UNA ESTRATEGIA SIMPLE PARA CULTIVAR
UN NEGOCIO EXTRAORDINARIO
EN CUALQUIER MERCADO

EL GRAN PLAN



MIKE MICHALOWICZ

conecta

Para Carly Simon.
Seguro piensas que este libro es sobre ti, ¿no? ¿No?

Introducción

Supongamos que vas al mercado por una buena calabaza. Subes a los niños al auto y manejas al huerto local. Cuando llegas, ves fila tras fila de anaranjado, verde y café. Buscas la calabaza perfecta, pero todas parecen iguales. Claro, es fácil identificar las malas: están aplastadas, destruidas, magulladas o (de forma inquietante) se parecen a tu suegra.

Sigues buscando y, justo al pasar un laberinto de maíz, la ves: la calabaza más grande que tus ojos han encontrado en la vida. Es como la "Gran calabaza" de Charlie Brown. Es tan inmensa que no crees que sea real.

De repente, tus hijos corren hacia ese fenómeno de la naturaleza como si fuera la mejor cosa del mundo… y debes admitirlo, tal vez lo es. La calabaza gigante eclipsa todas las otras del campo. Mientras caminas hacia ella no te percatas de las otras calabazas y te preguntas cómo no la viste antes. Aunque está rodeada por una cinta roja y letreros que dicen: "Calabaza ganadora, no está a la venta", tus hijos te ruegan que la compres. "¿Por favor? ¡Es la única que queremos!" Caminas a su alrededor, maravillado por su tamaño. Es extraordinaria. Sacas el teléfono, tomas fotos de tus hijos junto a ella y escribes a tus amigos diciéndoles que *deben* venir a ver la calabaza más increíble y gigantesca del mundo.

Como un imán, la calabaza genera un flujo continuo de gente. Pasan junto a las calabazas pequeñas con los ojos pegados en la maravilla anaranjada. El hombre calvo exclama: "¿Cómo es posible?" La mujer reservada asegura: "Es claro que se trata de una mutación genética". El niño de primaria dice: "El agricultor debe tener unas vitaminas vegetales súper secretas o algo así". Y el adolescente confundido murmura: "Parece como Jabba the Hut golpeado por un balón de basquetbol".

Hay algo absolutamente irresistible, algo magnético en ser lo máximo. El más fuerte, el más rápido, el más singular. Gana el agricultor con la calabaza más extraordinaria en el campo. Siempre.

Lo mismo aplica con los empresarios. Aunque su trabajo va disminuyendo hasta que terminan con unas calabazas pequeñas, comunes y corrientes.

Comparadas a las calabazas gigantes, las compañías que producen estos empresarios son insignificantes, tan insignificantes que los clientes muchas veces no las ven, las aplastan o las dejan que se pudran en el campo (sin una segunda oportunidad).

Para producir un negocio exitoso tu compañía debe ser un imán irresistible. El promedio pierde, pasa desapercibido y se pudre. Sólo lo más único y extraordinario (lo mejor) gana.

Seguro estás pensando: "¡Ahh! ¿De veras crees que me mato trabajando para construir una compañía promedio? ¿Qué más debo hacer para ser el mejor?"

Simple. No tienes que hacer nada más. Sólo necesitas hacerlo de forma diferente. Debes pretender que eres un agricultor de calabazas.

Sip. Lo leíste bien. Un agricultor de calabazas. Pero no uno cualquiera. Uno raro, *geek*, con overol, masticando una paja… esas personas de las ferias que dedican su vida a cultivar las calabazas de media tonelada que vemos en las noticias estadounidenses. Resulta que ellos, de entre todas las personas, tienen la *fórmula secreta* para el mayor éxito empresarial: plantar semillas fuertes, identificar las calabazas más prometedoras, matar el resto de la enredadera y sólo alimentar las calabazas con mayor potencial.

En este libro revelo cómo, al implementar las mismas estrategias usadas por los agricultores para producir grandes calabazas (el cual, con gran originalidad, llamé "El Gran Plan"), pude lanzar dos compañías multimillonarias cerca de mi cumpleaños número 30, ganar notoriedad con las firmas principales y ayudarlas a crecer sus negocios de forma radical. No sólo compartiré nuestras historias de éxito, sino que, lo más importante, te enseñaré cómo aplicar las mismas ideas y lecciones en tu negocio.

Recuerda: "Las calabazas comunes siempre se olvidan. Sólo la gigante atrae una multitud y vive en las tarjetas de felicitaciones, refrigeradores y videos de YouTube… para siempre. La calabaza gigante es leyenda. Y cuando hayas cultivado una… también tú serás una leyenda".

No empezaste un negocio porque querías ahorrar lo suficiente para pagar un buen hogar de ancianos. Lo hiciste porque querías producir algo increíble, algo que cambiara tu calidad de vida, algo que hiciera una diferencia en el mundo.

El fallecido Steve Jobs ha sido elogiado por muchos de sus logros e innovaciones. No hay duda de que Apple es una de las compañías más notables del planeta, gracias, en gran parte, a su visión. Pero su contribución va más allá de la innovación. Cuando Jobs murió, Apple empleaba a casi 47 mil personas, miles de subcontratistas y, por necesidad o asociación, inspiraba a incontables empresarios para crear negocios que servían a Apple y sus clientes. Ésa es una gran contribución a nuestra cultura, una que va más allá de cómo escuchamos música o nos comunicamos con el mundo.

Ahora *eso es* leyenda.

Y tú también puedes crear una compañía legendaria.

Sé que ya lo sabes. Estás bien consciente de que, si quieres ser súper exitoso, debes ser la calabaza más increíble del huerto. No escribí este libro para decirte eso. Lo escribí para mostrarte exactamente cómo producirla, para enseñarte un sistema comprobado que te liberará de la trampa empresarial y creará el negocio más magnético de tu industria.

Escribí mi primer libro, *El empresario del papel higiénico*, para los que quieren empezar un negocio pero piensan que les falta educación, recursos, experiencia, impulso y capital para hacerlo. Lo escribí para los millones de aspirantes optimistas que no temen trabajar duro y aprovechar las oportunidades para alcanzar sus objetivos. Y lo escribí para empoderar a emprendedores y empresarios con las herramientas necesarias para tener éxito en la fase inicial de su negocio (startup). Aquel libro se trataba de plantar la semilla, éste se trata de hacerla crecer… en grande.

Desde el lanzamiento de *El empresario del papel higiénico* en 2008 he hablado con miles de empresarios en conferencias por todo el mundo, como experto en negocios en programas de radio o televisión, en discusiones de artículos que he escrito para publicaciones grandes o pequeñas, por medio de mi blog (bastante loco) y en vivo con personas que buscan superarse o escapar.

Por eso sé de primera mano que las estadísticas bajas son certeras. Los empresarios luchan y sufren, atrapados en un ciclo infinito de vender-producir, vender-producir, vender-producir que los deja desesperados, atrapados y sin esperanza. No importa cuántas noches no duerman, cuántos partidos de futbol de sus hijos se pierdan… la mayoría de los hombres de negocios no parece acercarse a la marca multimillonaria, mucho menos superarla.

Escribí *El Gran Plan* para todos los que se me acercaron y dijeron: "¡Ayuda! Algo tiene que funcionar". Lo escribí para los cansados de que su sueño empresarial se convirtiera en una pesadilla real; para los que necesitan un sistema comprobado para ayudarles a superar el obstáculo y llegar a la meta.

Para cada empresario que está comprometido con tener un negocio súper exitoso y que quiera hacer una contribución significativa al mundo.

Este libro contiene la clave para tu liberación empresarial.

Al seguir *El Gran Plan* paso a paso construirás un negocio que deslumbrará a la competencia, atraerá a los clientes de forma magnética y, aunque suene a cliché, te dará la vida de tus sueños.

Capítulo 1

UNA CALABAZA GIGANTE ESTÁ A PUNTO DE SALVAR TU VIDA

—No quieres ser ese tipo, Mike.

Frank, mi mentor de negocios de 70 años, hizo una pausa para *asegurarse* de que le ponía atención. Pasamos toda la mañana hablando de estrategias y me sentía tan abrumado que mi cabeza estaba a punto de explotar. Frank es de esos señores de "la gran generación", como Regis Philbin, que usa traje todos los días incluso en su propia casa. Es tan modesto que no pensarías que construyó una compañía de 80 millones de dólares.

—¿Qué tipo? —pregunté.

—Ese viejo decrépito con una sola bola colgándole bajo los pantalones. El tipo que trabaja como burro durante 50 años y termina sentado en una silla de jardín oxidada, medio muerto, con la baba escurriendo por su barbilla.

Oh. *Ese* tipo.

Frank lo dijo sin rodeos:

—Si no cambias tu estrategia de negocios, nunca la harás en grande. Te matarás tratando de construir una compañía multimillonaria, pero al final serás un hombre roto, amargado, que vive de su pensión y recuerda una vida decepcionante.

Wow. Está bien. Eso sería horrible. Arruinaría mi plan de retiro tomando margaritas en la playa de algún lugar mágico, mirando un hermoso atardecer con mi maravillosa esposa. O peor, sabía que ya iba en esa dirección. Cinco

años como empresario y aún no tenía nada. Bueno, casi nada, aún tenía mis dos bolas… al menos.

Era un maldito esclavo de mi negocio y sólo tenía unas manchas rojas en la cara que me salieron por estrés (nunca supe qué fue). Las horas eran de locura y cuando compartía tiempo con mi esposa y nuestro hijo de cinco años, era tiempo falso, me la pasaba en la laptop, el teléfono, hablando o pensando en negocios, desconectado por completo de las dos personas más importantes de mi vida. Estaba fuera de equilibrio, tal vez este escenario te sea familiar. Quizá demasiado conocido. A lo mejor también tienes manchas rojas en la cara.

En cuatro años Olmec, mi compañía de tecnología informática, había crecido de cero a casi un millón de dólares en ingresos. Increíble, ¿verdad? Nop. Fracaso total. Nuestros costos eran tan altos, nuestro efectivo *no* tan fluido, que acercarnos a un millón de dólares parecía una broma. Una cruel, muy cruel broma. Los ingresos brutos no significan nada cuando tu recepcionista gana más que tú. Apenas podía mantener a mi familia y todo el tiempo me sentía presionado para sacar la nómina y que todos en mi equipo pudieran mantener a sus familias.

Tenía la enfermedad de "si tan sólo" que infecta a la mayoría de los empresarios en etapa media. Seguía pensando: "Si tan sólo pudiera trabajar más duro", "si tan sólo tuviera un inversionista" o "si tan sólo tuviera un buen cliente… viviría mi sueño". Así que seguí adelante… y seguí y seguí… creyendo que estaba *así* de cerca de lograrlo. Pero al igual que un hámster en una rueda, me mataba trabajando sin llegar a ningún lado. Algo tenía que pasar. No quería terminar como el viejo al que se le escurre la baba.

Suspiré y saqué mi libreta.

—Está bien, Frank, ¿qué debo hacer? —pregunté.

Lo que te trajo aquí no te llevará allá

La idea de Olmec surgió donde surgen todas las ideas brillantes: un bar. (Alza la mano si escribiste tu primer plan de negocios en una servilleta manchada de cerveza. Eso pensé.) En aquella época tenía 23 años y trabajaba como técnico en una compañía de servicios informáticos. Un viernes por la noche salí a desestresarme con Chris, mi amigo desde el jardín de niños. Estaba harto de mi jefe, no recuerdo por qué, pero ya quería renunciar. En poco

tiempo, mi charla pasó de: "Soy más inteligente que él, trabajo más duro que él, sé más de este negocio que él" a: "¡Mi jefe es un bruto!" Catorce tragos (baratos) después Chris y yo acordamos renunciar a nuestros malditos trabajos y empezar una compañía de servicios tecnológicos.

Era la clásica historia de quejas y muy rápido me di cuenta de que este escenario tenía (al menos) tres problemas. Primero, aunque el coraje te ayuda a superar los miedos iniciales, planear una empresa mientras estás ebrio elimina los pensamientos racionales que resultan ser lo necesario para empezarla (¿quién lo hubiera imaginado?). Segundo, se requiere mucho más para hacer un negocio que sólo presentarse y trabajar (¿quién lo diría?). Tercero, y tal vez el más molesto de todos, tener un negocio propio no te libera en automático de esa rutina que te llevó a embriagarte (¡sorpresa!).

¿Recuerdas cuando iniciaste tu compañía, todo lleno de adrenalina y esperanza? Tu sueño era grande, épico, porque necesitabas algo fantástico para quitarte de encima la pereza y, en serio, hacer algo asombroso. Cuando cierro los ojos veo mi sueño a todo color: era millonario, tenía una compañía megaexitosa y vivía una buena vida sin preocuparme de nada en el mundo.

Pero cuando abrí los ojos la cruel realidad estaba ahí. No teníamos clientes y, lo peor, no teníamos idea de cómo conseguirlos. Así que puedes imaginar por qué, a una semana de renunciar a mi trabajo, estaba lleno de miedo. Por completo. De ese que estremece el alma. ¿Conoces los pensamientos constantes de "soy un fracaso" que pasan por tu cabeza mientras luchas por hacer algo grandioso? Bueno, atravesaban la mía como las notas del clima en la parte baja de la televisión. ¿Y si no puedo vender? ¿Y si fracaso? ¿Y si tengo que arrastrarme de vuelta con el idiota de mi jefe y rogarle que me regrese el empleo?

El miedo me hizo actuar. No había otra opción. Pero sí un pequeño problema: no tenía idea de cómo conseguir clientes. Así que empecé a tocar puertas, literal. (¿Qué? Así le hacen en las películas, ¿no? Bueno, en las pelis *viejitas*.) Fui tras de todos y cada uno de los consumidores, grandes, pequeños, cerca, lejos, taxidermistas o agentes de seguros y dije sí a todos los que expresaran una pizca de interés en lo que ofrecía, sin importar sus demandas.

"¿Manejar seis horas para instalarte el ratón de la computadora? Sin problema."

"¿Cincuenta por ciento de descuento y una red de 120? Por supuesto."

"¿Dar mantenimiento a tu viejo sistema operativo, aunque no sepa nada de él, y pasar dos días leyendo un manual de 30 centímetros de ancho… que esté en francés… escrito por un chino que no habla francés? Claro, ¿por qué no?"

En los primeros meses después del lanzamiento tanto Chris como yo corríamos como demonios de Tasmania. ¿Tenía un horario regular? Claro que sí. Si estaba despierto, trabajaba. Casi siempre. No tenía dignidad, así que, para no gastar dinero, me quedaba despierto toda la noche o dormía en las oficinas de los clientes. Mudé a mi esposa e hijo de cinco años al único lugar seguro que pude pagar, un departamento en un edificio de pensionados. La edad promedio de los residentes era entre 80 años y muertos (la mayoría, creo, eran un poco más viejos que muertos); despertaban a las tres de la mañana para aspirar, caminar o ver la televisión tan fuerte que sólo un sordo podía aguantarlo. Y, por si no lo habían notado, casi todos eran sordos.

Olmec empezó a tener ingresos decentes, luego mejores y después buenos. Pero sin importar cuánto dinero generara la compañía todavía nos quedábamos cortos. Y aunque no tuviera usuarios, trabajaba de 5:00 a. m. a 9:00 p. m. ocho días a la semana. Aún perseguía clientes. Todavía decía que sí a todos los Tom, Dick y Harriet que llamaran. La estricta rutina nunca acababa.

Tras dos años en el negocio, topé con pared. Estaba agotado, en un desorden enfermo y Chris también. Pero aun así, el miedo al fracaso y perder todo me mantenían activo. En esa temporada me salieron las manchas rojas en la cara. En las fotos familiares de Navidad mi rostro tenía más colores que el árbol. Todavía, como un lunático, me seguía diciendo: "Tiene que haber un *punto óptimo*, un momento en que el negocio pase a la siguiente velocidad y todo este trabajo duro valga la pena". Para mí la solución era clara: seguir acelerando la máquina, trabajar más y más duro hasta que el motor reventara… o yo.

Dos años después, en el 2000, la Small Business Administration (SBA) me nombró el empresario más joven del año de Nueva Jersey. Un parpadeo después el presidente de un prestigiado banco me ofreció un préstamo de expansión de 250 mil dólares. Así que lo había logrado en grande, ¿verdad? Nop. Para el mundo exterior parecía que estaba viviendo el sueño, pero en la realidad no había cambiado mucho. Seguía encadenado a mi negocio, presionando igual de fuerte que antes. Sin importar cuánto ganara, el dinero era poco. Pensé: "Si ser un empresario lleva a la riqueza, ¿por qué sigo tan quebrado?"

Aquí entra Frank, mi Yoda personal. Lo conocí en mi primera convención de negocios. En un cuarto lleno de sujetos arrogantes y desesperados, fue el único que no me bateó. Sólo se sentó en una esquina y observó. En realidad no le importaba si lo contratabas para asesorarte. No

tenía por qué importarle. Como presidente de la compañía más grande de servicios médicos (creció su empresa de 80 a 800 millones de dólares sin una gota de sudor) no necesitaba trabajar o el dinero. Estaba en la etapa divertida de su vida, quería entrenar, asesorar (tal vez adoptar sería una mejor palabra) a empresarios jóvenes.

Yo lo contraté y traté de seguir su consejo. (En serio lo hice.) Intenté volverme la definición de empresario que tenía Frank, después aprendí que es la *única* definición: "Aún no eres un empresario, Mike. Los empresarios no hacen todo el trabajo. Identifican los problemas, descubren oportunidades y luego construyen un proceso para dejar que otras personas y otras cosas hagan el trabajo". Pero como mi objetivo principal era conseguir más clientes y mantenerlos más felices, cuando mucho era un estudiante de seis.

Frank es el tipo de persona que ama los pizarrones blancos, cuadros y gráficas. Tal vez me drogaba con los plumones, pero cada vez que me entrenaba dejaba de sentirme aturdido y confundido. Lo que decía Frank tenía sentido, pero no podía entender cómo hacerlo. Trazaba el punto B, yo estaba en el A y no veía la línea que conectara a ambos. Después hacía un esfuerzo a medias para aplicar sus estrategias… cuando tenía tiempo, lo cual nunca pasaba.

En una de las asesorías, Frank me mostró un poco de la miserable bolsa de caca que sería mi futuro.

—Si no quieres terminar como el viejo de una sola bola, tienes que recortar tu lista de clientes —dijo.

¿Recortarla? ¿Estaba loco? Me rompí todos los huesos por ellos. En todo caso, necesitábamos más. ¿Cómo la haríamos en grande si empezábamos a reducirlos?

—Enlista a tus compradores en orden de ingresos —me dijo—. Después toma los que mejor pagan y sepáralos en dos categorías: grandes clientes y todos los demás, desde los "uf" hasta esos tan irritantes que te estremeces cuando llaman. Conserva a los que pagan muy bien y elimina a los demás. A todos.

—¡¿Qué cosa?! —Frank estaba loco. Seguro él inhaló y se drogó con los plumones. Pensé que si me deshacía de todos los que me molestaban o no tenían grandes presupuestos, no generaría suficiente dinero. Tendría que despedir gente, cerrar la oficina grande, conseguir una más pequeña o, lo más probable, conseguir un tercer trabajo en Sanborns.

Pude ver que era una estrategia simple. Obvio, funcionó para Frank. Había pruebas: cubetas llenas de dinero. Legal. Líquido. Activos. Pero aun así me daba miedo. No entendía por qué eliminar a los usuarios que tanto

trabajo me había costado encontrar y mantener felices. Parecía una locura decir no a un cliente, al dinero, a una posible referencia…

Pero me aterraba más perder una bola y terminar como el viejo ese.

Seguí el consejo de Frank, más o menos. Hice una lista severa de los clientes grandes y no tan grandes. Muy feliz me deshice de un par de brutos que se aprovecharon de mí un millón de veces. Pero no hice todo. Frank me dejaba mucha tarea y terminarla mientras correteaba nuevos compradores (sí, aún quería más) resultaba imposible.

Cada que trataba de concentrarme en *la lista* me distraía con bomberazos, lidiaba con clientes demandantes o hacía malabares con los pagos para cubrir la nómina. Como la mayoría de los empresarios, era el ajonjolí de todos los moles. Usaba el término *workaholic* como insignia de valor. Y como nunca salía del modo supervivencia, seguía manejando el negocio (y mi vida) con la misma energía frenética. El viejo de una sola bola perseguía mis sueños. Se sentaba en mi hombro y se burlaba de mí. Sí, así es, se sentaba en mi hombro… y no quiero decirte dónde colgaba su única bola.

Está bien, me volví loco, pero no tanto. Sabía que ese viejo era una alucinación producto de mi estrés. Pero me preocupé, ¿algún día saldría de la rutina? ¿Alguna vez haría la cantidad de dinero que la gente pensaba que tenía? ¿O terminaría sin dientes, babeando, calvo, manchado y quebrado?

Entonces, un día, una calabaza gigante salvó mi vida.

El Santo Grial en el huerto de las calabazas

En octubre el periódico local hizo un artículo sobre un productor que cultivó una calabaza enorme y premiada. El sujeto no era el típico agricultor. Era un *geek*, obsesionado con producir calabazas gigantes. Dedicó su vida a romper el récord estatal y ahí estaba, trepado en su tráiler, sonriendo como si se hubiera ganado la lotería, con la calabaza más grande que he visto justo detrás de él. Sólo tenía que saber cómo diablos le hizo para que la calabaza creciera como un mamut de media tonelada.

El artículo desglosó el proceso del cultivo de la calabaza de la siguiente forma:

PASO UNO: Planta semillas buenas.

PASO DOS: Riega, riega, riega.

PASO TRES: Mientras crecen, elimina de manera constante las calabazas enfermas o dañadas.

PASO CUATRO: Deshierba como un perro loco. No permitas una sola hoja o raíz si no es de calabaza.

PASO CINCO: Cuando crezcan, identifica las más fuertes, las que crecen más rápido. Después quita las menos prometedoras. Repite hasta que sólo te quede una calabaza en cada surco.

PASO SEIS: Enfoca toda tu atención en las que quedan. Cuídalas las 24 horas del día como a un bebé y protégelas como si fueran tu primer Mustang convertible.

PASO SIETE: Obsérvalas crecer, en los últimos días de la temporada. Esto pasa tan rápido que, de hecho, puedes *ver* cómo sucede.

Mierda, pensé. Los agricultores de calabaza tienen la fórmula secreta para el gran éxito de las compañías. Mi carta de libertad. El Santo Grial. El eslabón perdido. El boleto de oro. (Sí, fue todo eso para mí y más, mucho más.) Ahí estaba en blanco y negro… y naranja. La respuesta que había buscado por años. ¡Necesitaba tratar a mi compañía como una calabaza gigante!

En caso de que te preguntes si había perdido la cabeza, esto entendí cuando leí el artículo:

PASO UNO: Identifica y aprovecha tus mayores fortalezas naturales.

PASO DOS: Vende, vende, vende.

PASO TRES: Mientras tu negocio crece, elimina a los clientes pequeños y podridos.

PASO CUATRO: Nunca dejes que las distracciones, a menudo etiquetadas como nuevas oportunidades, se enraícen. Deshiérbalas rápido.

PASO CINCO: Identifica tus mejores clientes y elimina al resto.

PASO SEIS: Enfoca toda tu atención en ellos. Cuídalos y protégelos, descubre lo que quieren más que cualquier otra cosa y, si coincide con lo que haces mejor, dáselos. Después replica el mismo servicio o producto con tantos de los mejores clientes como sea posible.

PASO SIETE: Observa cómo tu compañía crece hasta volverse gigante.

Al imaginar a estos agricultores regando, nutriendo, amando, protegiendo y cuidando su gran calabaza y eliminando todas las demás, mi siguiente paso se volvió claro como el agua. A su concentración maniaca en cultivar calabazas enormes la seguía un asesino serial. Sólo aplicaban esta simple fórmula una y otra vez y lograban su objetivo. Si seguía el mismo método que ellos, un método enraizado (perdón por el juego de palabras) en la estrategia de la *lista de clientes* de Frank y me concentraba en mis mejores consumidores como un agricultor loco, podría crecer mi negocio hasta ser una calabaza gigante. Ahora era claro. Ése era el camino desde hoy (punto A) hasta donde quería estar (punto B).

Por fin tuve mi gran momento *eureka*. La estrategia generada por el miedo que llevó a Olmec a un millón de ingresos brutos no nos llevaría a ganar *millones*. El consejo de Frank empezó a tener sentido. La estrategia de decir que sí no podría sostenerse con el tiempo y, en realidad, retrasaba el crecimiento. El que mucho abarca poco aprieta, y yo estaba abarcando mucho, gastando energía en ir con compradores que me desesperaban, jamás me harían rico y que, por atenderlos, les quitaban tiempo valioso a aquellos con los que disfrutaba trabajar y que *podrían* hacerme rico.

También usaba mi tiempo en gestionar cosas que no me correspondían, cuando debía concentrarme en realizar las pocas cosas que sabía hacer bien. Escribía mensajes publicitarios y de ventas para que todos y su madre entraran por nuestra puerta. Hacía nuevos trabajos para usuarios perdidos, tratando de descubrir cómo atenderlos mejor, ignoraba a mis mejores clientes, que justo empezaban a crecer. En lugar de regarlos les arrojaba nuevas semillas, desplazándolos. Siempre sembrando, pero apenas regando. Nunca deshierbando, ni fertilizando.

Sabía que era bueno descubriendo cómo atenderlos mejor y desarrollar sistemas para replicar ese servicio. Pero ¿cómo implementar eso para mis mejores usuarios si estaba muy ocupado tratando de mantener felices a los podridos (que siempre querían cosas diferentes)?

Una vez que superas las primeras etapas del proceso empresarial, el éxito deja de ser un juego de cantidad. Si quería que mi negocio minimizara a la competencia, debía eliminar a los compradores que me detenían, recortar los aspectos de mi negocio que no servían para crecer y encontrar diferentes formas de servir a mis mejores clientes. Como un *geek* y extraño agricultor de calabazas gigantes, concentraría toda mi atención, tiempo, amor, apoyo, creatividad y energía en los usuarios más prometedores de mi *huerto*.

Le compartí mi revelación a Chris y seguimos al pie de la letra el Gran Plan. Casi de inmediato todo se volvió más fácil. En un parpadeo vimos resultados, tan rápido que en un par de meses salí para siempre de la rueda de hámster y dejé de enloquecer. Nuestros principales clientes se sentían estrellas de rock. Nuestros empleados estaban felices. Nuestra línea de meta se acercó un poco. Luego un poco más. Y después, por primera vez en cuatro años, me sentí como un verdadero empresario. Ya sabes, el tipo de persona que corre un riesgo y lo logra.

Aun no éramos millonarios, pero ahora sabía que existía una manera de lograrlo. Y, hombre, ¡andaba con todo! Afiné el Gran Plan, lo hice mío y en serio me enamoré del arte de ser empresario (tacha eso, me enamoré de la *ciencia* de ser empresario).

Tras dos años de implementar el primer Gran Plan decidí vender mi parte a Chris para seguir mi camino. Quería aplicarlo desde cero. Al día siguiente empecé una compañía nueva, diferente. Chris continuó y Olmec iba tan bien que casi imprimían dinero, y eso que la economía se arrastraba como un gusano.

¿Y yo? Bueno, amigos, me convertí en uno de esos bichos raros… de esos extraños agricultores de calabaza obsesionados con una sola cosa: el crecimiento de negocios súper exitosos. Con el tiempo, volví a afinar mi Gran Plan, mejorando los sistemas y, en dos años, 11 meses y ocho días (pero ¿quién lleva la cuenta?), vendí mi segunda compañía en millones para una de las 500 firmas de Fortune.

Viejito de una bola, bésame el trasero.

Sigue el Plan

Pon manos a la obra en 30 minutos (o menos)

1. **Encuentra el porqué.** Si tu sueño sólo es ser grande y volverte rico, no es suficiente para cultivar una compañía exitosa y significativa. Pregúntate por qué empezaste este y no otro negocio. ¿Cuál es tu propósito? ¿Qué te apasiona? Si lo sabes lo transmitirás a tus clientes y, lo más importante, será tu brújula, y vaya que necesitas una de ésas. (¿Alguna vez has tratado de encontrar el camino para salir de un bosque sin una?)
2. **Establece un objetivo que tenga un ritmo de ingresos para este año.** Para que el corazón de tu compañía lata de nuevo (lo que significa que puedes sobrevivir sin pánico perpetuo), ¿cuántos ingresos necesitas generar? No te pongas al final de la lista. Descubre qué necesitas de manera personal para estar cómodo, para saber que tienes los pies en la tierra. Después analiza cuántos ingresos necesita tu empresa para que pueda financiarlo.
3. **Haz mejores preguntas.** Las calabazas grandes tienen raíces grandes. Sólo podemos encontrar las mejores respuestas cuando hacemos buenas preguntas. En lugar de pensar: "¿Por qué me esfuerzo tanto?", pregunta: "¿Cómo llevar a casa 2 mil dólares al día todos los días?" Como sea, tu cerebro encontrará la respuesta. Escribe la pregunta grande y mala que siempre te haces cuando te topas con pared y después inviértela.
4. **Consigue el material de apoyo para el Gran Plan.** Hay más recursos, incluidos nuevos descubrimientos que he hecho, disponibles para descargarlos justo ahora. Ve a PumpkinPlanYourBiz.com para obtenerlos. Serán 30 segundos bien invertidos.

Sobre las historias en este libro

Amo las buenas historias. Así que escribí unas cuantas para ayudarte a imaginar cómo aplicar el Gran Plan en cualquier industria, incluso (no, *en especial*) en la tuya. Las historias usan todas las estrategias descritas en el libro, incluyendo cosas que aún no has leído, y se titulan "Cómo aplicar el Gran Plan en tu industria".

Las hice para que veas las posibilidades infinitas que este plan ofrece. Las historias siguen cada capítulo y están diseñadas para enseñarte cómo funciona la fórmula del plan, no importa qué tan fuerte sea tu competencia, ni cuánto dinero tienes en el banco, ni cuántos clientes tienes o te faltan. Funciona.

Cada historia incluye ejemplos sobre cómo usar la mayoría de las estrategias descritas en este libro (o todas), no sólo las exploradas en el capítulo. Así que tal vez quieras regresar y releer una después de terminar el libro y aprender todo sobre cómo aplicar el Gran Plan a tu negocio.

Y sólo para que estemos *totalmente claros*, hay muchas historias reales en este libro, tanto mías como de otras personas. Están entretejidas en cada capítulo como ejemplos de empresarios del mundo real que modificaron algún aspecto del Gran Plan para mejorar los resultados. En las historias reales dejé los nombres verdaderos. Claro, ninguno de estos escenarios va a coincidir contigo 100%, pero espero que las encuentres inspiradoras o, al menos, te produzcan nuevas ideas.

¡Disfrútalas!

Cómo aplicar el Gran Plan en tu industria:
viajes

Supongamos que eres socio de una aerolínea pequeña. Guarda tu equipaje de mano, abróchate el cinturón, coloca la bandeja en posición vertical ¡y pongamos en marcha el Gran Plan en tu negocio!

Tu aerolínea no puede competir con las grandes, ni las medianas. Tienes 50 aviones en viajes cortos desde y hacia las principales ciudades como Nueva York, Boston, Filadelfia y Washington, D. C. Nunca se te llenan a menos que haya un problema con otra aerolínea. De hecho, casi nadie reconoce el nombre de tu compañía: Big East Airlines (Aerolínea Gran Este).

Tratas de competir con precios, pero te ganan Southwest y JetBlue. Intentas competir en comodidad, pero United, Delta y American tienen mejores aviones, mejores opciones de vuelo y mejor todo, así que te ganan. Tratas de competir en la innovación de cosas y extras *muy padres*, pero Virgin America te gana en eso por un kilómetro. Intentas competir con todo al mismo tiempo y ahí sí las cosas se ponen peludas. Te matas tratando de obtener una ventaja sobre la competencia jugando su juego, siguiendo su línea. Puedes culpar a la economía o al precio del combustible todo lo que quieras, pero Big East Airlines va en picada.

Entonces decides aplicar el Gran Plan en tu negocio. Empiezas con la tablas de evaluación, tienes algunos problemas al llenarla, pero sigues adelante y te das cuenta de que tus peores clientes son los turistas que hacen demandas irracionales durante el vuelo (mejores películas, nuevos auriculares, más snacks) y sólo viajan cuando tienes 50% de descuento u otras ofertas limitadas. De verdad, de verdad no quieres deshacerte de ninguno de ellos porque clamas por pasajeros. Pero deseas salvar tu negocio y crecer de una vez por todas, así que ahí vas. Es muy fácil deshacerse de este tipo de usuarios: una vez que se acabaron los descuentos también los viajeros enfermos.

Descubres que tus mejores clientes son los que compran de última hora, los que sólo te usan porque tienen una reunión de último minuto y las demás aerolíneas ya están reservadas. No se construye lealtad con ellos, la mayoría no viajará contigo de nuevo. Aun así, entrevistas a 10 para conseguir su *lista de deseos*.

—¿Qué podemos mejorar? —preguntas.

—Nada —responden.

—¿Qué le molesta de mi compañía?

—Nada.

Mmm. Esto será más difícil de lo que creías. Pensando con los pies en la tierra, preguntas:

—¿Qué les molesta más de viajar?

Y ahí cae la presa. De repente tienes un sermón de quejas sobre cómo, por los protocolos de seguridad y transporte de la aerolínea, necesitas medio día para abordar un vuelo de menos de una hora. Tus mejores clientes, los viajeros de último minuto que te usan sólo cuando no hay otras opciones, son profesionales y ejecutivos de negocios que viven en los suburbios de las grandes ciudades y pierden productividad cuando viajan. No pueden trabajar en el taxi. Ni cuando manejan hacia el aeropuerto, ni cuando esperan en una enorme fila para abordar.

Agradeces sus comentarios y empieza la lluvia de ideas con tu equipo. ¿Cómo puedes convertir sus frustraciones en un giro de 180 grados para Big East Airlines? Realizas un puñado de preguntas muy buenas, pero la que se queda es: "¿Qué pasaría si pudiéramos recortar el tiempo de abordaje a la mitad o menos?" Se te ocurre una excelente solución: poner transporte que recoja a los pasajeros en varios lugares, autobuses que pueden usar el carril exclusivo de vía rápida para vehículos compartidos. A diferencia de los camiones de otros aeropuertos, los llevarás directo a la entrada de Big East Airlines. Como pierden tiempo valioso viajando al aeropuerto, equiparás cada autobús con mesas desplegables, puntos de venta y WiFi para laptops.

Decides poner en marcha la idea con unos pocos clientes que te compartieron su frustración. Les encanta, pero no lo suficiente para cortar con su aerolínea favorita y empezar a ser tus usuarios regulares. Así que regresas al pizarrón y añades otros puntos clave. Primero haces un trato con las iglesias locales para que sean puntos donde recoger a tus pasajeros, dejando que éstos usen gratis el estacionamiento vacío de lunes a viernes. (Claro, pagas una comisión a la iglesia.) Después asignas un agente por autobús que revisa a todos los que ingresan a la unidad. Si tienen que registrar su equipaje, lo hacen ahí mismo, lo guardan en el camión y cuando lleguen al aeropuerto otros empleados lo llevarán por ellos al escáner de equipaje.

Luego decides planear todas las paradas y crear una dedicada línea de seguridad sólo para tus pasajeros. Tienes que pagar el seguro por esto, pero valdrá la pena si puedes hacer realidad los sueños de tus principales consumidores.

Con tu plan ya revisado, regresas con esos clientes y les pides más consejos. Cuando escuchas: "¿Cuándo empezarán a implementar este nuevo sistema?" Sabes que ya tienes algo bueno.

Sabiendo que tus mejores usuarios prefieren ser súper productivos que divertirse durante los vuelos, te deshaces de las películas y radio que tus pasajeros podridos querían, pero que nunca los dejaban contentos del todo. También te deshaces de los snacks para niños. Ahora que ya eliminaste los gastos relacionados con tus consumidores indeseados, puedes canalizar ese dinero en ofrecer WiFi *gratuito* en el avión, servicio de conserjería o una transmisión en vivo de la CNN o MSNBC.

Antes de implementar tu nuevo y elegante servicio decides que es momento de sobresalir de la multitud, tiempo para dejar de competir con todas las otras aerolíneas. Así que te cambias el nombre. Ahora eres Elite Commuter Express, ya ni siquiera te autollamas aerolínea. Tu nicho son los

hombres y mujeres de negocios que no quieren gastar su tiempo subiendo y bajando del avión. Además, tienes un seguro en ese servicio, ¡tú lo inventaste!

Tus mejores clientes, que tal vez contesten desde tu primera llamada porque van en el taxi, se quedaron atrapados en el tráfico y no tienen nada mejor que hacer, ahora quieren registrarse en tu club VIP y empezar a reservar vuelos de inmediato. Te identifican por el nuevo nombre ya que son *commuters* (personas que viajan diario del hogar al trabajo). Empiezan a contarle a todo el mundo de tu nuevo servicio y ahora la mayoría de tus vuelos está llena de reservaciones.

Empiezas a moverte en círculos concéntricos, colocando anuncios en revistas de empresarios como *The Wall Street Journal* y blogs populares enfocados en los negocios. Patrocinas el torneo de caridad de golf y tenis en las comunidades de los suburbios, donde viven tus mejores usuarios. Te presentas en ferias orientadas a los empresarios.

Entonces, lanzas un programa que eliminará a todos los carroñeros de tus (ahora felices) mejores clientes. Haces tratos con otras compañías que atienden a ejecutivos y *commuters* y ofreces la prueba de los productos en tus aviones. Les muestras audífonos que cancelan el sonido, plumas de la mejor calidad, nuevas tarjetas inalámbricas, celulares, es como Navidad en el programa *Oprah Winfrey Show* dentro de tu avión. Pero no todo el tiempo. Los pasajeros no saben cuándo les darán un nuevo producto… lo que significa que tus vuelos siempre están llenos.

Antes de que lo notes, Elite Commuter Express es la aerolínea preferida de los ejecutivos de compañías y empresarios de la Costa Este. Tu servicio es tan memorable que tienes cobertura de prensa de manera constante, y pronto tienes solicitudes para expandir tus servicios a otras rutas como Los Ángeles, Las Vegas, San Francisco. (Qué bueno que le cambiaste el nombre a Commuter Express… Aerolínea Gran Este haciendo rutas en la Costa Oeste no suena muy bien ¿verdad?)

¿Y qué decir de tus precios? Ahora tú los determinas. Reducir el tiempo de viaje a la mitad (y obvio con eso la irritación) cuesta bastante.

¿Adivina qué? Necesitarás más aviones.

Capítulo 2

UNA MUERTE LENTA Y MISERABLE

Conocí a Bruce cuando era entrenador de futbol de mi hijo. Creo que me reconoció porque vino directo a mí al terminar el partido. Bruce es un tipo ya grande, pero aún se ve bien y parece que tuvo malas rachas en su momento. "Leí *El empresario del papel higiénico* y te he seguido por tres años", dijo. (No sé cómo expresar cuánto me emociona conocer a lectores de mi libro y lo agradecido que estoy de escuchar cómo les ayudó. Es conmovedor y al mismo tiempo me hace ser más humilde, pues significa el cumplimiento de lo que decidí como mi propósito en la vida. Y cuando las personas me piden que autografíe su libro… casi me hago pipí, es el momento de ser la estrella de rock que soñé desde niño. No la parte de la pipí, sino la de dar autógrafos.)

Después de agradecer a Bruce, me dijo: "Te necesito. No sabía cómo acercarme a ti, pero parece que es el destino, así que…"

Bruce me explicó que, aunque tenía ingresos anuales de 700 mil dólares, estaba casi en bancarrota. Era florista para bodas y otros eventos, rentaba equipos para eventos nupciales y operaba una sala de exposición / espacio comercial que daba lugar a otros proveedores de la industria. Acordé verlo en su sala de exposición esa semana.

Mientras me daba un recorrido por el espacio, Bruce me contó que estaba tan quebrado que les pidió dinero prestado a sus padres. (Seamos claros, no es un universitario que abarcó más de lo que podía manejar. Es un tipo que lleva 20 años en este negocio.) Le pregunté: "De los proveedores a los que les rentas espacio, ¿quién gana más?" Resultó que el fotógrafo, y por mucho.

Tenía el espacio más pequeño y aun así ganaba como 10 veces más que Bruce. Y lo creas o no, por lo general Bruce atendía a los clientes del fotógrafo porque él estaba demasiado ocupado para aparecer en la sala de exposición.

Bruce hacía tantas cosas que no sólo estaba quebrado, era un desastre de estrés. No es una novedad, siempre hay una relación directa entre la falta de concentración y falta de dinero en el banco.

Mientras nos instalábamos en sus muebles carísimos de la sala de exposición para una breve charla del *siguiente paso*, Bruce decía todas las cosas correctas: "Las cosas tienen que cambiar. No puedo seguir así. Debo concentrarme." Pero yo sabía que no estaba listo. *Creía* que lo estaba porque su vida era un desastre, pero en realidad sólo estaba desesperado. Se sentía derrotado, pero no lo suficiente como para tomar las decisiones fuertes y audaces que le ayudarían a salvar su negocio. ¿Cómo supe que no estaba listo? Porque con el rabillo del ojo vi estacionada su Cadillac Escalade. Si yo estuviera en su lugar, hace años que habría vendido esa monstruosa camioneta.

Cuando nuestros negocios están colapsando pasamos por tres etapas. Primero negamos que tengamos problemas. Sabes a lo que me refiero. Alguien pregunta cómo va el negocio y contestas: "¡Súper bien! ¡Acabo de conseguir un gran cliente!" Pero por dentro sientes cómo se comprimen tus pulmones por el aumento de estrés. Las cosas no van bien. El dinero se agota, y rápido. Pero tienes miedo de admitir que estás en problemas porque ¿y si la gente cree que no eres capaz? ¿Y si los prospectos futuros te ignoran? ¿Y si tu equipo empieza a dudar de ti? En la etapa uno del colapso los empresarios niegan la verdad porque sus egos no pueden manejarlo.

Sólo cuando el negocio está al borde de la muerte admitimos que estamos en problemas. Ahí entra la etapa dos. Para muchos, el estrés en este punto se vuelve un factor en la vida. Despertar estresado. Acostarse estresado. Tener sueños estresantes. Estresarse por estar estresado. Repetir esto una y otra vez. Incluso, de manera pervertida, empiezas a sentir orgullo por el nivel de estrés que manejas. "¿Crees que te va mal? Uy, espera. Déjame contarte lo desastrosa que es mi vida." En esta etapa aún no suceden acciones correctivas porque la gente siente un alivio temporal al contar sus tristes historias y liberar su estrés. Se ve un poco diferente, pero sigue siendo ego.

Sólo en el paso tres bajamos la guardia (ahí está ese pesimismo de nuevo). Decimos "la vida es horrible" como si el destino tuviera algo que ver (y no) o nuestro éxito / fracaso estuviera por completo fuera de nuestras manos (y tampoco). Ya conoces esa etapa. Es cuando alzas el puño al cielo y gritas:

"¿Por qué a mí? ¿Por qué me castigas? ¿Por qué no puedo tener un descanso?" (Tal vez con una que otra palabra altisonante.) Éste es el punto en el que la mayoría de las personas renuncia. Dejan de esforzarse, pero siguen trabajando, atacan, se esclavizan y aceptan que nunca mejorarán. Perdieron la pelea.

Bruce era el clásico ejemplo de alguien en la etapa de *la vida es horrible*, pero su actitud no había cambiado para reflejar su situación, de ahí la caída en picada. Muchos empresarios continúan así año tras año, siempre persiguiendo la bola ocho, bajo estrés constante, repitiendo la misma mierda que han hecho desde el día uno. Nada cambia, nada va en una trayectoria de incremento, sólo su presión arterial… y deudas… e impuestos. Pero eso es todo.

Unas semanas antes de nuestra primera reunión acepté ver a Bruce para tomar unas cervezas y escuchar sus opiniones.

—No puedo pagarte, pero te necesito —por su aspecto demacrado pude ver que la inminente desaparición de su negocio había afectado su salud.

En realidad, rara vez doy asesorías empresariales y nunca lo hago gratis. No sé por qué, pero acepté el caso de Bruce.

—Nunca lo había hecho, y no lo volveré a hacer, pero te ayudaré por el costo de esta cerveza —dije. (Siempre debe existir un intercambio de alguna manera, aunque sólo sea un vaso de agua.)

Una mirada de alivio cruzó la cara de Bruce.

