«Este libro le ayudará a triunfar en su carrera»
John Mang, Procter & Gamble

MBA PERSONAL

Lo que se aprende en un MBA por el precio de un libro

JOSH KAUFMAN

ESPA PDF

He conocido muy pocas personas como Kaufman que dominen completamente los secretos de la eficacia.David Allen, autor de Organízate con eficacia. Después de leer este libro nadie podrá decirte que no eres lo suficientemente listo, perspicaz o no estás bien preparado para lograr un puesto de responsabilidad. Josh hace un repaso de todas los conceptos clave en elmanagement.Seth Godin, autor de La vaca púrpura. No hagas caso, un MBA no es imprescindible. Si además de leer este libro aplicas

sus conceptos lograrás dar un salto en tu carrera. Kevin Kelly, fundador y editor ejecutivo de Wired.

Josh Kaufman

MBA personal

Lo que se aprende en un MBA por el precio de un libro

ePUB v1.0

12.8.13

más libros en espaebook.com

Título original: *The Personal MBA*
2011, Josh Kaufman.
Traducción: Silvia Alemany Vilalta.

ePub base v2.1

A los millones de profesionales del mundo empresarial que, a todo lo largo y ancho del planeta, trabajan para mejorar la vida de las personas, de manera significativa y en los pequeños detalles.

1
¿Por qué leer este libro?

Justo lo que el mundo necesita…
¡otro libro de negocios!

Agente de aduanas del Aeropuerto
Internacional JFK de Nueva York,
después
de preguntarme por mi oficio

La vida es dura. Y más dura si uno
es imbécil.

JOHN WAYNE, actor estadounidense,
icono del cine de Western

Si está leyendo este libro quizá sea porque quiere hacer algo importante: empezar un negocio, conseguir un ascenso o aportar algo nuevo al mundo. También es posible que ciertas variables le estén impidiendo alcanzar su sueño:

- *Angustia empresarial*. La sensación de que «apenas sabe nada del mundo de los negocios» y, por lo tanto, nunca podrá montar su propia empresa o asumir más responsabilidad en su

situación actual. Mejor seguir en el mismo lugar que enfrentarse al miedo a lo desconocido.

• *Temor a los títulos*. La idea de que «el mundo de los negocios es muy complicado» es un tema que vale más dejar a los «expertos» de sólida formación. Si no tiene un MBA o algún título parecido e igual de caro, ¿quién es usted para decir que sabe lo que hay que hacer?

• *Síndrome del impostor*. El miedo a terminar «con el agua hasta el cuello» y pensar que solo es cuestión de tiempo que le desenmascaren y descubran que es un impostor. ¿A quién le gusta la

gente falsa?

La buena noticia: todos sufrimos estos miedos infundados, y pueden eliminarse rápidamente. Lo único que hay que hacer es aprender unos cuantos conceptos simples que cambiarán su manera de pensar sobre el funcionamiento de un negocio. Una vez vencidos sus miedos, podrá emprender cualquier proyecto.

Si usted es empresario, diseñador, estudiante, programador o un profesional que quiere dominar los rudimentos de una sólida práctica empresarial, este libro es para usted. No

importa quién es usted ni lo que se haya propuesto hacer, descubrirá la manera de plantear correctamente un negocio que le servirá para dedicar menos tiempo a vencer sus miedos y más a todo lo relevante.

No es necesario saberlo todo

En lo que respecta a los métodos, puede que haya un millón o más, pero de

principios hay pocos. El hombre que comprende los principios acierta eligiendo sus propios métodos. El hombre que va probando métodos, ignorando los principios, tendrá problemas.

RALPH WALDO EMERSON,
filósofo estadounidense

Lo más hermoso de aprender cualquier materia es el hecho de que uno «no necesita saberlo todo», solo entender algunos conceptos de suma importancia que le aporten lo esencial. Cuando uno parte de una base sólida de principios

fundamentales, resulta mucho más fácil ampliar los conocimientos y hacer progresos.

MBA personal es un conjunto de conceptos empresariales, la piedra angular sobre la cual construir. La lectura de este libro le dará una base sólida de conocimientos empresariales que podrá utilizar para hacer que sucedan cosas. Cuando domine los rudimentos, conseguirá los objetivos empresariales más difíciles con una facilidad sorprendente.

A lo largo de los últimos cinco años he leído miles de libros sobre el mundo de los negocios, he entrevistado a

centenares de profesionales, he trabajado para una corporación que aparece en la lista que publica la revista *Fortune* sobre las 50 compañías más rentables, he montado mi propia empresa y he sido asesor de otras más, desde empresas con un único empleado hasta las que dan empleo a centenares de miles de asalariados, corporaciones multinacionales que facturan miles de millones de dólares de beneficios. Durante todo este tiempo he ido compilando, depurando y puliendo mis hallazgos hasta reunir los conceptos que presento en este libro. Comprender estos principios fundamentales le

proporcionará herramientas fiables para tomar decisiones acertadas en el mundo de la empresa. Si invierte el tiempo y la energía necesarios para aprender estos conceptos, no le resultará difícil situarse entre el privilegiado 1 % de la población que ya sabe:

- Cómo funcionan de verdad los negocios.
- Cómo empezar un nuevo negocio.
- Cómo mejorar un negocio ya existente.
- Cómo emplear las habilidades orientadas al mundo de los negocios para conseguir sus objetivos personales.

Piense en este libro como si fuera un filtro. En lugar de intentar absorber toda la información sobre el mundo de los negocios que circula por ahí, y hay muchísima información circulando, apóyese en este libro para aprender lo más significativo y así centrarse en lo que en realidad importa: hacer que las cosas ocurran.

No se precisa experiencia

La gente sobrevalora siempre la complejidad del mundo de los negocios. No hay que ser un genio para entenderlo; hemos elegido una de las profesiones más simples del mundo.

JACK WELCH, ex presidente de General Electric

No se preocupe si es un principiante absoluto. A diferencia de muchos otros libros sobre el mundo de los negocios, este no exige tener experiencia o conocimientos empresariales previos. Supongo que no es usted el presidente de una gran empresa que se pasa el día

tomando decisiones de varios millones de dólares. (¡Aunque este libro también le serviría si lo fuera!)

Si se da el caso de que tiene experiencia empresarial, como varios de los clientes que tengo por todo el mundo y que cuentan con un título de MBA expedido por alguna escuela de gran prestigio, encontrará que la información contenida en este libro es más valiosa y práctica que todo lo que tuvo que aprender para sacarse el título. Juntos exploraremos 226 conceptos simples que le ayudarán a concebir el mundo empresarial de una manera

completamente distinta. Después de leer este libro habrá comprendido con exactitud lo que, en realidad, las empresas «son» y las empresas de éxito «hacen».

Preguntas, no respuestas

La enseñanza no es la respuesta a la pregunta. La enseñanza es el medio que le permite encontrar respuesta a todas las preguntas.

BILL ALLIN, sociólogo y activista
de la enseñanza

La mayoría de los libros sobre el mundo de los negocios intenta difundir la idea de que es necesario tener más respuestas, y uno va de técnica en técnica, y de método en método. Este libro es distinto. No le dará respuestas, le ayudará a elaborar mejor sus preguntas. Saber lo que es fundamentalmente significativo en todo negocio es la condición previa para tomar buenas decisiones. Cuanto mejor se plantee las preguntas esenciales en su situación actual, antes encontrará las

respuestas que necesita para avanzar.

Modelos mentales, no métodos

> Los límites de mi lenguaje son los límites de mi mundo.
>
> LUDWIG WITTGENSTEIN, filósofo

Para mejorar sus técnicas empresariales no necesita aprender de todo: es

sorprendente lo lejos que puede llegar si domina los rudimentos. Llamaré a estos conceptos empresariales, la piedra angular sobre la que empezar a construir, «modelos mentales», que, considerados en su conjunto, crean un marco sólido y fiable a partir del cual se toman decisiones acertadas.

Los modelos mentales son conceptos que representan nuestra manera de entender «cómo funcionan las cosas». Imagine que está conduciendo un coche: ¿qué espera cuando pisa el pedal de la derecha? Si el coche disminuyera de velocidad, se sorprendería; se supone que el pedal sirve para acelerar. Esto es

un modelo mental: la idea que nos formamos de cómo funcionan las cosas en el mundo real.

Su cerebro forma modelos mentales automáticamente al advertir pautas en sus experiencias diarias. Sin embargo, a menudo los modelos mentales que nos formamos no son exactos: somos personas, y como individuos, nuestras experiencias y nuestros conocimientos son limitados. La educación vuelve más exactos nuestros modelos mentales interiorizando el conocimiento y las experiencias que otras personas han reunido a lo largo de la vida. Una buena educación le ayuda a ver el mundo de

una manera distinta y más productiva.

Por ejemplo, mucha gente cree que «montar un negocio es arriesgado», que «para empezar tiene que diseñar un plan de negocio impresionante y pedir un préstamo elevadísimo», y que «en los negocios cuenta más a quién conoce que lo que sabe». Cada una de estas frases es un modelo mental, un modo de describir el funcionamiento del mundo, pero estos modelos no son exactos. Corregir sus modelos mentales puede ayudarle a reflexionar con mayor claridad sobre sus actuaciones, y hacerlo le ayudará a elegir mejor:

Modelo mental desacertado	Modelo mental acertado
Iniciar un negocio es arriesgado.	La incertidumbre es una constante en el mundo de los negocios, pero puede manejarse, y los riesgos minimizarse.
Para crear un negocio con éxito tiene que diseñar un plan infalible antes de ponerlo en marcha.	Un plan por escrito es un elemento secundario en la comprensión del funcionamiento básico de su negocio, y por mucho que se prepare, siempre encontrará sorpresas por el camino.
Tiene que reunir un gran capital antes de empezar a montar su negocio.	Reunir dinero es necesario solo si le permite conseguir algo que, en caso contrario, le sería imposible realizar (como, por ejemplo, edificar una fábrica).
No cuenta tanto lo que sabe como a quién conoce.	Los contactos personales son importantes, pero el conocimiento es la clave si quiere usar estos contactos en beneficio propio.

Tras aprender los modelos mentales de este libro, muchos de mis clientes se dieron cuenta de que la imagen que se

habían hecho de lo que son los negocios y de cómo funcionan era inexacta: poner en marcha su empresa iba a ser mucho más fácil de lo que habían imaginado en un principio. En lugar de desperdiciar un tiempo y una energía muy valiosos dejándose intimidar y cediendo al pánico, aprendieron estos conceptos, se liberaron de las preocupaciones y empezaron a hacer progresos.

Este libro le ayudará a aprender con rapidez los principios fundamentales del mundo de los negocios para poder dedicar su tiempo y su energía a cosas útiles: crear algo valioso, llamar la atención, cerrar con más ventas, servir a

más clientes, ascender, ganar más dinero y cambiar el mundo.

No solo será capaz de aportar algo valioso a los demás y mejorar su propia situación económica, sino que además se divertirá emprendiendo este camino.

Mi MBA «personal»

Estoy convencido de que el aprendizaje autodidacta es el único aprendizaje válido.

ISAAC ASIMOV, ex catedrático de bioquímica de la Universidad de Boston y autor de más de quinientos libros

La gente suele preguntarme si tengo un MBA. «No —contesto—, aunque fui a una escuela de negocios.»

Como alumno de la Universidad de Cincinnati, tuve la suerte de participar en el programa de estudios Carl H. Linder HonorsPLUS que, en esencia, es un MBA para no licenciados. El programa ofrecía generosas subvenciones para becas y, gracias a ellas, tuve la magnífica oportunidad de experimentar lo que enseña la mayoría

de escuelas de negocios sin asumir la agobiante carga de las deudas.

También enfilé el «camino directo al éxito empresarial». Durante mi segundo año de carrera, gracias a un programa de estudios de la Universidad de Cincinnati en colaboración con el mundo empresarial, conseguí un puesto directivo en una de las empresas citadas en la lista de la revista *Fortune* como una de las 50 empresas más relevantes: Procter & Gamble. Cuando me licencié, en 2005, me ofrecieron ser el ayudante del director de marca de la división Home Care de P&G, puesto reservado en general a licenciados en MBA por las

escuelas más prestigiosas.

Al empezar el último semestre de la facultad, empecé a dejar de lado mis trabajos académicos y a centrarme más en el futuro. Mi nuevo trabajo me exigiría tener conocimientos sólidos del mundo de los negocios, dado que prácticamente todos mis colegas y superiores serían licenciados en MBA por las escuelas más prestigiosas. Consideré la idea de seguir un programa de estudios de MBA, pero no tenía sentido sacarme un título carísimo para ponerme a buscar un empleo como el que ya tenía. Además mis responsabilidades ya me exigirían lo

suyo como para asumir también el volumen de trabajos académicos que se generarían si me apuntaba a un programa de estudios de media jornada.

Mientras estaba considerando mis opciones, recordé un consejo profesional que me dio Andy Walter, mi primer director adjunto en P&G: «Si dedica la misma cantidad de tiempo y energía que pasaría estudiando un MBA a trabajar a conciencia y a mejorar su técnica, saldrá igual de bien parado». (Andy no tiene un MBA; estudió ingeniería eléctrica en la universidad. En la actualidad es uno de los mejores directores globales de IT y el

responsable de coordinar gran parte de los proyectos más ambiciosos de P&G.)

Al final, decidí saltarme la escuela de negocios, pero no así el aprendizaje de este mundo. En lugar de matricularme para seguir un programa de estudios de MBA, prescindí del aula y me volqué en los libros; así fue cómo elaboré mi propio MBA «personal».

