

OPERACIÓN EMPRESA

DEL DICHO AL HECHO

CARLOS ALIAGA GARGOLLO



endira

Grupo Editorial Endira México, S. A. de C. V.

Carlos Aliaga ■ v

Operación Empresa - Del dicho al hecho

Primera edición, 2010.

© 2010, Carlos Aliaga

D.R. de esta edición:

© 2010, Grupo Editorial Endira México, S. A. de C. V.

Boulevard Centro Industrial No. 26 Industrial Puente de Vigas
C.P. 54070 Tlalnepantla de Baz, MX.

Teléfono: (55) 5363-7614

www.endira.com.mx

Visítanos en:

Facebook: Editorial Endira, Libros para No Lectores

Twitter: www.twitter.com/editorialendira

Youtube: www.youtube.com/EditorialEndira

MySpace: www.myspace.com/grupoeditorialendiramex

Queda prohibida la reproducción directa o indirecta, total o parcial de esta edición, así como la explotación de la misma, sin autorización escrita del editor.

Impreso en México

ISBN: 978-607-8035-14-4

ISBN del libro electrónico: 978-607-8035-15-1

www.echandoaperderseemprende.com.mx

www.twitter.com/echandoaperder

Diseño/Ilustraciones: David Ocadiz - doe@triforma.com.mx

Indice

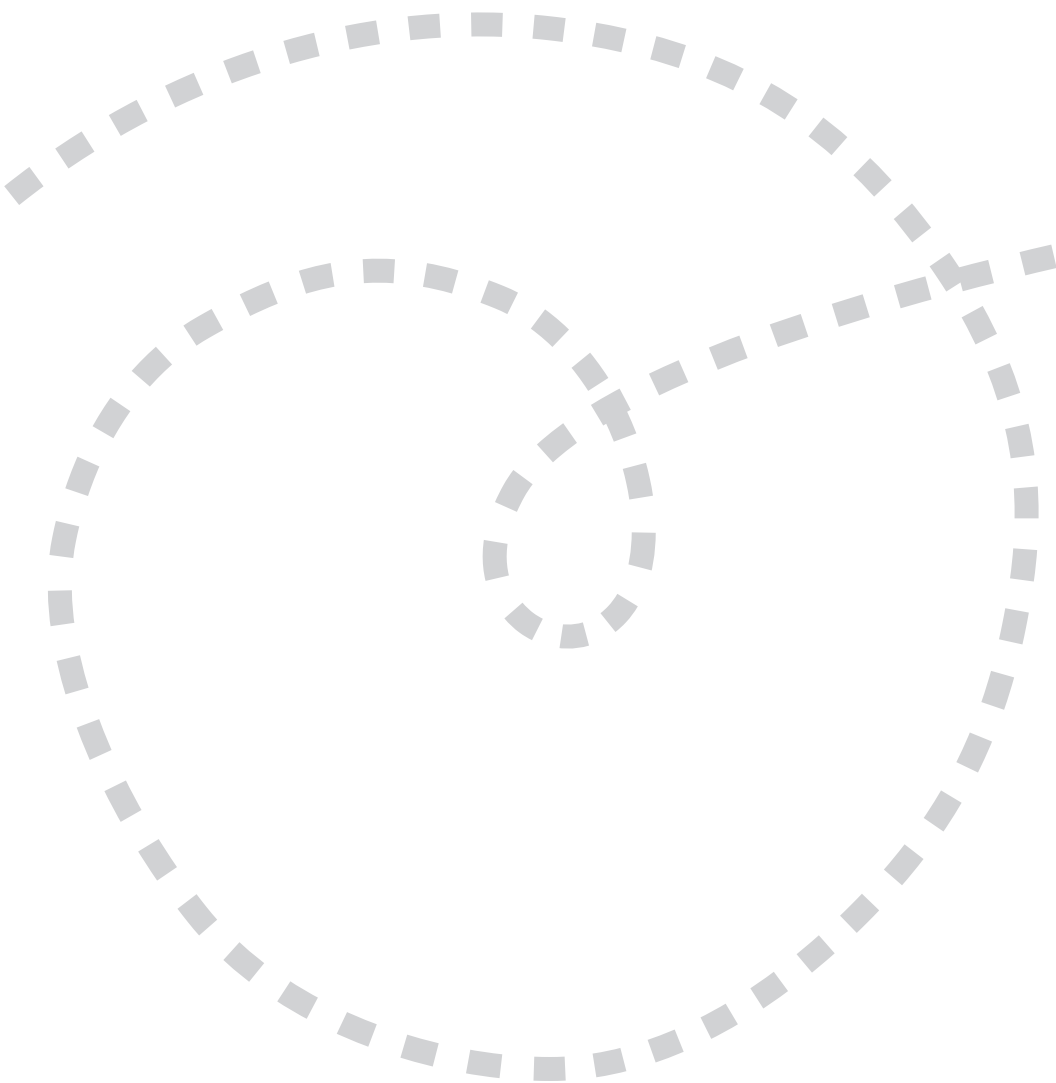
1.	Indice	vii
2.	DEDICATORIA	ix
3.	INTRODUCCIÓN	xi
4.	LA REVISTA. CASO DE FRACASO	15
	LA REALIDAD	16
5.	EL CÍRCULO EMPRENDEDOR	19
	ESTOS OCHO PASOS SON:.....	21
6.	DIAGRAMA DIGITAL CREAR.....	23
7.	C - CERTIDUMBRE. CONFÍA EN TI Y DESARROLLA LA CERTEZA DE QUE PUEDES	27
	EL MEÑIQUE	27
	EL VUELO DE ELUÁN	28
	¿LAS EMPRESAS VIENEN DE PARÍS?	30
	QUE TE PAGUEN MUCHO, AUNQUE NO VEAS EL SOL	33
	INFELICIDAD VS. INCERTIDUMBRE	35
	¿NO TE PARECE QUE YA TIENES SUFICIENTE?	38
	LOS PUNTOS IMPORTANTES DE LA C-CERTIDUMBRE	40
8.	R - RESOLUCIÓN. DECIDE LO QUE HARÁS RESOLVIENDO TU OBJETIVO DE VIDA	43
	EL ANULAR	43