—Trabajaré contigo durante tres sesiones. Seré muy claro acerca de lo que necesitas hacer para salvar tu negocio, empezando por eliminar todos los gastos innecesarios, incluida la camioneta: adiós. Todos los proyectos secundarios: adiós. Todos los usuarios que en realidad son otros vendedores: adiós.

Mientras le decía qué íbamos a hacer para poner en marcha el Gran Plan en su negocio, la expresión de Bruce cambió. Parecía preocupado. Incluso un poco asustado. Podía ver su mente dando vueltas a los gastos que debía mantener, los proyectos que debía mantener vivos, el caos que debía mantener a flote.

—Te vas a resistir —dije—, aunque si sigues mi plan, salvarás tu compañía —pensé agregar "y tu vida", pero como ya se veía muy abrumado, decidí no decirlo.

Entonces murmuró las mismas palabras que escucho diario de empresarios de todo el mundo:

—Pero estoy a sólo un cliente de hacerla en grande. Sólo tengo que cerrar ese gran negocio.

Nop. Bruce no estaba listo. Seguía pensando que sólo necesitaba un súper buen cliente y todos sus problemas se resolverían. El problema era que estaba así desde *hacía 20 años*.

Sin importar cuánto quisiera que estas palabras se volvieran realidad o creyera que eran ciertas, no lo eran. Y nunca lo son. Nadie está a un sólo cliente de lograrlo. Tal vez estás a un pago de salvar tu trasero esta semana, pero ¿hacerla en grande? No. Para eso, para convertirte en el líder de la industria que te propusiste, necesitas empezar con un negocio sano. Requieres raíces fuertes, un plan cuidadoso, estructura eficiente y concentración obsesiva en una sola cosa, la que mejor haces. En lugar de arreglar lo que no funciona, necesitas cortarlo como el cáncer que es. Después debes expandirte en lo que está funcionando.

Las personas como Bruce no tratan de *hacerla en grande* en serio. Sólo hasta el siguiente jueves.

Eric, por otro lado, lo hace muy bien, a primera vista. Es un piloto de Fórmula 1, ingeniero y experto en carreras, comenzó a conducir muy joven (apenas fue legal) y persiguió con obstinación su carrera en la industria. En los últimos 20 años construyó un gran negocio. ¿Conoces esas carreras de 20 horas? Él las gana. ¿Ubicas esas grandes exhibiciones organizadas por fabricantes de automóviles de lujo como Porsche? Él ayuda en el lanzamiento. ¿Has oído de esas escuelas de manejo donde idiotas comunes (ejem… como yo) pueden ir y aprender cómo manejar un auto de Fórmula 1? Él las desarrolla. Como ingeniero de carreras también ayuda a los pilotos a ganar. Y hace tratos. Muchos.

Sólo hay un problema: el negocio de Eric es muy él. Aunque construye y administra equipos que le hacen el trabajo rudo, aún es muy unipersonal. Verás, al inicio de su carrera tuvo una epifanía: "Me di cuenta de que las oportunidades de volverme un piloto súper estrella eran las mismas que volverme actor de películas. Entonces supe que las personas que se quedan en un área especializada de las carreras rara vez hacen la cantidad de dinero que yo necesitaba para mantener a mi familia. Así que aprendí a hacer de todo, pero bien, muy bien".

Mientras hablamos le noté una muletilla constante: "Todo lo que hago es para mantener a mi familia". Sí, sí, ya sé que (cuando mucho) soy un observador aficionado del comportamiento humano, pero eso ya lo había visto. Las muletillas son defensas. Algo en su corazón estaba desincronizado con sus acciones y su mente trataba de protegerlo. No repetía esto para convencerme, lo hacía para *convencerse*. Darse cuenta de que en realidad estaba sacrificando su libertad y tiempo con su familia sería demasiado.

Eric es todo trabajo, todo el tiempo. Y es el tipo ideal para, bueno, todo lo que tiene que ver con las carreras de la Fórmula 1. Me llamó desde una pista en Wisconsin justo dos días antes de irse a otra pista en Montreal y me explicó por qué la gente lo contrata: "Puedo decirte de manera exacta cuánto cuesta todo: los remolques, las llantas, las carpas, la nómina de todos y cada uno de estos chicos, todo. Y te puedo decir los detalles de los acuerdos con los patrocinadores y si el piloto está listo, y cómo anda el auto y qué necesitan ajustarle y quién es el mejor ingeniero para hacerlo. No estoy aquí porque domino una cosa al derecho y al revés. Estoy aquí porque domino todo al derecho y al revés".

Cuando le pedí a Eric que mencionara algo que le ayudó a tener éxito financiero, dijo: "Al principio decidí una regla para mí: siempre contestar el maldito teléfono. Solía acumular facturas de 3 mil dólares en celulares para seguir con esto. Si suena en la mitad de la noche, contesto. Si suena en la mitad de la cena, contesto. Mis clientes saben que *siempre* pueden encontrarme y eso ayudó muchísimo a mi negocio".

Eso lo veo. Lo entiendo. Pero también sé que este compromiso puso a sus clientes en el centro de su vida. Se está volviendo loco tratando de mantenerse al día con todo el éxito financiero, todas las nuevas oportunidades, todo el potencial.

Gana más dinero que la mayoría de las personas en su campo y mantiene una carrera en una industria competitiva, que ama por completo. Esto no sería un problema si no estuviera siempre trabajando, perdiéndose actividades familiares y respondiendo las llamadas de sus consumidores 24/7. Se volvió esclavo de su negocio porque depende al cien por ciento de él: sus conocimientos, sus contactos, su conexión única con las carreras. Eric cayó en la otra trampa, cambiar tiempo por dinero. Está hasta el tope. No tiene balance, se volvió más máquina que hombre. La ironía.

Está igual de atrapado que Bruce, sólo que gana más dinero.

Cuando le pregunté a Eric cómo crecer su negocio, respondió: "Cuando lo sepas, me dices". Como muchos empresarios unipersonales, cree que sus conocimientos y habilidades no se pueden enseñar. Si no las puedes enseñar es imposible sistematizarlas. Y si no las sistematizas no puedes crecer. Punto. Si generas buen dinero haciendo lo tuyo, puedes atorarte en la idea de que eres la única persona en el planeta que puede hacer lo que tú haces. Te vuelves ciego ante la trampa que tú mismo te pusiste.

Comparto su historia para mostrarte que hay otra forma de quedar atorado. Como Eric, puedes estar bien. Quizá ganas más que suficiente para tener una buena vida, no tener problemas de deudas o dinero, estar

posicionado en la industria y amar lo que haces. Pero si tu negocio depende de que tú hagas todo el trabajo (o al menos la mayoría), jamás cultivarás una calabaza gigante. Recuerda la definición de Frank sobre qué es un empresario: "Los empresarios identifican los problemas, descubren oportunidades, y luego construyen un proceso para dejar que otras personas y otras cosas hagan el trabajo".

Igual que tú, Bruce y Eric tenían sueños cuando iniciaron. No estoy seguro de cómo se veía el sueño de Bruce, pero su camioneta es una buena pista. Tal vez quería *hacerla en grande* y *vivir la vida* (con todas las trampas que conlleva el éxito). Y Eric, bueno, sé lo que quería porque me dijo: "Empecé con esto porque amaba las carreras". Está en esto por el puro gozo, la emoción, porque es un competidor hecho para ganar.

No importa si a duras penas estás haciéndolo bien o si en serio estás buscando una salida, seguro piensas que un sueño empresarial sólo es una fantasía, algo para los pocos afortunados (o los que se criaron en charola de plata, sí, te hablo a ti, Donald Trump). Incluso si fuera posible que dominaras tu industria y juntaras cubetas de efectivo, tal vez morirías en el intento. ¿Quién tiene tiempo? Seguro tú no. Ya trabajas 25 horas al día, ocho días a la semana. Casi no ves a tu familia y cuando haces un tiempo para el festival de danza de tus hijas o la hora feliz con tus cuates, no estás ahí. No en realidad. Sentado ahí, sólo piensas en el último problema y en cómo lo vas a resolver.

Cada segundo de tu vida despierto lo gastas tratando de descubrir cómo aferrarte a tu incipiente negocio. Estás ocupado haciendo todas las cosas, preocupado por la nómina y por si tu pensión será suficiente para mantenerte bien cuando te retires. ¿Quién diablos tiene tiempo para ir por el sueño cuando apenas tienes tiempo o dinero para comer?

¿Al menos puedes recordar el sueño?

Déjame refrescar tu memoria.

Quieres la libertad de vivir, trabajar y expresarte como te plazca. Deseas el poder para influir en el mercado, tu cultura y tu comunidad. Pretendes hacer la diferencia. Anhelas producir algo fabuloso, algo que la gente adore y alabe. Ansías tener éxito en el verdadero sentido de la palabra.

Y si todo eso se traduce a que ganes montones y montones de dinero, mucho mejor.

Pero en lugar de eso, eres un esclavo de tu negocio. Le perteneces… y te está matando a patadas con unas botas de casquillo. Y si en serio eres honesto, aunque el resto del mundo piense que eres un gran empresario (o que vas en ascenso), a veces se siente como si tu compañía fuera arena movediza y te hundes en el centro, sin una rama de árbol a la vista.

Cada día veo una historia en las redes o leo una publicación de algún blog sobre cómo los empresarios están listos para impulsar la economía mundial. En realidad, muchos de ellos están listos para saltar de un puente. En caso de que te hayas perdido las noticias (que considerando tu horario es muy probable), cada año, de acuerdo con el Departamento del Trabajo de Estados Unidos, los estadounidenses empiezan un millón de nuevos negocios. Cerca de 80% de éstos fracasa durante los primeros cinco años. ¡Ochenta por ciento!

El problema es que los empresarios están atorados. Bruce por ser esclavo del dinero (porque no lo tiene) y Eric por ser esclavo del tiempo (porque no tiene suficiente). Tú estás atorado porque… bueno, tú dime.

¿No estás seguro de estar atorado? Vamos a averiguarlo.

Si te atrapas diciendo: "Si tan sólo pudiera conseguir un cliente más (o proyecto, trato, venta), por fin lo lograría". O si tu negocio depende de que tú *hagas el trabajo*, o si crees que tu sueño es sólo eso, un sueño, estás atorado. Pero conozco una salida. Para Bruce. Para Eric. Para ti.

No querrás hacer algunas de las cosas que menciono en este libro. Como Bruce, te resistirás a una parte o a todo mi consejo. Como Eric, me dirás que no se puede hacer en tu industria "porque es única" o peculiar, especializada, diferente… Me detendrás (y a ti) y escogerás cuáles pasos seguir y cuáles saltar. No porque sea demasiado bueno para ser cierto, sino porque muchas de las cosas que te voy a decir, y *sé* que son ciertas, van en contra de tus instintos naturales. Estas cosas tal vez se metan un poco con tu ego, desafíen tu percepción personal, incluso te aterren.

Así que, si no estás seguro de continuar, pregúntate:

¿Quieres que tu negocio tenga una muerte lenta y miserable?

Supondré que contestaste *no* y continuaré. No quiero ser rudo, pero es importante que entiendas: a menos que ya seas el mejor, que ya domines tu industria, que no te estés ahogando bajo el peso de las deudas y expectativas… hay muchas posibilidades de que termines como el viejo de una sola bola. Y de verdad, *de verdad*, no quieres que eso te pase. Odio a ese tipo.

Sigue el Plan

Pon manos a la obra en 30 minutos (o menos)

1. **Recuerda el sueño.** Una vez lo tuviste y sabías de forma exacta cómo se vería tu vida, qué harías con las cubetas de efectivo y cómo te sentirías cuando lo lograras. Cuando todo lo que piensas es cómo pagarás la nómina de la siguiente semana, ese sueño tal vez parezca fuera del alcance. Aun así, evita darte por vencido. Ahora lo necesitas más que nunca. Recuérdalo en este momento, repasa eso que te inspiró a lanzar tu compañía en primer lugar. Escríbelo y mantenlo a la mano para revisarlo… porque estamos a punto de hacerlo realidad.
2. **¡Comprométete conmigo!** Ahora que tu sueño está claro ¡necesitas hacerlo público, bebé! Quiero escucharlo y que te sientas comprometido al estilo del Gran Plan. Mándame un correo electrónico a Mike@MikeMichalowicz.com con el asunto "Mi sueño del Gran Plan" para que pueda encontrarlo de manera fácil. En tu correo incluye algunos detalles de lo que escribiste en el paso uno. Leo y respondo todos mis correos electrónicos (en serio), pero a veces me toma un poco de tiempo hacerlo, así que sólo sé paciente.

Cómo aplicar el Gran Plan en tu industria:
ventas por internet

Supongamos que eres un minorista y vendes joyería en una tienda en línea. Quita los ojos de las estadísticas, haz a un lado esas cajas ¡y pongamos en marcha el Gran Plan en tu negocio!

Eres dueño de un pequeño negocio que vende joyería original y bisutería por internet. Tienes la flexibilidad de trabajar desde tu casa, lo que significa que puedes pasar más tiempo con tus hijos y eso te encanta. Pero no generas tanto dinero como te gustaría, como *creíste* que lo harías, y cada vez que te quedas hasta las tres de la mañana rellenando cajas te preguntas si vale la pena. Todas las piezas son individuales (una aquí, otra allá) y eso se come tus ganancias… y tu tiempo.

Así que llenas la *tabla de evaluación*, separando a tus mejores clientes de los más o menos. Como vendes por internet tienes muchos consumidores que sólo compraron una vez, por lo que no necesitas *eliminar* a los enfermos. En

lugar de eso te concentras en obtener la *lista de deseos* de los cinco mejores. Y es curioso, incluso ellos tienen una alta tasa de devolución de mercancía, en especial con los nuevos diseños.

Levantas el teléfono y les marcas. Les emociona saber que hay una *persona real* detrás del negocio y, aún más, que el dueño real de la compañía les llame.

Durante la entrevista aprendes que tres de tus cinco clientes administran una tienda de ropa y venden mucha joyería a novias que buscan algo especial para el gran día. Todas expresan frustración por no encontrar piezas que hagan juego para la novia y las damas de honor. Comprar joyería en internet parece un pequeño riesgo necesario, una pieza nueva puede verse increíble en la fotografía, pero cuando la compran y la juntan con el vestido, muchas veces no se ve bien, de ahí el alto grado de devoluciones. Preguntas: "Si tuvieras una línea de joyería para la novia y sus damas, ¿la mostrarías en tienda?" Todos responden impacientes: "¡Sí!"

Investigas un poco y descubres que nadie más hace esto. Nadie. Llamas a tu mejor diseñador / fabricante y le cuentas tu idea: crear una línea especial para novias. Acuerdan que tu tienda en línea será la distribuidora exclusiva y regresas con tus mejores clientes para intercambiar más ideas, hasta estar súper seguro de saber qué quieren.

Cambias tu marca para adaptarla a boutiques y tiendas exclusivas de novias. Primero te organizas con tus mejores clientes para que tengan tu joyería en sus escaparates. Sólo necesitan uno o dos ejemplares de cada diseño, ya que los usan para mostrarlos a las docenas de novias que van a sus tiendas todos los días. Cuando a una mujer le gusta una pieza, es el dueño quien la ordena en línea. Funciona muy bien… ¡Tiempo de expandirse!

Empiezas con la gente que conoces (tiendas pequeñas o de ropa vintage) y te apareces en las ferias comerciales, festivales y eventos correctos. Publicas tu anuncio en unas cuantas revistas, boletines de novias y blogs relacionados con la industria. Apareces en todas las pasarelas y muestras de nuevos diseños.

Pronto tienes docenas de minoristas vendiendo tus productos. Como te has movido en círculos concéntricos dentro de tu industria, también tienes relaciones con nuevos diseñadores que te piden que colabores con ellos en la creación de una nueva línea de joyería específica para el vestido de novia que acaban de lanzar. Las revistas y los mejores blogs de novias escriben sobre tu compañía. En poco tiempo compradoras de todo el país consumen joyería directo desde tu sitio de internet. Como vendes una colección entera de un jalón (collar, aretes, anillos) en lugar de una sola pieza a la vez, puedes

generar más ganancias por venta… sin mencionar que usas menos recursos (tiempo, envío de suministros, etcétera) para sacarlas de la puerta.

Lo más importante, eliminaste la línea de la bisutería y creaste tu propia línea, una con un nicho específico en la industria nupcial. Aunque ahora tienes competidores, estás en la posición dominante porque *a)* fuiste el primero, *b)* conoces esta industria al derecho y al revés, *c)* tienes relaciones fantásticas con los diseñadores y dueños de tiendas porque *escuchaste* y *respondiste* sus frustraciones y deseos.

Ahora tu negocio es un gigante en la industria y puedes dormir toda la noche todas las noches. La vida es dulce.

Capítulo 3

LA SEMILLA

Chuck Radcliffe cultiva calabazas gigantes, pero no es un agricultor típico, es un jardinero que se obsesionó con cultivar las grandes bestias anaranjadas la primera vez que trató de producir una lo suficientemente grande como para que cupiera un bebé dentro. No, no es un bicho raro (al menos no ese tipo de bicho raro). Desde que nació su hijo, el 29 de octubre, Chuck decidió tomarle una foto envuelto en una manta dentro de una calabaza y que sólo saliera su cabecita. Aww.

El siguiente Halloween, Chuck produjo una más grande, lo suficiente como para meter a su hijo de un año y tomar otra foto. Desde entonces ha cultivado calabazas cada vez más grandes para la sesión anual de fotos. Para él, la tarea se convirtió en una extraña carrera de quién crecerá más rápido, ¿su hijo o sus calabazas? Las habilidades de Chuck se mantuvieron a la par y en 18 años cultivó monstruos anaranjados tan grandes que podían contener, bueno, a un chico de 18 años y sus hormonas. ¿Imaginas el momento incómodo cuando el pequeño Chuck lleve a casa a su novia? Si logra pasar la sesión anual de fotos ¡será mejor que se case con ella!

Cuando Chuck empezó a producir calabazas gigantes lo hizo por las fotos. Ahora es para ganar el registro estatal de Nueva Jersey (¿qué? ¿Jersey? ¿Dónde es eso? ¿Pensaste que sólo teníamos autopistas y asesinos? Bueno, pues también tenemos calabazas).

Cuando empecé a escribir este libro sólo busqué a los agricultores así de extraños. Gente como Chuck para quien cultivar enormes calabazas es un estilo de vida, una pasión que lo consume todo. Construí dos negocios

exitosos usando la misma estrategia que usan ellos, por eso pensé: "Mmm, ¿qué más sabrán?"

Tras una hora en el teléfono con Chuck, supe más que 99.9% de la población sobre sistemas de riego y formación de plantaciones. Estaba fascinado. Tomaba notas con mucha rapidez sobre la variabilidad de la resistencia en la estructura de raíz con forma de árbol de Navidad… cuando me habló de las cataratas del Niágara.

Al parecer, cada año Chuck y unos cientos de cultivadores amantes de las calabazas gigantes hacen la peregrinación a las cataratas del Niágara para la Convención Nacional de Cultivadores de Vegetales Gigantes. (No, no lo estoy inventando. Y no, no es el tema de la última secuela de *Very Important Perros*.)

Chuck dijo: "Vienen todos los agricultores principales. Y después de un par de cervezas en un bar, uno de ellos puede darte una semilla que cuesta 500 dólares. Así que vale la pena el viaje".

Espera. ¿Quinientos dólares? Seguro quiso decir un bote de semillas… o al menos un paquete, ¿verdad?

—¿Quinientos dólares sólo por una semilla? ¿Es en serio?

—Sí. Y eso no es nada. Las mejores cuestan desde 800 dólares —agregó Chuck.

—Por *una* semilla —repetí. Estaba anonadado.

—Sí. Una.

—Perdón —dije—, me parece demasiado dinero por algo tan pequeño.

—Sí, bueno, si quieres cultivar una calabaza ganadora, planta una semilla ganadora.

Muy cierto, Chuck, muy cierto.

Me explicó que no se puede generar una calabaza del tamaño de un automóvil a partir de una semilla normal. Todos los agricultores quieren el engendro de una calabaza tamaño automóvil para cultivar la más grande y ganar el listón azul.

Y entonces Chuck me habló de Howard Dill.

Todas las calabazas gigantes que ves en las noticias de la televisión, sin importar en qué parte del mundo estés, provienen del mismo linaje de semillas. La variedad Dill's Atlantic Giant empezó con *El Padrino de las Calabazas*, el fallecido Howard Dill de Nueva Escocia, Canadá.

—Si quieres crecer una calabaza gigante debes plantar una semilla Atlantic, no hay sustituto —dijo Chuck.

Quería aprender más, así que en cuanto terminé de hablar con Chuck googleé "Howard Dill". Descubrí que fue un agricultor de toda la vida y que sus semillas Dill's Atlantic Giant están detrás de cada récord mundial desde su primer triunfo, en 1979. (Las cultivó en su granja cerca de donde se inventó el hockey sobre hielo… ¿qué tan bueno es eso?) Dill patentó sus semillas y ahora se venden a docenas de compañías en todo el mundo. Cuando murió, su familia se encargó del negocio. Para los entusiastas de este cultivo, Dill es una leyenda. El gigante agricultor de calabazas gigantes. Se *apropió* de su nicho.

No dejaba de pensar en la semilla de 800 dólares, así que hice cuentas. Si sólo una que pesa alrededor de 3 gramos puede costar más de 800 dólares, ¿sabes qué significa? Que las semillas de calabaza gigante cuestan más que el oro. Mucho más. Piénsalo. Mientras escribo esto, la revista *Forbes* informa que una onza (28 gramos) de oro cuesta 1 750 dólares. Quinientos gramos de Atlantic Giant te costarían alrededor de 300 mil dólares. Claro, puedes comprar Atlantic Giant básicas desde 10 dólares el paquete, pero *sólo unas cuantas* semillas de las calabazas premiadas cuestan más que tu auto.

Si todavía no lo descubres, te digo esto para que no inviertas todo tu dinero en semillas de calabaza. Ya en serio, todo esto es importante para ti porque, para construir la compañía más exitosa posible, necesitas empezar con tu propia Atlantic Giant.

Cuando iniciaste tu negocio seguro plantaste muchos tipos de semillas diferentes (como yo). Tuviste una tonelada de ideas geniales, recibiste a todo tipo de clientes con los brazos abiertos y te mataste tratando de cultivarlos. Regaste y regaste… y regaste… hasta que te estabas ahogando. Algunas semillas funcionaron muy bien y produjeron calabazas muy aceptables… es decir, ganancias. Pero otras se pudrieron y murieron incluso después de gastar valiosos recursos (que en realidad no tenías) tratando de mantenerlas vivas. Otras nunca echaron raíz.

Pero ¿y si pusieras todo tu tiempo y energía en la semilla más increíble, prometedora y valiosa? Una que, con tu amor y cuidados expertos, generara una enredadera capaz de producir una calabaza de proporciones gigantescas. ¿Qué pasaría si no tuvieras que gastar tiempo o dinero tratando de cultivar muchas variedades y en distintas maneras? ¿Y si supieras con seguridad que tu semilla respondería a tus mejores esfuerzos y crecería, crecería… crecería?

Voy a responder por ti (porque, por mucho que me gustaría escuchar tu respuesta, la relación autor-lector no es tan interactiva… todavía). En realidad es obvio. Si plantas semillas que valgan más de 150 veces el valor del oro, garantizadas para producir súper calabazas tan grandes como para

abastecer a toda la ciudad de dulce de calabaza, estarías entusiasmado. También feliz, realizado y (casi seguro) rico.

Chuck sabe que sólo necesita una de las semillas súper especiales de Dill para cultivar toda una enredadera y que, si sigue los métodos de cultivo comprobados, seguro tendrá, al menos, una calabaza súper grande. Si quiere más de una, sigue el mismo protocolo y planta otra de los fabricantes de magia de Dill.

No pierdas tu tiempo plantando semillas que pueden funcionar o no. Planta la que *sabes* que tiene las mayores probabilidades de lograrlo y, después, enfoca tu atención, dinero, tiempo y otros recursos en ese pequeño nicho hasta que todos tus sueños empresariales se vuelvan realidad.

Encuentra tu semilla gigante

La principal diferencia entre un aspirante a agricultor de calabazas gigantes y tú es que ya tienes tu mejor semilla… sólo debes encontrarla.

Tu semilla gigante es, en términos básicos, tu *punto óptimo*: el lugar donde se encuentran tus mejores clientes y la mejor parte de tu negocio. El lugar donde tus clientes favoritos extraen el máximo beneficio del proceso central y sistematizado que impulsa tu negocio.

En el siguiente capítulo te explicaré cómo evaluar tu lista de clientes e identificar a los mejores. En este momento sólo piensa en ellos como las personas con las que más te gusta trabajar porque te generan más ganancias, tienen expectativas razonables y se comunican bien. Sé que tienes una lista pequeña de clientes favoritos que son prioridad sin pensarlo un segundo, así que vamos con ellos por ahora.

Si apenas estás empezando y no tienes clientes, imagina al ideal. Será fácil porque tu cliente ideal se parece a ti. Deben compartir intereses, valores, principios, aspiraciones y tener personalidades y enfoques financieros similares.

En muchas formas, tus mejores clientes son como tus mejores amigos.

Te gustan y les gustas. Todo es fácil entre ustedes porque se entienden, respetan y divierten. Además, cada uno obtiene algo grandioso de la relación: ellos reciben el servicio que necesitan y tú la prima que están dispuestos a pagar por él. Modela a tu cliente ideal a partir de tus mejores amigos y seguro todo será más fácil.

Tu sistema central es la oferta única que diferencia a tu negocio de los otros en la industria. No sólo se trata de producto o servicio; también de tu método para entregar ese producto o servicio; se trata de los talentos, capacidades y experiencia que pones sobre la mesa. Es tu gran idea, tu *know-how* y tu magia, todo mezclado en un coctel loco que no se puede duplicar.

En *El empresario del papel higiénico* hablé sobre centrarse en un *área de innovación* (ADI) y expliqué los tres tipos: calidad, precio y conveniencia. Nadie puede ser líder en las tres áreas de manera simultánea. Muchos lo intentan y todos fallan. No puedes entregar calidad premium súper rápido y con precios bajos. Eso no pasa.

Por ejemplo, todos sabemos que Walmart es un líder en los precios. El precio es su fuerte y casi siempre gana. Pero cuando entraron en el juego de la conveniencia con su servicio de renta de DVD por internet, intentando competir con Netflix y Blockbuster, ¿qué pasó? No sólo perdieron, explotaron. Al puro estilo Walmart, bajaron la tarifa mensual de Netflix y Blockbuster, pero en menos de dos años sólo tenían 300 mil suscriptores. Todo el tiempo, Netflix tuvo 10 veces eso: tres millones de suscriptores (Blockbuster sólo tenía alrededor de 800 mil). Además, Walmart no poseía la infraestructura para competir en conveniencia (Netflix tenía más centros de distribución, por lo que podía rentar más DVD más rápido que Walmart). Incluso para el poderoso Walmart es imposible ganar en un área fuera de su competencia fundamental de precio barato. Y tú tampoco.

Debes tomar una decisión. ¿Cuál es tu ADI? ¿Eres el empresario de calidad que se toma el tiempo para hacerlo bien? (Piensa en Mercedes.) ¿Das a tus clientes el mejor precio? (Piensa en Walmart.) U ¿ofreces un servicio de conveniencia o entrega de producto excepcionales? (Piensa en McDonald's.)

Pero espera un momento. McDonald's también tiene el mejor precio. Una hamburguesa, papas y un refresco más grande que tu cabeza, entregado en la ventanilla de tu auto en sólo 60 segundos cuesta 8 dólares. Así que ahí tienes: el más rápido y el más barato, ¿cierto?

¡Falso! McDonald's no entra en el juego de los precios, sino en el de la conveniencia. La última vez que fui al supermercado compré un refresco de dos litros, medio kilo de carne molida y dos papas grandes por menos de lo que cuesta una comida en McDonald's. ¡Puedes alimentar a una familia de cuatro por el mismo dinero! Así que el supermercado gana en precio. Pero, hombre, una hamburguesa en 60 segundos suena muy bien. McDonald's domina en la conveniencia.

Tu ADI sólo es un componente de tu oferta única; otro es tu fortaleza número uno, es decir, eso que haces muy, muy bien. Lo que te sale de manera natural. Lo haces tan fácil que no parece trabajo. También es lo que más te gusta, lo que te hace sentir feliz por dentro. Por todas estas razones, siempre quieres hacerlo primero. No tienes que prepararte ni pedir ayuda para realizarlo, es como tu segunda naturaleza. Y como seguro juegas a eso de ser todólogo, es probable que extrañes hacer esa cosa, esa que desearías hacer si pudieras dejar todo lo demás.

Combina tu ADI, tu fortaleza número uno, tu vida *y* tu pericia en los negocios (experiencias que los demás no tienen porque *no son tú*) y descubrirás la forma en que tu compañía es diferente a la competencia. Tu oferta única es la combinación del ADI, fortaleza número uno y cualidades, atributos, talentos e intereses que te hacen tú.

Para llegar a tu *punto óptimo* también debes tomar en cuenta tu capacidad para sistematizar todos los aspectos de tu negocio. Quizá pienses (como Eric) que tu industria es demasiado única o diversa como para sistematizarla, pero ni al caso. Conforme tu negocio crezca deberá ser más fácil sistematizarlo (no más difícil). Las cosas se volverán más naturales, crearás más contactos y tendrás más personas en tu equipo que saben cómo funciona todo. Entonces, cuando consideres tu capacidad para sistematizar, pregúntate: "¿Es fácil hacerlo hoy? ¿Puedo hacerlo cada vez más fácil con el tiempo?"

La sistematización te permitirá dejar tu negocio por unas vacaciones de cuatro semanas sabiendo que todo funcionará sin ti. Y si lo haces bien, incluso puede crecer.



Soy una persona visual. Las paredes de mi oficina están cubiertas de grandes pizarrones blancos y pintura de pizarrón negra. Así que dibujé este diagrama para ayudarte a encontrar tu semilla. Observa la imagen, te la voy a explicar. Me atrevo a decir que este pequeño dibujo le da a Frank muy buenas recompensas.

En la parte superior izquierda tienes a tus mejores clientes, las personas y negocios que, a través del trabajo de la *tabla de evaluación* (revisa el siguiente capítulo), están en la cima de tu lista actual de consumidores. En la parte superior derecha está tu oferta única, la combinación de tu área de innovación, fortaleza número uno y experiencia. En la parte inferior tienes Sistematización, es decir, tu capacidad para ejecutar y replicar con facilidad tu oferta a través de la automatización o las personas.

En el centro del diagrama está tu *punto óptimo*, tu oportunidad para un súper crecimiento. Por definición, tu *punto óptimo* (tu semilla Atlantic Giant) es el espacio donde los tres círculos se enciman. Cualquier otra combinación no dará los mismos resultados.

Por ejemplo, si sólo trabajas con tus mejores clientes (descubrirás quiénes son en el capítulo 4) y produces un producto o servicio único (algo difícil o imposible de copiar para la competencia), pero no puedes sistematizar con facilidad (lo tienes que hacer tú y no logras que nadie más lo realice igual), estarás bajo una presión constante porque nunca tendrás suficiente tiempo o

dinero. Siempre vas a intercambiar horas por dólares (como Eric, el piloto de carreras que jamás apaga su teléfono… pero nunca prende su vida).

Si ofreces un producto o servicio único y fácil de sistematizar, pero nadie lo quiere, es decir, no encuentras a tus mejores clientes, bueno, es obvio que estás arruinado.

Y si trabajas con tus mejores clientes y puedes sistematizar con facilidad, pero tu oferta está lejos de ser única, no hay barrera de entrada y la competencia te superará en precio… y en un millón de formas más. Lo cual significa que nunca podrás convertir tu negocio en esa calabaza gigante que ambos sabemos que podría ser.

Jorge Morales y José Pain aprendieron esta lección de la forma difícil. En 2007 lanzaron Specialized ECU Repair, una compañía dedicada a reparar unidades de control electrónico (ECU, por sus siglas en inglés) para automóviles de lujo, esas computadoras sofisticadas que cuando se rompen pueden descomponer un auto de 100 mil dólares en un nanosegundo. Su objetivo era ayudar a todos los clientes posibles. Como una ECU reparada puede durar hasta 30 años, la mayoría de sus clientes era de una sola vez. Así que intentaron atender todas las solicitudes de reparación, incluso las de carros europeos con tecnologías que todavía no conocían bien.

Aunque los dos eran ingenieros eléctricos con mucha experiencia, tenían una especialidad: podían arreglar las ECU de casi todos los modelos de Porsche y BMW en pocos días. Otras marcas lujosas, no. Bueno, no es que no pudieran arreglar una ECU de un Jaguar, sólo que no en menos de una semana… como prometieron. Pero como Jorge y José querían crecer su negocio, hicieron lo mismo que la mayoría de los empresarios cuando empiezan un proyecto: aceptar trabajos que seguro no cumplirían.

"Al principio nos sentimos tentados. Queríamos ver si podíamos reparar las ECU menos conocidas tan rápido como las que ya dominábamos", me explicó Jorge. "Tuvimos que devolver el dinero que nos dieron para empezar la reparación. Dejamos esas cosas en las que no éramos los mejores (como los primeros Jaguares) porque estábamos lastimando a los clientes que confiaban en nosotros para hacerles el trabajo."

Así que redujeron su enfoque y sólo aceptaron trabajos que *sabían* que podían realizar bien. Atendieron a sus clientes dándoles las reparaciones de calidad que esperaban. Con el tiempo se volvieron mejores arreglando ECU de Porsche y BMW. "Conforme tuvimos más encargos y desarrollamos más herramientas, nuestro tiempo de respuesta cambió de forma dramática. Ahora podemos arreglar cinco computadoras en una hora y ganar 2 mil 500

dólares." En un esfuerzo para sistematizar aún más, también adoptaron un programa de intercambio de ECU que les permitió conseguir computadoras nuevas de la noche a la mañana a cambio de su vieja ECU.

Jorge y José descubrieron su *punto óptimo*, ese lugar donde las necesidades de sus mejores clientes (soluciones rápidas y confiables) se cruzaban con su oferta única (ADI = calidad; Fortaleza número uno = Porsche y BMW) y sistematización (nuevas herramientas y programas diseñados para agilizar el proceso).

"Cuando intentamos hacer mucho, no ganamos tanto dinero. Ahora sólo damos servicio a ECU de Porsche y BMW. No tiene sentido, pero hacemos más dinero al enfocarnos en algunas marcas. De verdad." Pues claro.

Para cultivar tu negocio necesitas concentrarte en ese *punto óptimo* que abarca los tres componentes, no sólo uno o dos. De lo contrario terminarás corriendo y regando muchas semillas diferentes, pero no la Atlantic Giant. Y si no plantas la Atlantic Giant, aunque otras semillas echen raíz, nunca serán gigantes. Terminarás dando agua y cuidados eternos a una calabaza de pocos kilos. Ya sabes a dónde lleva esta estrategia. ¿Necesito recordarte al viejo babeante con una sola bola? Quizá está sentado en tu hombro (¡no lo mires! Se enoja si lo ves de forma directa). Bueno, ahuyéntalo ahora mismo porque sabes que él nunca escuchó de un *punto óptimo*.

Sólo hay una Atlantic Giant

Mucha gente entra en el mundo de los negocios y de inmediato trata de copiar al otro. Es la naturaleza humana. En la primaria queremos tener los mismos juguetes que los otros niños, ver las mismas caricaturas, apoyar los mismos equipos deportivos. En secundaria y prepa tratamos de encajar copiando el estilo, forma de hablar y hasta creencias y valores de los demás. Como adultos, tratamos de seguir el ritmo de las personas que admiramos: conducir el mismo tipo de automóvil, ir de vacaciones, comprar las mismas basuras.

De manera constante observamos a las otras personas y tomamos decisiones con base en cómo podemos ser mejores o más parecidos a ellos. Cuando diseñaste la página de internet de tu compañía, ¿qué fue lo primero que hiciste? Apuesto a que revisar los sitios web de tus competidores. ¿Y cuando pusiste el anuncio para contratar a tu primer empleado? Seguro

copiaste el de algún competidor (y es probable que también descargaras los acuerdos legales de su sitio).

¿Y qué hay del lanzamiento de un nuevo producto? ¿Revisaste qué ofrecía la competencia antes de desarrollar el tuyo? Apuesto a que sí. No te avergüences ni te culpes, yo también lo hice. Pero es una trampa… porque no encontrarás tu semilla Atlantic Giant en el huerto de alguien más. No puedes crear una copia de la Atlantic Giant, necesitas la tuya. Sigue aprendiendo de los otros, incluyendo a tu competencia, pero para encontrar tu *punto óptimo* necesitas ser tú.

Aunque tienes que mantenerte al tanto de lo que hace la competencia, también debes entender que no tiene tu semilla Atlantic Giant. Más bien es como la maleza que invade tu huerto. Comparar, juzgar y tratar de alcanzar a tus competidores es un gran error porque te aleja de tu *punto óptimo*. Cuando dejas de mirar al otro y te concentras en cómo ofrecer algo único de manera fácil, algo que tus mejores clientes de verdad quieren; cuando haces lo más fácil, lo más divertido, lo que más te satisface, dejas de ser un seguidor en competencia con todos. Te vuelves un líder.

En palabras del gran agricultor aficionado Chuck Radcliffe: "Si quieres cultivar una calabaza ganadora, planta una semilla ganadora". Sólo hay una Atlantic Giant en tu huerto y no necesitas manejar hasta las cataratas del Niágara para conseguirla. Sólo debes trabajar en el plan, hombre. Sólo sigue el plan.

Sigue el Plan

Pon manos a la obra en 30 minutos (o menos)

1. **Empieza el diagrama.** En la siguiente sección descubrirás quiénes son tus mejores clientes, pero primero debes establecer las bases. Dibuja tres círculos en un papel. O puedes descargar algunos prediseñados en www.PumpkinPlan.info. Cuélgalo en un lugar donde lo veas todos los días y completa los detalles a medida que los descubras. Esto no es algo de una sola vez. Prepárate para revisarlo y mejorarlo a menudo.
2. **Concéntrate en tu área de innovación (ADI).** ¿Qué es lo *tuyo*? ¿Por qué reconocen a tu compañía? ¿Es la entrega rápida o los tiempos de respuesta inmediatos? ¿Tienes un compromiso con la

excelencia que no tiene comparación en la industria? ¿Ofreces el precio más barato? Tómate unos minutos para descubrir tu ADI. Recuerda, no puedes ser todo para toda la gente. Sólo puedes ser *una cosa* para un grupo de personas importantes (tus mejores clientes). ¿En dónde innovas *de verdad* (calidad, velocidad / eficiencia o precio)? Cuando ya lo sepas, responde la siguiente pregunta: ¿Cómo podrías llevar esta ADI a un nivel de innovación que rara vez o, mejor aún, *nunca* se haya visto antes?

3. **Descubre si puedes sistematizar.** ¿Qué tareas realizas tú porque crees que es más fácil hacerlo que enseñar a alguien? ¿Cuáles son las actividades que no se llevarían a cabo si te fueras de vacaciones cuatro semanas? Si te tomaras un descanso, ¿tu negocio se vendría abajo? Enlista todas esas cosas porque son los lugares donde debes empezar a crear sistemas. Construir un sistema es doloroso y tardado, quizá 10 o hasta 100 veces más tardado que si lo hicieras tú. Pero cuando está listo y funciona bien, se vuelve automático y nunca más tendrás que volver a hacerlo.

Cómo aplicar el Gran Plan en tu industria:
construcción

Supongamos que eres un contratista general. Saca tu overol, lonchera negra abollada, un martillo Tyco de los años setenta ¡y pongamos en marcha el Gran Plan en tu negocio!

Eres un contratista general (ofreces todo para la construcción de casas y otros edificios) en un mercado desafiante, compitiendo por los mismos clientes que los demás contratistas: los desarrolladores que atienden a familias jóvenes, a jubilados, a profesionales solteros y demás. Como todos, tratas de obtener referencias de los arquitectos que te conectan con clientes individuales de todo tipo, incluso los que están locos. En un mercado a la baja (diablos, en cualquier mercado) tomarás lo que puedas conseguir.

Tras llenar tu *tabla de evaluación* sabes con exactitud qué clientes deben irse: el sujeto que parece tener una política de pago de 240 días, el desarrollador que retira los trabajos y después cambia las fechas de entrega en cualquier momento… Es fácil quitarlos porque sólo la idea de no tener que lidiar con

ellos te hace saltar por las calles como una rara Mary Poppins. Sólo le dices a Larry Pagos Tardíos que aumentarás tus precios e implementarás una política de recargos financieros. Larry es inteligente, así que se irá a buscar a alguien más. ¿Y el equipo procrastinación? Lo corres al instituir otro cambio de política: tarifas por retrasar el proyecto y tarifas urgentes. Están fuera.

Cuando tus clientes más enfermos se fueron, empieza a quitar la grasa. Ahora que no persigues a Larry por un pago, ¿en verdad necesitas un contador de tiempo completo? ¿Podrías contratar a uno de medio tiempo? ¿Podrías recortar tu fuerza laboral?

Después enfócate en cómo nutrir a tus mejores clientes: los desarrolladores. Antes de contactarlos observa lo que tienen en común, si es que hay algo. ¿Se especializan en construcción ecológica? ¿Comercializan con un grupo demográfico en especial? ¿Requieren materiales de construcción específicos? Al observar sus similitudes empiezas a crear un plan que se adapte a ellos de forma específica.

Llamas a los seis mejores clientes y les pides que se reúnan para discutir cómo servirles mejor. "¿Cuáles son sus mayores quejas sobre *nuestra* industria de la construcción?" "Si pudieran pedir y obtener algo, ¿qué les gustaría que hiciéramos los contratistas como nosotros para los desarrolladores como ustedes?" "¿Qué haría que su experiencia (de vida *y* negocio) fuera *más fácil, mejor y más rentable*?"

Tras obtener algunas listas de deseos, notas que dos desarrolladores de verdad quieren constructores de viviendas que trabajen rápido, como de rayo. Parece que hay un mercado para la construcción veloz. Antes has construido casas en tiempo récord y, de hecho, es bastante lucrativo. Además, puedes desarrollar sistemas para facilitar el paso de un proyecto al otro. Entre las tarifas urgentes y la política de *no-hay-tiempo-para-cambiar-de-opinión* terminas, de hecho, ganando más dinero construyendo casas súper rápido. Mmm, interesante, ¿por qué no te diste cuenta de esto antes? (Pista: porque estabas demasiado ocupado construyendo de todo, desde casas de perro hasta McMansiones… ¡y tu contador estaba atorado tratando de que Larry pagara!)

De repente das con tu *punto óptimo*: el lugar mágico donde tus principales clientes y tu servicio más lucrativo se cruzan con la capacidad de sistematizar. ¿Y si te especializas en construcción súper rápida? Sabes que ninguno de tus competidores se anuncia como tal, así que, si te concentras en este servicio especializado, serías el tipo indicado. La autoridad.

Empiezas a cambiar tu enfoque, cumpliendo los contratos existentes, pero reestructurando tu negocio en torno a tu nuevo nicho. Vas con tus principales clientes y les dices: "Oye, dijiste que querías construcción rápida y

pensamos dedicarnos a eso. Éste es nuestro plan, ¿podrías darme un poco de retroalimentación honesta?" Tomas notas, ajustando tu estrategia hasta que se enganchan para entrar en tu agenda.

Incluso con este nuevo enfoque y capacidad, muchos prospectos y clientes siguen llamándote "el constructor". Entonces te pones una nueva etiqueta. Serás un proveedor de *servicios rápidos de construcción residencial*. "¿Qué es eso?", preguntan los clientes. Perfecto. Abriste la oportunidad de explicarles las diferencias.

Ahora tienes un montón de proyectos lucrativos de tus mejores clientes, quienes te aman porque cumpliste su deseo. Su negocio prospera. Tu negocio prospera. Así que regresas con los desarrolladores y les dices: "¿Me recomendarías a tus proveedores favoritos? Me gustaría hacer una lluvia de ideas con ellos para descubrir cómo podemos hacer su vida más fácil, mejor y más asombrosa". Ahora eres una estrella de rock. Mejor aún, estás a punto de revolucionar el motor de referencias de proveedores.

Te reúnes con corredores de seguros, prestamistas hipotecarios, arquitectos, *etc.* Te buscan porque sólo quieres ayudarlos y se unen para hacer felices a sus clientes mutuos. Así, cuando alguien pregunta: "¿Conoces algún constructor que pueda hacer una casa de calidad en menos de seis semanas?" Ellos responden: "Claro que sí. Conozco a un gran tipo que se especializa en construcción residencial rápida. Te paso su contacto. Dile que vas de mi parte". ¿Lo notas? Los otros proveedores están usando tu etiqueta. Bien hecho.