Un curso guiado e intensivo sobre el mundo

de los negocios

Muchos autodidactas superan con creces a doctores, másters y licenciados de las universidades más reputadas.

LUDWIG VON MISES, economista austríaco y autor de *Human Action*

Siempre fui un lector voraz, pero antes de decidir que aprendería todo lo que pudiera sobre el mundo de los negocios, prácticamente solo leía novelas. Crecí en New London, una pequeña ciudad agrícola del norte de Ohio cuya

actividad comercial se basada en la agricultura y la energía eléctrica. Mi madre es bibliotecaria y trabaja en una biblioteca juvenil, y mi padre fue profesor de ciencias de quinto de primaria y luego director de un colegio de enseñanza primaria. Los libros formaban parte de mi vida, pero en ella no entraba el mundo de los negocios.

Antes de conseguir mi primer trabajo serio no sabía qué era una empresa ni cómo funcionaba; pensaba que era un lugar donde la gente iba de lunes a viernes y luego cobraba un salario. Ni por asomo imaginaba que existieran empresas como Procter &

Gamble hasta que solicité el puesto que me catapultó al mundo de la empresa.

Trabajar para P&G fue como seguir un programa de estudios. El volumen y la orientación del negocio (y la complejidad de dirigir una empresa de ese tamaño) me dejaron helado. Durante los tres primeros años que trabajé para la empresa participé en la toma de decisiones que afectaban a todo el proceso empresarial: creación de nuevos productos, aumento de la producción, asignación de campañas de marketing de millones de dólares y consolidación de las redes de distribución con minoristas tan

importantes como Walmart, Target, Kroger y Costco.

En P&G, como ayudante del director de marca, dirigí equipos compuestos por treinta o cuarenta personas entre empleados, contratistas y personal del departamento, que competían entre ellos por los proyectos, planes y prioridades. Era mucho lo que estaba en juego y la presión era intensa. En la actualidad no puedo evitar maravillarme ante las miles de horas laborales, los millones de dólares y los procesos enormemente complejos que se necesitan para que un simple envase de detergente para vajillas aparezca en la estantería del

supermercado del barrio. Se optimiza todo, desde la forma del envase hasta el aroma del producto, incluso el texto de las cajas de cartón en las que se embala el producto destinado a las tiendas.

Sin embargo, no solo me dedicaba a mi empleo en P&G. La decisión de saltarme la escuela de negocios para estudiar por mi cuenta pasó de ser un proyecto secundario a convertirse en una obsesión. Pasaba las horas y los días leyendo e investigando, buscando nuevas parcelas de conocimientos que me ayudaran a comprender mejor cómo funciona el mundo de la empresa.

El año que me licencié, en lugar de

pasar el verano descansando, de vacaciones, empleé los días rebuscando en la sección de negocios de la librería de mi ciudad y me embebí de la lectura de todo cuanto caía en mis manos. Cuando en septiembre de 2005 empecé a trabajar oficialmente y a jornada completa para P&G, había leído cientos de libros de las materias que se imparten en las escuelas de negocios, así como también de las que se soslayan; por ejemplo, psicología, física y teoría de sistemas. Cuando al final llegó el día en que fui a trabajar a P&G por primera vez, me sentía preparado para lidiar con los mejores.

Lo cierto es que mi aprendizaje autodidacta me sirvió de mucho: hacía un trabajo provechoso, obtenía resultados y cosechaba buenas críticas. Sin embargo, con el paso del tiempo tuve conciencia de tres cosas:

1. *Las grandes empresas avanzan despacio*. Las buenas ideas a menudo sencillamente se aparcan porque han de superar la aprobación de demasiados profesionales.

2. *Subir de escalafón en la empresa es un obstáculo que impide dedicarse bien al trabajo*. Mi objetivo era centrarme en conseguir resultados y

mejorar las cosas, no en promocionarme constantemente para que me ascendieran. La política y las guerras intestinas son una parte inextricable del día a día en las grandes empresas.

3. *La frustración conduce al agobio.* Mi objetivo era disfrutar del trabajo todos los días, pero en lugar de eso me sentí acosado hasta el punto de que mi salud, mi felicidad y mis relaciones se vieron afectadas. Cuanto más tiempo pasaba dentro del mundo de la empresa, más ganas tenía de abandonarlo. Deseaba fervientemente trabajar por mi cuenta, como empresario.

El grano y la paja

Es importante que los alumnos aporten un tono irreverente a sus estudios; no han venido a idolatrar lo establecido, sino a cuestionarlo.

JACOB BRONOWSKI, escritor y presentador de *The Ascent of Man*

Si algo se me da bien es analizar una enorme cantidad de información y sacar de ella lo esencial. Me caracterizo por sintetizar, y mis travesías por el mundo de la bibliografía empresarial no

tardaron en parecerse al tamiz por el que se cuela la arena en busca de las pepitas de oro.

La cantidad de información empresarial que se publica a diario es sorprendente. La Biblioteca del Congreso cuenta con 1.200.000 libros aproximadamente relacionados con el mundo de los negocios. Suponiendo que pudiéramos leer a una velocidad media de 250 palabras por minuto y que cada uno de los libros tuviera un promedio de 60.000 palabras, si empleáramos en la lectura veinticuatro horas al día tardaríamos 528 años. 822 años si nos permitiéramos el lujo de comer y

dormir.

Según R. R. Bowker, la oficina responsable de asignar los números del ISBN en la industria editorial, todos los años se publican en todo el mundo más de 11.000 libros sobre el mundo empresarial, que se suman a los millones de libros editados sobre el mismo tema desde principios del siglo XX. *Amazon.com* contiene más de 630.000 títulos relacionados con el mundo de los negocios, sin contar los audiolibros, los libros digitales o los materiales impresos sin ISBN.

Evidentemente los libros no son la única fuente disponible de información

empresarial. Existen, por ejemplo, las revistas y los periódicos. En el índice de publicaciones periódicas de ámbito empresarial Wilson Business Periodicals Index podemos rastrear las 527 publicaciones periódicas más importantes relacionadas con el mundo de la empresa. Todos los años, el WBPI añade más de 96.000 registros a su base de datos, que consta de 1.600.000 entradas. Esta cifra no incluye los blogs. Según Google Blog Search, en la actualidad hay en internet más de 110 millones de blogs relacionados con el mundo de los negocios, cifra que va creciendo a diario. En el ámbito de los

blogs no faltan precisamente escritores especializados en negocios: el motor de búsqueda de blogs Technorati tiene contabilizados más de 4 millones de blogueros que escriben sobre el mundo de los negocios.

Es obvio que pasar por el tamiz la enorme información empresarial de que disponemos es un enorme desafío. En mi caso, empecé documentándome sobre el mundo de los negocios por azar: fui a una librería y elegí un libro que me pareció interesante. Por cada libro bueno que encontré tuve que sortear un volumen diez veces mayor de textos confeccionados a toda prisa por algunos

consultores más interesados en crearse una tarjeta de visita de 300 páginas que en presentar una información verdaderamente útil.

Entonces empecé a preguntarme: ¿Cuánto, entre todo lo que había por ahí (y hay muchísimo), necesitaba saber en realidad? ¿Cómo podía separar la información útil de la inútil? Como lo que me sobraba era tiempo y energía, me dediqué a buscar la forma de filtrar la información: algo que me orientara hacia los conocimientos útiles, que me permitiera separar el grano de la paja. Sin embargo, cuanto más buscaba, más consciente era de que no existía, y

entonces decidí crearlo.

Empecé a rastrear cuáles eran los recursos que valían la pena, y luego publiqué mis hallazgos en mi página web, en parte por archivarlos y en parte para que otros pudieran beneficiarse de eso. Fue un proyecto personal, ni más ni menos. Yo acababa de licenciarme e intentaba aprender cosas útiles, y pensé que publicar los resultados de mis investigaciones para que otros pudieran leerlos era una buena manera de invertir mi tiempo y energía. Una mañana, sin embargo, el destino quiso que mi MBA personal se hiciera público de modo inesperado, y mi vida cambió para

siempre.

Mi MBA personal se globaliza

Quien mejor describe el problema es quien tiene más probabilidades de resolverlo.

DAN ROAM, autor de *The Back of the Napkin*

Además de leer libros, seguí centenares

de blogs sobre el mundo de los negocios. Algunas de las mejores ideas empresariales aparecían en internet meses (o años) antes de editarse en papel, y yo quería leerlo todo tan pronto como estuviera disponible.

Uno de los blogueros al que seguí con avidez fue Seth Godin. Seth, autor de grandes éxitos de ventas (como *Permission Marketing*, *Purple Cow* y *Linchpin*) y especialista en marketing online de gran prestigio, plantea ideas muy atrevidas que concibe como un desafío para que rindamos más y mejor, cuestionemos lo establecido y cambiemos las cosas.

Una mañana, Seth comentó una noticia que acababa de salir en la prensa: Harvard había rechazado la admisión de 119 futuros estudiantes de MBA.[1] Estos hipotéticos futuros estudiantes, faltando a su ética, habían encontrado la manera de entrar en la página web de las admisiones de Harvard para consultar el estado de su solicitud antes de que las cartas oficiales de aceptación fueran expedidas. La historia no tardó en saltar a los medios de comunicación y se armó un escándalo que acabó abriendo un debate sobre si los estudiantes de MBA por naturaleza se sentían inclinados a

mentir, engañar y robar, o eran las escuelas de negocios las que los incitaban a hacerlo.

Seth, en lugar de sentirse indignado por el comportamiento de los candidatos, haciendo gala de una actitud nada sorprendente en él, vio la historia desde una perspectiva diferente: Harvard había hecho un regalo a esos estudiantes. Al rechazar sus solicitudes, la universidad les estaba dando una oportunidad fantástica: les devolvería 150.000 dólares y dos años de su vida, que en caso contrario habrían destinado a conseguir un documento prácticamente inútil. «Me cuesta mucho entender —

escribió Seth— por qué se considera que [sacarse un MBA] es el mejor modo de emplear el tiempo y el dinero en lugar de pensar que es mucho mejor la experiencia combinada con la lectura atenta de unos 30 o 40 libros.»

«¡Ostras! —pensé—. ¡Esto es exactamente lo que estoy haciendo yo!»

Tardé dos días en elaborar una lista de los libros y las fuentes que me habían resultado más útiles en mis estudios,[2] y la publiqué en mi blog con un vínculo que remitía al artículo de Seth para quien estuviera interesado en poner en práctica sus propuestas. Luego escribí un breve correo a Seth y le envié el

vínculo del mío.

Dos minutos después, en el blog de Seth apareció un artículo que aconsejaba leer mi lista de libros y una avalancha de lectores de todo el mundo visitó mi página web.

Algunos blogs conocidos sobre desarrollo personal y productividad, como por ejemplo *Lifehacker.com*, se hicieron eco de la historia y esta pasó a figurar en varias páginas web de redes sociales, como Reddit, Digg y Delicious. Durante la primera semana de existencia de mi MBA personal, treinta mil personas visitaron mi reducido lugar en internet para ver los resultados de mi

trabajo. Mejor aún, empezaron a hacer comentarios.

Algunos lectores me hicieron preguntas (concretamente, por dónde podían empezar); otros me hablaron de libros muy buenos que me ayudaron en mi investigación. Algunos me dijeron que el proyecto en sí era ingenuo y que estaba perdiendo el tiempo. Mientras tanto yo seguía leyendo, investigando y elaborando mi MBA personal en mi tiempo libre, y el movimiento de autoaprendizaje sobre el mundo de los negocios empezaba a crecer como una bola de nieve.

Son muchos los que a lo largo y a lo

ancho del mundo han leído «El manifiesto del MBA personal»,[3] ensayo que elaboré para ayudar a los neófitos a comprender el proyecto. El lugar tiene registradas cientos de miles de visitas, y desde hace cinco años se mantiene entre los diez manifiestos más consultados que publica *ChangeThis.com.BusinessWeek*[4] ha reseñado la lista de lecturas recomendadas en mi MBA personal, que desde 2005 voy actualizando anualmente con los resultados de mis investigaciones. Todos los días, miles de estudiantes autodidactas de todo el mundo se ayudan unos a otros a aprender

y a desarrollarse personalmente en los foros de la comunidad MBA personal.[5]

Resulta sorprendente cómo en un período tan breve de tiempo, mi MBA personal pasó de ser un proyecto unívoco e individual a convertirse en un gran movimiento global. Fue entonces cuando decidí dejar la empresa P&G para centrarme en estructurar el MBA personal y trabajar con mis clientes a jornada completa.

Sin embargo, a pesar de que me divertía reconduciendo los esfuerzos de esta comunidad MBA personal de ámbito mundial, pronto me di cuenta de que proporcionar una lista de lecturas no

bastaba. La gente lee libros sobre el mundo de los negocios para enfrentarse a unos desafíos o para aprender cosas tangibles. La gente busca soluciones, y una lista de libros, por mucho mérito que tenga, no basta.

Los libros en sí mismos no son tan importantes como las ideas y la información que contienen, y muchos de mis lectores se las perdían porque empleaban muchas horas hojeando páginas y más páginas hasta dar con lo que buscaban. Muchos de ellos empezaban con entusiasmo y luego, tras leer unos cuantos libros, abandonaban: tardaban demasiado en recoger los

frutos de su cosecha y las exigencias del mundo laboral y de la vida familiar inevitablemente se interponían.

Si quería ayudarlos, tenía que ponerme manos a la obra.

Los modelos mentales de Munger

Es innegable que el cerebro humano trabaja con modelos. El truco consiste en lograr que su cerebro trabaje mejor

que el de otro porque ha comprendido los modelos esenciales, los que hacen la mayor parte del trabajo.