ANÁLISIS DE TRES CÍRCULOS.....	44
LOS PUNTOS IMPORTANTES DE LA R-RESOLUCIÓN.....	47
9. E - EXPERIENCIA. CUIDA A TUS CLIENTES DESARROLLANDO UNA EXPERIENCIA DE COMPRA	49
EL CORDIAL	49
DESILUSIÓN PRINCIPAL	50
LA CURIOSIDAD RESUCITÓ AL GATO.....	53
TU PROMESA CARACTERÍSTICA.....	56
AGREGAR VALOR TE VUELVE COMPETIDOR	58
A PRUEBA DE PERSONAS.....	61
LAS CINCO “P”	66
TACOSTEABLE ROMA. CASO DE FRACASO	68
UN ESTUDIO DE MERCADO RUPESTRE	70
LA RADIO HABLADA. CASO DE ESTUDIO.....	73
LOS PUNTOS IMPORTANTES DE LA E-EXPERIENCIA.....	75
10. A - ADQUISICIÓN. CONSIGUE CAPITAL Y ADQUIERE RECURSOS PARA TU EMPRESA	77
EL ÍNDICE	77
MALO POR CONOCIDO	77
EL ABC DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	81
EL EJEMPLO DE JOEL CON LA EMPRESA DE ROBERTO	84
LOS PUNTOS IMPORTANTES DE LA A-ADQUISICIÓN	87
11. R - REALIZACIÓN. LLEVA A LA PRÁCTICA LOS CUATRO PASOS PREVIOS PARA HACER TU EMPRESA UNA REALIDAD	89
EL PULGAR	89
LEY DE ATRACCIÓN MIS HUEVOS.....	90
OCUPADO VS. PRODUCTIVO.....	93
MIENTRAS MÁS TE DOY MÁS QUIERES	95
LOS PUNTOS IMPORTANTES DE LA R-REALIZACIÓN	97
12. PONIENDO TODO JUNTO	99

DEDICATORIA

A Andrea





INTRODUCCIÓN



Recuerdo que cuando era niño uno de los temas de salud pública que más atención y recursos absorbía era la tasa de mortandad infantil. Desde los inicios de la historia de la humanidad, derivado de los nuevos descubrimientos en el campo de la medicina, la mortandad infantil ha ido reduciéndose.