Pronto, la gente te busca cuando necesita una casa rápido porque tu compañía es *la única* que lo hace. Eres la calabaza más grande. ¿Mercado a la baja? ¿Qué es eso? Tu negocio ya no depende de las tasas de interés, tendencias o superar la competencia. *No hay* competencia. Siempre habrá alguien que necesita una construcción veloz. Siempre.

Capítulo 4

EVALÚA LA PLANTA

Hasta ahora he sido muy enfático y he prometido muchas veces que el Gran Plan funciona, pero sé que quizá sigues pensando: "Este tipo está loco. ¡De ninguna manera voy a recortar clientes!" (O algo parecido.) Incluso si crees que tal vez tengo razón o un buen punto, es probable que pienses como Bruce el florista de bodas: trabajar como burro con el tiempo valdrá la pena (debe de, ¿no?). Seguro eliminarás a los más nefastos, pero no vas a quitar a todos tus clientes que te hacen miserable o te cuestan dinero. ¿Qué tal que falla? ¿Qué pasa si uno de esos clientes se organiza con otros? ¿Y si terminas con sólo un puñado de clientes?

Más no es mejor. *Mejor* es mejor.

Necesitas alejar tu mentalidad del juego de la cantidad. Debes dejar de matarte por las sobras. Quiero que patees a tus miedos en la cara y te concentres en los clientes que, cuando los quieres (y a otros como ellos), harán realidad tus sueños más asombrosos.

En 2005, cuando mi amiga A. J. Harper empezó su negocio independiente de escritura dijo *sí* a cada trabajo que consiguió. Escribió artículos, libros, publicaciones para blogs, de todo. Es decir, cualquier cosa. Seguro me matará por contarte esto, pero una vez escribió unos artículos sobre el alargamiento del pene para una distribuidora cuasifarmacéutica. Y no, la cosa esa no funciona, no me preguntes cómo lo sé.

La cuestión es que, aunque ganaba lo suficiente para vivir, no la estaba haciendo en grande, no en realidad. Trabajaba siete días a la semana y

terminaba pidiendo prestado a sus padres. Peor, pasaba muchas horas ofertando nuevos productos, tratando de conseguir nuevos clientes.

Saltemos seis años. Ahora lo logró. Tiene un equipo que trabaja a su cargo y juntos realizan libros maravillosos (uno tras otro) para su compañía: Book Lab. Un día platicamos mientras comíamos hot dogs picantes y bebíamos cerveza de raíz. Me explicó cómo cambiaron las cosas: "Un par de años después me di cuenta de que tenía un grupo de clientes con los que me encantaba trabajar y todos tenían algunas cosas en común: buenas ideas, es decir, no eran un montón de fanfarrones con promesas vacías para los lectores. Tenían la fortaleza y voluntad para sacar sus libros al mundo. Y lo más importante, me respetaban, lo cual significa que podíamos colaborar… eso es lo que más me gusta".

Entonces se enfocó en sus mejores clientes y dejó de buscar más. En cuestión de meses nuevas personas empezaron a llamarla porque la habían recomendado. Y como tenía nuevas características que quería en sus clientes (buen contenido, fortaleza, respeto) dijo sí sólo a los que se ajustaban a ellas. Desde 2007 no ha ofertado un proyecto ni comercializado su negocio de ninguna forma. Los clientes sólo aparecen y los quiere tanto como a su puñado de *mejores clientes* que la inspiraron a establecer estándares nuevos. Tampoco pide prestado dinero a sus padres, si acaso, ellos le piden a ella.

Más no es mejor. *Mejor* es mejor.

La pregunta de la isla desierta

Hay tres tipos de clientes y su importancia se clasifica de la siguiente manera: *1)* clientes buenos; *2)* clientes inexistentes; *3)* clientes malos. Al ver esta lista quizá quieras reorganizar el orden y poner *clientes inexistentes* al final, porque tener clientes malos es mejor que no tener ninguno, ¿cierto? ¡Falso! Así como las calabazas malas o podridas absorben nutrientes de las buenas y obstaculizan su crecimiento, los clientes malos te distraen, agotan tus recursos y te cuestan dinero. Es mucho mejor no tener clientes que tener unos malos porque, al menos cuando no tienes, puedes buscar buenos en vez de hacer circo, maroma y teatro para acomodarte a las necesidades de los malos.

Lo cual me lleva a la siguiente cuestión. A lo largo de tu vida seguro has respondido muchas veces la *pregunta de la isla desierta*. Ya sabes, esa que dice

algo así: "Si quedaras atrapado en una isla desierta y sólo pudieras tener un elemento de (llena el espacio en blanco con cada tipo de cosa: limpieza personal, persona, música, etc.), ¿qué escogerías?" ¿Yo? Llevaría mi cepillo de dientes, un equipo de Navy Seal y el mejor álbum de greñudos de todos los tiempos: *Pyromania* de Def Leppard.

Antes de que me ataques, hay una razón por la que elegí un Navy Seal (un equipo de mar, aire y tierra de la Armada de Estados Unidos) antes de mi hermosa, increíble y amorosa esposa (ya sabes, quizá lea esto). No la escogí porque si estuviéramos juntos, varados en una isla desierta, moriríamos en menos de dos horas. En serio, somos dos de las personas con más dificultades mecánicas del planeta. Agrégale el hecho de que me desmayo al ver sangre y ella tiene una alergia a los rayos solares. La única vez que quizá nos perdimos *dentro* de un resort en el Caribe estuvimos a cinco minutos de necesitar que nos rescatara un helicóptero… de la alberca. Mi esposa y yo tenemos la ineptitud suficiente para asegurar nuestra muerte (quizá hasta dolorosa). Por eso elegí al Navy Seal. Esos chicos pueden hacer cualquier cosa.

He aquí mi pregunta de la isla desierta para ti: Si sólo pudieras traer un cliente a la isla desierta, ¿quién sería? ¿Con quién podrías estar los meses o años que tardes en descubrir cómo salir de ahí? ¿En quién puedes confiar? ¿A quién quieres? ¿Quién podría trabajar contigo para descubrir la forma de sobrevivir, incluso prosperar, durante ese tiempo?

Cuando determinas cuáles clientes merecen el estatus de VIP, ya no puedes interesarte sólo por los ingresos ni guiarte por instinto. Si de verdad quieres lograr todo este asunto del empresario vas a necesitar clientes maravillosos con los que de verdad te conectes, personas que te hagan querer ir a trabajar por la mañana, no esconderte bajo las sábanas. Quieres clientes dinámicos, abiertos a nuevas ideas, que tengan potencial, el dinero para pagar lo que vales, que te respeten y quieran que seas parte de todo. No puedes dejar al azar o al destino el descubrimiento de tales seres humanos. Y no puedes esperar a que, de repente, un día tus clientes malos se den cuenta de lo bueno que eres, te valoren y se vuelvan increíbles. Eso nunca pasa. N más U más N más C más A. Nunca.

Entonces ¿cómo tomar el control de tu lista de clientes? Primero identifica tu cliente ideal, tu cliente *isla desierta*, la calabaza más prometedora de la enredadera. Después mantén los ojos bien abiertos para detectar a los clones, esos clientes que son tan parecidos a la calabaza estrella que apenas puedes distinguirlos. ¿Por qué esto es tan importante? Porque para cultivar tu negocio necesitas a los mejores clientes, a los más prometedores (y

muchos). ¡Ahh, Michacaca! (fue uno de los fabulosos apodos que mis *talentosos* amigos me pusieron en la escuela).

"Pero Mike —me dirás—, ¿no se puede tener un montón de clientes que son increíbles a su manera?"

No. No se puede.

Ésta es la razón. Claro, no se construye un negocio con un solo cliente, sin importar lo grande que sea, porque eso te haría depender por completo de su éxito. Pero tampoco puedes crear sistemas para 100 clientes diferentes de manera efectiva. Si no puedes sistematizar, no puedes crecer tu negocio. Y si no puedes escalarlo estarás atrapado para siempre en una rueda de hámster.

Entonces ¿quién irá contigo a *Sobrevivientes*? ¿Quién es tu cliente favorito, el número uno de todos los tiempos? Y lo más importante, *¿por qué* lo elegiste? ¿Por sus habilidades extrañas para cazar? ¿Porque puede hacer un radio con cocos y algunas algas? ¿Por sus historias divertidas y geniales? Es vital que entiendas por qué te gusta trabajar con tu mejor cliente, por qué es bueno para los negocios y por qué te facilita la vida para que puedas identificar cuáles de los otros tienen algunas de estas características y después descubrir consumidores nuevos que tengan *la mayoría* de estas características.

Si no tienes ni un solo cliente con el que te gustaría estar en una isla, inventa uno. Crea al de tus sueños (como Frankenstein, pero más inteligente) combinando las mejores partes de tus compradores actuales: la buena comunicación de éste con los pagos rápidos de aquél. ¿Qué características tendría este mejor cliente ensamblado? ¿Conexiones de prestigio? ¿Grandes recursos? ¿La voluntad de disculparte cuando te equivocas? Sé que crear un cliente maravilloso suena raro cuando hace poco (quizá ayer) estabas rogando por *cualquier* consumidor. Pero recuerda, vas a clonar a este Frankicliente una y otra vez, así que ¿no deberías copiar lo mejor?

La tabla de evaluación

Obvio: no puedes despedir a todos tus clientes. Tienes que comer. Entonces ¿cómo decides quién se va y quién se queda? Como cada paso en este plan, es muy simple. (¡Y este paso incluso tiene una tabla muy útil!) Cuando empecé a implementar el Gran Plan en mi primer negocio seguí el consejo

de Frank sobre cómo clasificar a los clientes: primero por ingresos ganados y después por el factor de frustración. Pero con el tiempo desarrollé mi método para ordenarlos en Excel, es más comprensivo (perdón Frank), y le di un nombre inteligente y sofisticado. ¿Estás listo para conocerlo? Lo llamé… redoble de tambores… La *tabla de evaluación*. Sí, bueno, no es tan inteligente. Pero ¿quién tiene tiempo para eso cuando tienes todo en el juego?

Cuando se trata de calificar clientes o compradores hay algunas características básicas que se aplican en todas las industrias: ¿pagan a tiempo, cuando quieren o no lo hacen? ¿Te recomiendan a otras personas o te guardan sólo para ellos? Si cometieras un terrible error (o muy tonto), ¿te lo dirían y te dejarían arreglarlo o te lo estarían recordando en cada oportunidad que tuvieran? ¿Hay un trato súper bueno en el horizonte o te están exprimiendo? ¿Te dicen lo que quieren y necesitan o esperan que les leas la mente? ¿Respetan tu experiencia y conocimiento o te cuestionan y te hacen menos con frecuencia? ¿Regresan por más y más o son maravillas de una sola vez?

Tú también tienes tus calificadores, es decir, las características que busca un compañero de naufragio (mejor cliente). Quizá prefieren un producto o servicio que ofreces. Sabes dónde ganas tu dinero, ¿no sería fantástico si todos tus clientes compraran ese producto o usaran ese servicio?

Puedes hacer tu *tabla de evaluación* o entrar a internet y descargar la que preparé para ti en www.PumpkinPlan.info. Incluí todas las cualidades básicas y espacio para que agregues las tuyas. He aquí cómo hacerlo: 1. Enlista a tus clientes en orden descendente de ingresos.

2. Ahora, traza una línea entre los que te hacen estremecer cuando escuchas sus nombres.
3. Crea una columna para cada uno de los siguientes calificativos: *Paga rápido* ¿Pagan a tiempo o antes?
   Ingresos repetidos ¿Usan tu servicio o compran tu producto con regularidad?
   Potencial de ingresos ¿Te pueden generar una cantidad significativa de ingresos en el futuro?
   Comunicación ¿Se comunican bien contigo?
   Arreglos Cuando cometes un error ¿te lo dicen, te dan la oportunidad de componerlo y te perdonan?
4. Califica a cada cliente por columnas. A = perfecto; B = casi perfecto, pero a veces se equivoca; C = promedio; D = malo, pocas veces cumple las expectativas; F = desastroso, no lo soporto. Sé honesto, no les des

más crédito del que merecen. Éste es tu medio de vida, hombre, tu sueño. No te preocupes por herir susceptibilidades. De hecho, si quieres guarda esta *tabla de evaluación* bajo llave, pero *sé honesto*.

5. Ahora crea nuevas columnas para los siguientes calificativos (menos cruciales): *Oportunidad* ¿Trabajar con ellos te da oportunidades que no tendrías de otra manera (por ejemplo, presentarte socios clave)?
   Referencias ¿Te recomiendan a otros o están dispuestos a hacerlo?
   Historia ¿Trabajas con este cliente desde hace mucho? ¿Te sientes seguro de cómo se comportará en todas las situaciones?
6. Agrega columnas en blanco para cualquier otra característica que se te ocurra.
7. Coloca una "S" (sí) o "N" (no) en cada una de las columnas no cruciales. Úsalos para desempatar a los mejores clientes. Por ejemplo, si tienes dos que sacaron B en la escala crucial, descubre cuál tiene más "S" en las otras columnas.
8. Agrega tres columnas en blanco para tus leyes inmutables (las redactaremos más adelante).

Si vendes productos a cientos de consumidores, escribe los nombres de 5, 10 o 20% de tu clientela (con base en quién aporta la mayor cantidad de dinero). Recuerda, los consumidores de verdad son clientes. Si no puedes nombrar a los mayores generadores de ingresos, anota los nombres de las personas que ves con mayor frecuencia. Si no sabes sus nombres (y por favor, *tienes* que conocer a algunos), escribe sus características: la señora con el cabello rosa, el chico tatuado, el hombre con voz aguda… Y promete presentarte en la siguiente oportunidad.

Un error común que cometen los empresarios al evaluar a sus clientes es ajustar las respuestas de manera inconsciente a las preguntas clave para que aparezcan como favoritos. Por la razón que sea, es posible que quieras mantener a alguien que se tiene que ir, así que pasas por alto lo negativo y exageras lo positivo. Quizá es tu primer cliente, es un familiar o una compañía con la que te gusta estar asociado. Como tu corazón desea seguir trabajando con ellos, buscas evidencia que respalde la idea de que son excelentes y valen la pena, tu tiempo y atención. En estos casos, la solución es que una tercera persona revise tu *tabla de evaluación*, alguien que conozca tu negocio, pero que *no* comparta tu agenda o tus ideas preconcebidas. Ella te hará permanecer en la realidad.

Por ahora ya debes tener una imagen clara de quiénes son tus clientes geniales y quiénes no. Sabes que los que te provocan escalofríos deben irse, pero también que algunos que parecían decentes no están a la altura. ¿Sorprendido? ¿Nervioso? Relájate. Sé que todavía no estás listo para eliminarlos. Piensas que tienes algo bueno y quieres resolverlo. Lo entiendo. De todos modos no vamos a disparar hasta el último capítulo, así que por ahora exhala y termina la tabla.

Te entiendo

En *El empresario del papel higiénico* escribí sobre las *leyes inmutables*, esas reglas inquebrantables que sigues y son la columna vertebral de tu negocio. Así como el movimiento de tu cuerpo está en riesgo cuando tu columna no está alineada, no puedes cultivar un negocio sano si no estás alineado con tus *leyes inmutables*.

Algunas personas las llaman valores fundamentales, pero eso suena demasiado especial para mí, demasiado maleable. No me malinterpretes; los valores son importantes. Pero cuando pensamos en valores los ponemos en el contexto de un grupo específico como estadounidenses, católicos, fans de los Yankees (está bien, quizá este último es una exageración… ¿Cuáles son los valores de los seguidores de los Yankees? Broma). Las *leyes inmutables* se tratan de ti y sólo de ti. Son por lo que vives. Nuestros valores pueden cambiar con el tiempo, pero no nos metemos con las *leyes inmutables*. Están grabadas en roca. Son tu esencia. Y tu negocio debe apegarse a ellas.

Tengo varias *leyes inmutables*, pero las dos que todo el mundo parece recordar más son: *dar para dar* (dar por el gusto de dar y trabajar por la alegría de trabajar) y *no se permiten cretinos* (la vida es demasiado corta como para desperdiciarla con gente grosera y arrogante que se cree el número uno). Sigo estas *leyes* a toda costa. No lidio con gente que da-porque-quiere-recibir y nunca hago negocios con un cretino.

Hace poco tuve un desacuerdo con una de ésas. Mis sentidos arácnidos empezaron a provocarme escalofríos justo cuando la escuché tratar a uno de sus empleados como basura. Aunque representaba un gran proyecto en curso, era mayor el dolor de cabeza. Rápido terminé el trabajo con ella y la saqué de mi huerto de calabazas. No me sorprendió que al final fuera nefasta. La moraleja de la historia: al igual que los hábitos, las *leyes inmutables* no cambian (incluso las malas). La gente generosa siempre da. La gente positiva siempre es positiva. Y los cretinos, pues, siempre son cretinos.

Mi tercera *ley inmutable* es *dinero sangriento*. El dinero es la sangre, la vida de mi negocio, así que primero obtengo la ganancia y no gasto ni un solo centavo innecesario. Mientras escribo esto estoy sentado en una oficina amueblada con casi nada. Mi pizarrón está hecho a mano, los escritorios no combinan entre sí y mi sala de conferencias parece como si no se hubiera

renovado desde 1979. Pero me siento bien con eso. De hecho, me siento mejor que bien porque eso soy yo. Y estoy de acuerdo con eso porque *dinero sangriento* es una de mis *leyes inmutables*. No lo niego. No pretendo tener una oficina más agradable de la que tengo. Estoy orgulloso de ser un empresario frugal, por lo que gastar en muebles costosos no es lo mío. No me sentiría bien. Va contra la esencia de quien soy como empresario. Pero no soy tacaño, soy frugal. No manejo un cacharro, mi auto está certificado como clásico del siglo pasado.

Dar para dar, *no se permiten cretinos* y *dinero sangriento* influyen en cada decisión que tomo, los muebles que compro, el personal que subo a bordo, los proveedores que contrato. Las cosas sobre mí que otros llaman extravagantes se vuelven la esencia de mi compañía. Cuando me apego a mis *leyes inmutables* en los diferentes aspectos del negocio todo fluye de manera fácil. Mis proveedores saben cómo servirme mejor, entiendo a mis empleados y ellos me entienden y mis clientes aman mi estilo. Todos podríamos sobrevivir bastante bien en una isla desierta, pescaríamos y haríamos música con los objetos encontrados… o lo que sea que los náufragos hagan en su tiempo libre. Mis clientes con calificaciones bajas (esos que quieren que rompa mis *leyes inmutables*) sólo se quejarían de estar perdidos en el mar, mientras Tom (sí, ya le puse nombre), el del Navy Seal, tocaría los bongós, me haría una guitarra eléctrica con una piña y prepararía unos mojitos increíbles, ¡fiestaaaaa!

Estas *leyes inmutables* son mías. Quizá tú tengas otras diferentes, y si no, deberías descubrirlas de inmediato. ¿Cómo sabes cuáles son las tuyas? La forma más fácil es escuchar tus emociones porque éstas te obligan a cumplirlas. Es decir, sabes que rompiste una de tus *leyes inmutables* cuando haces algo y después te autocastigas y atormentas horrible por hacerlo. Puedes consultar las *leyes inmutables* de otros empresarios y enviar las tuyas en www.PumpkinPlan.info.

Tus mejores clientes comparten tus leyes inmutables

La mayoría de los empresarios asume que los clientes que generan más ingresos le servirán mejor. El problema es que este ingreso solo no toma en cuenta el precio que implica. Claro, los costos financieros importan, pero también los emocionales y, en algunos casos, los costos físicos de negociar

con alguien. La mejor forma de hacerlo es descubrir si alguien comparte tus reglas.

Por ejemplo, si intento hacer negocios con una compañía que sigue una *ley inmutable* como *estar a la altura*, quizá termine haciendo un trabajo para ellos que es inconsistente con mi *dinero sangriento*. Claro, disfrutaré el tiempo en su oficina, los videojuegos en una pantalla plana gigante, pero no encajaríamos de manera profesional. Mi tendencia natural es ofrecer la solución *industrial*: duradera, potente y rentable. Pero quizá ellos quieran la pieza llamativa o cara porque desean "estar a la altura". Esto no significa que sean malas personas o que hacen algo de forma equivocada. Sólo significa que no somos compatibles.

Si rompo mi regla, tengo que pretender ser algo que no soy durante el resto de mi relación con ellos, y eso es imposible. Un día llegaremos a un callejón sin salida o me equivocaré (sin intención) porque no encajamos. Malentenderé sus instrucciones o me frustraré tanto con ellos que el trabajo y la relación sufrirán. Es inevitable. Como cuando empiezas a salir con una persona y pretendes adorar los mismos libros que ella. Con el tiempo, no sólo te atrapará en la mentira, sino que terminarás como miembro honorario del grupo *Un verano en pantalones*.

¿Ves cómo las *leyes inmutables* se traducen en expectativas? Si tus reglas no son congruentes con las de tus clientes, no se cumplirán las expectativas. Ni las suyas. Ni las tuyas. Se establece la confusión y los costos crecen de manera exponencial. La gente se frustra, se enoja y al final la situación se vuelve una distracción que te roba la energía y te mantiene despierto más allá de la media noche.

Es simple: cuando tomas decisiones sin estar alineado con tus *leyes inmutables*, pierdes dinero. Mucho. Si no sabes cuáles son tus *leyes inmutables* te aseguro que estás perdiendo dinero ahora mismo. Justo en este segundo. Espera… acabas de perder un poco más. Ay, otro poco, y… espera… espera… allá va un billete de un dólar por el desagüe.

Las *leyes inmutables* son básicas para calificar a un cliente. Ahora que ya descubriste las tuyas, agrega mínimo tres a la *tabla de evaluación*. Después busca patrones en el comportamiento de tus clientes para ver si viven de acuerdo con el mismo código. Para mí es fácil saber cuándo mis clientes se apegan a *No se permiten cretinos*, porque si no lo hacen, se comportan de manera cretinoide. Bastante fácil.

Cuando un cliente es como tú, se entusiasma con lo que haces. Pero no debe ser tu imagen exacta en el espejo. Es decir, ¿te imaginas casarte contigo? Sería un poco aburrido. ¿Y el sexo? Sí que sería raro. Con los

compradores sólo debes ser tan cercano como para terminar las frases del otro. Tus mejores clientes tienen la mayor coincidencia en términos de *leyes inmutables*. ¿Y sabes qué harán por ti en un futuro? Te presentarán a sus gemelos. Si te rodeas de personas que te entienden, te enviarán *más* gente comprensiva y, muy pronto, los abusivos y las calabazas podridas ni siquiera llegarán a tu puerta.

Primero necesitas deshierbar a los que están en gran conflicto con tus *leyes inmutables*. Las calabazas enfermas retrasan el crecimiento de tu negocio porque debes modificar la forma en que haces las cosas para evitar que te dejen. Si te desvías de quién eres y te conviertes en una forma artificial de lo que piensas que la gente quiere, serás un total desastre y quedarás exhausto. Y creo que ya sabes de qué hablo.

Así está la cosa: quieres que las personas te quieran. Lo entiendo, es la naturaleza humana. Pero en realidad deseas esto: quieres que personas como tú te quieran. Esfuérzate por eso. Después de todo, como dijo el grandioso comediante y crítico social George Carlin: "Cualquiera que maneja más despacio que tú es un idiota… y todos los que manejan más rápido que tu están dementes". Así que enfócate en construir relaciones con personas que van a tu velocidad.

Para muchos empresarios el final del juego es la libertad. Te dices: "Algún día, cuando gane equis cantidad de dinero, podré hacer lo que quiera". Dejarás de aceptar trabajos de burros y empezarás a hacerlo a tu manera. Escogerás los proyectos que te gustan y las personas con las que quieres colaborar. Pedirás respeto y, si alguien no lo siente, rechazarás el trabajo.

Bueno. Si no sigues tus *leyes inmutables* ese día nunca llegará.

Tus *leyes inmutables* son el sistema de raíces sanas y fuertes que producirá calabazas gigantes una y otra vez. Atrévete a ser quien eres de verdad. Deja que tu negocio sea una amplificación de tu ser auténtico y verás cómo crece a pasos agigantados.

Montones de clientes

Aun con el riesgo de confundirte muchísimo, quiero señalar que tener montones de clientes es una cosa muy, muy buena. *Mejor es mejor* no significa limitar la cantidad de consumidores ni dejar de buscar más. *Mejor es mejor* significa ser selectivo. Elige trabajar con tus mejores clientes y luego sal a conseguir un montón de otros como ellos. Seguro dirás: "Muchos mejores es mucho mejor".

Esto es una buena noticia porque hará que respondas la pregunta de la isla desierta de manera diferente mañana y la próxima semana y un mes después. Un día dirás: "Ay, me encanta Maggie. Siempre me envía clientes y brownies. Tal vez podría preparar algo sabroso en la isla. Quizá brownies no, pero otra cosa. Sí, elijo a Maggie".

La siguiente semana pensarás en Barry: "Es súper amigable, trabaja mucho y tiene tantos conocimientos medio nerds de computadoras que seguro nos podría fabricar un cohete, una podadora de pasto o algo así. Claro, ¿quién necesita una podadora en una isla desierta? No importa, sería un tipo muy útil. Entonces elijo a Barry".

Al día siguiente, cuando Tom el del Navy Seal pase a saludarte (sí, puedes escoger a Tom… sabes que lo quieres) pensarás: "¡Tom es el mejor! Tengo que elegirlo. ¿Cómo podría dejarlo? ¿No me llevaría al hombre que le hizo una guitarra con una piña a Michalowicz? ¡Tiene muchos talentos!"

Si te cuesta trabajo escoger sólo un cliente, elige tres o cinco. Haz una fiesta en la isla. Las relaciones con los clientes se parecen un poco al matrimonio. Incluso en una pareja sana, no piensas que tu cónyuge es perfecto todos los días, pero lo amas de todos modos. La mejor parte de los negocios es que puedes casarte con personas diferentes en tus fantasías… y nadie incendiará tus oficinas.

Quizá necesitas muchos clientes. Tal vez vendes un producto económico y requieres toneladas de compradores para que funcione. A lo mejor la mayoría de la gente sólo usa tu servicio una vez en la vida. Quizá no tienes clientes, sino montones de consumidores que no conoces gracias al milagro de la tecnología. ¿Hay una regla especial para ti? No, en realidad no. Si quieres detener la locura (y la desesperación) debes descubrir quiénes son tus mejores clientes y atenderlos de forma exclusiva.

Entonces, ¿cómo haces eso cuando necesitas o tienes (felicidades) miles de clientes? Fácil. Concéntrate en tipos de clientes en vez de clientes reales y evalúa cada grupo demográfico como si fuera un cliente específico. Incluso si al principio sólo tienes dos grupos y terminas eliminando a uno después de la *tabla de evaluación*, el grupo sólido que te queda te guiará a una calabaza gigante.

David Hauser tiene una de ésas. Su compañía, Grasshopper, es una de las principales, si no es que la principal, proveedoras de sistemas virtuales de telefonía, lo cual permite a los empresarios sobrevivir sin una recepcionista o un sistema telefónico costoso. Cuando lo llamé para preguntarle cómo seleccionó a sus mejores clientes me explicó que cuando él y su cofundador, Siamak Taghaddos, lanzaron Grasshopper sacaron una red bastante amplia, tanto para emprendedores como para dueños de pequeños negocios.

"Es una diferencia muy sutil, pero se trató de la autoclasificación, más que del tipo de negocio", me explicó. Grasshopper tenía buenos números, pero querían cifras grandiosas, así que revisaron con detalle su base de clientes. Descubrieron que los que se autoidentificaban como emprendedores se quedaban más tiempo que los propietarios de pequeñas empresas. Además, les costaba menos brindar soporte técnico a los emprendedores porque parecían tener más conocimientos tecnológicos.

"Intentamos enviar mensajes dirigidos a los emprendedores, lo cual tenía más sentido porque es el grupo que conocemos mejor", dijo David, explicando cómo redujeron su grupo de clientes. David y su equipo son emprendedores seriales, así que anunciarse para otros emprendedores fue fácil: básicamente se promocionaban para ellos mismos.

Espera. ¿Entendiste? Se promocionaban para ellos. Cuando trabajas con clientes que son tu espejo (o casi), anunciarse es pan comido. "Hicimos pruebas divididas en A y B que mostraron que los mensajes dirigidos a los emprendedores impactaban más que dirigidos a los dueños de pequeños negocios. Entre más hablábamos sobre nuestra historia, mejores eran las tasas de conversión."

Así, Grasshopper terminó con más clientes de la clase que les gustaba (expandiendo rápido sus negocios a múltiples lugares) y menos del tipo tintorería familiar que necesitaban mucha atención. De manera irónica (o quizá no tan irónica), todavía tienen toneladas de clientes que se autoidentifican como pequeños negocios porque éstos aspiran a ser más emprendedores y quisieron asociarse a una compañía que tenga un mensaje así. "Para ellos, la idea de ser un emprendedor era más inspiradora que ser dueño de un negocio pequeño", explicó David.

Le pregunté de qué otras maneras este cambio de enfoque y mensaje ayudó al negocio. "Las cosas que hacíamos para nuestros clientes, las funciones o características que agregábamos a nuestro servicio, apuntaban a un grupo de gente mucho más enfocado. Así que pudimos mejorar nuestra oferta justo para lo que este grupo quería y no desperdiciamos tiempo arreglando las cosas que no les importaban."

Después David me contó la historia de la función *voz a texto* de los celulares. Ya verás, es un gran ejemplo de cómo enfocarte en los mejores clientes o grupos demográficos te ayudará a patear traseros cuando decidas expandirte y lanzar un producto nuevo. "Queríamos agregar la función de transcripción de voz a texto para los mensajes de voz. Otras personas en el mercado dijeron que la transcripción debía ser perfecta, pero a un emprendedor eso no le importa. No necesita perfección, sólo quiere la esencia del mensaje." Como sólo se enfocaban en emprendedores, Grasshopper transcribió usando 100% de automatización y ofreció el servicio en una fracción del costo. Y sus mejores clientes *¡lo amaron!* Los otros no tanto.

Pero a pesar de tener que renunciar a algunos de sus antiguos clientes, Grasshopper ha servido a más de 100 mil emprendedores desde su creación en 2003. Nada mal, ¿eh? Nada mal.

No es un concurso de popularidad

Es muy posible que todavía te resistas a lo que digo. Quizá piensas: "Está bien, despediré un puñado de clientes en verdad desagradables, pero no puedo deshacerme de todos los que no sacaron buena calificación en mi *tabla de evaluación*".

Mmm… sí puedes. Y debes hacerlo.

Tal vez no hoy ni mañana, pero pronto. Cada vez que limpias tu casa dejas espacio para clientes nuevos y mejores.

A veces hay que retroceder un paso para avanzar dos. Hace poco fui a Las Vegas para dar una conferencia en la Sociedad de Relaciones Públicas de Estados Unidos. Después del discurso, una mujer llamada Abbie se presentó conmigo y empezó a compartirme sus frustraciones. Al igual que Bruce, Eric, tú y yo (sí, te estoy hablando a ti), Abbie se sentía atrapada, cansada y agobiada. Me dijo: "Tuve que rechazar a un cliente de 150 mil dólares al mes

porque estoy abrumada con mis clientes de 2 mil". No dije nada, sólo la miré de manera fija. Un poco confundida me preguntó: "¿Qué quieres decir?" Seguí mirándola. Más confundida (y un poco irritada), repitió: "No puedo atender al cliente de 150 mil". Continué observándola sin decir una palabra. Entonces, en sus ojos vi un destello de comprensión. Me dijo: "Está bien, ya entendí", y se alejó.

Tú y yo no necesitamos el momento incómodo de mirarnos fijamente, seré más claro. No tienes que despedir a todos los que no están en lo más alto de tu lista. Sólo debes eliminar a los que están hasta abajo, los que te dificultan aceptar clientes de 150 mil (o el equivalente). Los clientes que permanecen a la mitad con calificaciones promedio muy respetables pueden quedarse. Sólo que no tendrán tu atención completa en este momento. Conforme trabajes en el plan, quizá te sorprenda quiénes responden a los cambios en tu compañía y suben de rango, asegurando su lugar como mejores clientes.

Los negocios no son un concurso de popularidad. No te preocupes por tener la *mayoría* de los clientes. Construye un negocio que atienda a los *mejores clientes*… para *ti*. No necesitas ser la reina del baile o de generación; sólo anhela un grupo de amigos maravillosos y firmes que hagan lo que sea por ti y tú por ellos. Sé congruente con quién eres y nunca te pongas en riesgo. Cuando todo se alinea con tus características básicas y tus *leyes inmutables* (incluyendo tu lista), clientes nuevos, afines y *asombrosos* se acercarán a ti. Escucharán o leerán de ti y dirán: "Ay, me encanta, ¡conozco su trabajo!"

Más no es mejor. *Mejor* es mejor.

Sigue el Plan

Pon manos a la obra en 30 minutos (o menos)

1. **Establece tus leyes inmutables.** Si todavía no las identificas y escribes, hazlo ahora mismo. ¿Qué representas? ¿Dónde trazas la línea? ¿Qué debes tener en orden para conectar con alguien? Refina esto para que te queden tres o cuatro *leyes inmutables*. Escríbelas, publícalas en todos lados (incluyendo tu página de internet), dilas a todo el mundo. Revisa www.PumpkinPlan.info para más ideas.
2. **Termina la tabla de evaluación.** Sé que no trabajaste mucho en la tabla mientras leías el capítulo, así que hazlo ahora. Puedes hacer la tuya o entrar a www.PumpkinPlan.info para descargar una *tabla de evaluación* y llenarla (sólo disponible en Excel y en inglés). Dependiendo de cuántos clientes tengas, te tardarás más de media hora, pero de todos modos hazlo ahora. Tu éxito depende de eso. El Gran Plan no es sólo una teoría; de verdad funciona. Así que termínala y después vamos a los negocios.

Cómo aplicar el Gran Plan en tu industria:

finanzas Supongamos que eres un planificador financiero independiente y peleas bien por lo justo y le dices la verdad a la gente sobre el retiro, seguro y todas esas cosas cautivadoras. Busca tu calculadora, sácale punta a ese lápiz del número 2, ponte los lentes ¡y pongamos en marcha el Gran Plan en tu negocio!

Tienes una oficina pequeña. Sólo Elaine (tu asistente) y tú usan las cuatro habitaciones y el medio baño en un modesto edificio de oficinas a las afueras de la ciudad. Tu sala de espera y salón de conferencias son bonitos, pero casi nunca los usas. Tienes un puñado de clientes, pero sufres para llegar a fin de

mes. Los tiempos son difíciles y la mayoría de la gente sólo intenta mantenerse a flote. La mayoría ni siquiera piensa en la planificación financiera, y si lo hacen, se van directo con tu mayor competidor (mejores oficinas, logo más interesante, publicidad más fuerte).

Así que saca tu *tabla de evaluación* y empieza a llamar a los principales clientes de tu lista. Pregúntales: "¿Podríamos reunirnos para tener una idea de cómo servirle mejor? No es una llamada de ventas; sólo me gustaría saber su opinión sobre mi industria en general". Casi todos están de acuerdo, así que organizas una serie de entrevistas con tus mejores clientes en sus casas, oficinas y Starbucks (donde quieran reunirse). Lo haces porque, bueno, siempre lo has hecho. Eres una especie de doctor de pueblo de la planeación financiera: haces visitas a domicilio. Esto no es raro, los agentes de seguros lo hacen todo el tiempo. Has visto a tus clientes en juegos de beisbol infantil, habitaciones de hotel (no preguntes) y bares locales.

Resulta que justo eso es lo que más les gusta a tus clientes: tu disposición a reunirte en su terreno, cuando y donde sea. Aman que seas tan flexible, complaciente y, por consiguiente, menos intimidante. También es lo que más te agrada de tu trabajo. Te encanta trabajar con personas en su entorno, conocerlas en sus cocinas, el gimnasio y las salas de descanso de sus trabajos. Tus clientes adoran que los conozcas de manera íntima y que no sólo puedas decir los nombres y cumpleaños de sus hijos, sino que sepas cuántos pagos les faltan de su nuevo Volvo y cuánto pagan por los cuidados de su madre en el asilo. Así descubres quiénes son y qué necesitan en realidad.

En las entrevistas notas que al menos la mitad de tus mejores clientes desearía que dieras más consejos sobre cómo lidiar con las deudas y navegar por las crisis de la vida. Algunos se quejan de que los planificadores financieros siempre hablan del futuro, cuando los clientes no pueden ver más allá del siguiente pago de la hipoteca. El futuro es demasiado abstracto y no quieren reflexionar sobre cómo están fallando en dos dimensiones al mismo tiempo: el presente y el futuro.

Entonces tienes una idea: ¿y si combinas lo mejor de ti con lo que más desean tus clientes? ¿Y si haces esa locura que te queda perfecta? ¿Y si te vuelves un resucitador financiero? Algo así como un superhéroe, excepto que no doblas el acero ni incendias cosas con la mente. Pero apareces en la puerta de la casa con un plan estratégico increíble que los ayudará a salir de la crisis por la cual te llamaron. Les regresas la vida (es decir, la libertad financiera) a las personas.

Después de afinar tu idea y platicarla con Elaine y tus principales clientes, decides realizarla. Compras una furgoneta, la pintas con tu nuevo logo y

abandonas la oficina. (Elaine puede trabajar desde casa, de todos modos, siempre lo ha querido.) Ahora ahorras miles de dólares en renta, servicios, seguro y estacionamiento.

Empiezas a escribir artículos, columnas gratis para el periódico local, boletines y páginas de internet enfocadas en ayudar a la gente a salir de deudas, lidiar con una bancarrota u otras crisis financieras. Cada dos meses estableces un día de resucitación financiera en la iglesia, ayuntamiento o biblioteca, donde ofreces asesorías gratuitas todo el día. Sacas algunos anuncios (nada exagerado), siempre con la imagen de la furgoneta y el lema: "Te doy estabilidad financiera hoy para la libertad financiera del mañana".

Antes, la gente sólo te decía el *sujeto de planificación financiera* como a todos tus competidores. Ahora te conocen como el *resucitador financiero* y tu teléfono suena todo el día. Eres tan bueno haciendo que las personas ahorren que sólo cobras un porcentaje de sus ahorros por tu servicio de *resucitación*. Es decir, los clientes empiezan a guardar dinero el día que te conocen. No gastan ni un centavo extra de su bolsillo. Un juego de ganar-ganar.

Los clientes están súper emocionados con tu servicio porque *a)* acudes cuando y donde quieren y *b)* tienes ideas muy buenas que de verdad les ayudan. Ahora, en vez de tratar de aferrarte a los clientes que pueden hacer una o dos compras en algunos años, tienes montones que usan el servicio de rescate una vez y después todas tus ofertas financieras por el resto de su vida.

Te das el tiempo de desglosar tu proceso y escribir un pequeño manual. Reclutas a otros planificadores financieros con mucha energía y pasión y los envías a resucitar más clientes en sus propias furgonetas. Antes de que te des cuenta, tienes una franquicia.

¿Quién pensaría que el solo hecho de ser tú pagaría tan bien? Y ahora, con todo ese ingreso extra que estás haciendo los lentes se fueron (gracias, cirugía LASIK). Pero no el lápiz del número dos. Ése se queda. Nada nunca alejará el buen lápiz de ti. Ni siquiera toneladas de dinero.

Capítulo 5

CÓMO TRABAJAMOS EN EL HUERTO

Quizá te he obligado a enfrentar algunas verdades difíciles hasta ahora y te sientes un poco nervioso. ¡Pero anímate! Ahora es el momento de trabajar en el Plan.

De aquí en adelante iremos tras las pistas de Chuck Radcliffe y los otros agricultores de calabazas gigantes que siguen el proceso de matar / nutrir y ganan un premio tras otro. Este sistema me ayudó a construir compañías multimillonarias. Si lo haces, te ayudará a cultivar tu negocio y recuperar tu vida. (Claro, debes seguir todo el Gran Plan si quieres convertir tu negocio en la compañía que siempre soñaste. Pero de verdad, éste es un muy buen comienzo.)

Primero mata, después nutre

Eliminar las calabazas menos prometedoras de la enredadera es un procedimiento operativo estándar para Chuck Radcliffe, Howard Dill y muchos otros agricultores de calabazas gigantes. No hay piedad, nada de "ay, cosita, quizá un día crezca grande". No hay un: "¡Dios! Qué bonita es esta calabaza, hace que mi jardín se vea más impresionante". Tampoco dicen: "¿Qué importa si se queda? De todos modos se va a pudrir. No lastima a nadie". Sólo las matan de inmediato.

Los agricultores saben cuáles calabazas se van con base en cuáles crecen más rápido, tienen sistemas de raíces más fuertes y presentan daños o plaga. Si creaste una *tabla de evaluación* en el capítulo anterior, ya descubriste cuáles plantas (clientes) son las más fuertes y más débiles. Ahora es tiempo de matarlas.

Quizá te sientas tentado a saltar al paso de nutrir. Tal vez pienses: "No puedo perder un solo consumidor, así que me concentraré en crecer las relaciones con mis mejores clientes. Además, vi *Los niños del maíz*. Los agricultores están locos de remate. Matarán cualquier cosa. ¡A mí no, Malaquías, a mí no!"

¡Buzzzzzz! (Es el sonido del timbre de mi molesto juego.) Mientras estas calabazas podridas sigan pegadas a tu enredadera no podrás desarrollar las relaciones buenas porque ya estás muy *apretado*. Incluso si no estás en el juego del empresario de cinco a nueve no puedes dedicarte a todos todo el tiempo. Simplemente es imposible. Necesitas tiempo y energía para una inmersión profunda, y no podrás hacerlo si no las matas primero.

El año pasado mi amiga y colega Sarah Shaw (la considero mi hermana, somos así de cercanos, compartimos muchas *leyes inmutables*) mencionó que su hermano John había leído *El empresario del papel de baño* en su temporada baja (conmoción de conmociones, de inmediato me cayó bien el muchacho) y empezó a implementar un par de estrategias clave con gran éxito.

—¿En temporada baja? —pregunté—. ¿A qué se dedica tu hermano?

—Instala paneles solares. Sus ingresos se han duplicado en el último año —dijo Sarah.

—¿Duplicado?

Tenía que buscar a este tipo.

Así que llamé a John Shaw de Shaw Solar con sede en Colorado (qué inteligente nombre, John). Y obtuve toda la verdad de su negocio.

Shaw Solar es ahora el principal proveedor de paneles solares para casas y pequeños negocios comerciales como restaurantes y gimnasios. Claro, ser el número uno en cualquier industria o región es impresionante, pero el logro del John de verdad es una gran hazaña. "Vivo en un pueblo de 18 mil personas en un condado de 45 mil. Es un mercado pequeño y aquí tenemos 30 contratistas solares. Hay cinco páginas de instaladores en la guía telefónica. De los 30, cuatro nos ganamos la vida instalando energía solar y dos tenemos una vida fantástica al hacerlo."

Me suena como dos grandes calabazas y un campo restante de comunes y corrientes.

La energía solar es una industria en crecimiento y John lo está haciendo mejor que el promedio nacional en un mercado súper saturado (y algunos dirán que golpeado). Entonces ¿cómo creció su calabaza gigante (solar)? Simple. Mató a todos los clientes que no crecían en el huerto y después inventó formas ingeniosas para servir a los que sí.

"Me di cuenta de que me estaba extendiendo mucho en ciertas áreas", explicó John. "Recuerdo que dijiste que puedes ser muy bueno en una o dos (si tienes suerte) y que debes explotar esas cosas y subcontratar el resto. El segundo punto que de verdad dio en el blanco fue no tener miedo a decir *no* a las cosas en las que no eres bueno o no te acomodas bien, porque en el momento en que dices *no* te vuelves popular." Es cierto. Sólo recuerda la última vez que estuviste libre: es muy fácil conseguir una cita cuando ya tienes a alguien estable, ¿verdad? Pues funciona más o menos igual.

John llevaba tiempo listo para hacer un cambio. Estaba a toda su capacidad. "No podía trabajar un minuto más. Salía de la casa a las 4:30 a. m. y regresaba después de las 7:00 p. m. Mi esposa e hija se estaban volviendo extrañas para mí. Estaba al máximo y me preguntaba ¿cómo trabajar menos, pero hacer que mi negocio crezca? Leer tu libro me dio la confianza para tomar las decisiones difíciles que temía enfrentar." (En este punto yo ya estaba enamorado de John por completo.)