CHARLES T. MUNGER, socio milmillonario de Warren Buffett, presidente de Wesco Financial y vicepresidente de Berkshire Hathaway

Tuve conciencia de las posibilidades de mi MBA personal por primera vez cuando descubrí el trabajo de Charles T. Munger.

Charlie nació en Omaha, en Nebraska, justo antes de la Gran Depresión. De joven, Charlie se saltaba

las clases de gimnasia del instituto para leer y satisfacer la intensa curiosidad que le inspiraba el mundo. Su primera experiencia en el mundo de los negocios consistió en trabajar en una tienda de comestibles familiar por 2 dólares al día.

En 1941, Charlie se graduó en el instituto. Tras estudiar durante un par de años matemáticas y física en la Universidad de Michigan, se alistó en las Fuerzas Aéreas, y se formó como meteorólogo. En 1946, tras abandonar el ejército, lo admitieron en la Facultad de Derecho de Harvard, a pesar de que no tenía la titulación requerida, detalle que,

por otro lado, en aquella época, tampoco se exigía.

Charlie se licenció en derecho en Harvard en 1948 y durante diecisiete años practicó la abogacía. En 1965 dejó su bufete para montar una sociedad de inversiones, la cual superó al mercado en un 14 % anual compuesto durante más de catorce años, un dato asombroso dada su falta de formación académica en el mundo de la empresa.

El nombre de Charlie Munger no remite directamente a la empresa, pero el de Warren Buffett, el socio de Charlie, habla por sí solo. Buffett y Munger adquirieron Berkshire

Hathaway, una fábrica textil con dificultades financieras, en 1975, y la convirtieron en un conglomerado de empresas de inversiones. La asociación convirtió a Buffett y a Munger en multimillonarios.

Según Buffett, enfocar los negocios centrándose en los modelos mentales de Charlie fue un factor determinante en el éxito de Berkshire Hathaway y en la consolidación de Buffett como uno de los empresarios más ricos del mundo: «Charlie puede analizar y evaluar cualquier negocio con mayor rapidez y precisión que ningún otro ser vivo. Ve si hay algún punto débil de vital

importancia en sesenta segundos. Es el socio perfecto».[6]

El secreto del éxito de Charlie es su manera sistemática de comprender cómo funcionan en realidad los negocios. A pesar de que nunca estudió empresariales, su inquietud por aprender por su cuenta en una amplia gama de temas le permitió construir lo que llamó «un entramado de modelos mentales», al que luego recurrió para tomar decisiones en el ámbito empresarial:

> Siempre he creído que hay un proceso mental (por el cual cualquier persona inteligente

puede aprender) que funciona mucho mejor que los empleados por la mayoría de la gente [para entender el mundo]. Lo que necesitamos es un entramado de modelos mentales en el pensamiento. Y, gracias a ese proceso mental, las cosas van encajando poco a poco potenciando el conocimiento.

Del mismo modo que hay factores que dan forma a los procesos de aprendizaje, hay múltiples modelos mentales de distintas disciplinas que son necesarios para entender este

proceso… Hay que tener en cuenta la verdad que encierra la idea del biólogo Julian Huxley, cuando dice que: «La vida es una maldita correlación tras otra». Por eso hay que contar con todos los modelos, y hay que ver las correlaciones y los efectos derivados de ellas…[7] Es divertido contemplar cómo se puede superar en inteligencia y astucia a otros, aparentemente mucho más listos que usted, gracias a estar preparado para ser más objetivo y tener conocimientos de distintas

> disciplinas. Es más, hay mucho dinero en juego, como puedo atestiguar de mi propia experiencia personal.[8]

Al basar la toma de decisiones con respecto a sus inversiones en su amplio conocimiento de cómo funciona un negocio, cómo trabaja la gente y cómo funcionan los sistemas, Buffett y Munger crearon una compañía cuyo valor se calculó en más de 195.000 millones de dólares, un récord impresionante para un meteorólogo de Omaha que estudió abogacía y no había hecho la carrera de empresariales.

Descubrir el enfoque de Munger para aprender el funcionamiento del mundo de los negocios supuso un enorme espaldarazo. Había encontrado a un hombre que, unas décadas antes, había decidido hacer lo mismo que estaba haciendo yo… ¡y le había salido redondo! El método de Munger para identificar y aplicar principios fundamentales tenía mucho más sentido para mí que la mayoría de libros sobre el mundo de la empresa que había leído hasta entonces. Decidí que aprendería todo lo posible sobre los «modelos mentales» que Charlie empleaba para tomar decisiones.

Desafortunadamente, Charlie no ha publicado una antología completa de sus modelos mentales. Ha dado alguna que otra indicación en sus discursos y artículos, incluso ha llegado a publicar una lista de los principios psicológicos que consideraba más útiles en *Poor Charlie's Almanack*, una biografía reciente, pero ninguno de los textos refleja «todo lo que hay que saber para tener éxito en los negocios».

Si quería entender los principios fundamentales que inspiraban la actuación de un hombre o una mujer de negocios con éxito, tendría que descubrirlos por mí mismo. Y para eso

sería necesario reconstruir mi manera de entender los negocios desde cero.

Unir la línea de puntos

> En todos los asuntos es muy saludable poner, de vez en cuando, un signo de interrogación en aquello que siempre hemos dado por sentado.
>
> BERTRAND RUSSELL, filósofo y

autor de

Los problemas de la filosofía y *Principia mathematica*

La mayoría de libros sobre el mundo de los negocios (y las escuelas de negocios) dan por sentado que el alumno ya sabe lo que es una empresa, a lo que se dedica y cómo funciona, como si fuera obvio. No lo es. El mundo de los negocios es uno de los ámbitos más complejos y multidisciplinarios de la experiencia humana, e intentar comprender cómo funciona una empresa puede intimidar a cualquiera, a pesar de que en nuestro día a día vivamos

rodeados de ellas.

Los negocios forman una parte tan importante de la vida que es fácil dar por sentado que conocemos el tema. Día tras día los negocios nos proporcionan lo que queremos con rapidez, eficacia y casi sin hacer ruido. Mire a su alrededor: prácticamente todos los bienes materiales que le rodean en ese mismo instante se crearon y llegaron a usted por mediación de alguna empresa.

Los negocios crean valores y nos proveen de tantas cosas y de tan variadas e insospechadas maneras que resulta difícil generalizar: ¿qué tienen en común la sidra de manzana y las

aerolíneas? Bastante… si sabe qué preguntarse. Así es como defino yo un negocio:

> Los negocios de éxito (1) crean o nos ofrecen algo de valor, que los demás (2) queremos o necesitamos (3), a un precio que estamos dispuestos a pagar, de un modo que (4) satisface nuestras necesidades y expectativas como compradores y (5) genera los suficientes ingresos a la empresa de modo que a los propietarios les resulte rentable seguir operando.

Si eliminamos cualquiera de estos aspectos (la creación de algo de valor, la demanda del cliente, las transacciones, la entrega del valor o la cantidad suficiente de ganancias) el resultado será algo distinto a un negocio. Cada uno de los factores es un elemento esencial y universal.

Cuando deconstruí cada uno de estos factores descubrí otros requisitos adicionales de naturaleza universal. No puede crearse algo de valor sin considerar lo que quiere la gente (prospección de mercado). Para atraer a los clientes primero hay que llamar su atención, y luego hacer que se interesen

(marketing). Para cerrar una venta, las personas tienen que creer primero que usted es capaz de entregar lo que promete (la entrega y las operaciones del valor). Se consigue la satisfacción del cliente superando sus expectativas (servicio al cliente). Alcanzar la cantidad suficiente de ganancias depende de ganar más dinero del que se gasta (finanzas).

Ninguna de estas funciones es cuestión de genios y todas son necesarias. Sea usted quien sea o se dedique al negocio que se dedique. Si lo hace bien, su negocio prosperará. Si lo hace mal, no aguantará en el mundo de

los negocios durante mucho tiempo.

Los negocios se basan fundamentalmente en dos factores más: las personas y los sistemas. Las personas montan negocios y los negocios sobreviven beneficiando a otras personas de alguna manera. Para comprender cómo funcionan los negocios, ha de conocer a fondo la manera en que las personas piensan y se comportan, toman decisiones, actúan en función de estas y se comunican con los demás. Los últimos hallazgos en psicología y neurociencia revelan por qué la gente actúa de una determinada manera, así como el modo de mejorar

nuestro comportamiento y trabajar con mayor eficacia con los demás.

Los sistemas, por otro lado, son las estructuras invisibles que cohesionan un negocio. En el sustrato más profundo, los negocios son un conjunto de procesos que pueden repetirse de manera fiable para conseguir un resultado en concreto. Si se comprenden los rudimentos del funcionamiento de los sistemas complejos es posible encontrar varias maneras de mejorar los sistemas existentes. Tanto si tenemos entre manos una campaña de marketing como una cadena de montaje de automoción.

Antes de escribir este libro dediqué varios años a contrastar los principios que expongo con clientes y lectores. Comprender y aplicar estos «modelos mentales de negocio» los ha ayudado a despegar en otras profesiones, a recibir ofertas de trabajo de prestigiosas organizaciones del mundo empresarial y académico, a ascender, a iniciar un nuevo negocio y, en muchos casos, a pasar por todo el proceso de desarrollo de un producto (desde la idea hasta la primera venta) en menos de cuatro semanas.

Estos conceptos son importantes porque funcionan. Usted no solo será

capaz de crear un valor añadido para los demás y de mejorar su situación financiera, sino que descubrirá que es mucho más fácil conseguir lo que se había propuesto…, además de que se divertirá por el camino.

Para los escépticos

Ha gastado usted 150.000 dólares en estudiar algo que habría podido aprender en la biblioteca pública por

cincuenta pavos, si se hubiese retrasado con las devoluciones.

MATT DAMON en su papel de Will Hunting,
El indomable Will Hunting

En este libro hablaremos de conceptos empresariales, no de escuelas de negocios. Sin embargo, muchos sencillamente no creen que sea posible beneficiarse de una enseñanza exhaustiva sobre el mundo de los negocios sin desembolsar una enorme suma que garantice un flamante diploma, como los que entregan las escuelas pertenecientes a la Ivy League. Este

apartado, en el que debatiremos las virtudes y los defectos de los programas de estudios tradicionales de MBA, va dirigido a los escépticos.

¿Debería ir a una escuela de negocios?

Hay una diferencia entre (A) lo que puede hacer un MBA para ayudarle a demostrar sus capacidades ante los demás y (B) lo que el hecho de

conseguir un MBA puede hacer en realidad para mejorar sus capacidades. Son dos cosas distintas.

SCOTT BERKUN, autor de *Making Things Happen* y *The Myths of Innovation*

Todos los años millones de personas decididas a hacerse un nombre piensan lo siguiente: «Quiero convertirme en un empresario o empresaria de éxito. ¿Dónde debería sacarme el MBA?». En su caso, partiendo del hecho de que se ha puesto a hojear este libro, seguro que se ha preguntado esto mismo en algún momento de su vida.

Esta es la respuesta: nueve palabras que le ahorrarán años de esfuerzo y cientos de miles de dólares.

Sáltese la escuela de negocios.
Aprenda por su cuenta.

Este libro le enseñará a tener éxito en los negocios… sin hipotecar su vida.

Tres grandes problemas de las escuelas de

negocios

La facultad: doscientas personas leyendo el mismo libro. Craso error. Doscientas personas pueden leer doscientos libros.

JOHN CAGE, escritor y compositor autodidacta

No tengo nada en contra de las personas que trabajan en las escuelas de negocios: en gran medida los profesores y los directores de estos centros son personas encantadoras que intentan

hacer las cosas bien y quieren ver triunfar a sus alumnos. Por desgracia, los estudios de MBA que se imparten en todo el mundo coinciden sistemáticamente en tres puntos:

1. *Los programas de estudios de MBA se han vuelto tan caros que es preciso hipotecarse de por vida para pagar el precio de la matrícula.* «Recuperar la inversión» depende de la cantidad gastada, y tras décadas en las que las matrículas han ido aumentando, los estudios de MBA se han convertido en una carga más que en un beneficio para los estudiantes. La cuestión básica

no es si asistir a la universidad es una experiencia positiva, sino si la experiencia vale el coste.[9]

2. *Los programas de estudio de MBA enseñan muchos conceptos y prácticas inútiles, anticuados e incluso directamente perjudiciales…* teniendo en cuenta que su objetivo es montar un negocio de éxito y aumentar el valor neto. Muchos de mis lectores y clientes, que tienen un MBA, recurren a mí después de haber gastado miles (y a veces cientos de miles) de dólares para aprender los entresijos de complejas fórmulas financieras y de modelos estadísticos porque se han dado cuenta

de que su programa de estudios de MBA no les enseñó a lanzar o a optimizar un negocio real y operativo. Este es otro problema: licenciarse en una escuela de negocios no le garantiza que al terminar tenga un conocimiento útil y operativo sobre el mundo de los negocios, que es precisamente lo que necesita para tener éxito.

3. *Los programas de estudio de MBA no garantizan que pueda conseguir un empleo altamente remunerado, y mucho menos que puedan hacer de usted un director o un dirigente cualificados con miras a ocupar un gran despacho de lujo.*

Desarrollar habilidades como la toma de decisiones, la gestión y el liderazgo exige una experiencia y una práctica genuinas que las escuelas de negocios no pueden ofrecer en un aula, por muy prestigioso que sea el programa de estudios.