Hace un par de siglos era improbable que un niño cumpliera los siete años de vida. Muchas enfermedades y riesgos hacían presa a estos pequeños indefensos y no era extraño que los padres sufrieran la pérdida de los hijos.

Hoy la historia es muy diferente. Hoy es raro que un niño muera al nacer, y también lo es el que muera antes de los siete años. Hoy cualquier nacimiento es casi una garantía de una vida larga. La mortandad infantil es cosa del pasado y esto es una bendición para los que somos padres.

Si hacemos una analogía con el mundo de las empresas, podríamos pensar que emprender hoy en día tiene los mismos riesgos, en términos de probabilidades, que los que tenía un niño de hace dos siglos. Hoy la mortandad infantil empresarial es muy probable.

Muy pocas empresas llegan a la pubertad y muy pocas se convierten en empresas adultas. ¿Qué podemos hacer para reducir esta mortandad infantil empresarial? ¿Cómo podemos alargar la probabilidad de vida de una empresa? Porque ligada a esa empresa está

la subsistencia de muchas familias, y su desaparición es un fuerte golpe a las pequeñas economías.

Es esta preocupación la que me animó a dar forma a *Operación Empresa*. A lo largo de las siguientes páginas pretendo develar las condiciones necesarias para que una empresa pueda aspirar a la edad adulta, alejándose de la tan probable mortandad infantil empresarial.

Y es mi intención develar estos secretos para toda clase de empresarios. Porque soy un absoluto convencido de que las empresas sólidas no están ligadas a los conocimientos académicos sino al espíritu de sus emprendedores. Por ello el lenguaje de este libro es completamente coloquial, su extensión es breve y sus ejemplos muy variados. Porque es una obra que queda al alcance de todos los emprendedores, no solamente de aquellos que tuvieron la suerte de estudiar una licenciatura o una maestría.

Y aunque este libro habla de la formación de empresas no es un manual de gestoría. En sus páginas –aviso por anticipado–, no encontrarán un manual de los trámites gubernamentales que se tienen que desarrollar para constituir una empresa. Esta omisión tiene dos motivos. El primero es que no todas las empresas se constituyen formalmente, y no por ello dejan de ser empresas. Si me preguntan mi opinión personal, considero una absoluta necesidad que las empresas se establezcan formalmente, pero no es esta una condición limitante para desarrollar una empresa. El segundo motivo es que esa información es muy técnica y muy variada. Cambia de entidad en entidad y dependiendo también de la actividad de la empresa, pero al mismo tiempo no es imposible conseguir la información a través de un gestor, un contador, en una oficina de gobierno, etc. Por eso me pareció más importante concentrarme en esa información que no aparece en otros lados y que es más difícil conseguir. Porque finalmente es esta la información que nos ayudará a tener una empresa sólida.

Agradezco finalmente a todos los que han hecho posible que el proyecto de *Echando a perder se emprende* siga vivo y vigente. Todos mis lectores semanales, quienes me siguen en Twitter y Facebook, quienes me escuchan en la radio y quienes han escuchado mis conferencias. Y a mis amigos atrás de todas estas iniciativas:

León Krauze, Javier Díaz Brassetti, Irene Muñoz, Raymundo Riva Palacio, María Félix Escalante, Guadalupe Salazar, Jorge Alemán y Erika Treviño, quienes han creído en la necesidad de cambiar la forma de hacer empresa en este país y me han apoyado para difundir estas ideas por todos los medios.

Sin más preámbulos doy inicio a *Operación Empresa. Del dicho al hecho*.



LA REVISTA. CASO DE FRACASO

Para tener una idea clara de lo que conviene hacer al iniciar una empresa, me parece mucho más fácil partir de la explicación de lo que no se debe hacer, y de ahí ir construyendo el modelo ideal. Para lo cual comenzaremos analizando un caso real.