Así que he aquí lo que aprendí sobre energía solar. De acuerdo con John, instalar paneles solares es un proceso simple. Él no tiene que pasar mucho tiempo en el lugar del trabajo supervisando a su gente y todo se hace con bastante rapidez. Por otro lado, instalar calentadores solares para el agua es más complicado. Hay un montón de piezas en juego (más caras que los elementos para instalar paneles solares). John explicó: "La mayoría de los empleados se equivoca. Nosotros no, pero debo estar en el sitio de trabajo casi todo el tiempo. Así que cuesta más en términos de bienes y tiempo".

Aunque John sabía instalar sistemas solares de agua caliente esta actividad le quitaba 50% de su tiempo y sólo le generaba 10% de sus ingresos. Y aunque sabía que ganaba el doble por hora (mínimo) instalando energía solar… no podía dejar ir el agua caliente. Había anunciado y comercializado Shaw Solar como un servicio completo y le preocupaba que si decía que no al agua caliente la gente correría la voz y perdería trabajos de electricidad solar para los contratistas que afirmaban manejar ambos. "Pero después pensé: a ver, yo escribí 'servicio completo', así que puedo borrarlo. ¿Por qué seguir haciéndolo? Decidí decir no a todos los trabajos de instalación de calentadores, menos a los mejores y de más alto perfil." John aprendió bien

la lección de *decir no* y casi de la noche a la mañana se convirtió en un producto muy popular.

Aquí hay una distinción clave: John *mató* a sus clientes de agua caliente solar al limitar el servicio que les ofrecía. No los mandó a volar. Estos consumidores, por lo general, son de una sola vez y no es probable que vuelvan a necesitar servicios solares en el futuro cercano.

En cuanto John eliminó a casi todos sus clientes de agua caliente solar, pasó algo muy interesante. No sólo tenía más tiempo para concentrarse en los proyectos solares más rentables y menos complicados. *Triplicó* su trabajo de energía solar.

¿Qué? ¿Cómo?

Como John mencionó, en mi primer libro hablé de la manera en que decir *no* te vuelve un producto popular. Cuando los prospectos de clientes llamaban a John y le pedían que les pusiera agua caliente, les decía que no. Al menos la mitad de las veces los prospectos preguntaban: "Bueno, ¿qué me *puedes* instalar?" En realidad la gente sólo quería *algo (cualquier cosa)* solar.

"Antes de empezar a decir no, habría instalado un sistema solar de agua caliente hasta por 10 mil dólares y, como era laborioso y necesitaba mi supervisión, ganaba muy poco dinero. Ahora tenemos una conversación de 20 minutos, digo *no* y después instalo un sistema de energía solar en la casa de un cliente por 40 mil dólares. No vendo cosas extra, de verdad que no. Son cosas diferentes. ¿Quieres un auto o una motocicleta? Tanto el agua caliente como el sistema eléctrico son solares y son valiosos, pero son diferentes".

Ahora ya no tiene que estar tanto tiempo en el lugar de trabajo. Pasa más momentos con su familia, y cuando permanece en casa, está más presente para ella. Tiene más tiempo y energía para desarrollar su negocio y construir los procesos para instalar energía solar a la perfección cada vez. Ya no anda corriendo diario por todas partes, ensuciándose en los techos o en una sala de máquinas, tratando de hacer todo de manera frenética. (¿Recuerdas el hámster en la rueda? Sí. Era él.)

En sólo un año, un año en el que John y su equipo se dieron unas vacaciones de tres meses, lo que no habían hecho nunca, Shaw Solar duplicó sus ingresos. A pesar de la corta temporada, pasaron de 16 a 30 y 100 mil dólares. ¡Descansa tres meses, duplica tus ingresos! ¡Pum! ¡Tomen eso *workahólicos*!

Por eso sí vale la pena matar.

Cuando abordes cualquier oportunidad o problema en tu negocio, primero pregunta "¿quién?", no "¿cómo?" Es decir, si empiezas

preguntándote "¿cómo hago esto?" la carga se vuelve tuya. Pasarás más tiempo resolviéndolo, te sentirás abrumado y al final de todos modos no enfrentarás el problema central. Mueve todas esas letras apestosas, deja acentos y signos de interrogación y tendrás la respuesta que necesitas. Al cambiar el "¿cómo?" por "¿quién?" tu trabajo será crear el sistema que apoye ese "¿quién?" y después volverlo replicable. Esta pregunta te mantiene enfocado en tus mejores clientes.

En resumen, la solución que sacó a John de la rueda de hámster fue todo lo que rodea el "¿quién?" Cuando dejó de tratar de descubrir cómo trabajar menos y hacer que su negocio creciera y se centró en a quién quería prestar sus servicios (personas que querían energía solar) se volvió fácil decir *no* a todos los que no quería atender (personas que querían agua caliente) y todo encajó a la perfección. La parte de *trabajar menos* y la de *crecer el negocio* ocurrieron de forma natural y, al final, obtuvo mucho más de lo que esperaba.

"En realidad no me motivó el dinero —explicó John cuando empezamos nuestra charla—. Nos iba bien de forma económica antes de cambiar de rumbo, pero ahora tengo los recursos para crecer mi negocio de verdad." ¿Ves? Está pensando en la siguiente semilla.

Curso básico para matar

Ahora es tiempo de remover las malas hierbas, las calabazas enfermas y cualquier otra distracción para que tus mejores clientes (existentes y nuevos) se desarrollen. Si este paso te asusta demasiado, regresa a tu *tabla de evaluación* y encuentra a tu mayor dolor de cabeza y al que tiene menor impacto financiero en tu negocio. Arráncalos primero. ¿Ves qué aliviado te sientes cuando el dolor de cabeza no te llama cada cinco minutos? Con tu cliente más latoso fuera del camino, nota que ahora tienes más tiempo para dedicarte a los demás.

Si sigues nervioso, recuerda, si eliminas a ese primer cliente y el mundo se derrumba (cosa que no pasará), no importa, siempre puedes volver con él. Seguro escucharás un "te lo dije" varias veces y te tratarán como basura, justo como lo hacían antes. Así que apréndete esto: si estoy equivocado (no lo estoy), puedes recuperar con facilidad a tus clientes enfermos (cosa que no deberías)… si de verdad quieres hacerlo (lo cual no quieres).

Es un error común en los empresarios invertir esta parte del plan. Piensan que eliminar consumidores es demasiado riesgoso porque tienen miedo de que nunca lleguen los mejores clientes. Así que invierten el plan: intentan tener mejores clientes *primero* y después deshacerse de los malos.

Invertir el plan no funciona porque toma tiempo cultivar relaciones con tus mejores clientes y atraer nuevos. Sin importar cuántas citas muevas y bebidas energéticas consumas, no tendrás tiempo. El Gran Plan no es del tipo *si construyes, vendrán*. Más bien es un plan de *construye, luego pon un camino pavimentado hasta la puerta de tu cliente, después llévalo hasta su casa en un lujoso viaje en autobús mientras le ofreces un delicioso desayuno servido en fina porcelana*. Así que necesitas todo el tiempo extra y la energía emocional posible para lograrlo.

Entiendo que estás nervioso, así que organiza el proceso de manera que te acomode. Deshierbar todo el huerto de una sola vez es mucho trabajo. Y como no puedes evaluar de forma perfecta a los nuevos clientes, tendrás algunas decepciones. Las malas hierbas regresarán te guste o no. Por eso piensa en el proceso como algo más calculado que una simple matanza.

Entonces, ¿cómo eliminar a un cliente? Hay cuatro formas indirectas de hacerlo… sin matarlos de verdad (la última vez que investigué, eso estaba prohibido en todos los países del mundo… aunque en algunos es cuestionable).

1. **Elimina servicios.** Ésta fue la estrategia de John y ya viste qué bien le funcionó. Si de verdad quieres deshacerte de un cliente o un grupo específico porque son súper desagradables, decirles que ya no ofreces un servicio para que no vuelvan puede que no funcione, quizá necesites hacerlo de manera diferente. Por ejemplo, puedes eliminar un servicio específico o dejar de servir a un tipo de compañía en específico (el mismo tipo de compañía que tiene tu cliente malo… qué coincidencia). Para hacerlo, usa el truco de experiencia en la industria: "Cambiamos todos nuestros recursos para servir a una compañía diferente a la tuya y ya no podemos ayudarte".
2. **Prioriza a las estrellas.** Sólo dales prioridad a tus mejores clientes. Cuando llamen, atiéndelos primero. Los peores se van hasta atrás de la fila. Si estás en el teléfono con un latoso y llama un cliente estrella, le cuelgas (de manera cortés) y te pasas al buen chico. Los molestos captarán la indirecta. Claro, es un poco como *Chicas pesadas*, pero funciona.

3. **Eleva tus precios.** Si de verdad quieres ver a tus clientes malos correr, aumenta tus tarifas. Y no me refiero a un mísero 10 o 20%. Sube tus precios hasta que sean prohibitivos para el cliente. En algunos casos raros, ciertos clientes estarán a la altura de las circunstancias y pagarán el dinero sólo para seguir trabajando contigo y quizá se volverán más amables. Esto ocurre porque el dinero actúa como puntos de apreciación: si elevas tus precios, el valor percibido aumenta y de repente ya no eres el chivo expiatorio personal. Como te están pagando de verdad, les motiva tu éxito. No pueden enfrentar tu fracaso. Entonces se vuelven amables y te ayudan. ¡Qué dulces!
4. **Rechaza las relaciones paralelas.** Otra forma de romper los lazos con un cliente enfermo es explicarle que hiciste un trato con un cliente importante que te prohíbe darle servicio. Ahora, no estoy sugiriendo que inventes un contrato ni nada de eso, el objetivo sólo es tener una explicación para la ruptura. Es como en el mundo amoroso, le explicas al molesto que ya te vas a quedar estable con alguien más. Sólo dile y consigue la aprobación de tu cliente principal para usarlo de pretexto para cortar al otro, todo con el fin de servirle mejor.

Una pequeña nota sobre el cambio: aunque a veces un cliente molesto, irrespetuoso y demandante dará un giro de 180 grados en respuesta a tu intento de matarlo… es muy raro. La mayoría de la gente desagradable no se vuelve amable o tolerable. No lo esperes y menos de esas ratas bastardas que te estremecen cuando ves su cara o escuchas su voz. No uses la estrategia de matar como una llamada de atención para tus clientes abusivos (nunca despertarán). Sólo acaba con la plaga y sigue adelante.

La matanza todavía no termina. No sólo deben irse los clientes nefastos, también los que no encajan. Quizá te compran las personas más amables del mundo. Tal vez hasta el dalái lama llama a tu puerta para rogarte que le vendas zapatos. Pero si tú fabricas sombreros (y no zapatos) necesitas terminar con la relación. Aun los clientes más agradables, geniales y amigables deben irse si no encajan con tu oferta. Pero como esta gente es linda, te agradecerán cuando los mates (si lo haces bien, claro).

Cuando la gente amable (que, por cierto, debe describir a 95% o más de tus clientes) quiere hacer negocios contigo, pero no encaja, *matas* la relación presentándole a otro proveedor que puede servirle a la perfección (hablaré de esto más adelante). Al final del día quiere un gran servicio… y le estás

dando el mejor al presentarle a alguien que se lo puede dar. Matar también aplica para la gente linda.

Otra cosa para recordar: igual que en un huerto de calabazas, arrancar la mala hierba es un proceso constante. Las compañías cambian y los clientes van y vienen. Cuando ya seas bueno con tu *tabla de evaluación*, date el tiempo para crear una nueva cada trimestre. Aparta uno o dos días para dedicarte a evaluar clientes y tomar las decisiones difíciles que, ahora, ya estás acostumbrado a tomar. Nunca se sabe cuándo una pequeña hierba molesta o una calabaza enferma puede entrar e invadir todo tu huerto.

Sigue el Plan

Pon manos a la obra en 30 minutos (o menos)

1. **Escribe tu lista de los más (no) buscados.** Observa tu *tabla de evaluación* y haz una lista de los clientes que se deben ir.
2. **Define tu estrategia para matar.** Ya sea que decidas aumentar tus precios, eliminar servicios, priorizar, bloquear de forma contractual o decírselos en vivo, necesitas un plan. Determina cuál estrategia sería la más efectiva tomando en cuenta la influencia de tu cliente en la industria.
3. **Despide al primer cliente podrido.** Hazlo ya. Ahora es el momento. Envía un correo electrónico. Llámalo. O, si todavía tienes tus dos bolas, hazlo cara a cara. Las cosas están a punto de mejorar… mucho.

Cómo aplicar el Gran Plan en tu industria:
servicios personales

Supongamos que tienes un negocio de pasear y cuidar perros. Cuelga las correas, pasa encima de los juguetes babeados para masticar, encierra a los pequeños bribones en tu oficina ¡y pongamos en marcha el Gran Plan en tu negocio!

Operas uno de los cinco negocios de paseos de perros en tu área y la competencia es dura. Cada vez que dejas un volante uno de tus competidores pone otro encima. Como estás compitiendo en precio, la única forma de ganar dinero es paseando ocho o 10 perros al mismo tiempo. Incluso cuando consigues muchos a la vez, sigues sufriendo por sobrevivir.

Tras descubrir quiénes son tus mejores clientes, los llamas y les pides una reunión. Aprendes que muchos están frustrados porque su perro sólo es uno de las docenas que cuidas a la vez y les gustaría que su mascota recibiera más atención. Algunos quieren saber más sobre cómo están sus perros, qué

hacen y les gustaría sentirse en contacto con ellos, aunque no puedan estar con ellos. (Diez kilos de culpa para llevar.)

Decides dejar ir a tus clientes más desafiantes, esos que *olvidan* pagarte de manera constante. Te duele un poco ver que tus competidores los reciben (ya tienen muchos perros). Pero ahora ellos tendrán que lidiar con los pagos *olvidados*.

Entonces te cae el veinte: podrías hacer lo opuesto. En vez de pasear a muchos perros al mismo tiempo, podrías ofrecer un servicio exclusivo. ¡El servicio de paseos de perros más lujoso del mundo! Podrías llevar al pequeño Bruno a caminar solo y cobrarle el doble… triple… cuatro veces más que la competencia. Y, claro, ya no serías el *paseador de perros*. Los negocios con ese tipo de etiquetas no ganan tanto. Pero un *cuidador canino*… oye, eso eres ahora… y esa etiqueta paga muchos dólares. Escucha la *lista de deseos* de tus clientes, es claro que eso quieren: alguien que se encargue de la salud física *y* emocional de sus perros.

Ahora *sólo* ofreces servicios personalizados de cuidados de perros. Llevas a las mascotas a dar largas caminatas. Estableces fechas para jugar con sus amigos perritos. Mandas mensajes y fotos de sus aventuras a *mamá* y *papá*. Cepillas a los animales, mantienes su pelaje limpio y las uñas cortas. Les enseñas nuevas órdenes, trucos y mejoras sus modales en el patio, tanto que sus dueños pueden volver a caminar por el parque sin usar un disfraz. Dejas notas amables que describen todo lo que tú y su *bebé* hicieron ese día. Cuando cuidas al perro por la noche, pasas la mayoría de tu tiempo ahí, en vez de sólo ir a cierta hora para darle una vuelta por la calle. Sólo son el perro y tú, relajándose, viendo películas y comiendo helado.

Llueven comentarios de los clientes sobre lo asombrados que están con sus mascotas *nuevas y mejoradas*. Mejores modales, mejor comportamiento, mejor todo. ¡Le estás dando a la gente el perro que siempre soñó! ¡Guau!

Como cobras una prima por este servicio, puedes contratar a otras personas para ser cuidadores caninos a tu servicio. Como tienes todo esto por escrito, es más fácil entrenarlos para que mimen a sus perritos justo como tú lo harías, como *tus clientes* lo harían si estuvieran ahí.

Ahora tienes el negocio de cuidador canino más popular, ocupado, activo y rentable del estado. La gente dice que deberías escribir un libro… que saques tu línea de suministros para perros y premios horneados… que abras un hotel para perritos… "Quizá —piensas—. Ya veremos." Puedes hacer lo que quieras. Eres la calabaza más grande del mundo.

Capítulo 6

LA TÉCNICA DEL TORNIQUETE

Luke tiene una compañía de programación de internet que genera medio millón de dólares. Tiene treinta y tantos años, es talentoso, viaja… y está quebrado. Su esposa le presta dinero y hace todo lo posible para apoyarlo. Acaba de pedirles 80 mil dólares a sus padres para cubrir… ay, eso duele… la *nómina*. Ouch, ¿verdad? Ni siquiera es un préstamo para expandirse. Es una maldita curita… sobre un hoyo gigante y purulento.

Cuando nos sentamos para hacer una lluvia de ideas sobre cómo detener el sangrado y llevarlo de nuevo a tierra firme, ¿qué crees que dijo? Adivina. Es una frase común de la que ya he hablado y que, seguro, la has dicho, quizá varias veces. (Pista: ¿Recuerdas a Bruce el florista de bodas conduciendo su Escalade?)

"Estamos sólo a un proyecto de distancia. En cuanto una de estas personas firme contrato, estaremos bien."

Ah-ahh.

Quería decirle que su cliente "Ave María dame puntería" no iba a curar la enfermedad que estaba destruyendo su compañía, su cuenta de banco y sus sueños. En vez de eso pensé: "Sólo voy a pretender que no dijiste eso y tratar de arreglar tu problema, de verdad".

Déjame contarte sobre Luke. Ha estado a un proyecto de distancia durante ocho años. *Ocho años*. No se paga mucho (un trabajo de tiempo completo en McDonald's le daría más efectivo), pero mantiene a ocho empleados con ayuda de su esposa y sus padres. Luke está tan hundido que

sólo hay dos formas de salir: recortar gastos o cerrar la tienda. Así que le dije de forma directa: "Debes despedir a alguien".

Vi en la expresión de su rostro (¿has visto *Scream*?) que no lo estaba asimilando. Estaba horrorizado. No me sorprendió. Nadie quiere despedir a una parte de su personal. Los empresarios *de verdad* no quieren correr a sus trabajadores. Pensamos que nuestro equipo es especial. Unidos para la grandeza. Una familia dedicada a hacer realidad los sueños que alguna vez se garabatearon en servilletas de un coctel. Nuestros egos no nos permiten soltar a nadie. ¿Dónde encontraría Melissa otro trabajo como éste? ¿Cómo se las arreglaría Dereck? ¿Qué tal que Nikki no puede pagar COBRA?

Lo entiendo, de verdad que sí. Tuve que despedir personas asombrosas durante los tiempos malos y esto me hizo caer de rodillas en un desastre de llanto. Sin duda es horrible. Pero ¿sabes qué es peor? Despedir a *todos*, incluyéndote, porque estás en bancarrota. Y ahí se dirigía Luke si no enfrentaba los hechos y hacía un recorte de personal.

—Pero si este cliente nuevo firma, necesitaré a toda mi gente —protestó.

—No, Luke. Debemos encontrar una forma para atender a estos clientes sólo con tres empleados.

Ahora sí estaba molesto. Casi podía escuchar su horror interno: *¡Despedir a cinco! ¡De ninguna manera! No haré eso. ¿A quién despedir? ¿Cómo elegir? ¿Y si después no podemos manejar la carga de trabajo? Es imposible trabajar más duro.*

Conocí a Luke en una presentación en Harvard y desde entonces somos amigos. Lo quiero como a un hermano. De verdad. Y sé exactamente cómo se siente. Sé lo que es esforzarte cada día para pagarle a la gente que gana más que tú. Conozco esa sensación de despertar la mañana siguiente a un milagroso pago de nómina y darte cuenta de que estás empezando de nuevo y saber que en dos semanas tendrás que sacar otros 20, 30 o 40 mil dólares de la nada. Y sé que, sin importar cuánto sentido tenga, despedir a más de la mitad de tu equipo se siente como un fracaso. Así que fui muy amable cuando le mostré de forma exacta por qué *debía* hacerlo.

—Luke, no puedes pagarles a ocho empleados con 10 millones de ingresos anuales. Nadie puede. No significa que te hayas equivocado. Los números no cuadrarían para nadie —le aseguré—. Llevas en esto casi 10 años, y si no haces un cambio ahora terminarás *despidiendo a todos* en un futuro muy cercano… porque tendrás que cerrar tus puertas para siempre.

Se quedó callado, entonces supe que estaba listo para, al menos, considerar mi consejo. Eché un vistazo a su lista de clientes. Desde afuera parecía que su negocio de programación estaba bien enfocado. Todos sus clientes tenían la misma función y requerían un resultado similar. Parecía fácil

de sistematizar. No necesitaba tanta gente para atenderlos. Entonces ¿cuál era el problema?

—¿Por qué tienes tantos empleados? —pregunté.

—Bueno, algunos de los códigos están en C++, otros en PHP, en Ruby, en flash; algunos están en todos los lenguajes. Necesito gente que sepa cómo manejar los variados requisitos de codificación.

En otras palabras, parte de su trabajo estaba en japonés, en inglés, ruso, español y otra parte en una combinación de jerga, lenguaje de señas y klingon.

¡Eureka! Ése es el problema. Estaba lleno de lingüistas de codificación para aceptar proyectos en todos los idiomas posibles y necesitaba personal para manejar las excéntricas solicitudes. Con razón iba a quebrar. Sí, Luke tenía un tipo de servicio, pero en realidad no atendía a una base de clientes de nicho… estaba diciendo sí a todos, seguía en el juego de la cantidad, intentando atraer a cada uno de los clientes, incluso si esto significaba estar sobrecargado de personal y demasiado extendido. Esperaba que aumentara la demanda de todos los idiomas que su compañía codificaba y, claro, tener a ocho personas en la nómina era muy lógico. Luke corría alrededor de su huerto de calabazas (su compañía) tratando de regar, cuidar y fertilizar cada flor de la enredadera.

Pero así no creces una calabaza gigante, ¿verdad?

—Luke, si sólo trabajas en proyectos codificados en un lenguaje, el que genere mayores ingresos y sea más fácil de mantener, puedes salir adelante con tres empleados —dije esperando ver un foco gigante sobre su cabeza, que chocara su palma con la mía y bailara un poco… está bien, quizá era presionar, pero acababa de descubrir cómo salvar su trasero. No digo que bailara *break-dance* ni nada, pero habría apreciado un bailecito feliz como cuando se mete un gol.

—Pero Mike, ¡la mayoría de mis clientes me mandará muy lejos!

—¡Perfecto! De todos modos no quieres atenderlos. Quieres trabajar con tus mejores clientes y expandir tu negocio a partir de aquí. Es la naturaleza de la bestia. Molestarás a algunas personas que no son tus clientes principales.

—Mike, no puedo. Es un riesgo demasiado grande. *Necesito* a todos mis clientes.

Suspiro.

Luke era una de esas personas que, como la mayoría de nosotros, no podía cambiar su mentalidad, incluso si eso significaba salvar su negocio. Quería salir de la rueda de hámster, pero le daba miedo saltar, así que

terminó corriendo hacia ninguna parte y seguirá corriendo hasta que colapse (o su negocio quiebre). Temo que la bancarrota será una de las lecciones de Luke… y no era necesaria.

No importa cuánto pienses que te necesitan o *tú* a *ellos*, no puedes mantener empleados que no puedes pagar. Punto. La belleza del Gran Plan es que cuando matas a tus clientes enfermos y diriges tu atención a los más prometedores tienes la oportunidad de recortar todos los gastos que no sirven a tus mejores clientes (desde líneas telefónicas hasta lugares de estacionamiento). Hace que reducir los costos sea mucho más fácil. Puedes ver qué tiene que pasar y, como estás tratando de producir una calabaza gigante y ganadora, tienes el impulso emocional para ser realista con tus pérdidas y ganancias y detener el sangrado. La llamo la *técnica del torniquete*.

Detén el sangrado

Ya lo he dicho muchas, *muchas* veces, pero vale la pena decirlo un millón de veces más: el dinero en efectivo es la sangre de tu negocio. Es más importante que tu enorme inventario, cuentas por cobrar y líneas de crédito impresionantes. El inventario puede terminar en un basurero, los clientes pueden nunca pagar y las líneas de crédito desaparecer en un parpadeo. Igual que Luke, nunca la harás en grande si no tienes suficiente dinero en efectivo. Y te apuesto a que no lo tienes.

La mayoría de los empresarios está en bancarrota, corta de dinero o en camino a los números rojos. ¿Por qué? Porque así es la naturaleza humana. Gastamos lo que ganamos, no importa si son cinco dólares. Por fin llega ese gran cliente y necesitas un asistente nuevo, una oficina o un *stand* en la próxima feria comercial. De repente tu producto se vuelve popular y te expandes a áreas que tienen poca relación con tu concepto original. Cuando deberías guardar reservas para días lluviosos (y huracanes) o superar los costos de la *curva de crecimiento* andas firmando cheques como Trump, sin ninguna preocupación en el mundo.

Hasta que te quedas sin dinero.

Y te quedarás sin dinero… a menos que detengas el sangrado.

El Gran Plan no sólo se trata de ingresos, también se trata de beneficios. ¿Lo recuerdas? Es la razón por la que entraste en este negocio loco en primer lugar: para ganar dinero. Unas ganancias tan grandes que harán tu vida

increíble, ¿tengo razón? Si ganar dinero no está en tu lista de prioridades, estás leyendo el libro equivocado. Te sugiero leer *La sandía venida a menos*, *Las calamidades del melón* o *La taza de fruta fracasada*.

En pocas palabras, la *técnica del torniquete* es un método para reducir o eliminar los gastos asociados con los clientes que quedaron hasta abajo de tu *tabla de evaluación*, esas calabazas enfermas que debes eliminar de inmediato. No sólo son molestas y consumen mucho tiempo, te chupan la sangre. Tienes una gran cantidad de gastos relacionados con mantener contentos a tus peores clientes. Así que, antes de desangrarte, aplica el torniquete. Revisa tus gastos (desde empleados hasta suministros de oficina) y recorta cualquier cosa relacionada de manera específica con tus clientes más cancerosos.

Parece elemental, ¿no? *¡Ahh! ¡Obvio! ¿Por qué no recortaría los gastos relacionados con un cliente después de eliminarlo?*

Porque eres humano. Por eso. Seguirás gastando lo que ganas y te dirás frases sobre las razones por las que es buena idea *seguir* gastando. No quieres despedir a Nicole de contabilidad sólo porque, como pasaba 85% de su día cazando a tus clientes bastardos, ahora no tiene nada qué hacer. ¿Qué importa si acomoda y vuelve a acomodar facturas 17 veces a la semana? Es asombrosa. Tiene tres hijos. Tres niños adorables, indefensos y caros. Seguro le encontrarás *algo* qué hacer.

¿Y esa sala de exhibición que rentaste para impresionar a un cliente (o sea, enemigo público número uno)? No vas a dejarla. Es genial. Te hace sentir importante cuando pasas por ahí y ves el nombre de tu compañía en la puerta. Pero te está comiendo 10% del presupuesto. No importa, es un espacio maravilloso. Ya encontrarás *algo* en qué usarla.

Y no me hagas mencionar la convención nacional. *Tienes* que ir. Claro, empezaste a asistir porque aquellos clientes necesitados esperaban que aparecieras cada año y les dieras un buen momento. Quizá sea bueno para el negocio. Ahora que estás *soltero* en la convención moviéndote con libertad sin clientes atados con cadenas, tal vez contactes a unos nuevos (ejem… quizá como los que eliminaste). Además, todo el mundo está muy emocionado por ir este año. Es una experiencia de unión verdadera para tu equipo. Encontrarás *algo* que valga la pena en el evento.

Es difícil decir adiós a los clientes, incluso a los burros. También es difícil despedirte del mundo que construiste a su alrededor: la gente, las cosas y los servicios que pagaste sólo para mantenerlos felices. Sin importar cuánto quieras a Nicole, la sala de exhibición de moda y salir cada año por un viaje de negocios / placer, debes detener el sangrado: debes querer *más* a tu negocio.

Cuestiona todo, línea por línea

Se suponía que sería un negocio secundario, un proyecto divertido que quizá les daría unos ingresos extras… cuando Athelia Wolley y su exsocio comercial lanzaron ShabbyApple.com esperaban vender 20, tal vez 30 estilos diferentes de vestidos al año, nada demasiado grande. Les encantaba la ropa que usaban las mujeres en los años cuarenta y cincuenta y se dieron cuenta de que detrás de la tendencia *Mad Men* y el imperio de la vida doméstica de Martha Steward había un anhelo de antaño. Athelia notó que las mujeres que compartían sus *leyes inmutables* romantizaban el pasado y, por consiguiente, los vestidos.

Después de trabajar para Amnistía Internacional, Athelia se comprometió a manufacturar los vestidos de acuerdo con los estándares de derechos humanos (es decir, no hay niños de cinco años trabajando 12 horas al día en fábricas clandestinas), lo que significaba que costarían más. Para mantener los precios bajos, los cofundadores decidieron renunciar a las ventas al mayoreo y vender de manera directa vía ShabbyApple.com. pero esto significó descubrir cómo pasar la voz de su línea de ropa sin la ayuda de un minorista.

Como la mayoría de las startups, Shabby Apple casi no tenía dinero para comerciales. Para construir el reconocimiento de su marca otros diseñadores contratan publicistas de moda, pagan para tener su línea en una sala de exhibición y contratan un equipo que les ayude a crear *lookbooks* (una especie de minicatálogo o folleto para revistas y minoristas) y otros materiales de marketing. Pero a menos que seas un experto en diseño, alguien famoso o la persona más afortunada de la tierra, este proceso puede llevar años y costar una fortuna.

La necesidad es la madre de la invención, así que ya sabes que esta historia tendrá un final feliz. Quiero decir, ¿cuántas historias de éxito maravillosas empiezan con "no teníamos dinero, entonces…"? Miles. Shabby Apple es una de esas historias de éxito. Hoy vende más de 100 diseños diferentes a través de su página de internet. Athelia dejó su trabajo y ahora opera ShabbyApple.com de tiempo completo… y está rompiendo récords.

Tenía que descubrir cómo ella y su exsocio llegaron a la cima en la industria de la moda, un mercado saturado y despiadado, con un producto cuya fabricación era costosa. (¿No quieres saberlo tú también?) Así que la llamé y le pregunté muchas cosas durante casi una hora y, siendo una mujer encantadora, Athelia me respondió.

"Elegimos vender por internet en vez de a mayoristas porque la mayoría de las personas (en especial las mujeres) compra de esta forma —explicó—. La segunda razón es que nos permite tener precios más bajos. Si vendiéramos a través de un mayorista nos cortaría mucho los márgenes, y con nuestros altos costos de manufacturación no lo lograríamos."

Pero ¿cómo construyó una base de clientes sin presupuesto para publicidad? A Athelia se le prendió el foco cuando descubrió que sus amigas (mujeres de treinta y tantos con hijos pequeños) leían blogs todos los días buscando consejos de cocina, ideas para vacaciones y tendencias de moda. Así que envió muestras a los bloggeros que, a cambio, hablaban de ShabbyApple en sus publicaciones. Al principio dividieron su mínimo presupuesto de marketing entre blogueros y publicidad, pero pronto descubrieron que salían *muchas* más ventas por una mención en un blog que por un comercial costoso y específico.

"No había muchas compañías enfocadas en el mercado de los blogs, de hecho, creo que las empresas todavía no han capitalizado ese mercado", dijo. Usaron el software de seguimiento (¡gratis!) Google Analytics para descubrir con exactitud quiénes eran sus mejores clientes. "Google te dice cuántas compras obtienes de ciertos blogs. Otra opción es dar un código de cupón, así puedes rastrear de dónde vienen tus ventas. En verdad es muy útil."

Como los mejores clientes de Athelia eran mujeres de treinta y tantos que compraban en internet y leían blogs, pudo ahorrar mucho: alrededor de unos 20 mil dólares mensuales que de seguro habría gastado en salas de exhibición, publicistas y otras tarifas que la mayoría de los diseñadores de moda consideran gastos necesarios. A pesar de su crecimiento masivo, a la fecha sólo gastan alrededor de 20 mil mensuales anunciándose por medio de los blogs. Sorprendente, ¿no?

Si Athelia se hubiera propuesto vender Shabby Apple a todas las mujeres o decidido que su ropa se vendiera al menudeo, ¿sería una calabaza gigante en este momento? Quizá. O tal vez seguiría en su trabajo de tiempo completo atendiendo su negocio extra en las tardes o los fines de semana.

¿Observaste cómo el enfocarse en sus clientes ideales (mejores clientes) le permitió eliminar los gastos que la mayoría de los diseñadores paga? Mucha gente de la industria le habría dicho que estaba loca por no contratar un publicista para presentar su colección en las revistas, que *debía* tener una sala de exhibición en Nueva York, que la publicidad es parte de la ecuación. ¡Incorrecto! Athelia ahorra casi 250 mil dólares cada año, sólo pensando qué quieren sus clientas, cómo alcanzarlas y después haciendo *justo* lo que le digan.

Ahora que ya sabes quiénes son tus mejores clientes, da una buena revisada a tus gastos, de forma dura y abierta. *¿De verdad* todo es necesario? ¿Podrías cambiar la forma en que vendes a tus mejores clientes para servirles mejor? ¿En serio necesitas organizar la fiesta anual si a tus clientes ni les gustan las fiestas? Si resulta que su principal forma de hacer negocios es por internet, ¿necesitas un folleto físico y brillante?

Revisa todo, línea por línea, y pregúntate: "¿Esto sirve mejor a mis clientes principales?" Si no es así, déjalo ir.

El personal correcto para una calabaza gigante

Tal vez todavía no creas un organigrama (ORG) para tu negocio, pero apuesto a que, si lo tienes, lo abordaste de la misma forma que la mayoría de los empresarios: trabajando con lo que *es* en vez de con lo que *debería ser*. Apuesto a que tengo razón, porque casi todo el mundo lo hace así.

Parece lógico crear un diagrama enlistando a todos y sus descripciones de trabajo y después tratar de descubrir cómo hacer que funcione. (Porque yo sé que, *de verdad, de verdad* quieres que funcione.) Pero no sólo deseas descubrir cómo hacer que funcione tu configuración actual, también quieres saber cómo cultivar un negocio multimillonario que opaque a la competencia y te saque de la rueda de hámster… para siempre. Así que, aunque parezca lógico empezar con lo que tienes, la forma correcta de organizar el personal para tu calabaza gigante es empezar con lo que te gustaría tener.

Tu principal objetivo es servir a tus mejores clientes, así que tu ORG (lo vamos a abreviar, ¿de acuerdo?) debe apoyar eso. Primero necesitas crear tu ORG ideal, uno que te permita atender a tus clientes principales de manera eficiente y fácil. Sin estrés, alucinaciones ni fechas límite. ¿Cómo se vería? ¿Eliminarías o crearías algunos puestos? ¿Harías equipos para dividir la carga?

En esta etapa la organización no se trata de tu personal, sino de los puestos. Deja de pensar en las personas que trabajan para ti y qué hacen. En vez de eso piensa en los roles y responsabilidades de los puestos que sirven mejor a tus clientes principales. ¿Cómo se comunicarían entre sí las personas de estos puestos? ¿Cómo se reportarían el uno al otro?

Ahora que tienes un ORG ideal coloca a tus empleados en los roles que deben ocupar. A menudo algunas personas (incluyéndote) usarán muchos

sombreros. Puedes tener un ORG con 50 puestos para 10 personas. A veces habrá gente que ya trabaja contigo y no encaje en tu ORG ideal. El hecho de que tengas 50 puestos para 10 personas no significa que todos deban ajustar a la perfección. Es erróneo dibujar un ORG con base en la estructura actual de un negocio en apuros porque, en primer lugar, el ORG es el culpable (en parte). La clave es dibujar el cuadro ideal y después conectar las piezas de tu negocio existente que se ajusten a la perfección.

Antes de que Luke hiciera este ejercicio estaba seguro de que no podría despedir a *nadie* o no tendría la gente suficiente para manejar la carga de trabajo. No veía cómo hacer que funcionara y quizá tú tampoco.

Ahora tú y yo sabemos que Luke necesita enfocarse más y eliminar las variaciones de códigos, pero incluso si no sigue mi consejo puede hacer algunos ajustes en su personal que cambiarán de forma dramática su resultado final… para mejorar.

Cuando comparamos su ORG ideal con el actual noté que Luke tenía tres gerentes de proyectos, uno de ellos era impagable y una distracción para la compañía. En cambio, su gerente de oficina era extraordinario y tenía el tiempo y las habilidades para asumir parte de la gerencia de proyectos. Así que le mostré a Luke que si despedía al primero, el segundo podría encargarse sin problema.

¿Sabes qué más notamos? Luke asumía cinco o seis responsabilidades que no le correspondían en absoluto. Sólo pasaba 10% de su tiempo como CEO porque se la pasaba de ajonjolí de todos los moles, eso que todos los empresarios hacen tan bien… o mejor dicho, muy seguido. (Es una enfermedad, lo juro.) Estaba publicitando, vendiendo, manejando problemas de Recursos Humanos, haciendo la contabilidad y en su tiempo libre (que en realidad no existía) programaba. Así era. Hacía el trabajo por el que les pagaba a ocho empleados. Todo estaba ahí, codificado por colores. El organigrama no miente.

Sé lo aterrador que es contemplar este nivel de cambio, pero debes hacerlo. La conciencia es todo, y una de las mejores formas para saber la realidad de tu equipo es crear estos diagramas (representaciones visuales de tu organigrama ideal y el actual). Cuando ves cómo debería ser y cómo es, puedes cambiar gente y responsabilidades hasta que los dos organigramas sean iguales.

Y *así*, querido amigo, es como se gestiona el personal para producir una calabaza gigante.

Sigue el Plan

Pon manos a la obra en 30 minutos (o menos)

1. **Empieza con lo fácil y obvio.** Ahora que ya despediste a los clientes más podridos, recorta todos tus gastos relaciona dos con ellos. Por ejemplo, deshazte de ese software caro o del personal administrativo de medio tiempo que se dedicaba a servir los caprichos de un cliente que ya eliminaste.
2. **Recorta para servir.** Ahora revisa todos tus gastos y define: *a)* si te ayudan a atender a tus mejores clientes como ellos quieren o esperan, y *b)* cómo podrías modificar o recortar esos gastos para *servirles mejor*.
3. **Dibújalo.** Crea el organigrama ideal. Ahora empieza a colocar a la gente correcta en el lugar correcto para que atienda a los clientes correctos de manera correcta. Aplícalo y la calabaza más grande del pueblo será tuya.

Cómo aplicar el Gran Plan en tu industria:

arte

Supongamos que tienes un grupo de rock con gran potencial (tocan una especie de retroceso al rock punk de la vieja escuela). Baja la guitarra, súbete los pantalones ajustados ¡y pongamos en marcha el Gran Plan en tu negocio! Porque, a menos que sólo toques por amor al arte o para pasar el tiempo en tu garaje… esto *es* un negocio.

Tu banda está a punto de *explotar*, como dicen. Estás cerca de hacerla en grande… pero llevas cinco años así (¿o 15? Wow, el tiempo vuela) y de verdad estás cansado de tocar puertas sólo para sobrevivir. Tienes suerte porque, a diferencia de tus grandes influencias, no debes esperar a que un sello discográfico te contrate. La tecnología ha avanzado al punto de poder crear, distribuir y comercializar tus cosas. (¿Ves por qué tienes un negocio?)

Cuando haces tu *tabla de evaluación* eliges a tus mejores fans como clientes. Son las personas que compran todo lo que sacas, asisten a todos tus conciertos y hablan de ti con sus conocidos cada vez que pueden. Por definición, tus seguidores entusiastas son tus mejores clientes. Pero tienes unos fans que no te encantan. Vienen a tus conciertos, pero cantan tan fuerte que no te oyes ni pensar, intentan entrar a *backstage* y tocarte cuando caminas entre la multitud y siempre acaparan tus cosas gratis (dejaste de aventar playeras porque estos fanáticos lastimaban a otros para atraparlas, no para usarlas, sino para venderlas por eBay). Ubícalos al final de tu cuadro.

De verdad, sólo quieres descubrir qué tienen tus mayores fans (mejores clientes) en su *lista de deseos*. Así que los llamas y cuando terminan de gritar: "¡Ahh! ¡Qué emoción!", les preguntas sobre sus bandas favoritas (no sólo la tuya) y la industria de la música en general. Te das cuenta de que las personas que más te quieren anhelan sentirse especiales. No desean sentirse como fans estúpidos, esperando afuera por una foto o un autógrafo. Quieren la melodía interna, ya sabes, estar al tanto de lo que pasa detrás de cámaras, el proceso creativo.

Pero no puedes hacer sentir especiales a miles de personas.

¿O sí?

Tus compañeros y tú reúnen sus punketas cabezas y se les ocurre una idea para dejar que los fans entren en su vida de una forma controlada y accesible para todos. Decides documentar en fotos y videos la creación de su próximo álbum, concierto o gira. Publicas en vivo tus sesiones de estudio en Twitter. Haces preguntas en Facebook para que aporten en alguna una canción. Después de los conciertos dejas de hacer reuniones normales y organiza fiestas donde pasas buen rato con los fans. Respondes sus preguntas en tu blog. Ah, y haces la cosa más genial que cualquier banda ha hecho: incrustar contraseñas en las canciones. Códigos en las letras que ofrecen a los verdaderos fans acceso directo a un tesoro de material exclusivo que tienes en una página de internet protegida.

Ahora tus mejores clientes (fans entusiastas) *te aman* más que antes *y* tienen mucho contenido para compartirlo con sus amigos. Para ellos es difícil (borra eso, es *imposible*) mantener la contraseña en secreto. Así que se la revelan a todo aquel que conocen y ellos empiezan a escuchar tu música porque quieren ser los siguientes en descubrir la nueva contraseña.

Tus mejores clientes se vuelven locos cada vez que mencionas sus nombres o les respondes y lo retuitean a todo el mundo. Ahora tienes un grupo nuevo de fans entusiastas que quieren participar en esto. Tus mejores clientes crean comunidades en internet, se reúnen, escriben *fanfiction* sobre ti.

Pronto eres famoso en internet y las compañías disqueras te llaman. Depende de ti si quieres hacer un trato o no. En realidad no lo necesitas. Estás cosechando todos los frutos (y las ganancias) ahora que eres una gran calabaza rockera.

Capítulo 7

TEN FAVORITISMO Y ROMPE LAS REGLAS

Ahora que has clasificado a tus consumidores, despedido a los enfermizos creadores de problemas, redirigido a los confundidos, recortado gastos innecesarios y establecido un sistema radicular saludable (tu nuevo organigrama), el siguiente objetivo es enfocar tu energía en tu grupo principal de clientes. Tu meta, tu *misión*, es mantener a estos amigos tan felices que elimines la posibilidad de que te cambien por la competencia algún día.

Para hacerlo tendrás que ir contra la sabiduría popular (y contra las estrictas órdenes de tu mamá). Debes tener favoritismo y romper otras cuantas reglas del juego. Necesitas cautivar a los consumidores con tus increíbles habilidades de cuidado. Deslumbrarlos con innovación y un servicio superior. Desafiar su imaginación. Ofrecer soluciones a sus problemas y responder sus plegarias.

Tus consumidores no saben que estás trabajando con el Gran Plan, así que tus mejores clientes no sabrán que lo son hasta que se conviertan en el objeto de tus principales cuidados. ¿Cómo sabrán que están en la lista VIP si no se los dices? De hecho, olvida eso. Hablar es ordinario. Debes *demostrárselos*. Si quieres que tus mejores clientes sepan cuánto te preocupas por ellos, hay que hacer algo para que noten que valoras su negocio y quieres que tengan éxito.

Mi amigo, ésta es la parte divertida.

En los siguientes capítulos te daré todos mis secretos, las estrategias que uso para fortalecer las relaciones con mis mejores clientes, atraer nuevos compradores distinguidos y convertir mis negocios, y los de mis amigos, en máquinas multimillonarias. Por ahora empecemos con las cosas fáciles.

El favoritismo… es algo bueno

Seguro tienes algunos clientes favoritos, la gente que siempre te da gusto ver cuando entra por la puerta, personas por las que te partirías la espalda con tal de ayudarlas porque, qué raro, en realidad te caen bien y quieres hacer un buen trabajo para ellas. Quizá no quieres que tus otros clientes sepan quiénes son los favoritos (ni siquiera que tienes favoritos). Así que trata de mantenerlo en secreto. Intenta asegurarte de que todos tus clientes obtengan lo que necesitan y nadie se sienta apartado o excluido.

Lo entiendo. En serio. Eres una buena persona. Sientes culpa por dar trato preferencial y te sentirías muy mal si tus otros clientes descubrieran todos los favores que les haces a tus *consentidos*. ¡Pero estoy aquí para liberarte de la vergonzosamente vergonzosa vergüenza! Tener favoritismo no es algo por lo que debas apenarte. Sólo son negocios y es necesario para tener éxito. Pero, como dices, eres buena persona. Claro, ¿pero no es lindo cuidar gente que te cuida? Recuerda, estos buenos clientes te pagan.