En lugar de gastar enormes sumas de dinero en aprender cosas de poca utilidad, dedique su tiempo y sus recursos a aprender lo que realmente importa. Si está preparado y es capaz de invertir en perfeccionar sus técnicas y capacidades, podrá aprender todo lo que hay que saber sobre los negocios por sí

mismo, sin hipotecar su vida por el privilegio.

Falsas ilusiones de grandeza

La esencia misma del ambicioso es tan solo la sombra de un sueño.

WILLIAM SHAKESPEARE, *Hamlet*

Es fácil adivinar por qué resulta

atractiva una escuela de negocios: la venden como un billete de ida a una vida eternamente próspera y cómoda. Es un agradable sueño convertido en realidad: tras pasar dos años haciendo trabajos académicos más alguna hora de propina «cultivando relaciones interpersonales», los cazatalentos de las empresas se lanzarán a por todas y le ofrecerán un puesto de gran prestigio y un salario altísimo en una empresa puntera.

Su ascenso en el escalafón laboral será rápido y seguro. Será un CAPITÁN DE LA INDUSTRIA, cosechará sustanciosas primas y calculará el valor de sus opciones de compra de acciones

sentado, tras un impresionante escritorio de caoba, en el despacho de la esquina del último piso de un gigantesco rascacielos de cristal. Será el gran jefe y dirá a los demás lo que tienen que hacer hasta la hora de ir a jugar al golf o a relajarse en su yate. Le agasajarán con banquetes por todo el mundo, y todo su personal le venerará, a usted y a sus asombrosos éxitos. Todos pensarán que es rico, inteligente y poderoso, y tendrán razón.

¿Qué precio hay que pagar por la promesa de riquezas, poder y gloria? Unos pocos miles de dólares en concepto de matrícula, una firma de

nada en un préstamo bancario ¡y directo a la cumbre! Y no solo eso, también disfrutará de dos años de vacaciones durante los que no tendrá que trabajar en serio. ¡Un trato impresionante!

Por desgracia, una cosa es soñar despierto y otra muy distinta, vivir en el mundo real.

Su dinero y su vida

No existe nada gratis.

ROBERT HEINLEIN, autor de *Stranger in a Strange Land* y *The Moon is a Harsh Mistress*

Vamos a suponer que usted cree que una escuela de negocios es un billete al éxito. Está de suerte, porque entrar al menos en una escuela de negocios es relativamente fácil. Si abona miles de dólares en tasas de matriculación, escribe algunas cartas que trasluzcan una perfecta combinación de seguridad y humildad y alaba la calidad del programa de la escuela en las entrevistas, tarde o temprano algún colegio o alguna universidad le otorgará

generosamente la oportunidad de convertirse en el próximo Bill Gates.[10]

Sin embargo, aquí es donde empiezan los problemas. Las escuelas de negocios tienen unos precios de locura. Y si no es rico e independiente ni le han dado una beca cuantiosa, la única opción es hipotecar su vida pidiendo un préstamo sustancioso para pagar la formación poniendo como garantía sus futuras ganancias.

La mayoría de los futuros estudiantes de MBA son diplomados universitarios que ya han contraído una deuda por haber solicitado un préstamo estudiantil. Según *FinAid.org*, una página web de

ayuda financiera para universitarios, el promedio de deuda acumulada de un estudiante de Estados Unidos con una licenciatura finalizada en 2009 fue de 22.500 dólares. Para los estudiantes que eligen seguir un programa de estudios de MBA después de la licenciatura, el promedio total de la deuda acumulada es de 41.687 dólares. Y no van incluidas ahí las necesidades materiales, como el alquiler, la alimentación y las mensualidades del coche, que a menudo cubren otros préstamos estudiantiles.

Cuarenta mil dólares es mucha pasta, suponiendo que haya decidido ir a una escuela promedio, pero ¿quién va a

querer conformarse con promedios? Si van a proponerle ofertas las compañías más punteras en servicios financieros, como Goldman Sachs, o empresas consultoras tan relevantes como McKinsey and Bain (que históricamente son las opciones que auguran salarios más elevados para los MBA de nuevo cuño), tendrá que apuntarse a un programa estrella, y eso exige mucho más que cuarenta miserables billetes de mil.

Saquemos a los jóvenes de ahí

Aquel que contrae una deuda, contrae una pena… El necio y el dinero toman caminos opuestos.

THOMAS TUSSER, granjero y poeta inglés del siglo XVI

Según el ranking de escuelas de negocios *U.S. News & World Report* de 2010, los quince mejores programas de estudios de MBA valen entre 40.000 y

50.000 dólares al año en concepto de formación. La mayoría de los estudios de MBA a tiempo completo tienen una duración de dos años. Si incluimos la variable del elevado coste que supone vivir cerca de una universidad importante, es fácil deducir que estamos hablando de un importe total que oscila entre 125.000 y 200.000 dólares a cambio de obtener el título de una escuela de negocios. Suponiendo que le admitan, claro.

Las escuelas de negocios más importantes ponen muchos obstáculos para admitir a los alumnos; y los programas de estudios pueden

permitirse el lujo de ser muy exigentes amparándose en su imagen. Se trata de un pez que se muerde la cola. La reputación de una escuela de negocios se construye a partir del éxito de sus licenciados, y por eso las escuelas más elitistas solo admiten a estudiantes que sean lo bastante inteligentes y ambiciosos para superar el riguroso proceso de selección, alumnos que tienen todas las probabilidades de tener éxito, con MBA o sin él. Las escuelas de negocios no forman a personas de éxito. Sencillamente las aceptan, y luego se apuntan el mérito.

Si entra en una de esas escuelas,

desde allí harán todo lo posible para ayudarle a conseguir un trabajo decente, pero será siempre «su» responsabilidad hacer que las cosas ocurran. Si tiene éxito durante los años siguientes a su licenciatura, la escuela le encumbrará como el ejemplo perfecto de la calidad de su programa de estudios y utilizará el «efecto halo» de su nombre para reclutar nuevos estudiantes. Si pierde su empleo y se arruina, se quedará sin publicidad y sin ayuda, aunque las mensualidades del crédito sigan llegando un mes tras otro. Lo sentimos mucho, mala suerte.

Esto es lo que Christian Schraga, licenciado en 2002 por la Wharton

School of Business, contó sobre la experiencia de sacarse un MBA en un artículo que apareció en su página web: [11]

> La experiencia de haber estado allí me ha enseñado que un programa de estudios MBA de renombre le da a uno cierta ventaja, aunque pague un precio muy alto. Si está considerando apuntarse a un programa de estudios a jornada completa, deje de preguntarse si está o no dispuesto a asumir el riesgo.
>
> Las escuelas de negocios son

un gran riesgo. En el caso de que decida matricularse, lo único seguro es que deberá desembolsar 125.000 dólares. Esta cifra equivale a 1.500 dólares al mes no deducibles en concepto de devolución del préstamo y a un período de diez años durante el cual no podrá ahorrar ni un céntimo.

Si cree que pagar esta cantidad compensa el pedigrí, la fraternidad, los dos años sabáticos y el intento de ganar pasta gansa, el MBA le conviene. Si no, dedíquese a otra

cosa, por favor.

Sabias palabras. Si no le hace falta el título, no se matricule.

Lo que en realidad le aportará un MBA

La hipocresía puede permitirse ser magnánima en sus promesas; porque nada cuesta no tener la intención de ir más allá de ellas.

EDMUND BURKE, político y politólogo británico

En «The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye», un estudio publicado en *Academy of Management Learning & Education*,[12] Jeffrey Pfeffer, de la Universidad de Stanford, y Christina Fong, de la Universidad de Washington, analizaron cuarenta años de datos con la intención de encontrar la prueba que demostrara que las escuelas de negocios labraban el éxito de sus licenciados. Su hipótesis se enuncia de manera clara:

Si la enseñanza de un MBA tiene utilidad en el mundo de los negocios, los siguientes puntos tendrían que cumplirse por lógica: (1) poseer una licenciatura en MBA tendría que estar relacionado, si no intervienen otros factores, con la cuantificación de los éxitos y los logros profesionales, como por ejemplo el sueldo; y (2) si lo que se aprende en una escuela de negocios sirve para estar mejor preparado en el mundo de la empresa y ser más competente en este ámbito (en otras palabras, si

las escuelas de negocios transmiten unos conocimientos profesionalmente útiles), entonces cuantificar lo que uno ha aprendido, o su dominio del material, tomando como ejemplo las notas obtenidas en los trabajos de curso, de alguna manera tendría que servir para predecir los resultados que auguran éxito en los negocios.

Lo que Pfeffer y Fong descubrieron resultó asombroso y preocupante: las escuelas de negocios prácticamente no

hacen nada, aparte de lograr que se esfume el dinero del bolsillo de los estudiantes.

Las escuelas de negocios no son muy eficaces: ni el hecho de tener un título de MBA ni de haber sacado buenas notas en la carrera tienen relación alguna con el éxito profesional, resultados estos que cuestionan la eficacia de las escuelas en la preparación de sus estudiantes. Además, no hay pruebas que demuestren que los estudios en las escuelas de negocios influyan

en la práctica de la gestión, con lo cual quedaría en entredicho la idea de que tener formación empresarial sea relevante profesionalmente.

Según el estudio de Pfeffer y Fong, no importa si usted ha sido el primero de la clase y se ha licenciado con matrícula de honor o ha sido el último, con un aprobado por los pelos; sacarse un MBA no guarda relación con el éxito profesional a largo plazo. Ninguna.

Nada demuestra que sus credenciales de MBA, sobre

todo las que dan las escuelas que no forman parte de la élite, o las notas que ha sacado durante el curso (una manera de cuantificar su dominio de la materia) tengan relación alguna con el salario o la ocupación de puestos de responsabilidad en las organizaciones. Estos datos, como mínimo, sugieren que el elemento formativo o educativo en la enseñanza de los negocios no va de la mano con el mundo de las organizaciones de gestión.

Es duro oír eso cuando se ha

desembolsado más de 100.000 dólares para comprar un título cuyo único propósito es convertirle en una persona de éxito.

Pero la cosa es aún peor: tener un MBA ni siquiera tiene repercusión en las ganancias totales que percibirá a lo largo de la vida. Tendrá que trabajar durante décadas para saldar la deuda que asumió por tener un título. Christian Schraga, el MBA de Wharton, calculó que el «valor actual neto» (una técnica de análisis financiero que se emplea para calcular si una inversión es viable) del mejor programa de estudios de MBA durante esos diez años aproximadamente

es de 53.000 dólares negativos (vamos mal). Para ello se ha considerado un salario base pre-MBA de 85.000 dólares, un salario post-MBA de 115.000 dólares (con un incremento del 35 %), el aumento de la tasa de impuestos marginales (que tendrá que abonar si su trabajo le exige mudarse a una ciudad más importante), y una tasa de descuento de un 7 % que da cuenta del coste de oportunidad (las oportunidades que deja pasar al gastar el dinero en una escuela de negocios en lugar de invertirlo en otra cosa). Hablando en plata: Schraga utilizó una técnica que enseñan las escuelas de

negocios para demostrar que sacarse un MBA en una escuela de primera clase es tomar una mala decisión financiera.

Si las deducciones de Schraga son acertadas, necesitará doce años de arduos esfuerzos solo para recuperarse del coste de su formación académica, y eso suponiendo que todo salga según los planes previstos. Si se licencia en el momento en que el mercado de trabajo está mal, está listo.

El origen de las escuelas

de negocios

Podríamos considerar, de hecho, un milagro que los métodos de enseñanza modernos no hayan ahogado del todo la curiosidad por investigar.

ALBERT EINSTEIN, Premio Nobel de Física

Los programas de estudios de un MBA no convierten a sus estudiantes en mejores profesionales, porque enseñan muy pocas cosas realmente útiles para el mundo laboral actual. Como afirman los investigadores Pfeffer y Fong en su

trabajo:

Hay muchísimas pruebas que demuestran que los programas de estudios de las escuelas de negocios guardan muy poca relación con lo que es fundamental para triunfar en el mundo empresarial… Si existe, de hecho, una mínima relación entre las habilidades necesarias en el mundo de los negocios y lo que se enseña en los programas de estudio de las escuelas universitarias de negocios, no se entiende que un MBA o el

dominio de esta materia pueda influir en la trayectoria profesional de los licenciados.

Si examina el plan de estudios de cualquier escuela de negocios verá que se da por supuesto que sus alumnos tras la licenciatura serán ejecutivos del montón en una gran industria o en una empresa que vende al por menor, consultores, contables de una corporación o financieros en un banco de inversiones. Por esta razón los cursos se estructuran siempre en torno a las grandes operaciones comerciales o a los sofisticados análisis cuantitativos en

lugar de dedicarse a las tareas que en realidad son de vital importancia y a las que el 99 % de los profesionales del mundo de los negocios dedican una jornada cualquiera.

La desconexión entre la escuela y el mundo de la empresa se comprende cuando uno advierte que los conceptos, los principios y las técnicas que se enseñan en la mayoría de escuelas de negocios se diseñaron para un mundo muy diferente. Las escuelas de negocios universitarias empezaron a proliferar a finales del siglo XIX, durante la Revolución industrial. La intención de los primeros planes de estudios de un

MBA era formar a los gerentes para convertirlos en expertos con el objetivo de lograr resolver con mayor eficacia las grandes operaciones.

Frederick Winslow Taylor, el pionero de las técnicas de «gerencia científica» que constituyen la base de la enseñanza de la gestión empresarial moderna, usaba un cronómetro para reducir unos segundos el tiempo promedio que tardaba un obrero en transportar lingotes de hierro a un vagón de tren. Es un ejemplo bastante ilustrativo de la mentalidad que impera en la mayoría de programas de gestión empresarial que se imparten en las

escuelas de negocios.