Este es un caso de estudio muy interesante. Al estudiarlo de forma personal quería encontrar cuál era el punto clave de fracaso, pero luego de mucho darle vueltas he concluido que es difícil encasillarlo en un solo factor, porque todo estuvo enredado desde el principio.

Resulta ser que un buen día se reunieron dos matrimonios en la ciudad de Celaya a mediados de los 90's. Decidieron estas dos parejas, que tenían una sólida amistad, iniciar una empresa innovadora. Algo que no hubiera en esa ciudad (por aquellas fechas) y así se lanzaron a la aventura de abrir una tienda que vendiera revistas, a la que llamaron... claro... "La Revista". Como se puede ver en la elección del nombre, desde sus inicios las decisiones siempre fueron muy rápidas, poco reflexivas. Pero continuemos.

El planteamiento del modelo de negocio era sencillo (o así creyeron): rentar un local en el centro de la ciudad donde exhibir las revistas que compraban a un distribuidor especializado en estas publicaciones. Si las revistas no se vendían las devolvían en la siguiente

visita del distribuidor y si se vendían pagaban al distribuidor un porcentaje del precio de venta.

Para operar sólo se requería un empleado, y los socios podrían continuar con sus empleos mientras esta tiendita los sacaba del apuro y los convertía en exitosos empresarios.

La realidad

La ubicación del local era nefasta. No se paraban ahí ni las moscas. No se ubicó en función de sus clientes, pero tampoco se ubicó en función de sus proveedores, lo cual generó que el periódico Reforma les dejara un paquete de periódicos a la entrada de la ciudad. Si el repartidor se enfermaba (o al menos eso decía), se enteraban a las doce del día, cuando los clientes ya habían pegado de gritos por no recibir la información oportuna.

La relación con el proveedor también fue caótica. El margen de utilidad bruta era verdaderamente centavero. Aproximadamente dejaba un 5% de margen bruto, por lo que si se perdía una revista al momento de devolver lo que no se vendía, ésta consumía la utilidad de veinte revistas vendidas.

Como consecuencia del reducido margen, la tienda solamente servía para mantener al único empleado, lo cual no era muy divertido para los socios.

Por supuesto, no hará falta mencionar que ninguno de los socios tenía la mínima experiencia en venta de publicaciones periódicas, por lo que el aprendizaje lo tuvieron con la empresa andando.

Y si lo anterior no fuera suficiente, en cuanto abrieron el primer Sanborn's en Celaya, las pocas ventas que tenían se vinieron abajo, porque evidentemente no podían competir contra la exhibición de esa tienda.

Las socias, que se pretendía que apoyaran la operación, tenían ambas niños pequeños. Conflicto suficiente para no cumplir cons-

tantemente con los horarios que se autoasignaron, situación que generó fricción entre los socios.

Con todo esto decidieron cerrar la tienda para, cuando menos, salvar la amistad. En realidad perdieron poco dinero pero, por más que deseaban lo contrario, también perdieron la amistad.

Moraleja: ¿Por dónde empiezo? Haré una lista rápida, porque las recomendaciones a detalle dan material suficiente para desarrollar a lo largo del libro, y así lo haré:

- Los negocios se hacen con pasión, no solamente por dinero.
- No te asomes a mercados que no conoces, a menos que estés dispuesto a aprender sobre la marcha y en detrimento de tus finanzas.
- Cuando una empresa requiere un local abierto al público la decisión de esa ubicación es crucial.
- No pongas una empresa que sea controlada por un solo proveedor o atente a estar en sus manos.
- Cuando te asocies, pon las reglas claras desde el principio, particularmente con familiares y amigos.
- Analiza los números de tu empresa antes de arrancar, no vaya a ser que trabajes de balde.
- Verifica a tus posibles competidores (actuales y futuros), y piensa cómo te vas a diferenciar de ellos para evitar que se caigan tus ventas.