Tener favoritismo puede ser mal visto en el patio de la escuela, en las familias o en el arbitraje de un partido de futbol, pero es una estrategia ganadora en los negocios porque tus mejores clientes son tus clientes favoritos y necesitan un trato preferencial. ¿De qué otra manera se van a *sentir* especiales? Sólo asegúrate de no tener favoritismo hacia quienes no lo merecen, esos que no cumplen tus requisitos básicos para ser los mejores clientes.

El problema es que, aunque reduzcas tu lista de clientes para que sólo queden los mejores, no todos pueden ser tus preferidos. Si favoreces a todos, entonces no tienes un favorito, ¿o sí? ¡Vamos! Ni siquiera la mitad puede ser consentida. Esto se reserva para una pequeña selección, hombre.

Tengo un buen amigo, Tommy Muenich. Está bien, su nombre real no es Tommy Muenich. Ni siquiera se acerca. Pero sí es un buen amigo. Sé que dije que nombraría a las personas para las historias reales, pero Tommy la

hizo en grande, muy en grande. Y un problema que viven estas personas es que mucha gente se acerca a ellas por dinero. Así que Tommy accedió con generosidad a que compartiera su historia con ustedes, bajo la condición de esconder su identidad. No estoy seguro de que Tommy Muenich sea el nombre que tuviera en mente, tal vez era algo que lo hiciera sonar peligroso, como Bruce Bond, o algo súper sexy y fácil de pronunciar como Mike Michalowicz. Lo siento Tommy.

Tommy y yo estamos en un grupo de *mastermind* y en una de nuestras reuniones me contó cómo creció su compañía y la vendió por 30 millones de dólares. En parte lo logró teniendo favoritismo con unos pocos de sus 200 clientes. ¿Cuánto son *unos pocos*? En su caso, nueve.

"Decidí concentrarme en mis 10 mejores clientes, porque 10 es un número obvio —me explicó Tommy cuando le pregunté sobre su estrategia —. Pero mientras avanzaba con mi equipo en la lista me di cuenta de que tenía que quitar a uno de los *mejores clientes*: Walmart. No eran buenos comunicadores, sólo tenían expectativas y no nos daban ninguna flexibilidad. Así que mi lista de los mejores 10 se convirtió en los mejores nueve." Aunque le había comprado millones a través de los años, Walmart no cumplió los requisitos.

Tras decidir quiénes formarían parte de sus mejores nueve clientes, Tommy los hizo su prioridad en todas las facetas de su negocio. Pegó la lista en todo el edificio, en los escritorios e instruyó al personal para atender primero sus necesidades. Si uno de sus mejores nueve llamaba mientras estaba en el teléfono con otro cliente de rango menor, decía: "Tengo una emergencia, tendré que devolverte la llamada después", y colgaba para atender la otra llamada. Escuchaba sus ideas y preocupaciones y modificaba productos para darles lo que querían, un empaque diferente, un nuevo precio de venta al público, todo lo que fuera posible.

El resto de sus clientes no era su principal prioridad. Ni siquiera Walmart. Esto no quiere decir que no les diera un buen servicio, pero cuando uno de los mejores nueve pedía atención, tenía *toda* la atención. Los otros 191 clientes también se beneficiaron del efecto de filtro, algo del trato especial les salpicó. Tommy y su equipo se hicieron más eficientes al hacer las cosas y resolver problemas. Cuando él arreglaba algo para un cliente de los mejores nueve, lo arreglaba para todos, y como estaban en industrias similares, por lo regular el beneficio era general.

Cuando vendió su compañía los buenos hombres que la compraron llegaron con una regla nueva y más *inteligente*: *tratar a todos como si fueran el mejor cliente*. Tommy se quedó un poco para ayudar con la transición, y el día que

los nuevos dueños llegaron quitaron su lista y dijeron: "*todos son el número uno*".

Mi amigo les aconsejó de manera enérgica no hacerlo. Les explicó que no puedes tratar a todos como el número uno. Les explicó cómo su negocio prosperó enfocándose en los mejores nueve, pero no lo escucharon.

En términos agrícolas, hacer de todos los clientes el número uno es como *hacer todas las calabazas gigantes*. Nunca funciona. Así que ¿cómo crees que terminó esa pequeña estrategia para los nuevos dueños? Mal. Muy, muy mal. En menos de dos años quebraron. Perdieron los 30 millones que invirtieron y otros cinco que gastaron en la operación de la compañía por romper la regla del Gran Plan: sólo trata a los mejores clientes como los mejores. Es así de simple.

Como el agricultor de calabazas obsesionado que pone música a sus contendientes ganadoras de concursos y protege a la calabaza gigante con vallas hechas en casa, flanqueadas por perros guardianes, así debes cuidar al máximo a tus mejores clientes. Los agricultores no intentan que todas las otras calabazas en el huerto reciban los mismos beneficios. Están enfocados en su objetivo, bañando sus enormes calabazas con todo lo necesario para crecer tan grandes que rompan el récord mundial.

No digo que ignores a los demás clientes o los trates mal. Como regla general, no escatimes en la calidad de productos o servicios. Es malo para los negocios. Pero sí desarrolla un acercamiento diferente para los mejores. Empújalos al frente de la línea. Deja todo por ellos. Interrumpe juntas para lidiar con sus crisis. Imagina nuevas y mejores formas de atenderlos. Acomoda sus peticiones especiales. Y lo más importante, haz un esfuerzo para ayudarlos a crecer sus negocios. Genera sistemas que provean sus necesidades. No por coincidencia, otros prospectos con necesidades similares acudirán a ti. Genial.

Los demás clientes promedio se beneficiarán. Las mejoras que hagas para los favoritos de manera inevitable también ayudarán a los demás. Quién sabe, uno de esos clientes promedio podría tener un crecimiento repentino o, de pronto, entrar al programa de otras formas. Cuando eso pasa, recibes un nuevo mejor cliente.

Una regla importante que *no* debes romper cuando se trata de clientes es ésta: nunca les digas que son los principales. Quieres que los mejores piensen que la forma en que los tratas es el estándar de la compañía. Si creen que sólo haces cosas fabulosas por ellos (porque les dijiste que son tus favoritos), quizá asuman que *no* puedes hacerlo por alguien más. O peor, empezar a aprovecharse de ti. Lo bueno de mantener a tus VIP a ciegas en

cuanto a su estatus es que si un VIP cree que la manera en que lo tratas es igual a todos, serás más propenso a desarrollar sistemas para asegurarte de que eso sea verdad.

El cliente no siempre tiene la razón

Una de las mayores mentiras en los negocios ese ese viejo dicho: "El cliente siempre tiene la razón". Detente un minuto y piensa en lo que en realidad podría significar para ti si fuera verdad. Si el cliente (traducción: cualquiera que quiera hacer negocios contigo) siempre tiene la razón, ¿cómo atiendes bien a todos? Tal vez puedas mantener a algunos felices, pero cuando tratas de complacer a todos, a los primeros, los últimos y los de en medio de la lista terminarás abrumado. Te cansarás. Es una meta imposible. Seguirás cometiendo errores y defraudando gente. *El que mucho abarca poco aprieta*.

Lo peor es que si te aferras a esta actitud de "el cliente siempre tiene la razón", de manera inevitable molestarás a uno de tus mejores clientes, porque hiciste algo *bueno* para alguien más y te distrajo, evitando que hicieras algo bueno por ellos, y no podemos permitirnos eso. Así que modifiquemos esta vieja norma y hagámosla verdad:

El cliente NO siempre tiene la razón, pero…

El cliente *adecuado* SIEMPRE tiene la razón.

Si definiste tus *leyes inmutables* y llenaste tu *tabla de evaluación*, debes tener una buena idea de quiénes son tus mejores clientes y qué tienen en común. Éstos, los más prometedores, son los *adecuados*, así que tienen permitido tener la razón… siempre. Pueden tener (casi) todo lo que quieran, porque son tu centro de atención. Quieres descubrir todas las cosas buenas que puedes hacer por ellos, ya que esto te hará mejor de manera significativa para ellos de lo que tu competencia podría llegar a soñar.

Por fortuna, tus mejores clientes son parecidos. Es una apuesta segura que todos quieren algo similar, que se comunicarán contigo de forma parecida, que compartirán expectativas similares. Como comparten tus *leyes inmutables*, es probable que sean como tú. Es obvio. Claro que puedes adoptar la política de "el cliente siempre tiene la razón" cuando sólo trabajas con los clientes adecuados.

Es probable que pienses: "¿Qué pasa si mis otros clientes sin prioridad también quieren tener la razón?" Bueno, primero que nada, *sí quieren* tener la

razón. La gente siempre va a querer tener la razón y obtener lo que quiere y cree importante. Pero tu concentración está en los mejores, no sólo porque quieres que estén felices, no sólo por cultivar y expandir esas relaciones, sino porque quieres *más* clientes como ellos. Quieres a sus *doppelgangers* (pero no del tipo espeluznante que aparece en las películas de terror) para crecer tu lista de mejores clientes, añadir a otras personas y negocios que cumplen con tus requisitos, clientes que entienden en lo que estás y que tienen el potencial de convertirse en calabazas gigantes que rompan récords.

Piensa en tu negocio como una organización de membresías. Todas las exitosas tienen reglas sobre quién se puede unir: graduarte de tal universidad, participar con cierta frecuencia o pagar determinadas cuotas. Hacen todo lo posible por limitar el acceso o filtrar a los miembros equivocados. Debes tener tu propia lista de reglas que te ayude a filtrar clientes, pero mantenla fuera de su vista. Las reglas sólo son para ti y tu equipo.

Prometer menos y entregar más (PMEM)

Vivo siguiendo este código y tú también deberías. Todos deberían. Y como la mayoría no lo hace, adoptar la regla de Prometer Menos, Entregar Más te da una buena ventaja sobre casi todos.

¿No crees que una regla tan simple pueda tener un impacto tan grande? Piensa en las últimas veces que te reuniste con alguien y acordaron dónde y cuándo. Apuesto a que fue algo así:

—Te veo hoy en el café a las 2:30 p. m. ¿Está bien?

—Está bien, nos vemos.

Dan las dos y media, pero él no llega. Te sientas en el café a esperar. Alrededor de las 2:35 suena tu teléfono. "Perdón, se me hizo tarde." (No me digas.) "Me quedé atrapado en el tráfico, fans de Justin Bieber tomaron mi edificio de rehén y hay lava saliendo hacia las calles… llego en 15 minutos."

Estás molesto. Tu colega prometió de más (2:30 p. m.) y entregó menos (2:45 p. m.). Pero espera. Se pone peor.

¿Qué pasa cuando el reloj llega a las 2:45? Nada. Sólo que esta vez ni siquiera recibes una llamada.

Tu colega llega alrededor de las 2:55. Está sudando, pero no hay ninguna playera del Club de fans de Justin Bieber a la vista, no hay zapatos marcados por lava. Tu colega sólo prometió de más y entrego menos de nuevo… y

estás molesto. Te apuesto a que recientemente tuviste una experiencia como ésta y terminaste decepcionado, molesto o furioso. Pasa todo el tiempo.

Ahora te presento cómo sería si tu colega hubiera practicado PMEM: quedaron de verse a las 2:30 p. m. A las nueve de la mañana recibes una llamada para avisarte que va a llegar tarde (por lo general llega tarde) y estará ahí a las 3:00. De manera momentánea te enojas, pero al menos te avisó con tiempo y puedes avanzar algo de trabajo antes de dirigirte al café.

Pero así está el asunto: tu colega espera estar ahí alrededor de las 2:30. Está prometiendo menos con la intención de entregar más. Así que cuando, en efecto, queda atrapado en el tráfico y por fans de Bieber, está cubierto (y no de lava). Llega a las 2:55. Cuando tú llegas a las tres en punto, él ya está sentado con una taza de café caliente esperándote. ¡Impresionante!

En ambos escenarios el resultado final es el mismo, pero la expectativa fue diferente. En el primer escenario terminas molesto. En el segundo estás entusiasmado. La única diferencia fue la aplicación de PMEM.

Cuando prometes menos, incluso si sólo necesitas cambiar los términos, los clientes sentirán un dejo de decepción. No les estás prometiendo el mundo al final, pero cuando entregas de manera adecuada esta pequeña decepción es sólo temporal y no grave. A esto lo llamo el *factor dejo*. Puedes superarlo sorprendiéndolos con PMEM, prometiendo estar ahí a las 3:00, pero llegando a las 2:55. Esperar con una taza de café y una sonrisa en el rostro.

El escenario de *llegar tarde* pasa cada minuto de todos los días y es horrible. Es lo que más me desagrada. Yo siempre, *siempre*, prometo menos y entrego más. Ahora tienes una estrategia para hacer lo mismo, para sorprender a tus clientes. Sólo haz el compromiso de prometer menos ("estaré ahí a las 3:00"), entregar más (llega a las 2:55) e impresionarás a todos.

Quizá estás acostumbrado a extralimitarte. ¿Cómo no, con todos esos clientes y el ciclo interminable de véndelo-entrégalo? Sin importar qué tan buenas sean sus intenciones o qué tan determinados sean para hacer promesas, los empresarios que se extralimitan fracasan de manera inevitable.

Tal vez fallaste entregas. Quizá cortaste presupuestos para cumplir con un plazo y terminaste entregando un trabajo menos que perfecto. Puede que cometieras errores porque estabas muy cansado para hacer tu mejor trabajo. O tal vez siempre llegas 30 minutos tarde. Sin importar cuál sea la razón, para tus clientes esto es inaceptable. Les molesta.

La mayoría de los empresarios sufre por tiempo y dinero. Como en el pasado (antes del Gran Plan) decías que sí a trabajar con casi todos, te

apuesto a que tú también tuviste problemas. Ya no más. Eliminaste a los clientes enfermos que chupan tu tiempo y recursos. Te comprometiste a cuidar a tus mejores clientes. Saltaste de la rueda de hámster y dejaste de tomar cualquier trabajo que te llegaba. Estás listo. Puedes hacer esto. Puedes deslumbrar a tus clientes con entregas anticipadas y trabajo extra que no esperaban. Estarán asombrados.

La estrategia de Prometer Menos y Entregar Más no podría ser más simple y es fácil de implementar. Funciona en todas las industrias. Aquí hay algunos ejemplos (y algunos consejos) para intentar:

1. Cuando un cliente te pida un plazo de entrega, calcula cuánto tiempo necesitas para completar el proyecto y añade 10% de colchón. Esto podrían ser unos días, una semana, incluso un mes. Revisa el pasado para obtener pistas. Por lo general ¿te atrasas unas horas o necesitas dos semanas extra para terminar un proyecto?

   Si vendes un producto, organiza tus entregas de forma que te dé tiempo suficiente para procesar la orden y acomodar cualquier retraso en el envío. Esto funciona muy bien por partida doble cuando tu ADI es velocidad y eficiencia. ¿Imaginas una agencia de renta de carros que promete el carro listo a los cinco minutos de tu llegada (muy bien) y en realidad te lo entregan al minuto (válgame, eso es rapidez)? Zappos, la ahora famosa tienda minorista de zapatos (y otras cosas), despegó al éxito por entregar órdenes mucho antes de lo que prometían. Esto generó mucha sorpresa en clientes encantados que sentían que alguien hizo todo lo posible por hacerlos felices.
2. Cuando el cliente pide un producto o servicio, da un poco extra. Por ejemplo, si eres chef personal, planea hacer un postre extra (y ten eso en mente cuando establezcas un precio para no perder la ganancia de las fresas jubilee). Julie Anderson, una diseñadora de modas de quien hablé en *El empresario del papel higiénico*, siempre manda una tiara, bolsa o un par de zapatos extra cuando envía trajes de alquiler, sólo en caso de que sus clientes quieran probar más opciones… sin ningún cargo. Dales a tus clientes 20 minutos extra en una llamada de asesoramiento. Haz la investigación por ellos. Agrega unas rosas extra al ramo. Sólo recuerda considerarlo, así tendrás el tiempo y el dinero para cubrir lo que estás entregando de más.

La clave para la aplicación correcta del PMEM es hacerlo un poco aleatorio. Entrega de más 90% del tiempo, el otro 10% hazlo en el tiempo exacto, lo que pasaría de manera natural en tiempos de crisis. A veces la lava sí corre por las calles. ¡Pompeya, gente, Pompeya!

Los que dominan este proceso tendrán el trabajo terminado antes de tiempo y la tranquilidad de saber que está hecho. ¿Recuerdas aquellos días? Sin pánico. Sin prisas. Sin enloquecer. Es posible que no hayas tenido uno de esos días sin preocupaciones desde la infancia. Bueno, volvieron. Y están a punto de cambiar el mundo de tus clientes. Manejar expectativas y superarlas es la fórmula para tenerlos súper felices de por vida. Eso es un gran logro.

El PMEM también te ofrece protección si el cliente cambia algo cuando ya empezaste con el proyecto. Si ya terminaste, pero todavía no entregas, y te contacta con nuevas instrucciones, dile: "Oh, justo te iba a dar la sorpresa. Ya terminé. Aquí está". De esa forma no tendrás que rehacer el trabajo, a menos que renegocien los cambios.

Recuerda, al final te van a medir por tus acciones, no por tus palabras. Así que Promete Menos y Entrega Más, pero evita que se vuelva una constante. Cumple con tus promesas algunas veces (en otras palabras, entrega en el tiempo que dijiste), pero entrega más la mayoría de las veces. Si siempre entregas de más, la gente lo esperará y, si después no eres capaz de hacerlo, aunque hayas prometido menos, se molestará.

No escondas el ingrediente secreto

Aquí hay otra regla que quiero que rompas: *Esconde el ingrediente secreto*. En alguna época las compañías creían que necesitaban guardar secretos comerciales como si fuera inteligencia militar. Esto era bueno porque antes, al moverte en secreto, nadie podía copiarte y por lo tanto tenías una ventaja sobre los demás.

Pero ahora, gracias al gran ecualizador llamado internet, todo lo que uno quiera saber sobre cualquier cosa está ahí y accesible con sólo unos cuantos clics. Y me refiero a cualquier cosa (al parecer hasta inteligencia militar). Hace poco asistí a una reunión de mi antigua fraternidad de la universidad. Antes del evento me di cuenta de que no recordaba el saludo secreto y la contraseña que nadie de la fraternidad escribió (por miedo a que fuera robado). Pensé, qué demonios, los buscaré en Google. No sólo encontré un documento sobre él, ¡descubrí un video demostrando cómo hacer el saludo! ¿Ya no hay nada sagrado?

¿Qué quiere decir esto para ti? Significa que si tus clientes quieren construir su propio jet supersónico, lo pueden hacer. Si quieren aprender cómo hacer los mejores cupcakes del planeta, lo pueden hacer. Si quieren averiguar cómo arreglar su propia computadora, lo pueden hacer. La información está ahí.

Ya no eres el guardián de la receta secreta de la salsa. Eres el ejecutor. Tú la haces por ellos. Lo haces más fácil. Les ahorras tiempo. Consigues los mejores ingredientes y los cocinas de tal forma que el resultado es sorprendente. Garantizas que eres la mejor persona para construir el jet supersónico, hornear los cupcakes o arreglar la computadora, incluso cuando tus clientes tienen acceso al conocimiento para hacerlo.

Vivimos en un mundo con casi-nulos-intervalos-de-atención, donde todos estamos tan agobiados por la vida que buscamos soluciones fáciles, gente que haga las cosas por nosotros, a veces incluso que *piense* por nosotros. Sólo observa la gran industria de subcontratación que hay en Nueva York. Desde cuidar a tu hijo hasta pasear al perro, pasando por la *entrega* de comida rápida (porque ¿quién en Nueva York tiene tiempo de caminar al Corner Deli?), Nueva York es una vida subcontratada. Es el

corazón acelerado de Estados Unidos, tal vez del mundo, la versión extrema del resto de nosotros.

La mayoría de la gente no quiere hacer las cosas por sí misma, toma mucho tiempo. Las personas están ocupadas, estresadas y sobrecargadas de trabajo e información. Sólo quieren manejar hacia una ventana, pedir su orden y tener la comida en cinco minutos (o menos). Quieren que sus hijos tengan una educación de primera, pero no podrían enseñarles álgebra, aunque trataran. Así que no es probable que abusen de tu voluntad de ayudar y ser transparente.

Ahora, no seas tonto. No compartas de manera pública cosas que podrían ayudar a tu competencia, no publiques todo tu conocimiento. Sólo la información que demuestre que eres un experto.

Pon los ingredientes de la salsa secreta en tu página de internet para que el mundo la vea (no tienes que darles toda la receta). Súbela a YouTube. Haz un volante. Ofrece un discurso sobre eso. Escribe un libro. (No estoy diciendo, sólo digo… sí, ayudo a las compañías a aplicar el Gran Plan en sus negocios. Y aunque este libro contiene toda la fórmula, muchos empresarios contratan a mi compañía para ayudarlos a hacerlo.) Eso demuestra a tus clientes que sabes lo que estás haciendo. Les enseña cómo eres diferente y les da seguridad para escogerte porque saben lo que sabes. (Los secretos ponen nerviosa a la gente. Imagínate.) Seguramente algunas personas pueden decidir tomar tu información y hacerlo ellas, pero en realidad la mayoría no tiene el tiempo, en especial cuando hay un negocio que cuidar y vidas que guiar. De manera irónica, mientras más información hago pública, más me contratan. Construyo confianza en mis clientes al compartir mis conocimientos y mi perspectiva única. (¿Recuerdas las *leyes inmutables* y tu ADI?) Queremos que las personas que hacen las cosas por sí solas confíen en nosotros y que quienes aman subcontratar nos contraten.

Así que da la información porque tus clientes y prospectos la van a encontrar por su cuenta de todos modos. Si la obtienen de ti primero, confiarán en ti primero… una *gran* ventaja. Una ventaja del Gran Plan.

Sólo se necesita medio kilo para romper el récord mundial

En 2009 Ohioan Christy Harp rompió el récord mundial de la calabaza más grande jamás cultivada. ¡Pesó 780 kilos! (Busca las fotos en Google. Está parada atrás de la calabaza, así que no se ve la mitad del cuerpo. En serio, parece un episodio de *Mystery Diagnosis* o la portada de un capítulo de un libro sobre rarezas médicas: ¡tumor de calabaza salvaje!) Mientras escribo esto, Christy todavía tiene el récord mundial, pero podría ser destruido en octubre. Verás, ella rompió la marca anterior, que pertenecía a Joe Jutras de Rhode Island, por sólo 14 kilos. Su calabaza pesó 766 kilos dos años antes.

No se necesita mucho esfuerzo extra para romper el récord mundial. Sólo medio kilo es suficiente. Y no se necesita mucho esfuerzo para que todos tus clientes te vean como su proveedor de facto de clase mundial. Incluso si eres *un poco* mejor que los demás… eres mejor que los demás y obtendrás todas las recompensas. Sólo unas pequeñas modificaciones en tu enfoque, sistema, producto o servicio podrían ser suficientes para llamar la atención. Digo esto porque no quiero que te quedes estancado pensando en un elaborado plan para impresionar a tu grupo de mejores clientes. Esto no es Las Vegas, amigo. No necesitas bailarinas o fuentes danzantes. Sólo debes mejorar un poco, ayudar un poco más y ser un poco más creativo para resolver problemas para tus VIP.

Cada medallista de oro de las Olimpiadas es un poco mejor que el medallista de plata. Cuando ves los rangos de puntajes de estos atletas de élite con frecuencia descubres que el medallista de oro sólo estuvo a unos pocos puntos del último lugar. Cuando el nadador Michael Phelps tomó su turno en la carrera de relevos de 400 metros libres en los Juegos Olímpicos de Beijing en 2008 ya había ganado siete medallas de oro. A la mitad de sus 100 metros en mariposa estaba muy atrás, era el séptimo para llegar a la pared. Tomó velocidad y alcanzó al líder, pero todos, incluida su mamá, estaban sorprendidos cuando lo declararon ganador. Ganó su octava medalla consecutiva y batió el récord mundial de Mark Spitz de siete medallas en unos Juegos Olímpicos por sólo 0.01 segundos.

¿Cómo hizo esto? Alcanzó y golpeó la pared de la alberca antes de que el otro nadador lo hiciera. Un toque con la mano fue la diferencia entre oro y plata: 0.01 segundos. (Está bien, de manera técnica fue medio toque, pero pareció como el toque de una palma para mí.)

Seguro conoces el nombre de Michael Phelps. ¿Recuerdas el nombre del otro tipo? ¿Del que perdió por sólo una palma? Eso pensé.

Ser sólo un poco mejor te asegura aparecer en Wheaties (ese cereal que pone atletas en la caja). Un poco menos y te conviertes en *el otro tipo* que nadie recuerda.

Sorprendente es sólo medio kilo más o un segundo más rápido que todos los demás y no es tan difícil trabajar para llegar a ser sorprendente. Por lo pronto, haz lo fácil, lo más simple. Haz lo que puedes hacer *ahora*. Acabas de añadir muchos kilos a tu calabaza… Si tu competencia por lo general entrega proyectos en cinco días, entrega los tuyos en cuatro. Si tu competencia tiene una salsa súper picante, haz una súper, *súper* picante. Si tu competencia da garantía de 10 años, tú da 12.

No tienes que cultivar una calabaza tan grande como una casa para batir el récord mundial. Sólo necesitas medio kilo.

Sigue el Plan

Pon manos a la obra en 30 minutos (o menos)

1. **Desarrolla una política de cliente favorito.** Yo dejo todo por mis clientes favoritos. Acepto una llamada de mi mejor cliente, aunque ya esté en una con otro de menor rango. Tómate unos momentos para averiguar cómo tratarás a tu grupo de clientes distinguidos como VIP. Deja muy clara esa política a tu equipo y comienza a implementarla de inmediato.
2. **Crea sistemas para implementar la estrategia de prometer menos y entregar más.** Viendo tus proyectos, productos o servicios actuales, ¿cómo podrías establecer el prometer menos con un bajo factor dejo? Después piensa en cómo entregar más. ¿Qué pequeño extra podrías hacer para sorprender a tus clientes? Luego fíjate en los servicios repetidos que ofreces y crea un nuevo programa que te permita prometer menos.

Cómo aplicar el Gran Plan en tu industria:
producción

Supongamos que tienes tu fábrica de cerveza, sí, ya sé, es un sueño hecho realidad. Así que *baja* el trago, concéntrate ¡y pongamos en marcha el Gran Plan en tu negocio!

Cocinas cerveza en un edificio de tamaño medio y tienes un lugar pequeño en el mercado regional, que es súper competitivo. Tratas de conseguir al principal distribuidor para darle un impulso a tu cerveza. Pero él hace dinero vendiendo marcas de renombre, así que, aunque no tienes mucho margen, debes hacer lo único que llamará la atención del distribuidor, bajar tus precios. Al principio las órdenes aumentan y estás más ocupado que nunca, no hay mucha ganancia entrando, pero piensas que todo se arreglará al final.

Con excepción de este pequeño problema: no puedes *seguir* bajando tus precios. No hay forma. Así que cuando cinco de tus mayores competidores bajan precios de nuevo, estás arruinado. De repente los nuevos consumidores te dejan, el distribuidor te deja y tú te quedas con los antiguos restaurantes y bares, quienes ahora pagan un precio más bajo por la misma cerveza.

Así que decides aplicar el Gran Plan en tu negocio. Comienzas llenando la *tabla de evaluación*, identificando a tus mejores consumidores (a quienes ahora te refieres como clientes, muchas gracias). Con todos los clientes nuevos y cazadores de ofertas fuera, no tienes que matar a nadie, entonces te concentras en conocer más a tus mejores clientes.

Por lo general confías en los restaurantes para impulsar tus productos, por eso no tienes mucha relación con tus clientes en realidad. Llamas a los restauranteros, te reúnes con ellos y al platicar te das cuenta de que son verdaderos fans de tu cerveza, pero desearían que tu industria trabajara de manera más cercana para crear bebidas exclusivas para sus restaurantes.

Regresas con tu equipo con este pequeño detalle y juntos se dan cuenta de que esto se adapta a la perfección a tu *punto óptimo*. Tus mejores clientes quieren crear cervezas exclusivas contigo, amas producir nuevos sabores y eres muy bueno en eso. Además, una vez que generas una nueva cerveza, te es fácil replicarla una y otra vez. Visitas a tus mejores clientes con tu nuevo programa de colaboración y pides su opinión sobre él. Te dan unos cuantos consejos útiles, modificas tu programa, y cuando te preguntan: "¿Podemos comenzar?", sabes que estás haciendo algo bueno.

Después de seis meses has creado cinco cervezas nuevas, una para cada uno de tus mejores clientes. Están encantados. Disfrutan del proceso creativo y no pueden superar el hecho de que tienen su *propia* cerveza. Así que la impulsan y pronto estás vendiendo más de tu nueva cerveza que cualquiera de las viejas etiquetas. Entonces minimizas la producción de las otras cervezas de bajo ingreso y recortas los costos relacionados.

Ahora sucede algo que nunca imaginaste. Las órdenes de los restaurantes crecen 400%. ¿Por qué?, te preguntas. Los restaurantes no sólo le dan un espacio prioritario a la cerveza en sus menús, también alientan a los consumidores a comprar un *six pack* para llevar con las bolsas para sus perros. Un restaurante maridó su comida con tu cerveza en el menú. ¡Increíble! Solía ser la cerveza (o vino) maridándose con la comida… este lugar está haciendo lo opuesto con tu cerveza personalizada.

Con el tiempo averiguas cómo sistematizar el proceso de colaboración, así que ahora puedes trabajar con otros restaurantes alrededor del país para

crear cervezas exclusivas. Comienzas a cobrar una cuota por colaboración y divides las ganancias con tus mejores clientes.

Como dominas el proceso, ganas reputación de ser un excelente colaborador. Recibes peticiones de restaurantes de otros países; de organizadores de eventos que buscan una ventaja para sus fiestas más grandes; de corporaciones que buscan incentivos interesantes; ¡de todos! Comienzas a hacer cervezas para promover películas. Tienes tratos con grandes cadenas de restaurantes. Eres la compañía de referencia para crear cerveza para eventos y lugares específicos y tienes la cuenta del banco a reventar para demostrarlo.

Capítulo 8

LA LISTA DE DESEOS

¿Recuerdas a John Shaw de Shaw Solar con sede en Colorado? Como sabes, John aplicó el Gran Plan al instalar paneles solares en un campo *muy* saturado. Su negocio despegó cuando dejó de instalar calentadores solares, eliminando clientes que, aunque no fuera su culpa, le quitaban tiempo *y* afectaban su margen de ganancias. Pero ése no fue el final de la temporada de crecimiento estelar de John. Su negocio escaló aún más cuando descubrió algo que frustraba mucho a sus clientes… e hizo algo al respecto.

John sabía que en Durango, Estados Unidos, había dos programas de reembolso gubernamentales para personas que cambiaban a energía solar, y que éstos ahorraban a los clientes cerca de 6 mil dólares en la instalación de un sistema que podía costar hasta 25 mil. Sabía que muchos clientes potenciales querían instalar paneles solares, pero no lo hacían porque no tenían el dinero para el primer pago.

Escuchó con atención a sus clientes y prospectos, hizo preguntas, tomó nota de su frustración con la industria y después hizo una misión de reconocimiento. Había puesto atención a otros instaladores en diversas partes del país donde la energía solar era más común. Tras un poco de investigación descubrió cómo algunas compañías solares en el norte de California expandieron sus mercados más allá de su clientela adinerada e hicieron la energía solar accesible para gente que, de manera normal, no podía pagarla. John decidió probarlo en Colorado.

Esto es un poco de magia del cultivo de calabaza: si funciona para otro agricultor, casi siempre sirve para ti. Y si te funciona una vez, casi siempre

volverá a ocurrir. John entendió esto, así que cuando vio el financiamiento con descuentos funcionando en otro mercado estuvo seguro de que también aplicaría en el suyo. Era evidente.

John tenía una reserva de 50 mil dólares. Se dio cuenta de que podría poner los 6 mil dólares de algunos clientes hasta que llegara el reembolso, resolviendo de manera eficiente el problema de falta de dinero del que se quejaban algunos. "Comencé a dar préstamos temporales basado en la cantidad total que recibirían de los programas de reembolsos estatales y locales —me explicó John—. Sólo toma algunos meses recibir los reembolsos. Hago todo el papeleo y los cheques son enviados a mí de manera directa, así que no hay un riesgo real."

Genio. Genio puro del Gran Plan.

Al poner atención a las preocupaciones, deseos y frustraciones de sus clientes y prospectos, John fue capaz de aprovechar una increíble oportunidad para sorprenderlos y expandir su negocio como loco. Pudo llegar a un nuevo grupo de clientes que, aunque tenían lo necesario para ser mejores clientes, no tenían el dinero suficiente para pagar los costosos servicios de John.

La buena noticia es que no tuvo que gastar meses buscando ideas para resolver el problema, ni pasó años haciendo pruebas. Sólo descubrió las preocupaciones y frustraciones que sus clientes le compartían y escuchó con atención sus deseos, así que cuando la oportunidad se les presentaba, la decisión correcta era obvia. Verás, el éxito de alguien que aplica el Gran Plan no es tener mejores respuestas… es hacer mejores preguntas, una mejor definición del problema. Cuando haces esto, las respuestas se te presentan solas. La respuesta, la *mejor* respuesta, es obvia.

Los clientes de John se sienten especiales, como si los estuviera defendiendo, cuidándolos, rompiéndose el lomo por ellos… porque lo está haciendo. Y toda esa innovación y cuidados ayudaron a John a cultivar la calabaza más grande de la ciudad.

Una de las estrategias más efectivas que uso del Gran Plan es algo que llamo la *lista de deseos*. Entrevisto a mis mejores clientes para saber qué desearían cambiar de mi industria, qué les gustaría que hiciera por ellos o que les vendiera, qué anhelarían que alguien, quien sea, resolviera por ellos, qué haría su trabajo más fácil, qué les ayudaría a cultivar su negocio. Después hago un esfuerzo por ser un buen hada padrino y cumplir cada deseo posible.

Por ejemplo, en Olmec, mi primera compañía, cobrábamos por hora. Cuando entrevistamos a nuestros mejores clientes varios de ellos dijeron:

"No tenemos idea de lo que haces, no lo entendemos. Así que no tenemos idea de si es un precio justo". Entonces cambiamos a una tarifa fija mensual y nuestros clientes estaban encantados. Cuando cobrábamos por hora no tenían idea de cómo compararnos con otras compañías de servicios informáticos o determinar si sería más barato para ellos contratar a alguien que trabajara dentro de su empresa. No lo podían saber porque no estaban seguros de lo que hacíamos y, para ser honesto, ni querían saber. Sólo querían que sus computadoras funcionaran. Pero con la nueva tarifa fija podían hacer un análisis de costos en, ah, dos minutos. "Hey, si contratamos a alguien que trabaje aquí, para hacer lo que sea que Olmec hace, nos costará 75 mil dólares, pero si mantenemos nuestro contrato con Olmec sólo costará 45 mil."

Ahora, no puedes ser todo para todos… tienes que regresar al diagrama de tu *punto óptimo* para ver si tiene sentido cumplir el deseo.

La *lista de deseos* es como un mapa del tesoro. Detrás de cada queja y petición descabellada e *imposible* hay una oportunidad de innovar, diferenciarse y al final dominar en tu industria. En vez de ignorar a los clientes con menos solvencia económica, John los escuchó, pensó en una solución para su mayor problema (innovó), se convirtió en la única compañía de paneles solares que daba solución al problema (diferenciarse) y llegó a reclamar el mercado de la clase media (dominar).

El secreto para un crecimiento acelerado es competir de manera razonable en cada área en la que tu competencia lo hace y después sacarlos de una categoría. En verdad es así de sencillo. Ser *casi perfecto* en todo lo que haces, excepto en una cosa. Para esa única cosa, da tu mayor esfuerzo. Sé medio kilo más pesado. Resuelve un problema clave. Sé un segundo más rápido que todos los demás. Haz esto y para tus clientes serás la única opción, el nivel de medalla de oro. La *lista de deseos* de tus clientes es tu arma secreta en esta tarea.

La entrevista con el cliente

No te asombres si la mayoría de tus clientes se sorprende cuando le preguntas qué hay en su *lista de deseos*. Esto no es la típica llamada de *valoración* de las ventas. Sabes de qué estoy hablando, un representante de ventas te llama para saber *cómo lo están haciendo*, pero en realidad no te escucha

o llegas al final de la llamada y te das cuenta de que sólo te hicieron perder el tiempo para tratar de venderte algo. O mi favorito, cuando la persona que te ayudó dice: "Tengo una encuesta de satisfacción al final de la llamada y quiero asegurarme de que obtendré cinco estrellas… ¿mi servicio fue de cinco estrellas?" ¡Vamos! No intentes tu estúpido vudú mental conmigo. Quiero que ese idiota entienda algo: si necesitas preguntar si diste un servicio de cinco estrellas, ¿adivina qué?, ¡no lo hiciste!

Incluso en las raras ocasiones en las que este tipo parece sincero al querer una retroalimentación, de nueve veces, nueve (sí, haz las cuentas) no actuará en consecuencia.

Una llamada de *retroalimentación* del Gran Plan en realidad no lo es. Para nada. Ni siquiera preguntarás a tus clientes cómo les podrías servir mejor porque, de todos modos, es probable que no te lo digan. Lo que te digan sólo aumentará las dudas, ya que, admitámoslo, la mayoría prefiere no herir sentimientos y evitar la confrontación a decirte lo que en verdad piensa. O estarán confundidos porque todavía no imaginan cómo podrías servirles mejor. Si vas a la entrevista pidiéndoles que *evalúen tu desempeño* obtendrás en su mayoría buenas respuestas, una conversación de 15 minutos y un apretón de manos.

La *lista de deseos* no es sobre ti, cómo puedes mejorar o qué tan genial eres. Es sobre tus clientes y qué necesitan para cultivar su calabaza gigante.

Cuando los entrevistes cuestiona sobre tu industria, no sobre tu compañía. Pregunta sobre sus aspiraciones, retos, metas a corto y largo plazo. Haz preguntas que te ayuden a aprender sobre su negocio y su industria más allá de lo que afecta de manera directa a tu compañía. Para empezar, aquí hay algunas preguntas que uso en entrevistas con clientes:

1. ¿Cuál es la queja principal en tu industria? ¿De tus clientes? ¿De otros vendedores o proveedores?
2. Si lo pudieras hacer con facilidad, ¿qué cambiarías de tu industria? ¿De tus clientes? ¿De otros vendedores o proveedores?
3. En la actualidad ¿cuál es tu mayor reto?
4. ¿Qué tendrías que cambiar para terminar tu trabajo una hora antes cada día?
5. ¿Qué te gustaría lograr en un futuro cercano?
6. ¿Dónde esperas estar en cinco años? ¿En 10? ¿En 20?
7. ¿Qué te frustra de los vendedores o proveedores en mi industria? ¿Qué te gustaría que hicieran diferente?

8. Si pudieras modificar los productos o servicios que ofrece mi industria para ajustarse mejor a tus necesidades, ¿qué cambiarías?
9. ¿Qué es lo más confuso sobre mi industria?
10. ¿Qué te gustaría que ofrecieran los vendedores o proveedores de mi industria?

Recuerda, tu trabajo no es venderles nada a tus clientes o prometerles que vas a encontrar soluciones a sus problemas. Sólo quieres conocerlos mejor, entender en qué están. Estás buscando los semilleros de ideas… cosas para darles vuelta y después encontrar la solución clave que te llevará al siguiente nivel. Conforme entrevistes a tus mejores clientes, busca tendencias o temas en común en sus peticiones y quejas. Por ahora sólo aprecia su tiempo y conocimiento, porque tienes mucho en qué pensar esta noche. Ve con el siguiente cliente y haz las mismas preguntas, busca patrones, ¡y arréglalos!

Con las respuestas de estas preguntas (y de cualquier otra que se te pueda ocurrir) tendrás la *lista de deseos* de tus clientes. De nuevo, esto es como oro, porque si puedes desafiar su imaginación y resolver un problema crucial para ellos, te amarán y harán negocios contigo por un largo tiempo.

Haz mejores preguntas

Tu cerebro siempre está trabajando para encontrar una respuesta, una solución para la pregunta que planteas. Esto pasa en un nivel inconsciente. Haz una pregunta sobre ti y tu cerebro comienza a trabajar de manera automática. Después, por lo general, en el momento menos adecuado (como cuando estás en la regadera sin pluma ni papel), la respuesta aparece en tu mente. Has estado trabajando en eso, buscándola en las más oscuras y profundas regiones de tu cerebro y encuentra la manera de salir de repente, de manera inesperada. Como la barra de Snickers del Halloween pasado que encontraste entre los cojines del sillón. Nunca la viste venir. Pero ahí está. Y es deliciosa.

La clave aquí es que tu cerebro comienza a trabajar con cualquier interrogación que hagas. Buena, mala o indiferente… tu cerebro sigue conectado. Necesitas estar muy consciente de las preguntas que te haces porque su calidad afectará de manera directa la de las respuestas.

Si preguntas: "¿Por qué siempre batallo?", tu cerebro contestará: "Porque eres un tonto". Está bien, por lo general tu cerebro da respuestas específicas, como "porque no tienes buena educación", "porque no tienes suficiente dinero" o "porque no eres bueno en ventas".

Por el contrario, si cuestionas: "¿Cómo tener éxito?", tu cerebro conseguirá una respuesta: "Intenta esto, haz esto…" Si de manera frecuente haces preguntas propicias, tu cerebro encontrará respuestas propicias (soluciones que te llevan a progresar). Los que aplican el Gran Plan con frecuencia hacen mejores preguntas, obtienen mejores respuestas y al final consiguen mejores resultados.

Empecé mi compañía actual, Obsidian Launch, con la intención de ayudar a lanzar nuevas empresas. Ese enfoque se transformó en diseño de internet conductual (ayudando a compañías a presentar sus productos y servicios para despegar de manera explosiva) porque seguí preguntándome: "¿Qué les puedo ofrecer a mis clientes que tenga el mayor impacto, otorgue grandes beneficios y para mí sea fácil replicar?" Como me hice mejores preguntas, atraje mejores clientes. Pasé de empresarios exhaustos y desesperados que no podían pagar mis servicios o invertir el tiempo y trabajo necesario para tener éxito a empresarios que se esfuerzan, se concentran y buscan llevar un producto, un servicio o toda su compañía al siguiente nivel.

Sé muy consciente de tu conversación interna. Haz mejores preguntas. Más grandes. Y tendrás resultados mejores y más grandes.

¿Me puedes dar un consejo?

Cuando desarrolles algo nuevo en respuesta a la *lista de deseos* de tu cliente, tu siguiente paso es averiguar si estás en el punto correcto. En vez de ofrecer el producto o servicio a la venta, pide consejo. Llama a tus mejores clientes y diles: "Estoy tratando de superar mi servicio / producto, y no estoy seguro de si ya lo conseguí. No sé lo que no sé. No tengo nada que ofrecer o vender. ¿Te puedo invitar un café y obtener consejos de tu parte? No tomará más de 15 minutos".

Esta estrategia funciona porque les estás diciendo: "Te veo como una autoridad, alguien con conocimiento valioso". Eso, amigo mío, es irresistible para la mayoría. Qué emoción, estás llamando a tus clientes para pedirles

consejo. Ellos aman ser percibidos como expertos (todos lo hacemos). Cuando de verdad estás buscando guía y no tratando de vender *nada*, y me refiero a nada, haces que se sientan felices e importantes por dentro. Y la mejor parte, obtienes información crucial sobre tu producto o servicio… redoble de tambor… ¡de tus clientes! Si no funciona para ellos, lo sabrás, porque no te pedirán más información. Es así de simple, si a los clientes les gusta tu idea, te pedirán que continúes o te preguntarán cuánto cuesta… te seguirán. Si no lo hacen, sólo agradéceles por su tiempo y vuelve al pizarrón.

Antes de empezar su negocio, Scott Weintraub se dio una buena idea de cómo lucía la *lista de deseos* de sus prospectos. Él y su socio, Jeffrey Spanbauer, decidieron dejar el mundo corporativo después de años trabajando en gestión de marcas y marketing para la industria farmacéutica, así que sabían todo sobre los mayores retos que enfrentaban estas compañías con respecto al marketing y ventas.