La administración de empresas se ha interpretado como el ejercicio de conseguir que la gente trabaje con mayor rapidez y haga exactamente lo que se le pide. Los filósofos que inspiraron en gran medida lo que constituiría la psicología de la gestión empresarial fueron Iván Pavlov y, algo más tarde, B. F. Skinner. Ambos creyeron que si se descubría y aplicaba el estímulo adecuado, las personas se comportarían como uno quería. Esta mentalidad condujo al uso indiscriminado de incentivos económicos para influir en la conducta: salario, primas, opción de

compra de acciones, etcétera, con la intención de animar a los profesionales y a los directivos del mundo de la empresa a actuar en beneficio de los accionistas de la corporación.

Son muchas (y cada vez más) las pruebas que demuestran que los incentivos directos a menudo minan la actuación, la motivación y la satisfacción laboral en el mundo real.[13] A pesar de la existencia de otras teorías sobre la actividad humana que resultan más competitivas y útiles,[14] en la actualidad, la búsqueda del estímulo mágico sigue presente en las aulas de las escuelas de negocios.

En busca de la distribución

Cualquier técnica, por muy buena y deseable que sea, se vuelve contraproducente cuando nos obsesionamos con ella.

BRUCE LEE,
luchador de artes marciales y actor

La mercadotecnia, por otro lado, inicialmente fue la manera de lograr una mejor distribución comercial de los

productos físicos y de mantener a pleno rendimiento la costosa cadena de producción industrial. A principios del siglo XX, con el nacimiento de la radio y la televisión, fue posible anunciarse ante un numeroso público, y eso allanó el camino a las marcas y a los minoristas del país entero. Incidir en la publicidad tuvo como consecuencia un aumento de la distribución, que a su vez culminó en un mayor número de ventas y en cuantiosos fondos que se destinaban a las campañas publicitarias, con lo que se cerraba el círculo. Tras varias décadas, esta situación que, poco a poco, iba reforzándose, se materializó

en la formación de unos pocos imperios que dominaron las industrias. Las escuelas de negocios pronto se obsesionaron por encontrar la manera de captar una cuota de mercado y crear rápidamente compañías gigantescas por medio de fusiones cada vez mayores, y a medida que se adquiría una empresa se elevaba la participación financiera.

Para los empresarios, el capital de la empresa se había convertido en un aspecto esencial del proceso de negocio; si no, ¿cómo iba a ser posible construir una fábrica o una marca nacional en pocos años? La aparición en la producción de las «economías de

escala» significó que las grandes compañías podían desbancar a las empresas rivales pequeñas ofreciendo productos similares a precios más bajos. Los inversores querían un rendimiento económico rápido y, sin tener en cuenta los riesgos, recompensaron a los especuladores que elaboraban planes de negocio de resultados espectaculares en un plazo de tiempo muy breve. Negocios que habían sido viables fueron adquiridos y absorbidos en nombre de la conglomeración y la «sinergia», y todo ello con la bendición del mundo académico de los negocios. Se ignoró o se soslayó lo que representaba integrar

estos sistemas de negocio gigantescos y complejos, y eso condujo a la ruina a la mayor parte de las compañías que quisieron entrar en el mundo de las grandes fusiones.

Jugar con fuego

Cuidado con los cerebritos que van con una fórmula debajo el brazo.

WARREN BUFFETT, presidente de Berkshire

El mundo financiero mientras tanto iba volviéndose más complejo. Antes del siglo XX, la contabilidad y las finanzas habían sido materias de sentido común en las que la aritmética resultaba relativamente sencilla. La adopción generalizada de la contabilidad por partida doble (una innovación del siglo XIII) aportó grandes beneficios, además de una mayor precisión y facilidad para detectar anomalías, como por ejemplo desfalcos, de forma sencilla.

La introducción de la estadística en

la práctica financiera estimuló simultáneamente la capacidad analítica a expensas de una mayor abstracción y las oportunidades de amañar los números sin que nadie se percatara. Con el tiempo, los directivos y los ejecutivos empezaron a emplear la estadística y los análisis para prever el futuro confiando en las bases de datos y en las hojas de cálculo casi del mismo modo que los videntes confiaban en las hojas de té y en las entrañas de los animales. El mundo no es menos impredecible o inseguro en la actualidad: como antaño, las señales solo demuestran la parcialidad y los deseos del adivino.

La complejidad de las transacciones financieras y los modelos estadísticos en los que se basaban estas transacciones siguió aumentando hasta que fueron pocos los profesionales que entendieron plenamente su funcionamiento o respetaron sus límites. Como decía el artículo de *Wired* fechado en febrero de 2009, «Recipe for Disaster: The Formula That Killed Wall Street», las limitaciones inherentes a ciertas fórmulas financieras divinizadas, como por ejemplo el modelo Black-Scholes de valoración de opciones, la función gaussiana y el modelo de tasación de activos de capital (CAPM),

desempeñaron un papel importante en la burbuja tecnológica de 2000 y en los chanchullos del mercado inmobiliario que derivaron de todo ello tras la recesión de 2008.

Aprender a utilizar complicadas fórmulas financieras no es lo mismo que aprender a dirigir un negocio. Es esencial comprender el verdadero papel de un negocio para generar y aportar un valor, pero muchos programas de estudios de administración de empresas han restado importancia a la creación del valor y a las operaciones en favor de los análisis financieros y cuantitativos. En «Upper Mismanagement» el

periodista Noam Scheiber investiga la razón que condujo a la caída de la industria estadounidense:

> Desde 1965 se ha doblado, de un tercio a dos tercios, el porcentaje de licenciados de las escuelas de negocios más prestigiosas que se dedican a los servicios de consultoría y asesoramiento financiero. Y a pesar de que algunos de estos consultores y asesores financieros terminan en el sector de la industria, en cierto modo ese es el problema… La mayoría

de los altos ejecutivos de General Motors de estas últimas décadas ha tenido una formación financiera en lugar de operativa. (El presidente saliente de GM Fritz Henderson y su infortunado predecesor, Rick Wagoner, se abrieron camino desde la renombrada tesorería de la empresa.) Sin embargo, estos ejecutivos hicieron oídos sordos a la incorporación de toda suerte de innovaciones que permitieran una producción de alta calidad a un bajo coste.[15]

Es fácil saltarse la manera de mejorar el proceso de negocio si lo que se quiere es maquillar el cálculo de los beneficios a corto plazo, a pesar de que las mejoras sean esenciales para una viabilidad a largo plazo. Al ignorar los factores que permiten que un negocio opere con mayor eficacia, los ejecutivos formados en administración de empresas destrozan, sin ser conscientes de ello, en aras de las ganancias trimestrales por acción, compañías que habían sido viables.

En el ínterin, la práctica extendida de emplear grandes cantidades de deuda como apalancamiento[16] dio lugar a

compañías gigantescas con unas obligaciones aún más gigantescas, que aumentaron los rendimientos durante los años de bonanza, pero se volvieron tremendamente inestables en cuanto la situación económica empeoró. La estrategia de que «los mismos ejecutivos compraran la empresa», que se enseña en muchas escuelas de negocios (comprar una empresa, financiar una expansión masiva a partir de la deuda y luego vender el negocio a otra empresa con una prima)[17] convirtió a empresas que habían sido autosuficientes en monstruos con una deuda inflada. La constante compra-venta de una misma

empresa, que pasa de mano en mano, condujo a los mercados financieros al juego de la silla.

Cuando la magia financiera y los rendimientos a corto plazo terminan con la prudencia y la creación del valor a largo plazo, los clientes y los empleados padecen sus consecuencias. Los únicos que se benefician son los ejecutivos financieros, acreditados con un MBA, y los directores de cartera, que cobran cientos de miles de dólares en concepto de minutas por sus transacciones y salarios y se dedican a destruir empresas que eran viables, centenares de miles de puestos de trabajo y valores

de millones de dólares.

La administración de empresas consiste en crear y ofrecer algo de valor a clientes que pagan por él, no en orquestar un fraude amparados por la legalidad. Por desgracia para todos, las escuelas de negocios han primado la enseñanza de lo segundo en detrimento de lo primero.

No hay razón para cambiar

En las escuelas enseñan la necesidad de que se enseñe.

IVÁN ILLICH, sacerdote, teólogo
y crítico de la enseñanza

El mundo está cambiando constantemente, pero las escuelas de negocios no cambian a la par. Con la aparición de internet y el fácil acceso a las nuevas tecnologías, las empresas modernas que triunfan tienden a ser más pequeñas, a necesitar menos capital para constituirse, a tener menos costes generales y a contar con menos empleados. Según el departamento de la

Pequeña y Mediana Empresa de Estados Unidos, las empresas pequeñas representan el 99,7 % del total de empresas que dan trabajo en el país, contratan a la mitad de los trabajadores del sector privado, han generado el 64 % de nuevos puestos de trabajo netos durante los últimos quince años y han creado más del 50 % del producto bruto nacional no agrícola de Estados Unidos (GDP).[18] Nadie lo diría mirando los currículos de las escuelas de negocios: a juzgar por el patrón imperante en la actualidad, parece ser que la mayor parte de los programas de estudio de MBA transmite la idea de que las

grandes empresas son las únicas que vale la pena dirigir.

La publicidad del mercado de masas ya no es capaz de convertir de manera fiable los centavos en dólares. Los inventarios (si es que existen) tienden a ser más pequeños, los negocios dependen de terceros para funcionar y los mercados cambian y se adaptan con extrema rapidez. La velocidad, la flexibilidad y la inventiva son las características de que dependen los negocios de éxito en la actualidad, características que los gigantes corporativos de estas últimas décadas se esfuerzan por adquirir y conservar, y las

escuelas de negocios procuran enseñar.

Las exigencias del mercado público fuerzan a los ejecutivos a ir en busca de ganancias a corto plazo, con el coste de tener que sacrificar la estabilidad a largo plazo, y con eso provocan una cadena de despidos y de graves recortes presupuestarios en tiempos de vacas flacas o cuando suceden imprevistos. Asimismo, cada vez hay más empleados que buscan una mayor autonomía, flexibilidad y seguridad en el trabajo… y se encuentran con eso más allá de los tradicionales puestos de trabajo de una empresa. Porque ¿cómo diriges a alguien que en realidad no quiere

trabajar para ti?

Los programas de estudio de MBA intentan resistir, pero en las escuelas se siguen impartiendo teorías trasnochadas, mal orientadas e incluso claramente erróneas. Es más, no espere que las cosas vayan a cambiar. ¿Por qué preocuparse si estos estudios de administración de empresas son un símbolo del estatus de la escuela muy rentable y además suscitan una fuerte demanda? Mientras los estudiantes sigan matriculándose, no espere que en las sagradas aulas de las escuelas de negocios cambien los aires.

El único beneficio de las escuelas de negocios

Las instituciones intentarán perpetuar el problema cuando podrían ser la solución.

CLAY SHIRKY, catedrático de la Universidad de Nueva York y autor de *Here Comes Everybody*

La única ventaja importante de haber cursado un máster en alguna de estas

escuelas de negocios es poder acceder de un modo directo a los reclutadores de las 50 mejores empresas de la lista de la revista *Fortune*, a las empresas consultoras, a las grandes empresas de contabilidad y a los bancos de inversión a través de los campus y de las redes sociales de los alumnos. Después de licenciarse en una escuela de negocios puntera, verá que es mucho más fácil conseguir una entrevista con un reclutador que trabaje para una de las 50 empresas de la lista de la revista *Fortune*, para un banco de inversión o para una empresa consultora. Es así inmediatamente después de licenciarse;

luego, a partir de los tres o cinco años siguientes, esas ventajas empiezan a esfumarse. A partir de ahí, está solo: los directivos que se encargan de la contratación de personal ya no están tan interesados en la escuela donde usted estudió, sino en sus éxitos posteriores.

Estos directivos utilizan los estudios de administración de empresas como un filtro para decidir a quién convocan a una entrevista. Son profesionales ocupados, que como los estudiantes de un MBA han superado una preselección, que con toda probabilidad no pueden desperdiciar su valioso tiempo. Contratar a un recién licenciado en

MBA también permite al reclutador escudarse en toda regla si su elección no es acertada: «No sé muy bien lo que ha pasado. ¡Esta mujer es licenciada en la Escuela de Negocios de Harvard!».

El filtro que representan los programas de estudios de MBA tiene su peso, y es difícil de superar cuando uno va por libre. Si está decidido a convertirse en un asesor de gestión, en un financiero internacional o en un candidato a administrador de empresas capaz de incorporarse por la vía rápida a una de las 50 empresas de la lista *Fortune*, tendrá que comprar su derecho a la entrevista por 150.000 dólares. Si

emprende este camino, sea consciente de dónde se mete antes de solicitar plaza; cuando se haya despedido de la vida estampando su firma en un papel, la deuda contraída le impedirá cambiar de idea.

Si está más interesado en trabajar por su cuenta o en conservar un puesto de trabajo que le guste y vivir su vida, sacarse un MBA es perder tiempo y dinero. Como dice el doctor Pfeffer: «Si usted es suficientemente bueno para poder entrar, sin duda tiene talento para desenvolverse bien, cueste lo que cueste».

Ya voy, ya voy… al tajo a trabajar

¿Está donde quiere estar si las cosas no van bien?