En resumidas cuentas, desde la selección del nombre hasta el control administrativo, las empresas que se diseñan al vapor se escapan de las manos, tal como el vapor lo hace.

Y si esto parece demasiada información para comenzar, no hay por qué temer. El resto de las páginas del libro servirán para resolver cada uno de los puntos listados aquí y tener una noción clara de cómo poner orden desde el principio.

COMENTARIO DE UN LECTOR:

Tengo amigos de empresas como Unilever o L'Oréal. Exitosos directores de Mercadotecnia que quisieron poner tiendas, dedicarse a la WEB o asociarse para poner un restaurante. Al cabo de un año regresaron con la cola entre las patas o transados. Así que no cualquiera puede ser empresario.

— **Fer.**

Mi estimado Fer:

Me parece que el tema no es si todos podemos ser empresarios. Más bien, todos debemos ser empresarios. Tarde o temprano lo seremos. Cuando las grandes corporaciones ya no requieran de nuestros servicios, porque abajo de nosotros vengan empujando jóvenes con más conocimiento, más energía y dispuestos a cobrar menos por su trabajo.

En ese momento, si no hemos encontrado la fórmula mágica para generar dinero sin trabajo o sin una empresa, y ante la absoluta realidad de que ya nadie nos contrata, pero sabiendo que viviremos todavía muchas décadas, no nos quedará más opción que emprender.

El problema que viven quienes, como tus amigos, quieren emprender en paralelo a una actividad mucho más demandante, es el mismo que viven quienes tienen todo el tiempo para emprender. Saber cuáles son los puntos críticos a desarrollar antes de lanzarse a la aventura.

Y es precisamente esa lista de puntos críticos la que iremos desarrollando a lo largo de las siguientes páginas. Para que el camino de la empresa sea cada vez más certero.

Te aseguro que con una empresa bien estructurada puedes ser empresario mientras en paralelo sigues siendo empleado. Pero hay que hacer el trabajo.

— **Carlos Aliaga.**

EL CÍRCULO EMPRENDEDOR

i Fórmulas mágicas? Claro que no las hay. Si hubiera fórmulas en las empresas que, con el simple hecho de repetirlas, generarán éxito, todas las empresas serían exitosas (a reserva de que esta fórmula se pudiera guardar celosamente como un secreto), y todos querrían ser emprendedores.

Pero dentro de esta posibilidad de acción, también es un hecho que hay patrones de comportamiento (más que fórmulas) que funcionan bien para todos y que nos acercan al éxito empresarial.

Observa tu entorno. Conocerás personas (tu pariente o tu vecino) que se dediquen a hacer empresa y que tienen éxito. Unos más, otros menos, unos en un giro, otros en varios. Si en este ejercicio de observación te detienes a analizar un poco la personalidad de quien fundó la empresa, y puedes comparar este perfil con el de otros empresarios exitosos, podrás ir definiendo estos patrones de comportamiento.