"Si eres director de producto o vicepresidente de marketing de una compañía farmacéutica, por lo general estás frustrado por la variación en el desempeño de tus productos —me explicó Scott en su casa de playa—. Puedes tener 20% del mercado en Boston, 5% en Dallas, 2% en San Louis… muchas variaciones. Esto es frustrante en especial cuando estás vendiendo fármacos con valor de 500 millones de dólares. Dices: 'Si tan sólo pudiéramos mejorar en Dallas, ¡ay Dios mío!' Pero no estás seguro de cómo mejorar en Dallas, por lo que usas el mismo marketing y herramientas para todo el país."

En Pfizer, Scott y Jeff trataron de comenzar una división de marketing para dirigir el problema, pero no funcionó. Así que cuando los despidieron por recortes, decidieron comenzar su empresa. Con la ayuda de un mago de las matemáticas desarrollaron un proceso patentado que les dice a las compañías farmacéuticas cuál es el mayor impulsor de desempeño en cada territorio en el país. (¿Ves lo que un poco de poder nerd puede hacer?)

"La mayoría de las compañías tiene alrededor de 100 territorios —explicó Scott—. Así que podemos decirte que en Boston necesitas la influencia de cardiólogos y doctores familiares. En Los Ángeles necesitas trabajar con el precio de tu fármaco. En Chicago se trata de pasar tiempo con los doctores más importantes. En Atlanta tienes que enfocarte en los pacientes afroamericanos." El mismo producto. Diferente marketing en cada ciudad.

Suena como un ganador, ¿no? Una buena semilla Atlantic Giant. Lo fue, pero lo que en verdad amo de esta historia es cómo Jeff y Scott tomaron su *lista de deseos*, y después regresaron con sus colegas para pedir consejo sobre

el producto. Lo compartieron con dos docenas de gestores de marca, gente que conocían y otras personas que habían sido recomendadas por conocidos.

"Hablé con mis amigos y excompañeros y les dije: 'Tengo esta idea para una compañía, ¿qué partes te ayudarían y qué partes no importan?' Les enseñé una presentación típica de PowerPoint y les pedí retroalimentación. Decían cosas como 'cambia esto, aclara esto otro', así que continuamos refinándolo y regresando por más consejos. Al final, se lo mostré al amigo de un amigo que dijo: 'Esto es muy bueno. ¿Cuánto cuesta?' Ahí fue cuando supimos que teníamos algo."

¿Cuánto cuesta? Ésas son las mágicas y doradas palabras, amigo mío.

Cuando un cliente o prospecto pregunta *¿cuánto cuesta?* sabes que quieren lo que estás ofreciendo. En ese momento puedes lanzar tu innovación a toda máquina.

Ésta es la parte de la historia donde las cosas despegan para Scott y Jeff. Scott explicó: "Jeff me contó que su amigo Will le sugirió llamar a este sujeto, Seth, aquí está su número. Así que llamé a Seth y le dije: 'Estoy pensando en comenzar esta compañía y Will dijo que debería llamarte, que tal vez me podrías dar algún consejo. ¿Puedo pasar y enseñarte lo que tengo?' "

Amo tanto esta historia, estoy a punto de soltarte el final. Pero estoy tratando de contenerlo. No… quiero… arruinártelo.

El asistente de Seth llama a Scott. ("Esto debió ser una pista", dijo Scott.). El asistente le da las opciones, martes o jueves, y le pregunta en qué oficina le gustaría reunirse, Brunswick o Bridgewater. ("Esto *también* debió haber sido una pista", dijo Scott.)

Apenas… puedo…. resistir… contarte…

El día de la cita Scott llegó al edificio de Johnson & Johnson. Subió el elevador, y tan pronto como entró al lobby se dio cuenta de que estaba en una suite ejecutiva. "La alfombra y los paneles de madera en verdad estaban hechos de madera. Era algo genuino. De nuevo, esto debió ser una pista. Una mujer me llevó a una oficina, me presentó a Seth, quien me entregó su tarjeta de presentación. Decía: 'Seth Fischer, director de Farmacéutica Johnson & Johnson'."

Sí. Director. Hasta que Scott estrechó la mano de Seth, no tenía idea de que se estaba reuniendo con un pez gordo, tan gordo, su *sí* podría cambiar todo para Scott y Jeff.

¿Cómo termina la historia?

Con todo tipo de sorpresas. Dejaré que Scott te lo cuente.

"Llevaba cinco diapositivas de mi presentación y Seth dijo: '¿Te importa si llamo al vicepresidente de marketing? Creo que va a estar interesado en esto'. Así que levantó el teléfono y dijo: 'Hey, Bob, habla Seth. ¿Puedes venir a mi oficina?' Cuando Bob entró, Seth dijo: 'Bob, éste es mi amigo Scott y tiene algo que te va a interesar mucho. Scott, ¿te molestaría volver a empezar?' Llegué a la dispositiva cinco y Bob dijo: 'Seth, esto es exactamente de lo que hemos hablado. ¿Dónde encontraste a este sujeto?' Pasé cinco diapositivas más y, al final, Bob dijo: '¿Puedes regresar para reunirte con dos de nuestros equipos de marca? Ellos necesitan esto'. Y ahí fue cuando me di cuenta: teníamos algo. Esto en verdad resonaba en gente que podía tomar decisiones de compras clave."

Scott y Jeff acertaron y lanzaron Healthcare Regional Marketing.

En los primeros tres días consiguieron 2 millones de dólares en contratos con Johnson & Johnson y otras dos compañías farmacéuticas mayores.

En su segundo año ganaron 4 millones.

El año pasado (su cuarto) llegaron a 14 millones de dólares.

Al principio Jeff y Scott intuyeron la *lista de deseos* de sus prospectos basados en su propia experiencia trabajando con esas compañías. Después crearon un producto que resolvía el problema de variación de marketing que todas las farmacéuticas tenían. Luego buscaron consejo de colegas y de amigos de sus colegas, hasta que tuvieron un producto que emocionó tanto a los prospectos que querían comprarlo justo en el momento… sin que Scott y Jeff tuvieran que venderlo.

¿Sigues conmigo? Digámoslo juntos… genios.

Una vez más.

Genios.

Todo se trata de la etiqueta

Los consumidores usan etiquetas para calificar con rapidez lo que están comprando. Si tus clientes etiquetan tu negocio igual que a tu competencia, de la misma manera te pueden clavar un tenedor… porque estás acabado. Cuando tu etiqueta es la misma que tu competencia significa que tu cliente o prospecto apenas nota la diferencia entre ustedes (si es que puede). Seguro tú lo has hecho: aplicar etiquetas genéricas a los proveedores que contratas. Un eléctrico es un eléctrico. Un mecánico es un mecánico. Un corredor de

bolsa, un asesor de negocios, un abogado, un lo que sea… ésas son etiquetas. Las etiquetas te ponen en una categoría genérica, facilitando que clientes y prospectos entiendan más rápido lo que haces. El problema es que te ponen en la misma categoría que a tu competencia. Para tu cliente eres igual que los buenos, los malos y los patéticos. Cuando un consumidor te define por una etiqueta preestablecida tiene un conjunto de ideas predefinidas sobre lo que eso significa.

Déjame darte un ejemplo de etiquetado profesional. ¿Cómo llamas al sujeto o a la chica que arregla tu computadora? Yo tengo un nombre inteligente para el mío, el *chico de las computadoras*. (Sí, puedes robártelo.) Hay muchos de ésos en el mercado y muchos negocios donde puedes ir y contratar uno. Y está el Escuadrón Geek de Best Buy. Este equipo no es más que, en su corazón, un grupo lleno de chicos y chicas de las computadoras, pero los consumidores no los ven así. Los ven como *geeks*. ¿Qué significa un nombre?, te preguntarás. Todo. Al usar la palabra *geek*, Best Buy diferencia a sus chicos que reparan computadoras de todos los demás. No son tipos comunes y corrientes, son geeks, nerds, expertos, maestros. Y al usar la palabra *escuadrón* en su nombre, los geeks indican que pueden responder con rapidez porque son miembros de una fuerza organizada.

Pero la imagen no termina con el nombre. El Escuadrón Geek respalda su etiqueta con presentación, los geeks se visten con brincacharcos, tienen plumas en las bolsas, manejan VW Beetles pintados como si fueran carros policía (escuadrón). De esta forma enfatizan la idiosincrasia que señalan con su nombre. Si buscas a cualquier *chico de las computadoras*, es probable que termines escogiendo la opción más barata. ¿Por qué pagar más por Joe de Acme Computer Guys por corregir las fallas de un programa si el vecino adolescente que sabe de computadoras puede hacer lo mismo por un six-pack de cervezas que no puede comprar? Pero si tienes un asunto urgente con una computadora, como un problema de vida o muerte DEFCON #1, no querrás al adolescente que vive al lado o al sujeto retirado que sólo trabaja con servidores, querrás un nerd súper avanzado, nivel Dios, con ropa interior de superhéroe que venga a rescatarte. Comparar un chico de las computadoras con otro chico de las computadoras es como comparar manzanas con manzanas. Comparar un chico de las computadoras con el Escuadrón Geek es como comparar al Inspector Gadget con James Bond. Cuando estoy en pánico, llamo al nerd para que me rescate. Todas las veces, sin importar cuánto cueste.

Si te etiquetan como un chico de las computadoras, tus prospectos pensarán que eres justo como todos los demás. "Ya tengo un sujeto que

arregla computadoras y me voy a quedar con él, a menos que este chico nuevo (ése eres tú) me dé un mejor precio." Después de todo, los dos son chicos de las computadoras, ¿no? Por esta razón, con frecuencia la decisión entre tú y tu competencia se reduce al precio.

Podrías argumentar un millón de cosas sobre por qué el otro chico de las computadoras es mejor que el Escuadrón Geek. Yo lo sé, con Olmec yo era el otro chico de las computadoras… y era mejor porque podía manejar más cosas complejas. Pero a mis consumidores no les importaba. El consumidor no tiene años o décadas para entender tu oficio como lo haces tú. Así que, como consumidor, buscas las diferencias obvias y fáciles de entender. Con frecuencia tomas una decisión con menos de 1% de la información, porque tienes que hacerlo. Si quieres comunicar tus diferencias con rapidez a los consumidores, cambia tu etiqueta. No te revuelvas con todos los demás.

Si consigues que tus clientes y prospectos te etiqueten de manera diferente (no sólo por *decir* que eres diferente, sino porque *eres* diferente) harás que les sea más fácil notar tus diferencias… y escogerte sobre la competencia. Ah, y si haces un muy buen trabajo, el precio se vuelve irrelevante, por lo que puedes cobrar más que los otros y al final ganar lo que en verdad vales.

Cuando Scott y Jeff se dispusieron a formar su propia compañía sabían que si se etiquetaban como *expertos en marketing* para empresas farmacéuticas sólo serían vistos como una más en un vasto océano de firmas de consultoría. Así que tomaron la mayor frustración de su industria, encontraron una solución y convirtieron eso en su diferenciador. Cuando abrieron las puertas eran *expertos en marketing regional*, con poca o nula competencia porque tenían una etiqueta nueva. Ellos sabían que podían ser buenos consultores de marketing o que podían ser los mejores consultores de marketing regional del país. Y creo que 14 millones de dólares en cuatro años dicen, diablos, sí, lo hicieron bien.

Del mismo modo, John Shaw no era sólo otro *sujeto de energía solar*. John es el *proveedor de energía solar con igualdad de oportunidades*. Hace posible que casi todos los de su comunidad que quieren energía solar puedan obtenerla. Convirtió la principal frustración de sus clientes (falta de dinero para un pago inicial) en una solución. Desde que comenzó a facilitar el sistema de reembolsos para sus clientes y a financiar sus pagos, Shaw Solar ha asegurado más de 250 mil dólares en reembolsos y subvenciones para sus clientes. Éste es el diferenciador de John.

¿Ves cómo la *lista de deseos* de tus clientes te lleva a refinar tu campo y a descubrir diferenciadores lucrativos? Bien. Sabía que estabas poniendo

atención.

No tendrás la capacidad o el deseo de realizar cada cosa de la *lista de deseos* de tus clientes. Eso está bien. De hecho, está más que bien porque tienes que ser el mejor en sólo una cosa para que tus clientes vayan en manada a ti. Tu meta es trabajar dentro de tu *punto óptimo*, no fuera de tu zona de confort. No todas las buenas ideas de negocio son buenas ideas para tu negocio.

Dicho eso, seguro podrías usar la *lista de deseos* para buscar formas de llenar a tus mejores clientes de amor y genialidad. Si conoces sus aspiraciones y frustraciones, estás equipado para cazar oportunidades para ellos. No siempre tiene que ser tu compañía la que resuelva el problema, conéctalos cuando encuentres algo que los vaya a ayudar. Invierte en su éxito. Sé increíble. Mueve su mundo. El amor que les des regresará.

Sigue el Plan

Pon manos a la obra en 30 minutos (o menos)

1. **Haz tu lista de preguntas para las entrevistas.** Usando mi lista como inspiración, crea la tuya para interrogar a tus clientes durante las entrevistas. En realidad ¿qué quieres saber sobre ellos? Recuerda mantener la atención 100% en ellos, no en ti. Nunca hagas preguntas directas sobre el desempeño de tu compañía (es poco probable que te digan la verdad), interroga sobre tu industria en general. ¡No cuestiones sobre ventas o liderazgo! Deja que digan lo que piensan… hay oro en sus cerebros.
2. **Busca cosas en común e innova.** Después de entrevistar a varios de tus mejores clientes busca cosas en común en sus *listas de deseos*. ¿Tienen frustraciones similares sobre su propia industria? ¿Todos buscan una solución al mismo problema? Si encuentras una forma de solucionarlo o de hacer su vida más fácil y sus negocios más rentables, entonces tendrás éxito.
3. **Consigue asesoría** . Si decides crear un producto nuevo u ofrecer un servicio nuevo que podría calmar la frustración de tus mejores clientes, llámalos de nuevo y pídeles consejos. Nunca lances una oferta sin recibir retroalimentación de tus clientes primero. Si lo aman, te lo dirán… sin que tengas que preguntar. Si creen que necesita más trabajo, te lo dirán. Si no le encuentran

ningún valor, serán amables y no te preguntarán por él de nuevo. Así que será fácil para ti averiguar si tu nueva oferta está lista para una prueba. Todo se trata de conseguir asesoría.

Cómo aplicar el Gran Plan en tu industria:
servicios tecnológicos

Supongamos que eres un diseñador de páginas de internet, no del tipo *geek*, más bien del tipo moderno con tres cuentas de Tumblr y una impresionante colección de iTunes. Así que deja tu café de comercio justo, apaga tu Mac ¡y pongamos en marcha el Gran Plan en tu negocio!

Eres un diseñador independiente con dos docenas de clientes. Trabajas 16 horas al día, seis días a la semana y te desmayas los domingos. El dinero es decente, pero no puedes bajar el ritmo porque no sabes cuándo un cliente va a cancelar o posponer un proyecto. Así que continúas diciéndoles que sí a nuevos clientes, añadiendo más y más trabajo a tu gigantesco montón insano, suponiendo que todo se arreglará con el tiempo… con suerte antes de que mueras.

Tras llenar la *tabla de evaluación* te das cuenta de que tienes tal vez cuatro clientes distinguidos y, al menos, 10 malos que se tienen que ir. Despides a los peores del montón y cuando tu ingreso comienza a aumentar sientes la feliz revelación de que el Gran Plan en verdad funciona. Tienes más tiempo para trabajar con los mejores clientes y los que más pagan. Incluso te solicitan más disponibilidad. Pero sabes que todavía hay recortes por hacer. Para eso esperarás a entrevistar a tus mejores clientes, pensando que tal vez encontrarás la *mejor* forma de liberarte de los enfermizos después de encargarte de la *lista de deseos*.

Resulta que todos tus mejores clientes son compañías que tienen grandes páginas de internet con redes sociales integradas y ventanas. Cuando te sientas para la entrevista, aprendes que su mayor frustración es que tienen que publicar todo el contenido y siempre están muy ocupados.

Regresando a tu lista de los ocho clientes enfermizos que todavía quedan, te das cuenta de que son clientes de *hágalo usted mismo* y de pequeña escala. Así que optas por eliminar los servicios a compañías que sólo quieren subir algo y después manejarlo ellos. Porque admitámoslo, pueden pensar que *lo*

hacen ellos, pero en definitiva no lo hacen. Te llaman y mandan correos electrónicos todo el tiempo con preguntas y problemas y, como eres tan buena persona, les contestas. Bueno, ¡pues ya no más!

Sin esos clientes que pagan poco y requieren mucho mantenimiento puedes enfocarte en dar un servicio estelar de *lo hacemos por ti* para tus mejores clientes. Estableces una tarifa mensual, en vez de una por hora, que ellos están felices de pagar sólo por el privilegio de no tener que resolver nada o preocuparse de cuánto costará que *sólo lo hagas*. Después contratas algunos advenedizos de medio tiempo, según sea necesario, para ayudarte con las cosas fáciles y poder gastar tu tiempo y energía en diseñar páginas de internet estratégicas y planes de mantenimiento para cada cliente, gestionando consumidores y trabajando el resto del Gran Plan.

Ahora, incluso con tus ayudantes, tienes más dinero, menos dolores de cabeza y más tiempo para disfrutar tu vida (qué concepto).

Contactas a tus mejores clientes y les pides referencias de proveedores. Cuando hablas con un representante de la compañía de servicios mercantiles que lleva las transacciones con tarjetas de crédito de dos de tus mejores clientes descubres que su mayor queja con todos (incluidos sus clientes en común) es la manera en que configuran los formularios de pedidos en su página de internet. Parece que unos cuantos ajustes ayudarían a prevenir transacciones perdidas y llenas de errores, que le cuestan dinero a la compañía de servicios mercantiles y sacan de quicio a tu cliente. Así que ideas una nueva forma de configurar los formularios que satisface ambas necesidades. La gente de la compañía de servicios mercantiles está tan feliz que manda un correo electrónico a toda su base de datos de clientes, animándolos a contactarte para configurar formularios apropiados en sus páginas de internet. Muy pronto estás nadando en solicitudes y tienes un alza de clientes.

Después continúas con tu PMEM. Primero prometes darles un reporte básico del tráfico en sus páginas, sólo el resumen básico de las actividades del día. Nada sofisticado. Luego los sorprendes con un reporte detallado del desempeño mensual que identifica quién compró qué, cuándo y dónde, incluso recomiendas en qué productos deberían enfocarse el siguiente mes. Los clientes están muy asombrados y el dinero sigue llegando.

Capítulo 9

DÉJALOS LIDERAR

¿Y si pudieras predecir cuántas personas comprarán tu nuevo producto o se inscribirán a tu reciente servicio? ¿Y si pudieras construir una comunidad comprometida a promover tu nuevo producto o servicio antes de siquiera desarrollarlo? ¿Y si pudieras asegurar que cada vez, y me refiero a *cada vez*, que lanzas algo nuevo no va a fracasar?

Al diablo el "y si pudieras".

Porque puedes.

El proceso es muy franco. Sin misterio, *hocus pocus* ni tonterías. Sólo necesitas que tu comunidad de consumidores tenga influencia directa en el desarrollo, lanzamiento y marketing de lo que ofreces. Al final de este proceso tendrás un producto que tus clientes ya quieren (porque lo hicieron) y el resto de la estrategia se encargará de sí misma. A esto lo llamo *estrategia del infiltrado* porque les da a tus clientes acceso directo a lo que sucede en tu compañía y obtienes información privilegiada de sus mentes. Ésta es cocreación en su forma más efectiva. Y así como el sol tiene la mayor responsabilidad en el cultivo de calabazas (o cualquier ser vivo, vida de hecho) la comunidad de estos clientes, prospectos y proveedores actúa como el sol para tu negocio, dando la energía que necesita para crecer y crecer. ¡Deja que el sol brille, amigo!

La *estrategia del infiltrado* es más que sólo encontrar una forma de promocionar tu producto. Hay muchos otros beneficios de actuar con esta idea:

- **Genera innovación en el desarrollo de producto.** Mientras más te conectes con las necesidades, deseos e ideas de tu comunidad, crearás más productos o servicios que no habrías imaginado sin su ayuda.
- **Te ahorra dinero.** Al poder predecir cómo se venderá un producto o servicio te ahorras el desarrollo y marketing de algo que en realidad nadie desea o modificar tu oferta hasta que lo quieran.
- **Le da forma a tu marca.** Conforme conoces a tu comunidad al permitirle tener información de tu compañía, obtienes un mejor entendimiento de lo que tu marca significa para ellos, por qué te aman, qué representas, por qué vuelven a ti.
- **Inspira lealtad.** Cuando los clientes participan en la creación de un producto o servicio se sienten importantes, *significativos*. Y cuando la gente se siente significativa gracias a tu compañía, será leal de por vida o, al menos, hasta que deje de sentirse así.
- **Provoca promoción no solicitada.** Al final tus infiltrados promoverán los productos o servicios que ayudaron a crear. La conversación que tienen con amigos ya no es "mira la cosa increíble que *hizo esta compañía*". Cambia a "mira esta cosa increíble que *hice*".

Sólo déjame advertirte algo sobre mi declaración del *plan simple*: si no trabajas el resto del Gran Plan, esta estrategia no te funcionará bien. De hecho, podría fracasar por completo y volverte loco en el proceso. Fracasaría porque, y esto es *clave*, mi amigo Planificador en Grande, mientras sigas atendiendo a cada tipo de cliente bajo el sol (en vez de cuidar sólo a tus mejores clientes), haciendo mil cosas bajo tu disfraz de todólogo (en vez de enfocarte en un solo campo y construir tu equipo alrededor de él), apostando a cualquier cosa (en vez de sembrar tu semilla Atlantic Giant)… implementar la *estrategia del infiltrado* te llevará a caminos divididos, todos llegando al mismo lugar: Ciudad Locura, alias la capital mundial de la bancarrota.

Sé que esto suena muy fuerte, pero es verdad. Cuando vendes la leche antes de ordeñar la vaca pasan cosas malas. Así que prométeme que no usarás esta estrategia hasta que domines los otros pasos del Gran Plan.

¿Trato?

Trato.

Está bien, ahora que nos entendemos, sigamos…

Ventaja del *crowdsourcing*

Estoy seguro de que sabes todo sobre el *crowdsourcing* o colaboración abierta. En caso de que nunca lo hayas oído, te cuento: funciona cuando usas un gran grupo externo (no tu equipo) para alcanzar un objetivo, ya sea desarrollar un producto, lanzar una iniciativa o completar una tarea. Una multitud se puede usar para mapear el universo y los millones de galaxias dentro de él (Galaxy Zoo), difundir información local a la velocidad de la luz (Twitter), realizar investigaciones de enfermedades complejas (Fold.It), generar contenido para blogs y libros (*Chuck Norris Cannot Be Stopped: 400 All-New Facts about the Man Who Knows Neither Fear nor Mercy*… y otros clásicos eternos).

También para construir una compañía de más de 30 millones de dólares. La empresa de playeras Threadless es un ejemplo popular de *crowdsourcing* bien hecho. Se lanzó en el año 2000 con una inversión inicial de mil dólares, y permite a sus clientes diseñar sus productos.

El sistema es el siguiente: la compañía pide al púbico que envíe sus diseños, uno de los cuales se seleccionará como la siguiente playera de Threadless. El resultado es una amplia base de gente entusiasmada por crear el próximo gran producto que van a comprar. ¿Y el ganador del concurso? Bueno, esa persona es un consumidor leal de Threadless de por vida. Cuando la gente dice: "Oye, ¿dónde compraste esa playera tan padre?" Ella dirá: "¿Comprar? ¡Yo *hice* esta maravilla!" Y ya sabes, como estuvo involucrada en el proceso, promoverá la playera (y a Threadless) por toda la ciudad… en su blog de Tumblr… en su página de Facebook… y en su cuenta de Twitter. Cuando las personas se involucran en el desarrollo de un producto o servicio nuevo se vuelven leales a él y quieren promoverlo. De hecho, no pueden *ayudarse a sí mismas*. Quieren que el mundo sepa que participaron en la creación de algo nuevo, que están conectadas con una compañía que ya consideraban genial.

Threadless produce una cantidad enferma de ganancias y beneficios del *crowdsourcing*. Cuando ofrecen un diseño nuevo de playera, se agotan. El cien por ciento. No queda ni una playera, ni siquiera en una caja cualquiera al fondo del depósito. Se acaban todas. ¿Quién más puede decir eso? ¿Cuándo fue la última vez que vendiste todo lo que tenías de algo? ¿Cuándo fue la última vez agotaste tu oferta?

Pero aunque el *crowdsourcing* es una herramienta efectiva de manera increíble para ganar la lealtad de los clientes e inspirar participación

entusiasta para promocionar tus productos o servicios, la *estrategia del infiltrado* cambiará tu mundo. La principal diferencia es la predictibilidad. Cuando aplicas el *crowdsourcing* para desarrollar un producto o servicio en realidad no estás seguro de si funcionará o se desempeñará de manera poco convincente y fallará, porque no involucraste a la multitud de manera necesaria en la concepción de tu idea.

La *estrategia del infiltrado* te permite medir la respuesta del cliente desde el principio y en cada etapa del proceso. Y como las primeras conductas son grandes indicadores de lo que va a pasar, sabrás si una nueva oferta tendrá éxito o fracasará antes de invertir esfuerzo en desarrollarla. Lo sabrás porque lo primero que dirás no es: "Adelante, manden sus mejores diseños (ideas)", sino: "Tengo la idea de equis cosa, ¿cómo ves? ¿te interesaría?"

Es una distinción simple, pero hace toda la diferencia porque es un pronosticador de tu éxito o fracaso. Un *no* te dice que la gente no quiere lo que estás ofreciendo. Punto. Una decepción, pero al menos ahora lo sabes, ¿no? Te salvaste de estar sudando por la creación de un producto o servicio nuevo que nadie va a querer. Preguntar a los clientes si estarían interesados en lo que estás pensando ofrecer antes de invertir en desarrollarlo te ahorrará mucho tiempo, dinero y esfuerzo.

No hay mejor respuesta que el silencio antes del silencio. Si tus consumidores principales no responden de inmediato, es una gran señal de que tu oferta no se venderá y no tienes suficiente afinidad con tu comunidad. Si no hay (mínimo) un pequeño grupo de clientes interesados en lo que ofreces, es un indicador absoluto de que no araste el huerto de tu calabaza de manera adecuada. Una serie de "sí, estoy interesado", apunta al éxito.

Tras probar la etapa de predicción algunas veces y llevar detallado historial de las respuestas de los clientes serás capaz de predecir cuántas ventas tendrás. De verdad. Por ejemplo, yo sé que si vendo un producto que cuesta 100 dólares o menos tendré una tasa de 39%. Así que, si 500 personas responden a mi pregunta de predicción con un contundente *sí*, sé que venderé 195 unidades.

Usar la *estrategia del infiltrado* cambiará mucho tu vida y te ayudará a crecer y crecer. ¿Por qué?

Porque cuando es predecible cuánta gente va a comprar lo que estás vendiendo no tienes que construir, crear, ordenar o comprar más de lo que necesitas. No más cajas de cartón apiladas con los productos del año pasado. No más horas gastadas buscando ideas para un nuevo tipo de servicio que

nadie va a usar. No más gasto de dinero que no tienes para construir algo que nadie quiere en realidad.

Cuando las personas responden de manera positiva a tu ofrecimiento están aseguradas desde el principio. Así que, mientras te mueves a través del proceso de la *estrategia del infiltrado*, la mayoría se quedará contigo y, con el tiempo, comprarán lo que sea que dijeron que querían, tan pronto como esté disponible. Así que ahora ya tienes ventas cerradas, con poco o nada de dinero gastado en promoción para conseguirlas.

Y cuando los clientes se involucran para ayudarte a desarrollar un nuevo producto o servicio y les das el crédito, se comprometerán mucho con el resultado, tanto que promoverán tu nueva oferta, ¡incluso sin pedírselos! Así tendrás un *equipo callejero* esparciendo la palabra sobre tu lanzamiento. (Y lo harán gratis. ¿Me entiendes? *Gratis*.)

Ya que tienes la *lista de deseos*, añade otro renglón a la temprana etapa de predicción preguntando a tus clientes: "En respuesta a tu deseo (o queja, preocupación, frustración) estoy trabajando en equis. ¿Está a la altura? ¿Te interesaría?" Ahora en verdad tienes clientes investidos, porque ellos inspiraron la idea. Y déjame decirte, inspirar a alguien más para innovar es irresistible para la mayoría de las personas, ¡es como el crack! Con la excepción de que si eres adicto a eso no arruinará tu vida. Pequeña diferencia.

¿Ya estás brincando de emoción? ¿Tu mente se acelera con las posibilidades? ¿Empiezas a ver cómo este método de marketing podría ayudarte a ganar el listón azul?

Fantástico.

Un seguidor de culto

A pesar de su sencillo taller y su pequeño equipo (en serio, casi es una banda de un solo hombre), Paul Scheiter de Hodgehog Leatherworks es la calabaza gigante que rompe los récords en su campo. Paul se especializa en hacer fundas de piel de alta gama hechas a mano para cuchillos de supervivencia, tácticos y de caza, que vende en internet. Sus clientes son supervivencialistas, las personas que se adentran en bosques y se quedan ahí por semanas sin nada más que un cuchillo (y una funda Hedgehog). Cuando deciden regresar a la civilización lo hacen vistiendo un traje hecho con el tronco de un árbol y masticando ojos de serpientes de cascabel como si fueran bolas de chicle. En otras palabras, ¡estos tipos son duros! Demandan el mejor equipo y puedes estar seguro de que no usan la navaja suiza de tu papá. Como inversor de Hedgehog por más de cinco años he aprendido mucho sobre el funcionamiento interno de este gigante de las fundas.

Paul usa la *estrategia del infiltrado* con gran éxito. Sus clientes ganan. Su compañía gana. Él gana. Y todo porque él quería de manera genuina conectarse con la gente de campo y supervivencialistas para averiguar con exactitud qué buscaban en nuevos productos. Cuando Paul se alista para diseñar una nueva funda, se comunica con la muy unida comunidad de más de 10 mil suscriptores por video, llamadas en conferencia o correo electrónico y les pregunta qué quieren. Dice: "Diseñaré una funda nueva, ¿para qué cuchillo les gustaría?" No tiene que adivinar qué hacer a continuación. No hay un grupo que pueda mandarlo en la dirección errónea y no se pregunta si se venderá. Toda la comunidad de Paul le dice qué quiere con detalle, de hecho, le dice con exactitud qué comprará.

Tras revisar y contar las respuestas, Paul se asegura de poder trabajar con el cuchillo que escogieron y después lo anuncia a la comunidad: "La mayoría quiere que haga una funda para este cuchillo, así que aquí vamos. Espero sus comentarios en el proceso".

Ahora incluso la gente que le pidió a Paul diseñar una funda para un cuchillo diferente está interesada en ayudarlo a desarrollar ésta porque es claro que toma sus opiniones en consideración. (Es como el crack, te lo dije.) Conforme trabaja, Paul mantiene a la comunidad al tanto compartiendo fotos del proceso: videos detallados y correos electrónicos

descriptivos, mandando muestras y haciendo videollamadas con los interesados en el resultado. Con la emoción de ver un producto cobrando vida, incluso si no estabas interesado desde el principio, quedas atrapado con el proceso.

Un extra, y en realidad la razón por la que Paul usa la *estrategia del infiltrado* es obtener críticas de manera inmediata y emplear el poder del *cerebro comunal*. Colabora con sus clientes, los consumidores finales, para crear algo único, algo que no habría creado por sí sólo. Paul encontró una manera fabulosa de atender a sus mejores clientes en tiempo real.

Cuando Paul está listo para vender la funda, primero la pone a disposición de quienes le ayudaron a desarrollarla (están ansiosos de tenerla) y meses después, a veces incluso un año más tarde, la saca al público en general. Al seguir este proceso Paul es capaz de predecir cuántas fundas venderá a su comunidad en el primer mes de lanzamiento, con un margen de error muy pequeño. Su experiencia también lo ayuda a predecir, con una sorprendente exactitud, cuántas venderá al público en general. No es broma, se queda entre cinco y seis unidades. Te hace pensar que tiene poderes psíquicos.

Como sus clientes son colaboradores, promueven estas fundas. Se sienten tan conectados con sus productos, con Paul y con Hedgehog Leatherworks, que hablan de los tres sin dudarlo. Son fans de Hedgehog con la misión de convertir a otros supervivencialistas y unirlos a sus filas. Suena de forma escalofriante como un culto, ¿no? Pero ¿qué más podría pedir un empresario?

La secuencia

Cuando lanzo un nuevo producto o servicio siempre sigo la misma secuencia. No es muy diferente del proceso de lanzamiento que siguen algunos de los proveedores más exitosos, con excepción de una diferencia clave: el pronosticador. Puedo decir sin ninguna modestia que, cuando sigo esta secuencia al pie de la letra, involucrando a mi comunidad de clientes y seguidores, funciona cada vez. Cada vez. ¿Y por qué no habría de hacerlo? Le estoy dando a la comunidad lo que pidió con exactitud, así que ¿por qué no lo querría?

La secuencia luce así:

1. **Predecir.** Pregunta a tu base de clientes, prospectos, seguidores y fans si estarían interesados en tu nueva oferta. Lleva un registro del número de respuestas (en relación con el total de gente en tu base de datos). Da más importancia a las respuestas de tus mejores clientes que a las de las personas con voz alta. Las personas que han comprado en el pasado son más propensas a volver a comprar. Haz que la conversación continúe resaltando ideas de la *lista de deseos*.
2. **Apreciar.** Agradece a las personas de tu comunidad que respondan: los sí, los no y los tal vez. El hecho de que a la gente le importe lo suficiente para responder es importante. Así que debes mostrar tu gratitud. Incluso si dicen: "Ésta es la idea más estúpida que he escuchado", escríbeles: "Muchas gracias por tu crítica honesta, en definitiva, ayuda a encontrar la dirección".
3. **Anunciar.** Si estás satisfecho con el número de respuestas *sí* como para seguir adelante, dile a la comunidad que dado que hay suficientes personas que quieren tu nueva oferta, la crearás. Esto aumentará el interés de los que en principio dijeron *no* porque, de manera natural, sentirán curiosidad por lo que la mayoría quiere. Es como una ovación de pie, tal vez no te sientas inspirado a levantarte y aplaudir al final de la dolorosa obra de cinco actos que duró una eternidad, pero como todos los demás lo hacen, te levantas y aplaudes. Es parte de la naturaleza humana ser persuadido por la mayoría.

4. **Involucrar.** De cualquier forma posible, involucra a tu comunidad en el desarrollo del producto o servicio nuevo. Mantenlos interesados en el resultado dándoles actualizaciones y pidiendo su opinión de manera periódica. Déjalos participar tanto como se pueda. Paul hace esto bien. También John Green, autor de bestsellers del *New York Times* de literatura juvenil, mejor conocido por sus libros *Buscando a Alaska* y *Ciudades de papel*. John mantiene a sus fans (apodados *nerdfighters*) entusiasmados por nuevos libros a través de su blog y videos, donde algunas veces lee fragmentos de sus manuscritos. Tan pronto como ese libro está en preventa, ¡los *nerdfighters* llegan en manada!
5. **Pedir.** Solicita a la gente una pequeña cantidad de inversión en forma de depósito para tenerla comprometida con el proceso. Pide a tu comunidad que invierta su dinero en lo que dice y será más probable que continúen con la compra. Por ejemplo, Paul recibe 25 dólares no reembolsables de las personas que dicen querer ser las primeras en tener una nueva funda. Él explica que le ayuda a saber cuántas tendrá que hacer antes de comprar los materiales. Sus clientes la obtienen y están felices de pagar por ella.
6. **Limitar.** Cuando lances tu nuevo producto o servicio, ponlo disponible por tiempo y cantidades limitadas. Y obvio, limítalo a la gente que te ayudó a sacarlo. Se sentirán más especiales. La escasez hace que la gente se mueva. Hace que comprar tu nuevo producto, el que ayudaron a crear, sea una cuestión de urgencia. La escasez funciona. Mientras menos artículos haya disponibles y menos tiempo para comprarlos, las personas estarán más propensas a comprar. Threadless hace sólo un cierto número de playeras. Cuando se agotan, eso es todo, por eso los clientes quieren comprar las nuevas playeras… rápido.
7. **Entregar más.** Un riesgo de usar la *estrategia del infiltrado* es que todos están tan involucrados en el proceso que saben con exactitud qué van a recibir. Aun así, lo quieren, pero recibirlo es un poco una desilusión. Es como si yo te dijera qué regalos vas a recibir un día antes de tu cumpleaños… qué decepción. Así que la clave es entregar algo más o algo inesperado. Una sorpresa es buena.
8. **Tener registro.** De nuevo, la belleza de la *estrategia del infiltrado* sobre el *crowdsourcing* directo es la predictibilidad, pero no puedes predecir nada si no estás midiendo respuestas. ¡Lleva registro de la información!

Guía el barco

La *estrategia del infiltrado* funciona tan bien que volará tu mente. Pero recuerda, tienes que guiar tu negocio en la dirección que quieres. No dejes que los clientes decidan cada vuelta, giro o decisión que tomes, como si tu negocio fuera un libro de *Elige tu propia aventura* y ellos fueran los que tienen todo el poder, cambiando el resultado con cada decisión.

Los clientes sólo piensan en lo que ellos quieren. No piensan en los gastos generales, recursos, integridad de marca o tu planeación a largo plazo. Tú como el empresario debes entender a dónde quiere llegar el cliente, pero si su demanda no se puede satisfacer dentro de tu infraestructura, si no está en el *punto óptimo*, necesitas tomar la decisión ejecutiva (¡ése eres tú!) de dejarlo ir o modificarlo para que se ajuste a tu negocio. Es probable que John Green no siga consejos sobre la trama de sus *nerdfighters*, y si Paul Scheiter no puede mantener la increíble calidad estándar para una funda en particular que su comunidad quiere, no la hace.

Recluta a tus clientes para que participen de manera activa en la construcción de tu nuevo producto o servicio para poder medir el interés y reducir riesgos. Aliéntalos a aportar mano de obra en la construcción de tu siguiente oferta, para que tengan mayor interés en comprarla y sean más propensos a promoverla por ti. Sólo recuerda, tú eres el capitán del barco. Ellos son el viento debajo de tus alas… digo… velas.

¿Qué pasa si los consumidores quieren algo muy grande? ¿Y si quieren que les des un teletransportador por 5 dólares o algo más imposible, dadas tus capacidades? Dile a tu comunidad que llegaste a un callejón sin salida. Después hay dos líneas de acción. Decir que el proyecto que quieren no se realizará en un futuro cercano y comenzarás el que quedó en segundo puesto o pedir a tu comunidad *crowdsourcing* que te dé la solución. Programa una llamada para recibir sus ideas. Ten un puñado de las personas más listas y comprometidas para que te den consejo y te guíen. Quién sabe, tal vez Spock es un participante desenfrenado y te da el plano de ese teletransportador.

Sigue el Plan

Pon manos a la obra en 30 minutos (o menos)

1. **Programa tu secuencia.** Antes de que te sumerjas, programa la secuencia de pasos para que, si hay interés genuino en tu nueva idea, tengas tiempo de responder al interés, desarrollar el producto y lanzarlo. No quieres tener a la gente emocionada por tu nuevo producto o servicio y después dejarla colgada.
2. **Tantea las aguas.** Comienza con el pronosticador, la simple pregunta que te ayudará a medir el interés en tu oferta. Mándala por correo electrónico, publícala en tu página de Facebook, pregunta a la gente en Twitter o a tus clientes cuando te vayan a ver.
3. **Determina cómo vas a involucrar e interactuar con tus colaboradores.** ¿Harás un video para mostrar tu progreso? ¿Publicarás actualizaciones en tu blog? ¿Formarás un pequeño grupo y te reunirás con él cada semana para intercambiar ideas? ¿Publicarás actualizaciones diarias en Twitter? Decide de manera anticipada para que te prepares para hacer el trabajo extra y mantener a tus colaboradores involucrados.

Cómo aplicar el Gran Plan en tu industria:
servicios de salud

Supongamos que tienes y operas una residencia de ancianos. Deja la charola de comida, evita el cuarto de televisión, siéntate en tu oficina ¡y pongamos en marcha el Gran Plan en tu negocio!

De todas las residencias para ancianos en 150 kilómetros a la redonda, la tuya es la más parecida a un hogar. El único problema: tienes muchas camas vacías. Tus competidores, con sus edificios grandes, resbaladizos e insulsos tienen una lista de espera de kilómetros, mientras que tú tienes un ala entera

de cuartos vacíos llenándose de polvo. Intentas levantarlo con un anuncio en televisión, que te lleva, oh, cero personas. Por alguna razón los ancianos y sus cuidadores siguen prefiriendo inscribirse con tus competidores.

Así que identificas a tus mejores clientes: aquellas personas que rara vez se quejan, siempre pagan a tiempo y tienen más de un familiar viviendo en tus instalaciones. Cuando entrevistas a tus mejores clientes, residentes y sus familias para saber sobre sus frustraciones con tu industria descubres sin sorpresa que no les gusta la sensación de comercio de los grandes proveedores. Les gusta la casual y relajada atmósfera de tu edificio. La decoración *hogareña*, la manera en que el personal trata a todos como familia, adoran que la cafetería no parezca (ni sepa) a cafetería, con sus amplias mesas redondas y comidas familiares.

Pero hay un *pequeño* asunto: tus mejores clientes están frustrados con las limitadas horas de visita y el diminuto estacionamiento. Desearían que hubiera una forma de estar más conectados con sus familias (y viceversa) sin tener que esperar por una visita. Este aspecto hace que tu lugar casi parezca un hospital.

El pequeño estacionamiento obliga a mucha gente a estacionarse sobre la calle a casi un kilómetro al lado de una cafetería cuando van a una visita. Muchas familias han cancelado un viaje planeado para visitar a la abuela y al abuelo porque no pudieron entrar a la propiedad. Eso no es bueno. Nada bueno.

Lo hablas con tu equipo y en una lluvia de ideas encuentran soluciones a este problema. Presentas esas ideas a tus mejores clientes para evaluar su reacción y modificar tu plan con base en sus comentarios. Decides llevar cinco computadoras nuevas y contratar a un estudiante universitario para que ayude a los residentes con sus correos electrónicos, Facebook y sesiones diarias de Skype con sus familiares. Tu empleado se sienta con los residentes y les ayuda a escribir cartas a sus familiares. Comienzas a grabar los eventos y transmitirlos por internet en un canal seguro de YouTube, todo mientras mantienes tu misión de *casa lejos de casa* intacta. Ah, y tomas la decisión evidente de extender el horario de visitas cuatro horas diarias. Sí, cuesta más en personal. Pero clientes infelices cuestan mucho más que eso.

Después abordas el problema del estacionamiento. Por las restricciones medioambientales y reglas locales no lo puedes expandir ni modificar, así que eso está descartado. Pero puedes reservar un cajón de estacionamiento en el edificio de al lado. Así que compras una vagoneta. Luego te reúnes con el dueño de la cafetería que está a casi un kilómetro (que resulta tener un gigantesco estacionamiento). Acuerdan instalar una línea telefónica de

cortesía, para que cuando llegue una familia puedan entrar y llamar a la vagoneta. El dueño del café ama la idea, porque ahora tendrá una familia en su cafetería por cinco minutos en lo que llega la vagoneta. ¿Y qué crees que harán eso cinco minutos?… Exacto, pedirán un café (y a veces un pan, porque la abuela ama los cuernitos rellenos de chocolate).

Todos tus residentes y sus familiares adoran que hayas facilitado las cosas para estar conectados. No puedes evitar notar que tus residentes sonríen más. Parecen más relajados. Se ríen con facilidad y hablan entre ellos con más frecuencia. Un noticiero local escribe una historia sobre ti y terminas en todos los periódicos de la región. Empiezas a recibir llamadas de familiares que quieren cambiar a sus seres queridos a tus instalaciones. Incluso recibes la solicitud de una mujer que escuchó de tus instalaciones de una familia que esperaba la vagoneta en el café. En pocos meses tu ala vacía se llena de nuevos ancianos.

Entonces buscas a tus mejores clientes y les preguntas si pueden darte referencias de otros proveedores que tengan relación con el cuidado de sus seres queridos. Te pasan el nombre de varios planificadores financieros, servicios de salud y agentes de seguros. Cuando te sientas con cada uno de ellos y preguntas cómo ayudarlos a atender mejor a sus clientes se emocionan y piden saber más sobre tus instalaciones. Les explicas tu misión, y compartes algunos de los cambios que hiciste. Resulta que muchos están buscando la manera de comunicarse mejor con residentes y familiares al mismo tiempo. Les ofreces implementar reuniones a través de Skype usando a tu coordinador de tecnología (los universitarios aman los títulos elegantes).