LOUIS L'AMOUR, escritor e historiador

Supongamos que sale adelante y consigue su MBA. Si tiene suerte, quizá le contrate una gran empresa de servicios financieros o de consultoría donde tendrá el privilegio de trabajar más de ochenta horas a la semana por

unos 100.000 dólares al año. El dinero va bien, sin duda, pero le va a costar su vida fuera del trabajo, y la presión será enorme y continua. Aunque no le guste su empleo, más le valdrá persistir en el intento si quiere pagar las mensualidades de sus estudios y lograr sacar provecho de su inversión.

Felicidades: gracias a su inteligencia se ha condenado de por vida a trabajar como un esclavo durante varios años.

Si lo hace bien se convertirá en un ejecutivo, le darán un aumento y tendrá el privilegio de trabajar cien horas más a la semana. Será mejor que no le

importe no disfrutar de los frutos de su trabajo en solitario: los altos ejecutivos son los que cuentan con un mayor índice de divorcios y de problemas familiares. Como es bien sabido, pida y se le concederá… Aunque tendrá que pagar un precio por ello.

Si usted no es tan afortunado, encontrará un trabajo en el que cobrará algo más de lo que habría cobrado sin su MBA. Peor aún, si se licencia cuando el mercado de trabajo flojea, podría pasar que gracias a su licenciatura tuviera que pagar una cuota de 1.000 dólares al mes para devolver el crédito y no tenga trabajo para hacer frente al pago.

Un mercado laboral intransigente no es excusa para librarse del pago de un préstamo estudiantil. En Estados Unidos esta clase de créditos no se liberan, aunque uno se declare en bancarrota. Independientemente de cómo le vayan las cosas, su crédito estudiantil siempre estará ahí para recordárselo, y empezará a recibir llamadas de los cobradores de morosos reclamando la deuda.

No me canso de repetir lo mismo una y otra vez: la manera más rápida y fácil de echar su vida por la borda es asumir más deudas de las precisas. El principal motivo de que la gente conserve durante años empleos que

desprecia es el pago a los acreedores. La presión financiera puede destruir relaciones, perjudicar la salud y poner en peligro su cordura. ¿Vale la pena el riesgo por disfrutar de un despacho de lujo en un rincón privilegiado?

Con la pesada carga de las deudas y la incertidumbre de las devoluciones, los programas de estudios de MBA no son una buena inversión, son una trampa para desprevenidos.

Existe otra manera

¡Educar a los educadores! ¡Pero los primeros deberán educarse a sí mismos! Es para estos para quienes escribo.

FRIEDRICH NIETZSCHE, filósofo y autor de *La voluntad de poder* y *Así habló Zaratustra*

Afortunadamente, usted tiene la posibilidad de elegir formarse por su cuenta, elección que puede llevarle al éxito con la misma facilidad que a un licenciado en MBA de cualquiera de las renombradas escuelas de negocios, pero sin tener que desembolsar más de cien mil dólares.

Estudiar los rudimentos de una buena y sólida práctica empresarial y desarrollar usted mismo una red social[19] puede aportarle los mismos beneficios que una formación académica en administración de empresas a una milésima parte de su coste. En lugar de perder el tiempo y el dinero ganado con tanto esfuerzo en aprender teorías trasnochadas que quizá nunca pondrá en práctica, vale más que dedique tiempo y energías a aprender por su cuenta lo que en realidad necesita para tener éxito.

Si usted es de esa clase de personas capaces de incorporarse a un exigente programa de estudios de MBA y hacer

lo que es preciso para triunfar tras la licenciatura, saltarse la escuela de negocios y aprender los fundamentos del mundo de la empresa, leer y estudiar a fondo este libro quizá sea la mejor decisión que haya tomado en su vida.

Lo que aprenderá en este libro

Cuando uno estudia un nuevo campo es como si tuviera que memorizar un trillón

de cosas. Pero lo que necesita es identificar los principios esenciales (que generalmente van de tres a doce) que rigen ese campo. Los millones de conceptos que creía que tenía que memorizar son combinaciones varias de estos principios.

JOHN T. REED, experto en inversiones inmobiliarias y autor de *Succeeding*

Este libro le enseñará la administración de empresas ed manera breve y eficaz:

• *Cómo funciona un negocio*. Un negocio de éxito, en términos generales, genera (1) algo de valor que (2) otras

personas quieren o necesitan a (3) un precio que están dispuestas a pagar, de un modo que (4) satisface las necesidades y expectativas del cliente de tal manera (5) que el negocio reporte los beneficios suficientes para que los propietarios sigan operando. Tomados en su conjunto, los conceptos que aparecen del capítulo 2 al 6 describen el funcionamiento de un negocio y lo que puede hacer para mejorar los resultados.

- *Cómo funciona la gente.* Los negocios han sido creados por personas y sobreviven para beneficiar a otras personas. Para comprender cómo funcionan los negocios necesita un

sólido conocimiento de los motivos por los que la gente toma decisiones, actúa a partir de esas decisiones y se comunica con los demás. Del capítulo 7 al capítulo 9 aparecen algunos conceptos relevantes en psicología, que describen el modo en que la mente procesa el mundo, la manera de trabajar con más eficacia y el modo de crear y estrechar las relaciones profesionales.

• *Cómo funcionan los sistemas*. Los negocios son sistemas complejos con muchas partes en movimiento dentro de otros sistemas incluso más complejos, como las industrias, las sociedades, las culturas y los gobiernos. Los capítulos

10, 11 y 12 le ayudarán a entender cómo funcionan los sistemas complejos, así como a analizar los sistemas existentes y a encontrar la forma de mejorarlos sin provocar consecuencias inesperadas.

No espere encontrar aquí:

• *La sobrecarga que generan la administración de empresas y el liderazgo*. Muchos recursos empresariales (y todas las escuelas de negocios) confunden las técnicas de gestión y liderazgo con las técnicas imperantes en el mundo de los negocios; no es lo mismo. La gestión y el liderazgo son importantes en la práctica de dirigir

un negocio, pero no constituyen ni el principio ni el final de la formación empresarial. Sin conocimientos de gestión sólidos podríamos organizar y dirigir a un equipo de personas equivocándonos en los objetivos. El mundo de los negocios consiste en crear algo de provecho y hacer una oferta de valor a unos clientes que van a pagar por ella. La gestión y el liderazgo son sencillamente medios que conducen a este fin.

- *Finanzas y contabilidad puras*. Aprender a gestionar el dinero es un tema muy importante que trataremos en el capítulo 6, pero los entresijos de la

contabilidad empresarial y los análisis financieros sobrepasan los objetivos de este libro. Si está interesado en investigar estos temas con mayor detalle después de haber aprendido los conceptos fundamentales, le recomiendo especialmente *Accounting Made Simple*, de Mike Piper, *Essentials of Accounting*, de Robert N. Anthony y Leslie K. Breitner, *The McGraw-Hill 36-Hour Course in Finance for Nonfinancial Managers*, de Robert Cooke, y *How to Read a Financial Report*, de John A. Tracy.

- *Análisis cuantitativo.* Este libro tampoco lo convertirá en un jockey que

corre raudo como el viento por las hojas de cálculo. La estadística y los análisis cuantitativos son técnicas muy útiles cuando se utilizan de manera adecuada, pero las técnicas analíticas en sí mismas dependen de una situación en concreto y quedan fuera del alcance del libro. Si le interesan el análisis cuantitativo, le recomiendo que empiece por *Principles of Statistics*, de M. G. Bulmer y *Turning Numbers into Knowledge*, de Jonathan G. Koomey.

Modo de empleo de este libro

Un libro puede incitar al lector a actuar por sí mismo.

THOMAS CARLYLE, ensayista e historiador británico

ALGUNOS CONSEJOS PRÁCTICOS PARA APROVECHAR AL MÁXIMO LA LECTURA:

• *Hojee, eche un vistazo y lea por encima*. No es necesario leer un libro de principio a fin para sacarle provecho:

hojee y repase el libro, y cuando encuentre un concepto interesante, propóngase aplicarlo en su trabajo durante unos días. Empezará a notar diferencias significativas en la calidad de su trabajo, así como en su capacidad para pensar como un profesional del mundo de los negocios.

• *Tenga un cuaderno de notas y un bolígrafo a mano*. El propósito de este libro es dar ideas sobre cómo mejorar las cosas. Tendrá que estar preparado para captar sus pensamientos al vuelo. Si lo hace le resultará más fácil retomar los conceptos principales en otro momento. Tener un cuaderno a mano

también le permitirá pasar de tomar notas a crear planes de actividades detallados a medida que se le vayan ocurriendo cosas.[20]

• *Relea el libro con regularidad*. Téngalo cerca de su lugar de trabajo para poder acudir a él a menudo, sobre todo antes de iniciar un nuevo proyecto. La repetición conduce inevitablemente al perfeccionamiento, y cuanto mejor interiorice estos conceptos, mejores resultados obtendrá. Le recomiendo también apuntar una nota en su en su agenda para no olvidar repasar el libro o sus notas cada tanto con el fin de reforzar sus conocimientos y alumbrar

nuevas ideas.

- *Siempre hay algo nuevo por explorar*. Cada uno de estos modelos mentales tiene múltiples aplicaciones, y es imposible explorarlas a fondo en un solo libro. Existe una amplia bibliografía sobre el mundo de los negocios que le permitirá ahondar en sus conocimientos si quiere aprender más sobre un determinado modelo mental. Lo importante es que aprenda a aplicarlas en su vida diaria y en su trabajo.

Adelante.

2
La creación de un bien o producto de valor

Haga algo que la gente quiera… No hay nada más valioso que cubrir una necesidad insatisfecha. Si descubre que algo no funciona y es capaz de lograr que lo haga y de ofrecérselo a los demás, tiene en sus manos una mina de oro.

PAUL GRAHAM, fundador de *Y Combinator*, empresario capitalista y articulista

Los negocios de éxito crean bienes o servicios de valor. El mundo ofrece muchas oportunidades de mejorar la vida de los demás, y su trabajo como hombre o mujer de negocios es identificar qué le falta a la gente y encontrar la manera de ofrecérselo.

El bien o servicio de valor que genere puede adoptar formas muy diversas, pero el propósito siempre es el mismo: mejorar un poco la vida de los demás. Sin la creación de algo de valor, ningún negocio tiene sentido; no

puede hacer transacciones con los demás si no tiene algo valioso con lo que comerciar.

Los mejores negocios del mundo son los que crean algo que tiene mucho valor para los demás. Algunas empresas prosperan aportando algo de poco valor a un gran número de personas, mientras otras generan algo de muchísimo valor para unos pocos. Sea como fuere, cuanto más real sea el producto de valor que cree para los demás, mejor irá su negocio y más riqueza acumulará.

Los cinco factores de un negocio

Un negocio es un proceso repetitivo que crea riqueza. Lo demás son entretenimientos.

PAUL FREET,
socio capitalista y experto en comercialización

UN NEGOCIO ES UN PROCESO REPETITIVO QUE:

1. Crea y ofrece algo de valor…

2. Que los demás quieren o necesitan…

3. A un precio que están dispuestos a pagar…

4. De un modo que satisface las necesidades y expectativas del cliente…

5. De tal manera que el negocio reporte los beneficios suficientes para que los propietarios sigan adelante con la operación.

Si elimina alguno de estos cinco factores, se queda sin negocio… Una empresa que no genere un bien o servicio de valor para los demás no es una empresa sino un hobby. Una empresa

que no llame la atención es un fiasco. Una empresa que no venda el producto de valor que genera es una empresa con pérdidas. Una empresa que no ofrezca lo que promete es un fraude. Una empresa que no ingrese suficiente dinero para seguir operando cerrará inevitablemente.

En el fondo, los negocios son en esencia la suma de cinco procesos «interdependientes» (término que retomaremos más adelante), cada uno de los cuales confluye en el siguiente:

1. *La creación de un producto de valor*. Descubrir lo que la gente necesita o quiere y crearlo.

2. *El marketing*. Llamar la atención y generar una demanda para lo que hemos creado.

3. *Las ventas*. Convertir a potenciales clientes en clientes seguros que pagarán por adquirir este producto de valor.

4. *La provisión del bien o servicio de valor*. Dar a los clientes lo prometido y asegurarse de que estén satisfechos.

5. *Las finanzas*. Ingresar el dinero suficiente para seguir funcionando y hacer que nuestro esfuerzo haya valido la pena.

Si estos cinco factores parecen

simples es porque lo son. Los negocios no son cosa de genios, ni nunca lo han sido. Son sencillamente el proceso de identificar un problema y encontrar una manera de solucionarlo que beneficie a ambas partes. Quien intente hacerle creer que dedicarse a los negocios es muy complicado, o bien está intentando impresionarle, o intenta venderle algo que no necesita.

Los «cinco factores de un negocio» constituyen la base de un buen proyecto empresarial y de un buen plan de negocio. Si usted es capaz de definir con claridad cada uno de estos cinco procesos en una empresa cualquiera,

entenderá perfectamente cómo funciona. Si está pensando en montar un negocio, lo mejor es empezar definiendo la forma que adoptarán estos procesos. Si usted no es capaz de describir o dibujar un diagrama de su idea de negocio teniendo en cuenta estos procesos fundamentales, significa que no conoce el tema tan a fondo como creía y no logrará que funcione.[21]

Habilidades con valor económico

No vaya por ahí diciendo que el mundo está en deuda con usted. El mundo no le debe nada; estaba ahí antes que usted.

MARK TWAIN, novelista estadounidense

Si quiere ser un buen empresario céntrese en mejorar las habilidades que estén relacionadas directamente con los «cinco factores de un negocio».

No todas las habilidades o aspectos del conocimiento tienen un «valor económico», y está bien que así sea: hay muchas cosas cuyo valor consiste en relajarnos y disfrutar de ellas. Es

probable que le guste hacer rafting en aguas bravas, pero es poco probable que alguien decida pagarle por salvar los rápidos si no es empleando sus habilidades en beneficio de los demás.