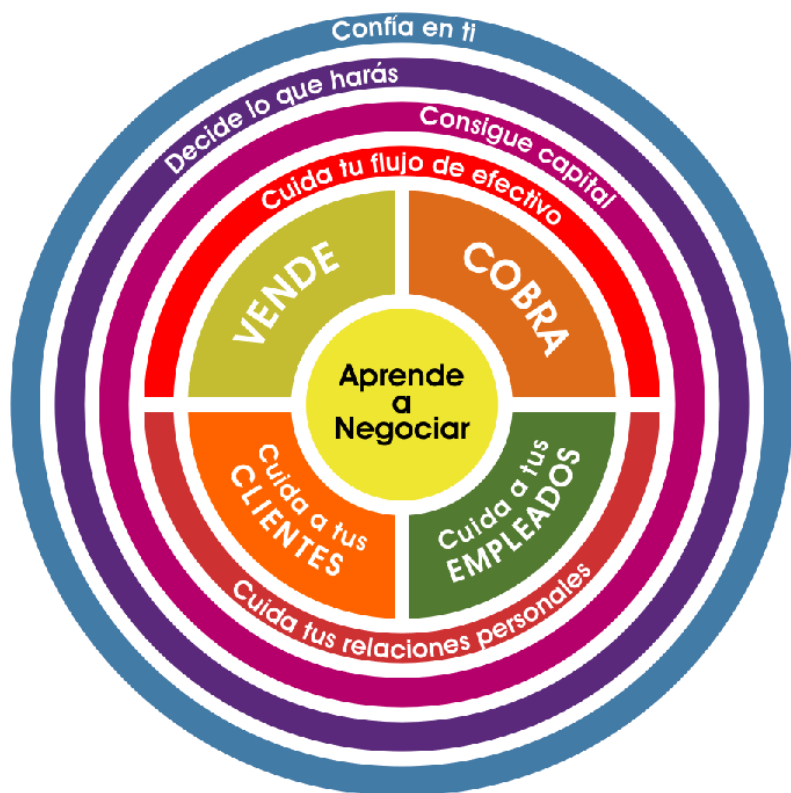
Por ejemplo, no es regla general, bueno, ni siquiera es la regla de la mayoría de los emprendedores exitosos el hecho de tener una formación académica amplia. De ninguna manera el éxito empresarial va ligado al grado académico o a la rama de estudios de quien se lanza a la aventura de una empresa. Es más, me atrevo a decir que muchas veces hasta es más fácil que el emprendedor sea aquel que no tiene grandes estudios, porque poco espera en lo profesional y sabe que su camino es la independencia.

En mis trabajos personales de observación he encontrado ocho patrones, que podemos llamar “pasos para la supervivencia empresarial”, y que, para facilitar el recordarlos, he agrupado en lo que llamo el “Círculo emprendedor”. Estos están desarrollados de manera amplia en mi libro *Echando a perder se emprende*, pero a continuación expongo un resumen que nos permita conocer cómo se integran.

Garantía de uso: Si adoptas estos ocho pasos en tu quehacer empresarial, tendrás, con altas probabilidades, una empresa que sobreviva.

Efectos secundarios: Por el contrario, no quiere decir que si no los sigues forzosamente fracasarás, porque, te recuerdo, no hay fórmulas mágicas ni para el éxito ni para el fracaso.

Recomendaciones: En caso de ingestión involuntaria (como un despido no esperado), no induzca el vómito. Mejor es tragarse esto, que tarde o temprano, hasta rico sabe.



Estos ocho pasos son:

1. Confía en ti. Una alta probabilidad de éxito en la empresa depende de la autoconfianza de quien está al frente del proyecto. La tenacidad es absolutamente necesaria, y es muy importante entender que somos mejores de lo que nosotros mismos nos calificamos. Hay que sacar fuerzas de donde sea necesario.
2. Decide lo que harás. El producto, en el éxito empresarial, es lo de menos. No es indispensable un producto innovador. Lo que sí es indispensable es conocer lo que haremos, así que será más fácil tener éxito si nos movemos en lo que nos rodea.
3. Consigue capital. Si no estás listo para soportar una larga mala racha en tu empresa, lo que ocurrirá es que, tarde o temprano, alguien más se quedará con tu dinero.
4. Vende. Vende, vende, vende. Desarrolla tu capacidad de vender o no vivirás para contarlo.
5. Cobra. Porque saber vender, no necesariamente trae el dinero a la empresa, así que de la mano con la venta hay que aprender el arte de la cobranza.
6. Cuida a tus clientes. Aprende a entender qué es lo que necesitan, aprende a anticiparte en las tendencias, pero sobre todo, sé altamente creativo en diseñar una experiencia de compra que te distinga de tu competencia y que haga que tu cliente te sea fiel.
7. Cuida a tus empleados. Tus empleados son tu empresa, y sus emociones pueden repercutir favorable o desfavorablemente en tus resultados. Trata a la gente como tal, y no como un activo de tu empresa.
8. Aprende a negociar. La vida no tiene que ver con la justicia, en este mundo uno no obtiene lo que es justo, obtiene lo que negocia. Desarrolla tu capacidad de negociación y obtendrás mucho más que lo que la vida planeaba darte.

Breve, pero un buen acordeón de supervivencia.