Pronto tienes residentes felices, familias felices y proveedores felices que trabajan con muchos otros clientes que buscan residencias de cuidados. Estos proveedores te recomiendan personas a diestra y siniestra. En sólo un año se te acercan inversores para tratar sobre edificios nuevos, instalaciones similares en otras partes del estado. Tu reputación te precede. ¿Ves lo que la solución de un pequeño problema te puede traer?

Capítulo 10

GRANDE, FUERTE Y SALUDABLE

Revisemos cómo me convertí en alguien que practica el Gran Plan, ¿va? Mi asesor Frank me aterró con la historia del viejo con una sola bola; un artículo sobre calabazas gigantes hizo que iniciara; apliqué las estrategias del cultivo de calabazas para crecer mi negocio; sembré las raíces de mi compañía… y justo como una monstruosa calabaza gigante, creció como una explosión.

Después de dos años Olmec había conseguido 75 nuevos *mejores clientes* tan alineados con mi compañía que era como una sociedad de admiración mutua. ¿Cómo construí mi calabaza gigante? A través de un proceso que me gusta llamar *seleccionar bien al proveedor*.

Esta técnica funciona tan bien que te vas a enamorar de mí. Lo que en esencia es raro, ya que soy un libro. Pero hace unos años escuché sobre un coreano que se casó con su almohada, con ceremonia y todo. Así que tal vez no sea imposible… sólo recuerda mandarme (al autor) las fotos de la boda, tú y el libro bien vestidos, intercambiando votos, bailando *La víbora de la mar*, dándose pastel uno al otro, de la luna de miel en alguna isla tropical, tomando lecciones de *hula* con Tom (el del Navy Seal).

Pero primero espera un segundo. Antes de que te diga sobre esta increíble técnica debes entender que la estrategia no funciona si no estás haciendo las cosas que he señalado en el libro. El Gran Plan es una estrategia de crecimiento paso a paso, cada uno construido sobre el anterior. Es una progresión, primero debes tener raíces fuertes, después vigilar y deshierbar de manera constante, luego regar como loco. Así que, si no lo has hecho, por

favor regresa y haz el trabajo del capítulo 1 hasta el nueve antes de sumergirte en éste. Si no lo haces, no va a funcionar.

Seleccionar bien al proveedor

Encontré esta estrategia en mis días con Olmec, después de empezar a trabajar por mi cuenta una versión más primitiva del Gran Plan. Las cosas eran mejores. De hecho todo iba bien. Teníamos más dinero, menos estrés, mejores relaciones con los clientes y ningún podrido detenía nuestro progreso. Aunque ya no veía al viejo de una sola bola posado en mi hombro, burlándose de cada movimiento que hacía, todavía se aparecía en mis sueños de vez en cuando. Supongo que una parte de mí se preguntaba si me caería encima el proverbio del otro zapato (o la otra bola) y nuestro negocio decente se volvería de nuevo mi infierno propio.

Me fijé en nuestro listado de clientes y me di cuenta de que las firmas de fondos de cobertura representaban más de 30% de nuestros ingresos anuales, pero teníamos muy pocos clientes de fondos de cobertura, mientras que el resto de nuestros clientes abarcaba una variedad de industrias. Recordé la regla 80/20 y me di cuenta de que teníamos que ajustar nuestro campo. Decidimos etiquetarnos de manera diferente y nos convertimos en Hedge Fund Technology Specialist (Especialistas tecnológicos en fondos de cobertura). Cambiamos nuestro enfoque, mensaje, marca y comenzamos a atender a esos clientes de manera específica. Pasamos de ser *los chicos que reparan computadoras* compitiendo con cientos de otros *chicos que arreglan computadoras* en nuestra ciudad, a tener sólo dos competidores… a nivel nacional.

El único problema era que todavía no averiguaba cómo conseguir más clientes distinguidos. Sabía que no aparecerían de manera misteriosa y mi método anterior de tocar puertas requería mucho esfuerzo y casi no había dado resultados. Así que eso también estaba descartado. Esperar que mis mejores clientes me recomendaran a otros (lo que sí hacían… a veces) parecía como manejar de Los Ángeles a San Francisco vía Michigan… en carretera… en un carro de golf… sin una llanta. Tomaba mucho tiempo.

Un día se me prendió el foco. "Si mis mejores clientes me entienden y yo los entiendo, parece lógico que también tengan esta relación con otros proveedores que los entienden. Quizá esos proveedores tienen relaciones similares con sus propios clientes distinguidos. Justo como yo tengo mi top ten de favoritos y mejores clientes, seguro ellos también tienen a sus

favoritos. Y, oh sorpresa, ese proveedor y yo tenemos algo en común… los dos atendemos a uno de mis mejores clientes. Como tenemos eso en común, quizá pueda conocer a ese proveedor con facilidad y al final compartir mejores clientes."

Está bien, tal vez no era así de elocuente, pero sí tenía un instinto de que los mejores clientes de otros proveedores podrían ser una fuente sin explotar de nuevos clientes.

En el pasado fui un gran creyente del protocolo de *pedir ser recomendado*: Haz un buen trabajo y cuando acabes pregunta: "¿Estás feliz con nuestro trabajo?" Espera por el sí. Espéralo. Espera… por… él. "Sí." Entonces haz la pregunta más cursi jamás inventada para la promoción: "¿Tienes algún amigo o contacto que también se podría beneficiar de nuestro trabajo?" Después observa cómo siguen cayendo las recomendaciones.

Al menos así se suponía que iba a pasar.

En mi caso (y apuesto a que en el tuyo también) la realidad era muy diferente. Pedir recomendaciones trajo varios momentos incómodos para todos los implicados. En vez de terminar un proyecto con un gran "Gracias", les estaba pidiendo a mis clientes que, imagínate, ya me estaban pagando, que me dieran *más*. Raro.

Ponte en los zapatos de tus clientes. Les estás pidiendo que te hagan un favor (después de que ya te hicieron un favor enorme al comprarte) y les estás pidiendo ponerse en un riesgo potencial. Si te refieren a alguien más, estarás menos disponible para ellos en el futuro. O podrías compartir conocimiento obtenido de su bolsillo con el nuevo cliente. O podrías no sorprender a su amigo. Y entonces no sólo tú quedas mal, ellos también.

Así que esta manera a medio cocinar de pedir referencia con frecuencia termina en una referencia con poco entusiasmo. En ese momento incómodo el cliente se siente obligado a decir que sí, aunque no quiera. Quizá no lo haga o te recomiende con alguien malo porque quiere que sigas siendo su pequeño y propio secreto.

No más. Hice la promesa de abandonar el proceso de *pedir ser recomendado* y crear algo nuevo. Así que llamé a Larry, mi cliente favorito de fondos de cobertura, y le pedí una reunión. Nos reunimos más tarde esa semana y cuando le pregunté:

—¿Además de mí, qué otros proveedores son indispensables para tu negocio y en verdad te gustan?

—¿Por qué quieres hablar con ellos?

Esperaba eso. No todos los días uno de tus proveedores te pide referencias de otros proveedores. Noté que el hombro de Larry se tensaba

mientras se echaba un poco para atrás en su silla. Era claro que estaba incómodo.

—Larry, quiero darte el mejor servicio posible. Para hacer eso necesito estar seguro de entender lo que tus otros proveedores clave hacen por ti y que cualquier trabajo que haga se integre y apoye lo que ellos hacen. Quiero que el trabajo que hago te dé el mayor beneficio de tu presupuesto al asegurarme de que no pongo ningún obstáculo para tus otros proveedores —expliqué.

Larry parecía sorprendido… e impresionado. De manera casi instantánea sus hombros se relajaron y se recargó en el respaldo, sonriendo. Entre tú y yo… el Martini doble que le pedí ayudó un poco.

—Oh, ¡eso es sorprendente!

Mientras Larry empezó a darme nombres de otros proveedores con los que amaba trabajar pensé: "Wow, está mucho más relajado que la vez que le pedí que me recomendara con otros clientes potenciales. Diablos, prácticamente está soltando referencias".

Tus clientes no quieren arriesgarse a recomendarte a alguien más porque quieren mantenerte para ellos. Pero esto es diferente. ¿Emparejarte con otros proveedores para atenderlo mejor? Eso sí lo pueden hacer. Lo quieren hacer. De hecho, creen que eres increíble por pensar en eso, por preocuparte tanto por ellos como para salir de tus cosas para aprender de su negocio y asegurarte de que todo fluya tan bien como sea posible. Y si no adoran tus intentos de sorprenderlos con servicio VIP y una *lista de deseos*, con prometer menos y entregar más, con buscar maneras de hacer su vida más fácil y mejor, hacer más redituable su negocio… seguro te amarán ahora.

Al final Larry me dio un pedazo de papel con una lista de cinco proveedores y el nombre del principal contacto de cada compañía.

—Gracias, ¿de cuál dependes más? —pregunté.

Sin dudarlo, dijo:

—Goldman Sachs.

Goldman Sachs es la cámara de compensación que usa la firma de Larry. Todo el dinero que mueven tiene el respaldo de Goldman, convirtiéndose de manera efectiva en una política para Larry. Éste era, sin ninguna duda, su principal proveedor.

—¿Te molestaría si hablara con ellos y les dijera lo que hablamos? —pregunté.

—Claro que no, adelante.

De nuevo, no dudó. ¿Por qué? Porque no había ninguna amenaza.

Más tarde ese día llamé a Ben, el contacto de Larry en Goldman Sachs, y le pedí una reunión. Dije: "Larry me pasó su contacto. Somos sus especialistas tecnológicos de fondos de cobertura y me gustaría que nos reuniéramos para que me dieras consejos sobre cómo funcionar para hacer tu labor más fácil y cómo podríamos hacer un mejor trabajo, los dos, para Larry".

¿Notaste cómo le pedí consejo a Ben? ¿Notaste eso? "¿Pedir consejo?" Eres bueno. Eres muy bueno.

La gente (tú incluido) ama dar consejos, satisface nuestro ego.

Nadie está por encima de eso. ¿Yo? Diablos, escribí un libro repartiendo consejos. ¿Alguien puede nombrar una *mayor dosis de ego*?

Ben aceptó reunirse conmigo de inmediato porque se sentía halagado de que le pidiera consejos y porque ya teníamos algo en común, un mejor cliente. Cuando nos encontramos le expliqué de manera breve el trabajo que hacíamos para la compañía de Larry, y después volteé la conversación para que todo se tratara de Ben y Goldman Sachs. Hice muchas de las mismas preguntas que les hago a los clientes cuando trato de hacer su *lista de deseos*.

¿Qué haría tu trabajo más fácil?

¿Qué te gustaría que Larry entendiera mejor del trabajo que haces para él?

¿Cuándo te gustaría que te diera actualizaciones sobre lo que estoy haciendo para Larry?

¿Qué te frustra sobre compañías de tecnología como la mía?

¿Cuál es tu mayor queja sobre trabajar con fondos de cobertura en esta industria?

Nota que la última pregunta no es específica sobre Larry. Lo último que quiero es hablar mal de nuestro cliente en común y menos que Ben (o sea Goldman Sachs) se sienta incómodo al delatarlo. Como dije en capítulos pasados, cuando haces preguntas sobre una industria y no sobre una persona o compañía le das permiso a la gente de compartir sus quejas, preocupaciones, ideas y deseos secretos. Es como hablar sobre el chico que tiene un moco colgando de la nariz cuando no está en la habitación. Nadie se atreve a decirle nada de frente, pero en el momento que sale el festival de repulsión comienza. Decimos de manera abierta nuestros pensamientos sobre una tercera parte que no está al tanto de nuestra conversación. Eso quieres. Retroalimentación sobre los mocos de algo anónimo como una industria.

Antes de terminar la reunión prometí regresar con Ben con ideas sobre cómo podríamos trabajar juntos para atender mejor a la compañía de Larry. La mejor parte fue que no eran falsas promesas. No estaba tratando de

ganarme el cariño de Goldman Sachs al pretender que me interesaba sorprender a Ben y a su equipo por sus pantalones bombachos. En verdad quería sorprenderlos. (Y sí… por sus pantalones bombachos, Goldman tenía a todo su contingente europeo ahí. ¿Yo en lo personal? Me quedo con los pantalones normales.) Estaba en modo de atención serio. Iba más allá de los cuidados normales y de crecimiento con los clientes de fondos de cobertura para cultivar la calabaza más grande de los alrededores.

Y estoy emocionado. De manera genuina. Vivo para esto, y se nota. Larry lo sabe. Ben pantalones bombachos lo sabe. Todos lo saben. Como Ben y su equipo podían ver lo apasionado y sincero que era con esto, confiaron en mí con su tiempo, con sus ideas, información y recomendaciones.

Tras establecer una relación de beneficio mutuo con Goldman Sachs, le pedí a Ben otra reunión. Esta vez le dije: "Me gustaría crecer mi negocio. ¿Me podrías recomendar con otros clientes que puedan necesitar un especialista tecnológico en fondos de cobertura? Me encantaría mejorar nuestra relación laboral con otros clientes, justo como lo hicimos con el primero".

¿Qué crees que dijo Ben?

Así está el asunto: no soy competencia. No estoy pidiendo referencias de sus competidores. Y no estoy pidiendo algo que vaya a reducir mi disponibilidad para él. De hecho, lo que estoy pidiendo lo va a ayudar más y me permitirá ser más atento con él. Todo lo que he hecho es ayudarlo. Hago que quede bien con Larry, nuestro cliente en común. Claro que va a decir que sí.

—Por supuesto —contestó Ben, sin dudarlo—. ¿Por qué no intentas con este cliente?

Era una pequeña recomendación, un pie en el agua. Ben quería asegurarse de que no metiera la pata, pero eso estaba bien. No estoy preocupado. Estoy trabajando el Gran Plan, así que sé que cambiaré el mundo de este prospecto. (Lo que sí hice.) También sé que, como Larry y yo nos entendemos tan bien, y Larry y Ben se entienden tan bien, ese nuevo prospecto y yo pronto nos entenderemos muy bien también. (Lo que sí hicimos.) Y sé que cuando Ben vea lo feliz que está este nuevo prospecto con mi trabajo, me mandará alguna referencia nueva, después otra y otra. (Lo que sí hizo.) Deja que corra el agua.

Uno de los proveedores que me pasó Larry era Woodtronics, una empresa que hacía e instalaba centros de control ergonómicos esenciales para las compañías de fondos de cobertura. ¿Alguna vez has visto a alguien trabajando en un centro de control? Se pone muy intenso. Maldicen, avientan papeles, calumnian un poco más, avientan plumas, mientan un poco más,

merodean como animales enjaulados, vociferan por el hecho de maldecir tanto, es como una pelea en la jaula, sin los golpes. (Bueno, a veces también hay.)

Desde hace tiempo quería hablar con los sujetos de los centros de control, porque, bueno, como que me molestaban. Cada vez que movían o añadían algo al mueble arrancaban nuestros cables (sin darse cuenta de lo que estaban haciendo) y conectaban los suyos. Después arrancábamos sus cables (tampoco sin saber) y los chicos de los fondos de cobertura enloquecían porque fallaba el equipo del que dependían como el aire. Sólo porque yo no entendía al otro proveedor y él no me entendía a mí.

Así que nos familiarizamos con los de los centros de control.

—¿Cómo puedo ayudarte a servir mejor a Larry?

—¡Dejen de arrancar nuestros cables!

—¿Qué? ¡Yo iba a pedirte que ustedes dejaran de arrancar nuestros cables! —exclamé.

Ahí nos dimos cuenta de lo que habíamos estado haciendo todo el tiempo… nos quitábamos los cables los unos a los otros. (Dando entrada a chistes de mal gusto.) Así que dije:

—Bueno, ¿podrías mostrarnos cómo te gustaría que conectáramos un centro de control de manera apropiada?

Sip. Eso fue todo lo que se necesitó. Cuando aprendimos cómo atender las computadoras de Larry sin estropear el resto del escritorio, los chicos de los centros de control nos amaron. Los de los fondos de cobertura nos amaron. Diablos, hasta nosotros nos amamos más. (Más chistes de mal gusto.) Después, sin siquiera pedirlo, los sujetos de los centros de control comenzaron a mandarnos clientes a diestra y siniestra porque no querían a un *arrancador de cables* atendiendo a sus clientes (una vez más para los chistes de mal gusto).

Wow… Hablando sobre una sensación nocturna. Dentro de unos meses teníamos más prospectos de los que hubiéramos imaginado. Claro, no todos eran merecedores del estatus de mejor cliente, pero tuvimos un alza de buenos clientes. ¿Quién se quejaría de eso?

En el transcurso de los siguientes 18 meses Goldman Sachs me recomendó a 75 de sus mejores clientes, que con rapidez se convirtieron en los míos. ¡Setenta y cinco! Había averiguado cómo seleccionar bien al proveedor para expandir mi base de clientes de acuerdo con mis estándares del Gran Plan.

Con eso, el viejo de una sola bola desapareció de mis sueños. Ni siquiera dejó rastro de nuestros momentos juntos. Ninguna dentadura en un vaso en

el baño. Ningún olor a añejo molestando en mi nariz. Se había ido… para siempre.

Muévete en círculos concéntricos

Cuando cultivas calabazas mamut no esparces las semillas en seis hectáreas, te concentras en 2 mil metros cuadrados, siembras una semilla (o dos, si eres muy ambicioso) y te enfocas en cuidar y fortalecer esa enredadera. Como tienes recursos limitados (tiempo, dinero para promoción, etc.) no serás tan efectivo o visible si cubres un gran territorio.

Al concentrarte en moverte en un área pequeña prospectos y clientes te verán con más frecuencia. Cuando ajustamos el campo de Olmec para trabajar de manera principal con compañías de fondos de cobertura empezamos a movernos por donde ellos andaban. Nos unimos a clubes, asociaciones y otros grupos a los que pertenecían. Nos promocionábamos en las publicaciones de su gremio. Comíamos donde ellos comían. Nos movíamos en círculos concéntricos, enfocándonos sólo en compañías de fondos de cobertura, hasta que, en sus ojos, éramos omnipresentes.

Hay un umbral de confianza, un momento en el que has visto a alguien las veces suficientes para confiar en él. Crees que lo conoces, aunque nunca se hayan presentado. Ese sujeto del cuarto piso que te encuentras en la cafetería cada mañana no lo conoces, pero como lo ves todos los días comienzas a pensar que es una buena persona. Podría ser el mayor pervertido del mundo, pero como lo has visto las veces suficientes confías en él. Funciona igual en los negocios.

Promociónate sólo en los lugares donde están tus prospectos principales y ellos creerán que estás en todos lados. Aparécete en las convenciones y ferias de la industria. Asiste a sus talleres. Pasea en el recorrido de sus fábricas. Escribe un comentario como visitante en sus medios de comunicación en línea. Confiarán en que eres el mayor experto, la compañía de referencia para cualquier producto o servicio que ofrezcas. Y justo como el chico de la cafetería, cuando comiencen a verte todo el tiempo, de manera natural llegarán a creer que eres una buena persona.

Cuando renombramos Olmec de *chicos de las computadoras* a *especialistas tecnológicos en fondos de cobertura* nos convertimos, de manera virtual de la noche a la mañana, en una de las tres empresas especializadas en atender a

compañías de fondos de cobertura. Como ya no tuvimos que competir en precio, pudimos hacer muchas otras cosas: competir en calidad, velocidad o eficiencia; innovar y causar una gran ola en la industria, en vez de sólo mover un poco las aguas; cubrir este territorio pequeño y estar *en todos lados* para generar confianza con prospectos y clientes; reunirnos con sus otros proveedores para ayudar a nuestros clientes a crecer sus negocios; crear alianzas con esos proveedores para recomendarnos los unos a los otros con personas que se convertirían en mejores clientes…

Con nuestro pequeño campo ajustado pudimos seleccionar bien al proveedor, resolver problemas de los clientes (y atender las cosas que molestaban de verdad a sus proveedores), movernos en círculos concéntricos y desarrollar un listado masivo de clientes del tipo exacto que necesitábamos para convertirnos en una compañía gigante multimillonaria.

Y funcionó. Pon eso en una hoja de maíz y fúmalo. Sí, en una hoja de maíz… así es como los agricultores liamos cigarros.

Sigue el Plan

Pon manos a la obra en 30 minutos (o menos)

1. **Aplica la regla de 80/20.** Observa tu lista de mejores clientes y determina qué clientes (máximo 20%) representan el mayor ingreso (80%). En otras palabras, ¿en qué industria opera la mayoría de tus clientes de alto ingreso? Piensa en qué harías para renombrar tu negocio con ese enfoque. ¿Cómo podrías atender mejor a este campo de la industria? ¿Cuántos competidores tendrías si te dedicaras a este campo de manera exclusiva? Con este enfoque ajustado, ¿cómo describirías lo que haces?
2. **Selecciona bien al proveedor.** Llama a tres de tus mejores clientes y pide una reunión para conocer a sus proveedores de confianza. Prepara una lista de preguntas con antelación. Después organiza una reunión con al menos uno de los proveedores que te compartieron y haz equipo con ellos para atender mejor a su cliente. Con el tiempo querrás pedirle al proveedor que te recomiende con sus mejores clientes, pero por ahora sólo ayúdense el uno al otro para impresionar a su cliente común.
3. **Comienza a moverte en círculos concéntricos.** Ahora que ajustaste tu campo de trabajo, haz una lista de todos los lugares donde tus prospectos y clientes son propensos a aparecer, desde revistas digitales hasta ferias de la industria, pasando por asociaciones a eventos de caridad. Después haz planes para asistir a tantos lugares de éstos como sea posible. No vayas en modo *vendedor*, sólo asiste.

Cómo aplicar el Gran Plan en tu industria:
servicios profesionales

Supongamos que eres un abogado sentado en tu oficina rodeado de libros con pasta de piel y montones de papeles. Refresca un poco tu *E pluribus unum*, ponle color a tu vida, saca el fandango ¡y pongamos en marcha el Gran Plan en tu negocio!

Tienes una práctica legal saludable, compartes espacio con otros abogados que, como tú, siguen pagando préstamos estudiantiles. Tienes un ingreso decente, pero quieres cultivar un gran ingreso. El problema: estás demasiado ocupado para siquiera pensar en promocionarte, buscar redes de trabajo, incluso para renovar tu anuncio de la sección amarilla.

Después de llenar la *tabla de evaluación* decides matar clientes que te consumen tanto tiempo negociando sus cuentas que tienes que contenerte de llamarlos *cretinos* cuando te llaman. (Eso era evidente.) Luego cortas de tajo a los pocos clientes que prefieren gritar a hablar y te enfocas en tus siete mejores clientes.

Lulu es la primera. No la conoces en persona, vive a dos horas hacia el norte y todos sus negocios los tratan por teléfono. Realizas tu lista de preguntas para las entrevistas y cuando llegas al "¿Qué te frustra más de los abogados?" te sorprende escucharla decir:

—Que no me leen los contratos.

Por años has leído los contratos a tus clientes porque quieres asegurarte de que en verdad entienden lo que dice ahí. Esto también te ahorra tiempo y frustraciones, pero no tenías idea de que los clientes lo apreciaran tanto como Lulu.

—¿Por qué es importante para ti?

—Porque mi lector de textos es complicado y no puedo dar brincos en el contrato, así que me toma mucho tiempo entender los principales puntos —responde.

—¿Lector de textos? No entiendo…

—No sabes que soy ciega, ¿verdad?

¡¿Qué?! ¡¿Llevas trabajando con ese cliente casi un año y no te habías dado cuenta de que era ciega?!

—Lulu, discúlpame, no tenía idea.

—Wow. Bueno, es sorprendente. Supuse que me leías los contratos porque sabías que era ciega. Pensé que lo había mencionado cuando te contraté —dice riendo—. Bueno, sin darte cuenta me diste el mejor servicio que un abogado me haya dado. Leerme el contrato por teléfono es algo de lo que dependo.

Después de colgar con Lulu ves tu lista de clientes distinguidos y te das cuenta de que ella te recomendó con Dawn, el activista con discapacidad que

está en silla de ruedas, que a su vez te recomendó con Ramesh, el propietario sordo de una franquicia de tacos… comienzas a unir los puntos. Sin darte cuenta te convertiste en un abogado de referencia de un puñado de gente con una discapacidad, sólo porque eres el tipo de persona al que le gusta leer contratos en voz alta.

Piensas en el intérprete de lenguaje de señas que contrataste para comunicarte con Ramesh y en las rampas y baños accesibles para personas con discapacidad de la oficina que escogiste para rentar. No es que le hayas dado muchas vueltas en ese momento, sólo parecía lo correcto. Bueno, pues resulta que tienes una afinidad natural para trabajar con personas con discapacidad.

Ahora llamas a Dawn y Ramesh y les preguntas cómo podrías atenderlos mejor (y a su comunidad). Cuestionas: "¿Cómo podría mejorar esto?" Recibes una lista de ideas de ellos. Lulu y tú agregan otras. Generas un plan para atender mejor a la comunidad de personas con alguna discapacidad y después lo presentas a tus mejores clientes, modificándolo con base en sus comentarios. Cuando empiezan a decir cosas como: "Oh, le tengo que contar al equipo de Rebecca sobre esto", "Tom dejará a su abogado familiar para entrarle a esto" y "Debería decirles a todos sobre esto en la siguiente reunión", sabes que tienes algo bueno, sabes que encontraste tu semilla Atlantic Giant.

Con tu plan en marcha, estás listo para reetiquetarte. Ya no serás un abogado en un mar de abogados, ahora eres el estratega legal de discapacidades. Buscas en Google otros *estrategas legales de discapacidades* en tu área… wow, ¡mira eso! Eres el único… Me pregunto quién tendrá todos los clientes con discapacidad en busca de servicios legales. Cambias todos tus anuncios en internet y en la vieja Sección Amarilla para reflejar tu nueva etiqueta. Gracias a esto puedes crear tu estructura de precios. No compites en precio, ni siquiera en conveniencia. No tienes que hacerlo. Estás en una liga de tu propiedad.

Compras una máquina TTY (para comunicarte por medio del teléfono con clientes con problemas de audición) y tomas clases de lenguaje de señas para aprender lo básico. Rediseñas tu oficina para acomodar mejor las sillas de ruedas. Inviertes en volantes en braille sobre tus servicios. Después empiezas a moverte en círculos concéntricos: asistes a convenciones locales y regionales para gente con discapacidad; pones anuncios en boletines informativos relacionados; hablas a grupos de apoyo para personas con discapacidad y te ofreces de voluntario en organizaciones sin fines de lucro

que ayuda a esta población. (Estás tan inmerso. ¡Esos préstamos estudiantiles se van a pagar en nada de tiempo!)

Pronto atiendes a cientos de clientes justo como Lulu, Dawn y Ramesh, personas con las que te acomodaste a trabajar de manera natural, que te respetan y aprecian, que están tan agradecidos de tener un abogado que los entiende y procura tanto como para hacerlos sus mejores clientes.

Pasan algunos años y tu negocio está por las nubes, la mayor calabaza a la redonda, pero estás listo para sembrar una nueva semilla Atlantic Giant. Es hora de cultivar otra calabaza que rompa récords. Así que, aprovechando tu sistema radicular existente, lanzas una compañía de capacitación enfocada en ayudar abogados, contadores y otros profesionales a atender mejor a la comunidad de personas con discapacidad. Sabes todo sobre cómo hacer esto y ahora estás listo para construir un negocio alrededor de ese conocimiento. Como dominaste el Gran Plan la primera vez, tu siguiente calabaza gigante es algo seguro.

Capítulo 11

MÉTODO: TARJETA DE SEGURIDAD DEL AVIÓN

Después de cerrar contratos con 75 nuevos clientes en menos de dos años mi trasero estaba cansado. A pesar de tener un equipo de técnicos que se encargaban de las reparaciones, cuando ciertos clientes llamaban todavía dejaba mi escritorio, me subía al carro y manejaba hasta sus oficinas para encargarme de manera personal del problema. Horas después regresaba a la oficina para ponerme al corriente en todo lo demás que tenía que hacer, que era, todo lo que se tenía que hacer.

Para empeorar las cosas, había distracciones constantes en el día, todos los días, de los mismos técnicos que había contratado para reducir mis distracciones. Me llamaban de forma constante con preguntas:

¿Debo hacer este trabajo extra que me pidió el cliente?

¿Cómo haces este o aquel procedimiento?

Me acaba de llamar de emergencia el cliente B. ¿Dejo al cliente A para ir a encargarme de eso o me quedo donde estoy?

¿Puedo hacer una pausa para almorzar?

¿Por qué el cielo es azul?

¿Crees que necesite un trasplante de cabello?

¿Puedes enseñarme a tocar *Stairway to Heaven* en mi flautín?

Conforme mi compañía creció, me convertí en la versión adulta y estresada de un niñero. Cuando no estaba dirigiendo al personal, luchaba por hacer el trabajo. Mi. Trasero. Estaba. Cansado.

En mi primer negocio cometí el mismo error que casi todos los empresarios: cuando mi equipo tenía muchas preguntas sólo alzaba los hombros y *me encargaba de eso*. Pensaba que tomar 10 minutos de mi tiempo sería mejor que dedicar 10 horas en enseñarles cómo hacerlo bien. Me parecía más fácil encargarme del problema porque me agobiaba pensar en entrenar a alguien que atendiera a mis mejores clientes de la misma manera que yo. Para ser honesto, en verdad no creía que alguien pudiera atenderlos tan bien como yo. (Hola, ego. Me metiste en tantos problemas, amigo.)

El estrés de hacerlo yo era demasiado, así que recurrí a la *solución inmediata*. Pensé que si contrataba gente con mucha experiencia (y me refiero a toneladas de experiencia), no tendría que enseñarles un comino. Ellos solos *sabrían*. Y si tenía mucha suerte, tal vez, sólo tal vez, lo harían mejor que yo. Algunos de los sujetos que entrevisté tenían 20 años de experiencia informática. Tenían mucha preparación, habían trabajado con computadoras desde los tiempos en que había monos pedaleando bicicletas estacionarias dentro de máquinas del tamaño de un carro… y la mayor gracia de una computadora era sumar cosas con lentitud. Ya sabes, dos más dos, igual… espera… cuatro.

Descubrí mi error con rapidez. Contratar gente con experiencia significaba que estaba contratando años o décadas de malos hábitos. Aunque estos técnicos me llamaban con menos frecuencia (después de todo ellos *sabían* lo que estaban haciendo), mis clientes me llamaban con más frecuencia… con quejas. Los nuevos técnicos *experimentados* no seguían ningún tipo de protocolo. Estaban deshaciendo trabajo que habíamos hecho con anterioridad, cambiando configuraciones y *arreglando* cosas que no necesitaban arreglos. No porque fueran malas personas. No porque trataran de hacer daño, lo hacían sólo porque estos sujetos experimentados *sabían más* y lo hacían a su manera. Y su manera causaba grandes problemas.

¿Conoces el dicho *no le puedes enseñar a un perro viejo trucos nuevos*? Bueno, es verdad. Estos tipos experimentados no estaban dispuestos a aprender nada nuevo de mí. En sus mentes conocían la mejor forma, la única forma. Después de todo, tenían 20 años de experiencia. Así que rechazaban cualquier instrucción que les diera. Resultó que, mientras más experiencia tenía un técnico… más problemas aparecían. Pasaba más tiempo arreglando los cambios que él había hecho. Más tiempo componiendo la relación con el cliente. Conclusión: tenía que gastar más tiempo.

Aunque me sorprendió que mi primera solución no resultara bien, tenía un plan de respaldo que de seguro tendría éxito. Pensé que ya que la gente experimentada no había funcionado, y teniendo un gran equipo

distrayéndome de hacer mi trabajo, sería más fácil y rápido hacer recortes para regresar a los *viejos días buenos*. En vez de tener un equipo de ocho personas que necesitaban estar vigiladas, regresaría a un equipo de una o dos. Yo, un asistente personal y un trabajador. Mi compañía tenía buenos ingresos en ese punto, así que si hacía recortes al equipo de soporte de sólo dos empleados de nivel básico, podría ganar mucho dinero.

El plan se desmoronó cuando me di cuenta de que la razón por la que había escalado mi compañía era porque estaba exhausto de manejar una empresa de tres personas. Ya sea que tuviera el respaldo de un gran equipo que necesitaba atención constante o un pequeño equipo que no podía con toda la carga de trabajo, estaba arruinado. Era como si me hubiera esposado a la rueda de hámster y hubiera aventado la llave.

En resumen, estaba atrapado en una trampa que yo fabriqué.

Tal vez estás en una de ésas ahora mismo. No puedes encontrar a nadie tan bueno como tú y no puedes regresar a los *viejos buenos tiempos* porque, seamos realistas, nunca hubo tales. Los empresarios volteamos a días pasados con cariño porque *parecen haber sido* menos complicados. Olvidamos que nos matábamos todos los días tratando de llevar el espectáculo con poca o nada de ayuda.

Sé que es difícil aceptar que estás estancado, pero no estás solo. Es muy común. La mayoría de los empresarios lucha para dar el salto de una o dos personas a un negocio con 10 o más empleados. Aproximadamente hay 8 mil 097 razones por las que seguimos cometiendo este error una y otra vez, pero los principales infractores son casi constantes: *1)* no creemos que podamos pagar la contratación de alguien más; *2)* cuando sí contratamos a alguien con suficiente experiencia (y renunciamos a una parte de nuestro salario), son incapaces o no están dispuestos a hacerlo de la forma correcta (nuestra forma); *3)* incluso cuando traemos a alguien a quien le podemos pagar y que no necesita *desaprender* su experiencia, no tenemos el tiempo para entrenarlo, y *4)* incluso si tuviéramos el dinero para contratar un personal capaz y dispuesto y el tiempo para entrenarlo, estamos bastante seguros de que palidecería en comparación con nuestras habilidades superiores. (¿Eso último? Es el gran problema. Sé que eres maravilloso y sé que tú has tenido que hacerlo y ser todo por mucho tiempo, pero puedes dejarlo ir. Tienes que. Todo estará bien. Lo prometo.)

Pero hay una forma. Este libro es sobre cultivar una calabaza gigante y significativa después de todo.

Y no puedes hacer eso si no escalas tu negocio.

Éste es tu momento espiritual: no puedes crecer tu negocio si eso significa que tú haces la mayoría (o incluso algo) del trabajo. Punto. De hecho, si quieres cultivar un negocio serio, un negocio del Gran Plan, es necesario que tú no hagas *nada* del trabajo.

¿Recuerdas que en la introducción dije que este libro tenía la clave para tu liberación empresarial? Bueno, éste es el momento *eureka* que necesitas para ser libre. ¿Estás listo? Redoble de tambores… Si por fin vas a dejar de trabajar *para* tu negocio y, en vez de eso, tendrás a tu negocio *trabajando para ti*, debes asegurarte de que nada de lo que se entrega, nada que experimente el cliente, dependa de que lo hagas tú. Cuando logres esto, tu principal trabajo será construir sistemas para asegurar que cada cliente tenga la misma e idéntica experiencia, todas las veces.

¿Recuerdas el *punto óptimo*, los tres componentes para encontrar tu propia semilla Atlantic Giant? El *punto óptimo* es donde tus mejores clientes, tu oferta única y tu habilidad para sistematizar se cruzan. Hablemos sobre la tercera y esencial pieza del pastel (pastel de calabaza en nuestro caso): sistematizar. Esto requiere que des un paso hacia atrás.

Sé que amas tu negocio. Ahora es momento de amarlo más.

Sé que estás orgulloso del trabajo que haces. Ahora es momento de estar orgulloso del trabajo que hace tu compañía.

Sé que tienes sentimientos encontrados sobre dejar a tus bien merecidos clientes en manos de un novato que acaba de firmar contrato. Pero ahora es tiempo de tener la confianza de que un novato puede sacar el mismo trabajo de calidad que harías tú.

Entiendes esto. ¡Muy en el fondo sabes que hay mucho de ti para compartir! Hasta que descubras la clave para clonarte, tienes que escoger: arrastrar tu trasero cansado por toda la ciudad mientras impides el crecimiento de tu compañía o, por fin, construir sistemas y entrenar a tu personal para que haga el trabajo por ti (por lo que los contrataste) para que puedas crecer y crecer. Porque es su trabajo, ¿recuerdas?

Conviértete en un verdadero empresario

¿Recuerdas a Frank, mi mentor en negocios? En el capítulo 1 te conté cómo reventó mi burbuja (y magulló mi ego) cuando me dijo que en realidad no era un empresario, no todavía. Así que no tienes que perder el ritmo para

encontrar lo que estoy diciendo, Frank dijo: "Aún no eres un empresario, Mike. Los empresarios no hacen todo el trabajo. Identifican los problemas, descubren oportunidades y luego construyen un proceso para dejar que otras personas y otras cosas hagan el trabajo de manera correcta y constante".

Todavía recuerdo lo horrible que fue escuchar eso. Frank me estaba diciendo que estaba en un empleo glorificado, atrapado en el ciclo vende-produce, vende-produce, vende-produce que me mantenía corriendo, quebrado y cubierto de manchas rojas. Y aquí pensé que era mi propio hombre. En realidad les pertenecía a mis clientes tanto como le había pertenecido al cretino de mi jefe.

El problema era que cada vez que mandaba a alguien a atender a *mis* clientes, de manera inevitable recibía su llamada, quejándose de errores, que mi chico "no entiende nuestro sistema" o pidiendo: "¿Por qué no puedes venir, Mike?" En un esfuerzo por mantener a nuestros clientes continuaba bateando de manera emergente, quitando tiempo preciado destinado a crecer mi negocio para trabajar en él. Mi personal no era tan malo. Hacían bien las cosas 99% de las veces. Hacían todo lo que tenían que hacer, sólo olvidaban decir: "Hola" al contacto cuando llegaban u olvidaban apagar las luces cuando se iban. Ese 1% mal molestaba a mis clientes lo suficiente para que se enojaran. Y eso era un verdadero problema.

Después recordé lo que dijo Frank sobre *construir procesos* y me hice una mejor pregunta: "¿Cómo podría sistematizar la atención de este cliente para que cualquiera de mis empleados pudiera hacerlo y mi cliente no notara la diferencia entre ellos y yo?" *¡Eureka!* Ésa era la pregunta correcta, porque pronto estaría haciendo lo que hago mejor, diseñar sistemas.

No me malentiendas, no fue una idea que surgió así nada más. Diseñar un sistema meticuloso y fácil de implementar que cualquiera de mi personal pudiera seguir a la perfección fue un proceso largo y enredado. Pero al final fui capaz de dejar el *hacer* y mantuve a mis clientes felices. Al fin era un empresario.

Desarrollar un sistema sí tomó 10 horas, mientras yo lo hago en 10 minutos. Pero al calcular me di cuenta de lo que haría yo en 10 minutos cerca de 20 veces a la semana. Eso significaba que en sólo tres semanas ya habría gastado esas 10 horas sin un final a la vista.

Ahí fue cuando tuve el momento *eureka* más grande de mi vida. Desarrollar sistemas es otra forma de invertir. Había invertido efectivo para empezar mi negocio (cerca de 100 dólares, que era bastante dinero en aquel tiempo). La siguiente inversión fue sudor mío. Por años me esforcé en

atender a los clientes. Pero esta inversión ya no era una posibilidad. No podía trabajar más horas o más días. Era físicamente imposible. Ahí fue cuando me di cuenta de que tomarme el tiempo para desarrollar sistemas y mejorarlos de manera constante para que otros pudieran ejecutarlos con una consistencia perfecta era una nueva estrategia de inversión. Justo como cualquier otra inversión, la ganancia inmediata era mínima, pero a largo plazo era enorme.

Un sistema bien hecho es una obra de arte, un ejemplo de simplicidad perfecto. Ahora no me malentiendas, los sistemas no simplifican los resultados, los sistemas simplifican el proceso para llegar ahí. Tal vez una pequeña lección de vuelo ayudaría…

Desglósalo

¿Cuándo fue la última vez que viste la tarjeta de seguridad de la aerolínea guardada en la bolsa del asiento de enfrente? Supongo que la última vez que la viste fue la primera vez que viajaste en avión. Y es probable que ya ni siquiera veas la pequeña demostración de los asistentes de vuelo antes de despegar (a menos que haya una chica linda).

La próxima vez que vueles saca esa lámina y vela con atención. Es un ejemplo maravilloso de un sistema diseñado de manera hermosa que cualquiera puede seguir. Casi es una obra de arte. No, de verdad. Lo digo en serio. Piénsalo, la tarjeta de seguridad de la aerolínea tiene que ser fácil de entender para *todos*. Adultos y niños, gente con necesidades especiales, gente que no habla inglés, gente que no sabe leer, gente que ve muchos *reality shows*, gente que vive en un búnker y que nunca ve televisión… cualquiera y todos.

¡Y saber lo que está en la tarjeta no es suficiente! Tú y el niño de siete años a tu izquierda (que acaba de tirar jugo en tu regazo) o el señor de 107 años a tu derecha (que acaba de *tirar* baba en tu regazo) podrían tener que realizar la maldita cosa. Si algo se avería, uno o todos ustedes tendrán que actuar rápido y ayudar a un montón de gente a salir con seguridad de una situación peligrosa.

¿Adivina qué? Todos lo entienden (incluso el niño de siete años) y todos lo pueden hacer (incluido el abuelo festival de baba). Incluso tú. Incluso yo.

Cuando diseño sistemas para mi negocio siempre sigo un método que llamo *tarjeta de seguridad del avión*. Lo desgloso y desgloso no sólo hasta que quepa en una lámina, también hasta que sea fácil de entender e implementar para cualquiera. Después lo pongo a prueba. Si mi recepcionista, mi personal de ventas y el chico que entrega las pizzas pueden hacerlo está listo para el desafío. Si no, regreso al pizarrón y continúo con él hasta que puedan.

Déjame aclarar una cosa: esto puede ser terriblemente tedioso. Incluso si tienes todo el tiempo del mundo, te cansarás de desarmar tu metodología, es probable que el trabajo en este punto sea tu segunda naturaleza. Puede ser difícil de explicar. Tú sólo *haces lo que haces*, ¿cierto? Es lo tuyo. Nadie lo puede duplicar.

¡Falso!

Cualquiera lo puede duplicar… si te tomas el tiempo de mostrarle cómo. Tus sistemas sólo se dominarán cuando estén en tu versión de la *tarjeta de seguridad del avión*. El proceso parece tan fácil. Observa por la ventana para asegurarte de que no sea peligroso, jala la palanca roja para abrir la puerta, jala la lengüeta amarilla y las rampas de emergencia se activarán. Después, salta sobre la rampa y jala las lengüetas de tu chaleco salvavidas o sopla en caso de que no se infle.

Para los pasajeros de la aerolínea (empleados) el proceso es muy simple. Pero para la industria que lo desarrolló requirió décadas de esfuerzos. Piensa en las rampas, están plegadas dentro del avión, y durante una emergencia salen infladas en su totalidad con sólo jalar una lengüeta. Después, con 50 personas luchando por su vida, las rampas se transforman en una balsa que puede flotar y navegar en olas con sólo jalar otra lengüeta, eso es muy intenso. El sistema es impresionante. Salva vidas. Décadas de trabajo en un sistema permite a la gente trabajar el sistema de forma sencilla, simple y rápida. Cuando te esfuerzas en desarrollar sistemas en tu negocio las recompensas pueden ser igual de grandes.

Imagina lo rápido que podrías cultivar tu negocio si pudieras contar con tu equipo para entregar una atención superior o siempre sacar productos de calidad. ¿Qué proyectos podrías aceptar que rechazaste en el pasado? ¿En qué áreas podrías expandir tu negocio? ¿Cuántos clientes distinguidos podrías tener y cuidar? Y la pregunta más importante… ¿Por fin podrías salir de vacaciones y hacer dinero mientras estás lejos… por un mes entero?

¿Ves cómo el método de la *tarjeta de seguridad del avión* te libera?

Las tres preguntas

Si eres como muchos de los empresarios con los que he trabajado cara a cara, apuesto a que sé lo que estás pensando. No te espantes: "Está bien, señor Michacacadevaca (otro de mis apodos favoritos de secundaria), mi negocio es mucho más complejo que el aterrizaje de emergencia de un avión. Digo, el avión aterriza en dos cosas, tierra o agua. Aunque es una situación seria, es predecible. Mi negocio es impredecible. Me puedo encontrar con cientos, naaa, millones de situaciones diferentes. ¿Cómo le enseño a mi equipo a manejar eso?" (Espero no haberte asustado al predecir tus pensamientos incluyendo la palabra *naaa*. Soy así de bueno.)