Sin embargo, si da el salto y pasa del disfrute personal a ofrecer «productos y servicios» (tema que retomaremos más adelante), descubrirá que cobrará por ello; hay muchas almas aventureras dispuestas a pagar el alquiler de un equipo de rafting y los servicios de buenos guías.

Como afirma Michael Masterson en *Ready, Fire, Aim*, no espere que las habilidades ajenas a «los cinco factores

de un negocio» sean rentables económicamente. Encuentre la manera de emplearlas para generar un valor económico y encontrará la forma de cobrar por ello.

Cualquier habilidad o conocimiento que le ayude a crear algo de valor, un mercado, unas ventas, una provisión o una financiación empresarial tiene un valor económico. Hablaremos de estos temas a lo largo del libro.

La dura ley del mercado

El mercado es lo más importante; ningún equipo estelar, ni ningún producto fantástico le salvarán de un mal mercado. A los mercados inexistentes les da igual lo listo que sea.

MARC ANDREESEN, socio capitalista y fundador de Netscape y *Ning.com*

¿Qué pasaría si montara una fiesta y nadie asistiera? En el mundo de los negocios es el pan de cada día.

Dean Kamen, un conocido y prolífico inventor entre cuyas creaciones se cuentan el motor Sterling, la primera bomba de insulina del mundo y diversos

mecanismos para purificar el agua, invirtió más de 100 millones de dólares en el desarrollo del Segway PT, un vehículo motorizado de dos ruedas con equilibrio propio y a un precio de 5.000 dólares, vehículo que aseguraban revolucionaría el transporte individual «del mismo modo que lo hizo el coche cuando sustituyó al caballo y a los carruajes». Cuando en 2002 el Segway se puso a disposición del público, la empresa anunció que esperaba vender 50.000 unidades al año.

Tras cinco años de negocio, la empresa vendió un total de 23.000 unidades, menos del 10 % del objetivo

inicial. (El balance financiero de la compañía es confidencial, pero nos atrevemos a decir que no pinta nada bien.)

El problema no fue que el producto estuviera mal diseñado. La tecnología de que hace gala el Segway es extremadamente sofisticada y las ventajas del producto son significativas: el Segway es un adecuado sustituto del automóvil y además es ecológico. El problema fue que muy poca gente estaba interesada en gastar 5.000 dólares en algo que parecía una tontería y que se presentaba como la alternativa a ir en bicicleta o a pie; el enorme mercado que

Kamen presagiaba no existía.

Esto mismo pasa a diario en varios negocios. Sin unos ingresos suficientes que lo sostengan, todo negocio fracasa. Los ingresos dependen por completo de que las personas deseen realmente lo que usted ofrece.

Cada negocio está limitado fundamentalmente por el tamaño y la calidad del mercado al que intenta servir con su producto. La dura ley del mercado es fría, inmisericorde y desagradecida: si no cuenta con un grupo numeroso de personas que desee realmente lo que ofrece, sus probabilidades de constituir una

empresa realmente viable serán escasas.

La mejor forma de abordar el tema es centrarse en producir algo que la gente quiera comprar. Crear algo que nadie quiere es inútil. El estudio de mercados es el equivalente empresarial a la frase «mire antes de saltar». Un libro como el de John Mullins, *The New Business Road Test*, le ayudará a identificar mercados prometedores desde el principio, y a tener más probabilidades de que su nueva empresa sea un éxito.

En los siguientes apartados exploraremos con más detalle cómo dilucidar lo que la gente quiere y

necesita antes de invertir su tiempo y el dinero que ha ganado con el sudor de su frente en crear algo nuevo.

Las necesidades básicas

Quien descubra las necesidades humanas estará a medio camino de alcanzarlas.

ADLAI STEVENSON,
político y ex gobernador de Illinois

Si va a montar un negocio de éxito le irá bien comprender básicamente lo que quiere la gente. Según los profesores de la Escuela de Negocios de Harvard Paul Lawrence y Nitin Nohria, autores de *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*, los seres humanos están regidos por cuatro «necesidades básicas» que influyen profundamente en nuestras decisiones y en nuestros actos:

1. *Adquirir*. El deseo de obtener o reunir objetos físicos, así como cualidades inmateriales, como el estatus, el poder y la influencia. Entre los negocios creados para satisfacer la

necesidad de adquirir están los de minoristas, las corredurías de bolsa y las empresas de consultoría política. Las empresas que prometen hacernos ricos, famosos, influyentes o poderosos tienen en cuenta esta necesidad.

2. *Sentirse vinculado*. El deseo de sentirse valorado y querido estableciendo relaciones con los demás, sean platónicas o románticas. Entre los negocios creados para satisfacer la necesidad de las personas de sentirse vinculadas a otras están los restaurantes, los congresos y los servicios de citas. Las empresas que prometen hacernos más atractivos, dignos de admiración o

de ser bien considerados tienen en cuenta esta necesidad.

3. *Aprender*. El deseo de satisfacer nuestra curiosidad. Entre los negocios creados para satisfacer la necesidad de aprender están los programas académicos, las editoriales y los talleres y escuelas de formación. Las empresas que prometen mejorar nuestra formación o hacer de nosotros personas más competentes tienen en cuenta esta necesidad.

4. *Protegerse*. El deseo de protegernos, de proteger a nuestros seres queridos y preservar nuestras propiedades. Entre los negocios creados

para satisfacer esta necesidad están los de los sistemas de alarmas domésticas, las aseguradoras, la formación en artes marciales y los servicios legales. Las empresas que prometen mantenernos a salvo, eliminar un problema o evitar desgracias tienen en cuenta esta necesidad.

Hay, sin embargo, una quinta necesidad fundamental que a Lawrence y a Nohria se les pasó por alto:

5. *La necesidad de experimentar nuevas sensaciones*. El deseo de nuevos estímulos sensoriales, experiencias emocionales intensas, placer, excitación,

entretenimiento y anticipación. Entre los negocios creados para satisfacer esta necesidad están los restaurantes, películas, juegos, conciertos y eventos deportivos. Ofertas que prometen darnos placer, emocionarnos u ofrecernos el medio de satisfacer esa necesidad.

Siempre que un grupo de personas tenga alguna necesidad insatisfecha en uno o en varios de estos ámbitos, se creará un mercado para satisfacerla. Como resultado, en la medida en que su oferta esté relacionada con varias de estas necesidades, más atractiva resultará para su mercado potencial.

En lo fundamental, todos los negocios de éxito venden una combinación de dinero, estatus, poder, amor, conocimiento, protección, placer y excitación. Cuanto más claramente vincule la manera de satisfacer una o varias de estas necesidades con su producto, más atractiva será su oferta.

Diez maneras de evaluar el mercado

A menudo las personas trabajan con gran empeño en una dirección equivocada. Trabajar en la dirección correcta probablemente sea más importante que trabajar con gran empeño.

CATERINA FAKE,

fundadora de *Flickr.com* y *Hunch.com*

Si está pensando en iniciar un negocio o en incorporar uno ya existente a un nuevo mercado, merece la pena que investigue un poco antes de dar el salto.

En las «diez maneras de evaluar el mercado» le propongo el método

«apúntelo en la servilleta», válido para identificar el atractivo de cualquier mercado potencial. Para ello tiene que puntuar del 0 al 10 los diez factores que aparecen a continuación considerando el 0 absolutamente desagradable y el 10 extremadamente atractivo. Si duda, sea conservador en su valoración.

1. *La urgencia*. ¿Cuánto le urge al cliente poseer esto ahora mismo? (Alquilar una película antigua es un claro ejemplo de poca urgencia; ver el primer pase de una película la noche del estreno es un ejemplo de mucha urgencia, porque eso solo ocurre una

vez.)

2. *El tamaño del mercado*. ¿Cuántas personas compran de manera frecuentemente productos parecidos al suyo? (El mercado de las asignaturas-relleno de la universidad es muy reducido; el mercado de los remedios para el cáncer es enorme.)

3. *El precio del potencial producto*. ¿Cuál es el precio máximo que un comprador estaría dispuesto a pagar por una solución? (Las piruletas se venden a 0,05 dólares; los portaviones, a miles de millones.)

4. *El coste de ganar un cliente*. ¿Es fácil ganar un nuevo cliente? Como

promedio, ¿cuánto costaría generar una venta, tanto en dinero como en esfuerzo? (Los restaurantes ubicados en autopistas interestatales muy transitadas gastan poco en atraer nuevos clientes. Los negociadores por cuenta del gobierno pueden gastar millones en conseguir grandes contratos por las adquisiciones.)

5. *El coste del lanzamiento del producto de valor*. ¿Cuánto costaría crear y proveer el bien o servicio de valor ofrecido, tanto en dinero como en esfuerzo? (Enviar documentos vía internet es prácticamente gratis; inventar un producto y construir una fábrica

cuesta millones de dólares.)

6. *La singularidad de la oferta*. ¿Su oferta es especial comparada con las que compiten en el mercado? ¿Será fácil para los competidores potenciales copiar su idea? (Hay muchas peluquerías, pero muy pocas empresas que ofrezcan un viaje particular por el espacio.)

7. *La rapidez con que entra en el mercado*. ¿Eres rápido creando algo para vender? (Ofrecer al vecino cortar el césped le llevará unos minutos; la apertura de un banco puede llevar años.)

8. *La inversión de capital*. ¿Cuánto tendrá que invertir antes de estar

preparado para vender? (Para ser una limpiadora lo único que necesita son varios productos de limpieza valorados a un módico precio. Para extraer oro, necesita varios millones para comprar el terreno y el equipo de extracción.)

9. *La capacidad de ventas*. ¿Cuenta con alguna otra oferta relacionada que pueda presentar a los posibles compradores? (Los clientes que compran máquinas de afeitar también necesitan espuma y cuchillas de recambio. Por el contrario, si compra un frisbee (disco volador) no necesitará otro a menos que lo pierda.)

10. *El potencial perenne*. Una vez

creada su oferta, ¿cuánto trabajo adicional tendrá que hacer para seguir vendiendo? (El asesoramiento empresarial requiere dedicación a lo largo de un período; un libro se edita una sola vez y luego se vende repetidas veces tal como se editó en su momento.)

Cuando haya terminado, sume sus respuestas. Si ha obtenido 50 puntos o menos, cambie de idea: dirija su energía y sus recursos en otra dirección. Si ha obtenido entre 50 y 75 puntos, su idea le permitirá pagar facturas, pero no conseguirá maravillas sin haber invertido una gran cantidad de energía y de recursos en el proyecto; téngalo en

cuenta. Si la puntuación es de 75 puntos o más, su idea promete mucho; pise a fondo el acelerador.

Los beneficios ocultos de la competencia

El competidor a quien hay que temer es aquel que en lugar de preocuparse por usted, mejora sin pausa su negocio.

HENRY FORD, fundador de la Ford Motor

Una de las experiencias más comunes entre quienes se convierten en empresarios por primera vez es percatarse de que su maravillosa idea de negocio no es tan original como creían, que existen otras empresas que ya están ofreciendo productos o servicios similares. Esto podría minar la confianza de cualquiera; aunque, ¿por qué preocuparse por que alguien se dedique a lo que nosotros queremos hacer?

Anímese: hay que contar con «los

beneficios ocultos de la competencia». Cuando dos mercados son igual de atractivos en otros aspectos, vale más sumarse al de los competidores. Y le diré por qué: al saber de entrada que existe un mercado de clientes dispuesto a pagar por esa idea, elimina un gran riesgo.

La existencia de un mercado significa que se ha situado en el lado correcto de «la dura ley del mercado», y que puede dedicar más tiempo a elaborar su oferta en lugar de demostrar que existe un mercado para ella. Si varias empresas de éxito están sirviendo a un mismo mercado, preguntarse si su

inversión tiene sentido no debería preocuparle tanto; ahora ya sabe que la gente compra.

La mejor manera de observar lo que hacen sus potenciales competidores es convertirse en cliente. Compre todo lo que pueda sobre el producto que le ofrecen. Observar a su competidor de cerca puede enseñarle muchísimas cosas sobre el mercado: el producto de valor que ofrece su competidor, su modo de atraer la atención, el precio que ha marcado, la manera de cerrar las ventas, el estilo de complacer a los clientes y abordar los problemas, y las necesidades que existen todavía y no han

sido satisfechas.

Como cliente que ha adquirido el producto, tiene la posibilidad de observar lo que funciona y lo que no antes de embarcarse en una estrategia en concreto. Aprenda todo lo que pueda de su competidor, y luego cree un valor superior.

La regla del mercenario

Haga del dinero su dios y las desgracias

lloverán sobre usted.

HENRY FIELDING, novelista y escritor satírico británico del siglo XVIII

Convertirse en un «mercenario» no sale a cuenta: no monte un negocio tan solo por el dinero. Tenga en cuenta que: montar y dirigir un negocio siempre implica más esfuerzo de lo que uno espera de entrada.

Aunque conciba un negocio que se dirija prácticamente solo, establecer los «sistemas» necesarios (de los que hablaremos en los capítulos 10, 11 y 12) para dirigirlo exige perseverancia y

dedicación. Si se le presenta una oportunidad y lo único que le interesa es el dinero, es probable que abandone mucho antes de haber encontrado el diamante en bruto.

Preste mucha atención a todo aquello que le asalta de manera recurrente. Construir o liquidar cualquier negocio casi siempre consiste en empezar una y otra vez; no ignore aquello por lo que se sienta atraído. El truco es encontrar un mercado que le resulte tan atractivo que quiera seguir perfeccionando su oferta todos los días. Encontrar este mercado es sobre todo una cuestión de paciencia y de un continuo estudio del mercado.