Fortaleces a tu equipo para manejar situaciones impredecibles al emplear las *tres preguntas*. Cuando desarrollas sistemas también le das a tu personal indicaciones sobre cómo manejar sus pensamientos. No, no estoy hablando de control mental tipo Big Brother. Sólo digo que tienes que desarrollar sistemas que ayuden a tus empleados a pensar como tú y, como consecuencia, a actuar de manera apropiada en circunstancias inesperadas. Cuando diseñas sistemas para realizar el trabajo de la manera en que tú lo haces y sistemas para pensar de la misma forma que tú, bueno, creo que has hecho lo imposible, de alguna forma te clonaste. Mejor aún, construiste un negocio que no te necesita ahí ni un día más.

Con el paso de los años desarrollé las *tres preguntas*. Son muy simples, pero poderosas, y cuando se hacen en una secuencia particular permiten a los empleados pensar y tomar decisiones que siempre están dentro de los intereses de tu compañía. Estas preguntas son tan efectivas que tal vez querrás imprimirlas en un pedazo de papel y pegarlas encima de los escritorios de tus empleados… o tatuarlas en la frente de todos (descarta ésa, no serían capaces de verlas). Aquí están las Tres Preguntas en orden:

1. ¿Esta decisión sirve para atender mejor a los clientes distinguidos?
2. ¿Esta decisión mejora o mantiene nuestra área de innovación?
3. ¿Esta decisión crece o mejora nuestra rentabilidad?

Antes de que tus empleados tomen una decisión o pongan manos a la obra, primero deben hacerse estas *tres preguntas*. Si no pueden responder con un *sí* definitivo a cada pregunta, saben que no deben proceder. Diablos, *tú* deberías hacerte estas preguntas cada vez que debes tomar una decisión. ¿Deberías desarrollar ese producto, cancelar ese servicio, mover locaciones, tomar un nuevo socio, cambiar proveedores, subir tus precios? No lo sé, ¿obtuviste tres *sí*?

A esta altura ya sabes que la clave para aplicar el Gran Plan en tu negocio es enfocarte de forma maniaca en tus mejores clientes. El cliente es lo más importante y el último fin. Todo lo que has hecho hasta ahora es para atenderlos mejor. Bueno, ¿adivina qué? Tus empleados deben tomar esa misión… siempre mejorando la experiencia de los clientes distinguidos. Tu personal siempre debe pensar en ellos primero.

Para ir a la siguiente pregunta, un empleado debe tener un *sí* definitivo de la pregunta anterior. Cuando estén seguros de que los clientes principales estarán mejor atendidos por su decisión, deben asegurarse de que también sea en el mejor de los intereses para la relación cliente / compañía. El área de innovación te distingue de la competencia y es la razón principal por la que te compran. Siempre expande los límites respecto a tu ADI y te mantendrás adelante de tus competidores. Al incrustarla en el sistema de pensamiento de tus empleados, de manera automática sacarás adelante el ADI. Una victoria para ti. Una victoria para tus clientes.

Para finalizar, tienes que asegurarte de estar ganando dinero. Si un empleado dice *no* a la tercera pregunta, te han encaminado en una ruta peligrosa. Incluso cuando tienes clientes felices y buenas innovaciones, perder dinero te puede llevar a la bancarrota. Muchas compañías disminuyen de manera gradual sus ganancias porque, oye, dos de tres no está mal, ¿no? Error. Al final luchan para salvar sus empresas de un desastre financiero.

Sí a las *tres preguntas* significa adelante. Los empleados pueden hacerlo, no necesitan consultarlo contigo. No necesitan que les des tu bendición. No hay una varita mágica. Sólo háganlo. Si no pueden decir *sí* a las tres, la respuesta es igual de clara. Alto. No lo hagas.

Ahora, cuando observas estas preguntas, tienes que hacer algo que no has hecho en el pasado… enseñar a tus empleados quiénes son los mejores clientes y por qué. Muéstrales qué te hace especial (ADI) y qué pueden hacer para lograr que tu compañía sea más especial. Enséñales cómo tu negocio gana dinero y paga cosas, como sus salarios. En otras palabras, debes darles una sensación de propiedad en el resultado. Y esto, como dice Martha, es algo bueno.

Ejecutar el sistema de las *tres preguntas* es muy simple, sólo requiere perseverancia. La próxima vez que un empleado te pregunte cómo proceder en una situación dada, pídele que te explique su discusión interna sobre las *tres preguntas*. (Pista: si te están pidiendo que los guíes, es poco probable que se las hayan hecho.)

¿Las *tres preguntas* funcionarán para todo en tu negocio? No, no lo harán. La próxima vez que necesites papel de baño es poco probable que sirva para atender mejor a los clientes (a menos que les guste merodear para usar tu baño), y es probable que eso no aumente tus ganancias. Pero cuando se trata de atención al cliente y productos que consumen, aún no me han fallado.

Una vez que cambiaste tu mentalidad de hazlo-todo-por-ti-mismo desarrollarás sistemas eficientes lo suficiente para ajustarse a tu versión de la *tarjeta de seguridad del avión*. Tú y tu gente estarán fortalecidos por las *tres preguntas* que necesitas para determinar si estás haciendo el movimiento adecuado en una situación dada. Felicidades. Eres un empresario.

Sigue el Plan

Pon manos a la obra en 30 minutos (o menos)

1. **Desglósalo.** Toma la tarea que más haces para tus clientes y desmenuza cada paso. Ya sea que proveas un servicio o manufactures un producto, detalla el proceso desde el inicio hasta el final. ¿Cuáles son los componentes principales? ¿Cuáles son los pequeños trucos o particularidades que (en verdad) impresionan a tus clientes? ¿Cuáles son los *no* absolutos? Anótalo todo, incluso si parece que necesitarás un espectacular para poner toda la información.
2. **Desglósalo de nuevo.** Ahora ve y completa lo que te faltó. Porque de seguro olvidaste cosas. ¿Cuáles son los pasos principales que haces de manera automática? ¿Qué haces de manera diferente de tu personal? ¿Por qué tus clientes prefieren trabajar contigo? ¿Cuáles son las expectativas secretas de tus clientes? ¿Cómo prometes menos y entregas más?
3. **Desglósalo una vez más.** A continuación, toma todo lo que has descargado sobre cómo lo haces y condénsalo en pasos fáciles de seguir. No estás escribiendo un manual, quieres tu versión de la *tarjeta de seguridad del avión* de este sistema.
4. **¡Imprímelo! Imprime las tres preguntas y cuélgalas encima de tu escritorio.** Toma el hábito de siempre hacértelas cuando enfrentes una decisión. ¿Nueva página de internet? ¿Terminar un servicio? ¿Contratar a un nuevo empleado? Pasa cada decisión por el filtro de las *tres preguntas*. Después, cuando te hayas encariñado con este sistema, imprímelo para todos, ponlo encima de sus escritorios y empiecen a practicar.

Cómo aplicar el Gran Plan en tu industria:
hospitalidad

Supongamos que el sueño de tu vida es abrir un restaurante. Tu familia y amigos siempre han reconocido tus habilidades culinarias. Es tu oportunidad de mostrárselo al mundo. Ponte el delantal, sírvete un trago ¡y pongamos en marcha el Gran Plan en tu negocio!

Tienes un restaurante que se especializa en comida gourmet *comfort food*, las cosas que tu abuela solía hacer. Pensabas que atraerías multitudes, todas las mesas reservadas por gente que muere de ganas de probar el goulash de tu abuela. Pero en vez de eso compites con otros 10 restaurantes en un radio de dos cuadras… y no lo haces muy bien. Aunque casi siempre tienes mesas vacías, trabajas 19 horas al día y pides dinero prestado a tu madre para promocionarte en un boletín de anuncios.

Comienzas con tu *tabla de evaluación*, basada en los 20 comensales que ves con más frecuencia. Los Andersons, Blaine y Charlotte vienen tres noches a la semana con sus cinco hijos, son tan odiosos que tu personal juega piedra papel o tijeras para ver quién los atiende (y uno de tus empleados usa tijeras de verdad para asegurarse de no tener que atender a los Anderson). Bill y Steve, los abogados, llevan clientes a comer casi todos los días, consumiendo más en bebida que en comida. Y por supuesto está la señora Trumpet, la dulce anciana que va cada jueves y viernes a las cuatro y media para el descuento por llegar temprano (no tienes eso) y siempre devuelve su comida tres veces. Completando tu lista están las tres parejas del teatro, los seis empresarios que llevan prospectos y un puñado de parejas que van cada sábado en la noche para una cita.

Tras llenar la *tabla de evaluación* sabes qué clientes hacen de tu vida un infierno (hola Andersons) y te cuestan dinero (te estoy hablando a ti, Trumpet), así que los despides. Ya que está prohibido por ley negar servicio a alguien sólo porque te cae mal, tienes que pensar en la forma de hacer que dejen de ir a tu restaurante.

Ya tuviste suficientes vasos rotos, paredes crayoneadas, niños ruidosos y te diste cuenta de que no sólo los Andersons se tienen que ir, sino todas las familias con niños. No es que sean algo malo (después de todo, tú tienes dos hijos), sino que ahuyentan a los clientes con dinero que quieren que tu restaurante sea una minivacación: deliciosa comida acompañada de una conversación sofisticada.

Como por lo general no tienes mucho movimiento antes de las 8:00 p. m., cambias tus horarios, abriendo para las cenas a las 7:00 en vez de a las 5:00, justo a la hora en la que los padres están bañando a sus preciosos bultos. (Engañoso pero efectivo.) Te deshaces del menú para niños y prohíbes las carriolas dentro el restaurante. (Audaz, muy audaz.) Seguro que

hablarán infiernos de ti en los blogs y foros de mamás, pero como sea no las quieres ahí, ¿no? Los Andersons están molestos, pero lo superarán y se pasarán con tu competidor dos puertas más adelante.

Como cambiaste los horarios la señora Trumpet te odia. Ella "no volverá a comer en tu establecimiento nunca más". ¡Anotación! Tu personal está muy feliz, te compraron una de esas tazas que dicen "Jefe #1", las chocan contigo y juran no volver a usar tijeras reales para el piedra, papel o tijeras.

Revisas todos los gastos relacionados con atender familias. Dejas de pedir nuggets y dedos de pollo congelados, eliminas el presupuesto para crayolas, ves cómo la cuenta de lavandería baja, y dejas de poner anuncios en la revistilla local para padres. (Ahora que dejaste de pedirle dinero para eso, tu mamá también te ama.) Como ya no tienes que hacer espacio para carriolas o sillas altas, agregas más mesas para tener mayores ingresos. Bien hecho.

Ahora que eliminaste los grupos que más te molestaban y que menos te pagaban te puedes enfocar en tus mejores clientes. Decides que Bill y Steve son los mejores clientes que has tenido y los empresarios están en un cercano segundo lugar. Así que decides concentrarte en clientes profesionales que gustan de llevar personas. La próxima vez que Steve y Bill vayan, irás a su mesa y les preguntarás si te puedes sentar con ellos 10 minutos. (Tu misión: obtener su *lista de deseos*.)

Preguntas: "¿Qué les gustaría que los restaurantes hicieran por ustedes? ¿Cómo podemos hacer que su experiencia aquí sea perfecta?" Les das algunas ideas para que se sientan cómodos con la idea de qué pueden pedir. "Por ejemplo, ¿les gustaría poder abrir una cuenta o hacer peticiones especiales de comida o vino?" Averiguas qué les molesta de tu industria. "¿Qué los frustra más de los restaurantes?"

Entonces surge el gran, sorprendente e inesperado descubrimiento. Bill y Steve señalan que muchas discusiones de negocios y ventas salen mal en tu restaurante. Prefieren ver clientes en tu espacio porque la comida es buena y la ubicación ideal. Te dicen que cuando comen ahí casi siempre tienen tiempo. El problema es que, con frecuencia, sus clientes contestan llamadas y, cuando lo hacen, Bill y Steve se quedan sin tiempo.

Aquí es cuando te sueltan su mayor deseo: ¿podrías hacer el restaurante una zona libre de celulares? Les dices que es una gran idea, pondrás un señalamiento al día siguiente, y claro que te pones en marcha de inmediato para entregar más en esa promesa. Cuando Bill y Steve regresan notan el letrero de *No celulares* en la puerta, y sonríen. Están felices. Los escuchaste. Te importan. Les quieres ayudar a meter dinero en sus carteras.

Pero también se te ocurrió una idea genial. Les dices que instalaste un dispositivo que interfiere la señal de los celulares, así que aunque los clientes ignoren el letrero de *No celulares*, no recibirán llamadas en la mesa. ¡Genio! De verdad están sorprendidos, después de todo estimulaste su tiempo facturable, gran tiempo. Fuiste más allá por ellos, serán tus comensales de por vida.

Sabes que pedir ser recomendado con clientes no siempre es fructífero. Por eso pides referencia de otros proveedores de servicios que les gusten. Una de las referencias es de una compañía de limusinas, Bob's Elite Car Service. Llamas a Bob y le pides una reunión para buscar ideas sobre cómo atender mejor a sus clientes en común.

Bob te menciona que piden un viaje a tu restaurante por lo menos una vez a la semana. No tenías ni idea. Empiezas a preguntarle cómo hacer su trabajo más fácil.

"¿Necesitas un cajón de estacionamiento especial? ¿Quieres que les avisemos a tus choferes cuando Steve y Bill paguen la cuenta para que aparezcan *por arte de magia* cuando salgan por la puerta? ¿Te gustaría una pequeña mesa en la cocina para que tus choferes coman mientras esperan? ¿Les ayudaría si tuviéramos café o agua embotellada para llevar?"

Bob ha estado en el negocio por más de 25 años y, nunca, nadie, le había ofrecido ayuda como tú lo haces. Ni siquiera un poco.

Ahora Bob y tú son mejores amigos, así que Bob les dice a todos sus choferes que recomienden tu restaurante a los clientes de mayor rango que busquen donde comer. De repente estás lleno de hombres y mujeres en traje, que pagan grandes cuentas mientras consumen vino y el goulash de la Abuela. ¿Ves cómo funciona?

Capítulo 12

ELIMINA LA CURVA

A la mañana siguiente de vender mi parte de Olmec inicié un nuevo negocio. (Los obsesionados no descansan, ¿me equivoco?) Lo admitiré… soy un adicto. Cuando descubrí cómo manipular el crecimiento explosivo para mi primer negocio me enganché. Pude tomar unos meses para relajarme, pero cuando ya sabes cómo levantar un negocio exitoso desde una pequeña semilla o de una idea, te dan ganas de hacerlo una y otra vez. Si has implementado todo lo que has aprendido en este libro ¡verás a qué me refiero muy pronto!

Con un nuevo socio formé una compañía de informática forense… como en *CSI*, pero con menos sangre. No invertí ni un centavo en ella. En el primer año sumamos 600 mil dólares, en el segundo 1.7 millones y en el tercero, justo antes de vender mi parte del negocio, ganamos 2.5 millones e iba encaminada a generar 7.25 millones de dólares al siguiente año.

La mayoría de nuestros primeros clientes eran negocios privados que buscaban evidencia de errores dentro de su compañía o individuos que buscaban pruebas para apoyar sus demandas en la corte. Pero después de seis meses del lanzamiento noté que empezamos a recibir llamadas de abogados que buscaban a alguien, quien fuera, que aceptara a sus clientes. La mayoría de las empresas de informática forense eran manejadas por gente relacionada con cuerpos de seguridad, quienes, como resultó, no tocaban casos de defensa penal. Los abogados no podían recibir ayuda de compañías forenses.

Pensé: "¿Quiero tratar con abogados que liberan asesinos, desfalcadores y criminales de cuello blanco?" Me di cuenta de que esta gente podría ser

inocente, incluso si no lo eran, podríamos encontrar la evidencia de todas formas. Sólo éramos proveedores de la verdad. Encontrábamos evidencia y la mostrábamos. Culpable o inocente, admitir o negar, la evidencia siempre decía la verdad. (¿Ves? Totalmente CSI.)

Así que de la noche a la mañana nos convertimos en una de las pocas compañías forenses dispuestas a tomar clientes de abogados de defensa penal (si no es que la única). A pesar de mis mayores esfuerzos, no pude encontrar un solo competidor… y nuestros clientes tampoco. Así es como nos hicimos de un nombre casi de un día para el otro. No teníamos que pavimentar el camino o invertir montones de dinero para promocionar nuestro negocio. Los clientes llegaban a nosotros en manada y podíamos escoger. Era algo hermoso. Hermoso.

En nuestro segundo año, Enron llamó. (Sí, ese Enron.) Estaban enredados en el juicio de las barcazas nigerianas y era el comienzo del fin. Kenneth Lay y su equipo necesitaban información forense para su defensa penal, y para ese momento ya teníamos una reputación. Éramos la opción evidente. Éramos la única opción. Lo tomamos y, después de seis meses, nuestro equipo de tres personas encontró lo que el gobierno no pudo, pruebas de que Enron estaba confabulado con Merrill Lynch para engañar con las finanzas e inflar los ingresos. Es una historia larga, puedes buscarla en Google. Sólo llamémoslos mentirosos y acabemos con esto.

Tan pronto como mi equipo encontró la evidencia que nadie más pudo, los abogados de Enron tenían a mis chicos en un jet privado en 13 minutos, no querían que mi equipo declarara a los abogados opositores. Al final no importó, porque todos fueron a la cárcel. Pero era oficial, éramos los mejores de los mejores.

Así fue como conseguimos más clientes, incluso algunas celebridades (aunque no voy a decir ningún nombre).

Al enfocarnos en atender clientes bajo una investigación penal nos separamos de otros tipos de investigación, lo que significaba que ya no competíamos por un lugar en el mercado. En vez de eso creamos nuestro propio mercado, donde éramos la única opción. Claro, comenzaron a surgir competidores, pero sólo eran imitaciones baratas. Como impactamos nuestro campo, pronto abarcamos otro, clientes no criminales. Sólo pasó. Trabajé el Gran Plan con seguridad y maté a los clientes inservibles, pero un factor clave en nuestro éxito fue que eliminamos la curva.

¿Cuál curva?

¿Sabes qué es nefasto de la curva de campana? Que te evalúa basándose en qué tan bien lo hacen los demás. Así que, si no eres un genio y quieres que te vaya muy bien en un examen, tienes que rezar para que a la mitad de tu clase le dé cruda u olvide estudiar.

La curva de productos-para-el-mercado luce como una campana, con la excepción de que todos tratan de encontrar el mejor lugar de la curva para aterrizar y así dominar el mercado. Quieren llegar antes para aprovechar la *demanda del consumidor*. La gente asume mal que la curva representa la demanda *basada en el abastecimiento*. En otras palabras, no es lo que la gente quiere, sino lo que puede conseguir (su mejor opción entre las cosas disponibles). No es que la demanda de los consumidores disminuya con el tiempo, sino que cambia con base en lo que hay. No se cansan de productos o servicios, responden a la innovación.

Hablemos de las videograbadoras o VCR. (Si tienes menos de 25 años, las VCR eran cajitas mágicas que reproducían películas o grandes casetes. Espera. Tampoco sabes qué es un casete. Como sea, ahora puedes ver películas en casa, sí, había una época en la que tenías que ir al cine para ver una película… a menos que estuviera en la televisión… está bien, sigamos.) Con razón los estadounidenses se volvieron locos con los VCR. Por primera vez podían ver películas en casa y los manufactureros se volvieron locos tratando de entrar en acción. Era un mercado competitivo, hasta que salió el reproductor de DVD. De repente podías ver películas con extras con los DVD que nunca se desgastaban. Estos reproductores afectaron la curva de los VCR, pero no los mató por completo porque todavía era una variación del mismo producto. Aunque los DVD podían reproducir películas mejor, los VCR podían grabar televisión mejor.

Después surgió TiVo, madre de Dios, y la gente se volvió loca. Ahora podían grabar sus programas de televisión favoritos sin tener que tomar una clase de programación de su VCR, grabar múltiples programas, incluso pausar la televisión. TiVo no sólo eliminó la curva del VCR, la aniquiló.

Los empresarios se equivocaron cuando trataron de llegar a la curva primero y colocarse en la cima. Vieron una tendencia y quisieron ser parte. El problema es que se enfocaron en sacar del juego a la competencia, cuando debieron enfocarse en jugar un juego diferente a la competencia en su totalidad.

Sabes que estás en la curva si puedes decir: "Tengo competidores". Cuando evalúas y juzgas tu desempeño contra el de tus competidores, la innovación se pierde, sólo estás tratando de desarrollar un mejor VCR. En la última venta de garaje no pude deshacerme de mi viejo monstruo ni por unos míseros 5 dólares.

Debes dejar de preocuparte de dónde estás en la curva de productos-en-el-mercado. Tienes que crear algo tan radical que haga la curva obsoleta. Tienes que eliminar la curva.

La técnica 180°

En el capítulo 8 hablé sobre cómo, si te etiquetas del mismo modo que tu competencia, los consumidores no serán capaces de distinguir tus diferencias. Es muy complejo para ellos. No lo entienden y ni siquiera quieren intentarlo.

Una forma en la que puedes eliminar la curva es dándote una nueva etiqueta. El Cirque du Soleil lo hizo. En vez de competir con todos los circos del mundo, decidieron etiquetarse de forma diferente. Se convirtieron en Cirque du Soleil. La nueva etiqueta da indicio de *circo* pero a primera vista es diferente y, por lo mismo, invita a posibles consumidores a preguntarse: "¿Qué significa eso?" La gran apertura obtenida por una etiqueta única.

Pero el Cirque du Soleil fue mucho más allá. Cambiaron la experiencia del circo dándole un giro de 180 grados. Transformaron por completo la manera en que los circos entregaban la experiencia del entretenimiento (piensa en rock y muchos acróbatas en leotardos muy ajustados). No era un tipo de circo diferente, crearon algo nuevo por completo. Crearon su propia curva.

Cuando estás iniciando un negocio nuevo o rehaciendo lo que ya tienes, primero dale una nueva etiqueta. Como tus clientes no podrán cuantificarla con facilidad, te preguntarán: "¿Qué significa eso?" Ésa es tu entrada para explicar cómo eres diferente, los componentes de tu negocio o la nueva oferta.

Una etiqueta, después de todo, es sólo un nombre. Necesitas respaldarlo con reputación real. Necesitas los bienes. Haces eso con la *técnica 180°*, una de mis formas favoritas de eliminar la curva. Primero haces un análisis de tu industria y defines todos los parámetros, ¿cuáles son todas las suposiciones sobre cómo funciona esta industria? Después te preguntas: "¿Qué es lo opuesto?"

Por ejemplo, los consumidores entienden tres cosas sobre las gasolineras: están afuera, huelen a gasolina y si hay un encargado te dice tres palabras (máximo). Lo opuesto exacto de eso sería algo al interior, libre de olor, una gasolinería con clima controlado, con un encargado que te llena el tanque, checa el aceite, lava tu carro y hace tu reservación para cenar. (Todavía no averiguo cómo deshacerme del olor a gasolina en el interior. Estoy pensando en algún tipo de filtros de aire, una maldita cosa milagrosa. Pero bueno, ves a dónde voy con esto, ¿no?)

Commerce Bank (ahora TD Bank, N.A.) logró los 180° con su campaña "Sin cargos estúpidos, sin horas estúpidas". Commerce Bank dejó de tomar apuntes de otros bancos y comenzó a comportarse más como un restaurante de comida rápida. De repente los clientes podían ir al banco cuando les conviniera y no eran penalizados por cada pequeño error. Podían obtener un servicio el mismo día para cosas que otros bancos tardaban días en manejar. De repente Commerce Bank ya no lucía como cualquier otro banco. Eliminaron la curva. En una época donde los bancos batallaban, Commerce Bank seguía creciendo.

Observa los negocios de renta de películas. Antes ibas a la tienda local de videos a rentar la última película en VHS. Entrabas, veías cientos de películas alineadas como libros en una repisa y tratabas de encontrar la nueva *Arma Mortal*. Pero como la tienda sólo tenía una copia y alguien la había rentado seis años antes y nunca la regresó, terminabas viendo *La fuerza del cariño*… otra vez.

Blockbuster llegó a la escena y dio un giro de 180°, dando a los consumidores acceso a docenas, a veces a más de 100 copias de los nuevos lanzamientos, podías rentar la última película incluso si entrabas antes de cerrar. También las mostraban de manera diferente, con la cara hacia delante para que la gente pudiera encontrar con facilidad la película que buscaba. Blockbuster eliminó la curva de tal manera que casi todas las tiendas independientes de renta de videos quebraron. Hollywood Video y otras cadenas siguieron la curva, volviéndose copias, y competían en el mercado con Blockbuster, pero no pudieron derrotarlo. ¿Por qué? Porque Blockbuster creó la curva y continuaba expandiéndola a nuevos niveles, los otros sólo peleaban por las sobras.

Y llegó Netflix. Hicieron lo opuesto a Blockbuster: en vez de una tarifa de renta por película, cobraron una tarifa mensual, en vez de ir a la tienda a escoger una película, la película llegaba a tu casa por correo, en vez de cargos de locura por tardanza, podías quedarte con la película por el tiempo que quisieras sin penalidades. Netflix hizo un 180° a Blockbuster, eliminando la

curva de manera efectiva otra vez. Para 2010 Blockbuster llenó el formulario del Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de los Estados Unidos.

¿Y la curva que Netflix creó? Alguna otra compañía llegará y la eliminará. Tal vez sea Redbox o Roku. Tal vez será algo que desafíe nuestra imaginación. Lo único que sí sabemos es que llegará… y será una divergencia radical de Netflix.

Nota que Commerce Bank, Blockbuster y Netflix dieron giros de 180° que abordaron las quejas de los consumidores de sus industrias. Muchas horas, servicio lento y cargos altos eran la norma en los bancos que me volvía loco y a ti y a cualquier otra persona. La pequeña tienda de renta era una fuente constante de decepción porque sólo tenían una maldita copia de la película que querías ver. Aunque Blockbuster resolvió el problema, las quejas de sus altos cargos por retraso son legendarias, tan legendarias que la gente bromeaba de eso en la televisión, en las películas y en la cultura popular.

Si quieres crear una curva nueva, tienes que hacer algo loco, lo que nadie espera. Esa cosa loca debe ser genuina. No des un giro de 180° sólo para presumir. Hazlo porque va a resolver algo de la *lista de deseos* de tus clientes. Hazlo porque quieres desafiar el *statu quo* en el mejor interés de tu base de clientes. Hazlo porque, cuando creas una nueva curva… te apropias de ella.

Pon un "más"

Otra forma en la que puedes crear una curva nueva es poner un *más* en lo que ya haces. Sé el más rápido, el más barato, el más lento, el más sexy, el más gracioso, el más temible, el más cursi, el más extraño, el más chido, el más frío, sé el *más*. Todos saben sobre el IceHotel en Suecia, ¡pero nadie sabe sobre los cientos de hoteles que sólo tienen mal sistema de aire acondicionado!

Si hubiera un *Libro Guinness de Récords Mundiales* para tu industria, tú quieres estar ahí. No hay competencia para el *más* así que ve por ello. Crearás tu propia curva en nada de tiempo.

Sigue el Plan

Pon manos a la obra en 30 minutos (o menos)

1. **Analiza las normas de tu industria… y después haz lo opuesto.** ¿Qué comportamientos, sistemas y políticas son considerados *normales*, incluso obligatorios en tu industria? Analiza los parámetros e identifica la reglas escritas o no escritas de tu campo y luego averigua cómo podrías voltearlas para crear algo nuevo e inesperado por completo. Recuerda, si haces un giro de 180° tiene que ser genuino y debe estar dentro de tu *punto óptimo*. De otra manera, sólo estás presumiendo para las cámaras.
2. **Regresa a la lista de deseos.** A veces la *técnica 180°* se usa con más éxito cuando resuelve un problema del que los clientes se quejan de manera rutinaria. Regresa a tu *lista de deseos* y busca quejas realistas que volteen de cabeza tu industria y te permita crear una curva nueva.
3. **Encuentra tu más.** Cuando eres el *más* en algo, el más brillante, el más grande, el más oloroso, puedes crear tu curva. Para encontrarlo regresa a tu área de innovación (ADI), de la que hablamos en el capítulo 2, y empieza por ahí. Si tu ADI es el precio, entonces es lógico que tienes que ser el más barato. Si es eficiencia y velocidad, podrías ser el más rápido (ahh), pero también podrías ser el más fácil, el más listo o el más manejable. Si tu ADI es la calidad, entonces tienes muchos *más* con que jugar. Puedes ser el más bonito, el más audaz, el más feliz, el más inteligente… oh, espera, esto comienza a sonar como la escuela. Entonces tal vez no es tan raro, porque cuando encuentras tu *más* eres *más propenso a tener éxito*. ¿Qué? ¿Muy trillado para ti? No me dispares. Ahí estaba… tenía que hacerlo.

Capítulo 13

SIGUIENTE TEMPORADA

Antes de vender mi parte de mi primer negocio sabía que empezaría uno nuevo. Tenía un plan. Antes de vender mi parte de mi segundo negocio sabía que iniciaría Obsidian Launch, mi tercer negocio. Ahora mismo estoy cultivando Obsidian Launch, justo como tú estás creciendo tu negocio. Con el tiempo lo voy a vender, pienso en, ah, 10 años, tal vez antes o después (o cuando se presente una oportunidad de oro), y es probable que comience de nuevo otro negocio… quizá al día siguiente. En cualquier caso, tendré una idea nueva, una semilla Atlantic Giant, antes de vender. De hecho estoy viendo las opciones ahora. Despacio. De manera selectiva. Con deliberación. No estoy apresurando mi siguiente semilla Atlantic Giant. Estoy cultivando una calabaza gigante justo ahora, así que no tengo prisa. Pero cuando llegue la temporada de siembra estaré listo.

¿Por qué hago esto?

Bueno, en parte es porque estoy obsesionado con lanzar y crecer negocios grandes y exitosos. (Mi esposa diría que es porque estoy un poco loco… obsesionado / loco, lo-co-de-re-ma-te.) En parte porque hay una temporada para todo… incluso para los negocios. Las calabazas no duran para siempre. Con el tiempo tendrás que sembrar una semilla nueva y empezar todo de nuevo.

El Gran Plan funciona en parte por el enfoque en los mejores clientes, hasta el punto en que construyes un campo entero para un producto o servicio alrededor de sus necesidades. Pero eso significa que si esa industria muere, tu

negocio muere. Si todas las compañías de fondos de cobertura se hubieran desvanecido, mi primera empresa las habría seguido al poco tiempo.

Las calabazas mueren, incluso las gigantes. Es por esto que necesitas extraer una semilla de ese lindo monstruo anaranjado y usarla para sembrar una nueva… cuando estés listo. Haz esto *sólo* cuando tu primera calabaza sea sólida como piedra y opere con piloto automático. ¿Necesito recordarte al agricultor luchando por mantener todas las calabazas creciendo al mismo tiempo? Es muy cansado e infructífero (ejem… invegetífero). Una calabaza gigante a la vez. Después, cuando sea grande, fuerte y saludable, siembra la siguiente.

¿Qué tan grande es grande? Para algunos negocios, grande es la marca de medio millón de dólares, pero podrían ser 100, incluso mil millones. De todas formas jamás he visto que pase para compañías con ingresos menores a 10 millones (pero estoy seguro de que puede pasar).

No te espantes. No te estoy diciendo que vendas tu negocio y comiences uno nuevo. Te estoy diciendo que te prepares para crecer algo nuevo. Tal vez evolucionarás tu negocio, eso hizo IBM, dejando la manufactura de computadoras detrás para desarrollar un nuevo negocio de servicios. Puedes encontrar un campo nuevo que te permita explotar tu mayor fortaleza y atender de maravilla a tus mejores clientes (piensa en las incontables compañías que salieron de la nada como Crocs o Google); tal vez inicies una curva nueva, TiVo hizo esto al quebrar la curva de la industria de los VHS. O tal vez venderás tu calabaza gigante y comenzarás un nuevo negocio. Pero es inevitable. Para mantenerte en el juego tendrás que cultivar algo nuevo.

Los empresarios súper exitosos saben cómo reinventarse y revigorizar sus compañías. En la introducción de este libro hablé sobre una leyenda: el difunto Steve Jobs. Él es el ejemplo perfecto de un hombre que aplicó el Gran Plan y continuó sembrando las semillas de negocios notables. Primero lanzó Apple, su compañía exitosa de computadoras personales. Después fundó NeXT, una empresa de desarrollo de plataformas informáticas. Luego compró una pequeña firma de gráficos informáticos, The Graphics Group, renombrándola Pixar Animation Studios, y la convirtió en una calabaza lo suficientemente grande para dominar a Disney en taquilla (hasta que Disney cedió y compró Pixar). Al final volvió a Apple e introdujo otra tecnología revolucionaria, el iPod, iPhone y iPad, lanzando con eficacia una nueva curva cada vez.

Steve Jobs es un gran ejemplo moderno, pero este proceso no es nuevo. De hecho, incluso puedes encontrar ejemplos de esto en épocas antiguas (un poco de History Channel en el camino). Ahora, el espíritu empresario no era una norma de los antiguos romanos o griegos, esos nobles amigos en túnicas

blancas y sandalias pensaban que estaba por debajo de ellos. No fueron grandes en lanzar *startups*, ¿sabes lo que digo?

Durante una conversación reciente con una amiga (una de esas chicas con doctorado), se salió del tema a una lección de historia, algo que hace con frecuencia. Me contó sobre este pequeño empresario poco conocido llamado Pasión. (Sí, ése era su nombre real.) Vivió en Grecia durante el siglo IV a.C. y era un esclavo. Trabajaba encadenado para dos banqueros por casi nada de paga (¿te parece familiar?) y con el tiempo subió hasta llegar a ser oficial mayor en una filial en Atenas. (Me pregunto dónde estacionaban las cuadrigas.)

Pasión hizo tan productivo el banco que los banqueros lo liberaron. Cuando murieron, compró el banco y con rapidez se convirtió en uno de los hombres más ricos de Atenas. Podría haber entregado el banco a los esclavos o seguir esclavizado a él, pero en vez de eso estableció sistemas y contrató a su mano derecha (también un esclavo liberado) para que lo manejara por él.

Después, como sabía cómo cultivar una calabaza monstruosa, la calabaza más grande que se había visto en Atenas, decidió hacerlo de nuevo. (Bueno, bueno, en Atenas no cultivaban calabazas, pero te has quedado con la metáfora hasta ahora, ¿por qué ponerse exigente?) Pasión tenía que sembrar otra semilla Atlantic Giant, así que lanzó un nuevo negocio: una fábrica que hacía escudos para el ejército griego. Qué forma de iniciar una curva nueva, ¡Pasión! Inteligente también. Digo, esos griegos y romanos peleaban mucho.

Pasión cultivó una calabaza gigante para sus amos, los banqueros y, tras comprarla, poco a poco la escaló a un tamaño mayor. Después inició una nueva compañía, la fábrica de escudos, y aplicó su conocimiento e influencia para convertirla en otra calabaza gigante. El éxito crea éxito. Incluso en tiempos antiguos.

Sin importar cómo decidas abordar la siguiente temporada de tu negocio, es importante cultivar algo de tu puñado de semillas Atlantic Giant. Estás a punto de trabajar muy duro para implementar el Gran Plan; a punto de dejar la rueda de hámster y liberarte de la trampa común empresarial; de cambiar el mundo de tus clientes y de convertirte en la fuerza dominante de tu industria, una monstruosa calabaza campeona. Esa semilla para tu éxito está hecha de innovación, trabajo duro y genialidad, ¿por qué querrías volver a empezar?

¿Yo? Primero construí un negocio de reparación de computadoras. Después un negocio de investigación de crímenes informáticos. Luego un negocio de diseño de páginas de internet de conducta. Aunque tienen diferentes aplicaciones, todos mis negocios tienen una fuerte base tecnológica. No se trata sólo de construir sobre tu área de conocimiento. Es sobre cultivar un hábito al éxito.

Leíste este libro. Sabes qué hacer. Cuando lo pongas en práctica tendrás la experiencia de trabajar el Gran Plan, la experiencia del éxito. Y si puedes ser exitoso en una cosa, puedes ser exitoso en otras similares.

La pasión genera persistencia. Eso ya lo tienes. La persistencia genera éxito. Y el éxito genera más éxito. Cuando ya cultivaste un negocio exitoso es fácil construir sobre ese éxito para crear un producto, servicio, campo o negocio que también será exitoso. Ellos lo aceptan. Ellos lo *esperan*.

Nada es constante excepto el cambio. Trabajar el Gran Plan no sólo salvará tu empresa (y tu vida), te ayudará a construir un negocio muy exitoso. Pero incluso esas calabazas campeonas morirán y se pudrirán. Así que, una vez que alcances la cima, no puedes permitir que tu negocio se quede estancado.

La siguiente *temporada*, ya sea el próximo año o dentro de 10, deja que tu semilla Atlantic Giant haga su magia mientras produces otra calabaza gigante.

Capítulo 14

CÓMO APLICAR EL GRAN PLAN EN TU NEGOCIO: TU HISTORIA A lo largo del libro te he contado 11 historias sobre cómo aplicar el Gran Plan en varias industrias. Ahora es tiempo de que escribas tu historia. ¿Cómo vas a aplicar el Gran Plan en tu negocio? ¿Cómo cultivarás tu propia calabaza gigante?

Emplear las estrategias que funcionaron cuando iniciaste tu negocio no te dará una calabaza gigante. Al principio tienes que confiar en tu instinto, decir que sí a todos los clientes y oportunidades, hacer el trabajo, aunque no tengas mucha experiencia. Para cultivar el negocio multimillonario que visualizaste la primera vez que abriste las puertas necesitas eliminar lo que no está funcionando, cuidar lo que sí y desarrollar sistemas para replicar el proceso. Ésta es la esencia del Gran Plan.

Tienes lo necesario para cultivar un negocio notable que atraiga cientos de clientes que valga tu energía, tiempo e ideas. Tienes lo necesario para construir un negocio que establezca los estándares en tu industria. Tienes lo necesario para contribuir al mundo de forma significativa, a través de innovación, creando empleos, poniendo el ejemplo de lo que es posible cuando te arriesgas y vas tras tu gran y loco (y sí, alcanzable) sueño. Creo en ti. En serio. Creo tanto en ti que escribí este libro para *probarte* que creo en ti.

El primer paso es simple: llena tu *tabla de evaluación*. Si mueves algunas cosas, incluso puedes hacerlo hoy. Antes de que te des cuenta tendrás tu propia

historia del Gran Plan para vender. ¡Y espero que me la mandes cuando lo hagas!

¿Qué estás esperando?

Empecemos.

Gracias por leer *El Gran Plan*. Mi deseo más profundo es ayudarte a conseguir el negocio que soñaste. Espero que *El Gran Plan* te acerque de manera significativa.

Me gustaría pedirte un pequeño favor: ¿Podrías hacer una reseña honesta sobre *El Gran Plan*?

Te lo pido porque las reseñas son la manera más efectiva de que los compañeros empresarios y líderes descubran el libro y determinen si es valioso para ellos. Una reseña de ti, incluso un enunciado o dos, conseguirá justo eso. Para hacerlo sólo ve a la página de internet (o a la página de la tienda) donde compraste el libro y manda tu reseña.

De nuevo, sólo quiero tus comentarios honestos. Si amaste *El Gran Plan*, por favor dilo. Si detestaste el libro, por favor comparte eso (sólo trata de no llamarme con nombre feos). Y si estás indiferente, también compártelo.

Lo más importante es que colegas empresarios escuchen tu verdad sobre *El Gran Plan*.

Gracias. ¡Te deseo un año muy exitoso!

—MIKE

P.D. No todos los que lean *El Gran Plan* querrán hacerlo solos. Si quieres la asesoría de un estratega certificado, incluso si quieres convertirte en uno, puedes obtener más información en PumpkinPlan.info

Agradecimientos

Todas las personas que mencionaré merecen un agradecimiento mayor al que las palabras pueden dar (un abrazo temporalmente largo, un puro cubano y una botella de champán serían más apropiados), pero por ahora, reconocer a todos estos individuos maravillosos espero que sea suficiente.

En primer lugar quiero agradecer a mi compañera de redacción, Anjanette Harper. No imagino un equipo mejor que tú y yo. No puedo esperar tu siguiente libro (escuché que será un poco picante y sorprendente). Seré el primero en la fila para comprarlo.

Un gran abrazo y un apretón de mejilla inapropiado y público para mi esposa, Krista. Gracias por tu inquebrantable apoyo, en especial cuando te dije que tenía una gran idea para un libro de negocios… sobre calabazas. Tyler, Adayla y Jake, los amo, chicos. Espero que este libro no los avergüence tanto como el último. Imagino el ridículo que sienten cuando su padre escribe sobre el papel higiénico, las calabazas y otras rarezas.

Gracias a mi mamá (fuerza de ventas no oficial), a mi papá (asesor legal no oficial) y a mi hermana mayor, Lisa (oficialmente la mayor animadora que he tenido).

Zarik Boghossian, conocerte es amarte. Eres un gran amigo, mentor y maestro del *barbecue*. ¡Sigue trayendo *Nazook*! Un agradecimiento gigantesco para la gente que trabajó en este libro: mi agente, Martha Kaplan (el yin para mi yan) y John Janstch, un autor rudo y amigo generoso.

Gracias a las personas en Penguin que han recibido mis locas ideas, en especial a mi editor, Brooke Carey. Este libro es mucho mejor por tu conocimiento… y quizá menos desagradable. Gracias a Denise Blasevick y a

todo el equipo de la S3 Agency, el músculo de marketing detrás de este libro. Y gracias a Kevin Puls, un experto en publicidad en internet.

Aquí es donde las cosas se ponen difíciles porque hay miles de personas que me ayudaron a hacer esto realidad. Así que simplemente les pido que perdonen la amplia pincelada… gracias a la comunidad de TPE (*El empresario del papel higiénico*), a los innovadores y luchadores que siguen desafiando las probabilidades y construyendo negocios sorprendentes, y a todas las personas que corrieron la voz por mí y quizá ni siquiera me conocen en vivo, son maravillosas y no puedo agradecerles lo suficiente. Está bien, lo intentaré: ¡Gracias! Gracias desde lo más profundo de mi corazón.

Existe un increíble método para convertir un negocio pequeño en una compañía multimillonaria líder de la industria: el mismo que utilizan los campesinos para tener las calabazas más grandes y ganar los concursos de Halloween, el Gran Plan.



Los emprendedores suelen caer en el ciclo sin fin de vender y producir para sobrevivir que los deja frustrados, exhaustos y ante un panorama del cual no saben cómo salir para despegar. En esta situación se encontraba Mike Michalowicz, fundador de una pequeña empresa de computación, en fechas cercanas a la noche de brujas cuando descubrió su fuente de inspiración en los agricultores de calabazas gigantes. Mike probó el mismo método en su propia compañía y en poco tiempo llegó a ser no sólo una empresa millonaria, sino también la número uno en el mercado. Ahora es tu turno de probar el Gran Plan en tu negocio y hacerlo crecer como calabaza gigante.

- **Planta las semillas adecuadas.** No gastes tiempo en hacer un montón de cosas diferentes para complacer a tus clientes. En su lugar, identifica aquello que tú haces mejor que los demás y enfoca toda tu atención, dinero y recursos.
- **Deshierba a los perdedores.** En un pequeño huerto, las calabazas podridas atrofian el crecimiento de las saludables. Lo mismo sucede con los clientes. Identifica qué clientes agregan mayor valor y te dan las mejores oportunidades para un crecimiento sostenido. Y luego deshazte de lo peor de lo peor.
- **Nutre a los ganadores.** Una vez que descubres quiénes son tus mejores clientes. Descubre sus necesidades frustradas, innova para convertir sus deseos en realidad y entrégales más en cada una de tus promesas.

A través de muchas historias de emprendedores exitosos, *El Gran Plan* será tu guía para aplicar estrategias no convencionales que te ayudarán a construir una compañía lucrativa y ganadora en su campo.

«El negocio de los sueños de cualquiera es uno que te apasione y que pague bien. En *El Gran Plan*, Mike te explica cómo lograr esto y además escalarlo.»

—SOFÍA MACÍAS, autora de Pequeño Cerdo Capitalista



Mike Michalowicz creó y vendió dos compañías multimillonarias y es cofundador de Profit First Professionals, una organización de contadores y coaches de negocios que enseñan el sistema Profit First. Es excolumnista de *The Wall Street Journal*, además de un reconocido orador que ha compartido sus estrategias de negocio y emprendimiento en TEDx, creativeLIVE, INCmty, entre otros. Es autor de los bestsellers *La ganancia es primero*, *El sistema Clockwork*, *The Toilet Paper Entrepreneur* y *The Fix*. Sus columnas han aparecido en *Entrepreneur Magazine*, *Open Forum* y *Harvard Business Review*.