Dicho lo cual, no dé por sentado que un negocio es «aburrido» hasta haberlo investigado. Si usted es capaz de descubrir un aspecto del trabajo que le interesa y en el que podría implicarse, los mercados más prosaicos pueden resultar muy atractivos. Negocios «sucios» como la fontanería y la recolección de residuos no son precisamente atractivos, pero pueden ser muy lucrativos porque relacionan una necesidad frecuente e imperiosa con un grupo reducido de personas que desea redoblar esfuerzos para satisfacer la demanda.

Si encuentra la manera de hacer de

un negocio aburrido pero necesario algo interesante a lo que dedicarse, quizá haya descubierto el filón de oro oculto en la mina.

La norma del cruzado

Quien actúa con celo demuestra la fuerza de su creencia, mientras que quien actúa con juicio demuestra sus fundamentos.

WILLIAM SHENSTONE,
poeta y paisajista del siglo XVIII

Ser un «cruzado» tampoco sale a cuenta. De vez en cuando tendrá de pronto una idea tan fascinante que le resultará difícil pensar en ella con objetividad. Se alinean los astros, suenan las trompetas celestiales y, de repente, tiene la absoluta sensación de haber oído la llamada.

Entre tanta excitación es fácil olvidar que a menudo hay una enorme diferencia entre lo que es una idea interesante y un negocio sólido. Que en

su optimismo, hombres imprudentes, les asista la sabiduría: cambiar el mundo es difícil cuando no se pueden pagar las facturas.

Algunas ideas no tienen un mercado que las respalde y haga viable el negocio, y no pasa nada. Sin embargo, eso no significa que debamos ignorarlas: los proyectos secundarios pueden ayudarle a profundizar en sus conocimientos, a mejorar sus habilidades y a experimentar con nuevos métodos y técnicas. Soy partidario de desarrollar los proyectos secundarios siempre y cuando uno no cuente con eso para generar ingresos de una manera

fiable. Cuando tenga cubiertos sus asuntos financieros, puede partir en cruzada si le apetece.

Antes de intentar lanzar un negocio, tómese un tiempo para hacer un examen minucioso aplicando las diez maneras de evaluar el mercado. Si le resulta difícil ser objetivo, busque la ayuda de un colega o un asesor de confianza y luego ponga a prueba su plan con la máxima rapidez y el mínimo coste posible antes de implicarse en él. Dedicar algunas horas a valorar el mercado puede ahorrarle meses (o años) de frustraciones y esfuerzos inútiles.

Doce modelos estándar de un producto de valor

El valor no es intrínseco; no está en las cosas. Está en nosotros, en la manera en que los seres humanos reaccionamos a las condiciones de nuestro entorno.

LUDWIG VON MISES, economista austríaco

Para ofrecer un producto de valor a un tercero, hemos de hacerlo de forma tal que las personas estén dispuestas a pagar por él. Afortunadamente, la rueda

ya está inventada El valor económico adopta en general uno de estos doce modelos estándar:

1. *Producto*. Cree un artículo, o una entidad, tangible y luego véndalo y distribúyalo por un valor superior a su coste.

2. *Servicio*. Ofrezca ayuda o asistencia y luego cobre una cantidad por el bien.

3. *Recurso compartido*. Cree algo valioso y duradero que puedan usar muchas personas y luego cobre una cantidad para garantizar su acceso.

4. *Suscripción*. Ofrezca un bien de

manera continuada y cobre una cuota periódica.

5. *Reventa*. Adquiera algo de valor a un mayorista y véndalo a un minorista a un precio superior.

6. *Leasing*. Adquiera algo de valor y deje que otra persona lo utilice durante un período determinado de tiempo a cambio de pagar una cantidad.

7. *Agencia*. Introduzca y venda un producto o un servicio en nombre de un tercero, y cobre un porcentaje del precio de la transacción en concepto de retribución.

8. *Aportación de público*. Capte la atención de un grupo de personas con

determinadas características en común y luego venda el acceso al grupo, a través de la publicidad, a una empresa interesada en ese público.

9. *Préstamo*. Preste cierta cantidad de dinero; luego, durante un período estipulado de tiempo, recupere el pago, que equivaldrá al préstamo original más una tasa de interés establecida.

10. *Opción*. Ofrezca la posibilidad de emprender una acción determinada durante un período estipulado de tiempo por un precio.

11. *Seguros*. Asuma riesgos, a cambio de una serie de pagos preestablecidos, de que quien suscribe

una póliza de seguro pueda sufrir una desgracia y deba abonar las reclamaciones de ser así.

12. *Capital*. Compre una participación de una empresa y luego cobre la parte correspondiente de las ganancias en concepto de pago único o dividendo activo.

Estudie estos «doce modelos estándar de un producto de valor» con mayor detalle.

Modelo de valor número 1: producto

Los negocios no son ciencias empresariales… Consiste en crear un producto o un servicio tan bueno que la gente quiera pagar por él.

ANITA RODDICK, empresaria y fundadora de The Body Shop

Un «producto», bien, es la forma tangible de un artículo de valor. Para dirigir un negocio orientado a un

producto usted debe:

1. Crear algún artículo tangible que la gente desee.

2. Producir ese artículo con el menor coste posible y con un nivel aceptable de calidad.

3. Vender tantas unidades como sea posible al máximo precio que el mercado permita.

4. Conservar un inventario de los productos acabados para poder satisfacer los pedidos que vayan llegando.

El libro que ahora tiene en las manos es un buen ejemplo de producto. Fue

escrito, editado, compuesto, impreso, encuadernado y enviado a las librerías en suficiente cantidad antes de llegar a su alcance. Si se hubiera obviado alguno de estos pasos ahora no estaría leyéndolo. Para ganar dinero, un libro ha de venderse por más de lo que ha costado crearlo, imprimirlo y distribuirlo.

Los productos pueden ser duraderos, como los coches, los ordenadores y las aspiradoras. También pueden ser consumibles: bienes como las manzanas, los donuts y las medicinas con receta también son productos. Los productos no tienen por qué ser objetos físicos, y

aunque haya algunos como el software, los libros digitales y los MP3 que no son tangibles, son productos que pueden venderse.

Ofrecer un producto de valor genera riqueza porque los productos pueden «duplicarse». Este libro solo se escribió una vez, pero los ejemplares pueden imprimirse y repartirse millones de veces para que llegue a lectores de todo el mundo. Es decir, los productos tienden a producirse a escala mejor que otros modelos de valor, porque pueden ser duplicados y/o multiplicados (de todo esto hablaremos en el capítulo 5).

Modelo de valor número 2: servicio

Todas las personas pueden ser grandes porque todas son capaces de servir.

MARTIN LUTHER KING,
activista de los derechos humanos

Un «servicio» implica crear una actividad económica que satisfaga determinadas necesidades de los consumidores. Para crear un valor a partir de un servicio debe poder ofrecer

alguna clase de bien que cubra las demandas del usuario.

Para crear un servicio de éxito, su negocio debe cumplir los requisitos siguientes:

1. Tener empleados que dominen una técnica o tengan capacidad para hacer algo que los demás necesiten pero no puedan o no quieran hacer, en el presente o en el futuro.

2. Ofrecer un servicio de gran calidad.

3. Atraer y retener clientes dispuestos a pagar.

Un buen ejemplo de una empresa de

servicios es una barbería. Un corte de pelo no es un producto: usted no puede llevarse uno de la estantería. El servicio es el conjunto de acciones que realiza el estilista para transformar su corte de pelo actual en el que desea. En ese sentido, los médicos, los diseñadores autónomos, los terapeutas masajistas, los servicios de jardinería y los consultores son proveedores de servicios.

Los servicios pueden ser lucrativos, sobre todo si la técnica es poco habitual y difícil de desarrollar; el problema es que son difíciles de duplicar. Los servicios en general dependen de la

inversión de tiempo y energía de la persona que facilita el servicio, y estos dos conceptos son finitos. Un cirujano cardiovascular realiza contadas operaciones de cuatro horas al día.

Si piensa montar un negocio de servicios asegúrese de cobrar el precio justo para que le compense el tiempo que invertirá a diario en ofrecer el servicio a sus clientes. En caso contrario, descubrirá que está trabajando mucho a cambio de poca retribución.

Modelo de valor número 3: recurso compartido

La alegría que no se comparte muere joven.

ANNE SEXTON,
poeta ganadora del Premio Pulitzer

Un «recurso compartido» es un valor duradero que puede servir a muchas personas. Los recursos compartidos permiten crear el valor una vez y luego poner precio a los clientes que lo

utilicen.

Para crear un recurso compartido de éxito, debe:

1. Crear un producto de valor al que la gente quiera acceder.

2. Servir al máximo número de clientes sin que la calidad del recurso se resienta por el uso.

3. Poner un precio que permita conservar y perfeccionar el recurso a lo largo del tiempo.

Los gimnasios y los clubes de fitness son un ejemplo clásico de un recurso compartido. Un club de fitness puede adquirir cuarenta cintas ergométricas,

treinta bicicletas estáticas, seis juegos de pesas libres, un juego de pesas rusas y otros equipamientos útiles, y también caros, que duren mucho tiempo. Los socios del club se benefician porque pueden acceder a este equipo sin tener que comprarlo. Tan solo tienen que pagar una cuota de acceso, algo mucho más fácil de costearse. (La mayor parte de los gimnasios combina el acceso al recurso compartido con servicios y suscripciones, un ejemplo del «bundling» o técnica de combinar productos [paquete de productos], que expondremos más adelante, en este capítulo.)

Empresas como los museos y los parques de atracciones trabajan de la misma manera. Tanto si se trata de estudiar un Monet como de montar en una montaña rusa, los recursos compartidos permiten a muchas personas aprovechar la experiencia del disfrute que de otra manera sería demasiado cara.

El aspecto peliagudo de ofrecer un recurso compartido es llevar un control minucioso de los niveles de uso. Si no tiene suficientes usuarios, no podrá recuperar el coste del valor y cubrir los gastos previos de inversión y de mantenimiento. Si por el contrario tiene

demasiados usuarios, y por lo tanto está menos disponible, la experiencia será menos gratificante, sus clientes se molestarán, dejarán de usarlo y aconsejarán a los demás que no confíen en su negocio; y su «reputación» se resentirá (hablaremos del tema más tarde). Encontrar el punto de equilibrio entre un número insuficiente de clientes y un número excesivo es la clave para que un recurso compartido funcione.

Modelo de valor número

4: suscripción

Por favor, tramite mi baja. No quiero pertenecer a ningún club que me acepte como miembro.

GROUCHO MARX, cómico estadounidense

Un programa de «suscripciones» ofrece unos bienes predefinidos de manera continuada a cambio de una cuota periódica. Los bienes en sí mismos pueden ser tangibles o intangibles; lo que marca la diferencia es: (a) se espera que en el futuro se ofrezca un valor

añadido y (b) las cuotas se irán cobrando hasta que se cancele la suscripción.

Para crear una suscripción de éxito, debe:

1. Ofrecer un valor significativo a cada suscriptor de manera continuada.

2. Constituir una base de suscriptores y atraer nuevos suscriptores para compensar el desgaste.

3. Pasar la factura a los clientes periódicamente.

4. Retener a los suscriptores el máximo tiempo posible.

La televisión por cable o vía satélite

es un buen ejemplo de una suscripción. Después de firmar el contrato, la empresa seguirá ofreciéndole el servicio de televisión sin que tenga que volver a adquirir la suscripción, siempre y cuando cumpla con los pagos.

La suscripción es un valor atractivo porque genera ingresos predecibles. En lugar de tener que volver a vender el producto todos los días a sus clientes, las suscripciones le permiten contar con una base estable de clientes leales que irá consolidando con el tiempo. Este modelo le asegura un cierto número de ingresos durante los períodos de facturación.

La clave del negocio de la suscripción está en conseguir que el desgaste de la clientela sea el menor posible. Mientras siga haciéndoles felices, solo un pequeño porcentaje de su fondo de clientes cancelará sus mensualidades, y eso le permitirá planificar su economía con mayor seguridad. Si acusa cierto desgaste entre sus suscriptores podrá superarlo captando a nuevos clientes.

Modelo de valor número

5: reventa

Compre a precios bajos, venda a precios altos.

Máxima del agente de bolsa

La reventa es comprar un producto de valor a un mayorista y luego venderlo a un minorista a un precio superior. La mayoría de los vendedores al por menor que conoce trabajan de esta manera: compran a otras empresas y luego venden lo que compran por un valor superior al de su coste.

Para poder ofrecer algo de valor como revendedor, tiene que cumplir con los siguientes requisitos:

1. Comprar un producto al precio más bajo posible, generalmente en grandes cantidades.

2. Mantener el producto en buenas condiciones hasta su venta (la mercancía estropeada no puede venderse).

3. Encontrar compradores potenciales del producto lo antes posible para que los costes del inventario sean bajos.

4. Vender el producto aumentando al máximo su precio, preferiblemente

multiplicando el precio de compra.

Los revendedores tienen su importancia porque ayudan a los mayoristas a vender sus productos para que no tengan que vender al detalle. Para un granjero, vender manzanas a millones de individuos le llevaría muchísimo tiempo y no le resultaría práctico: es mucho mejor venderlas a una cadena de alimentación y centrarse en el cultivo de las manzanas. La cadena de alimentación entrará las manzanas en su inventario y las venderá a sus clientes a un precio superior.

Minoristas de renombre como

Walmart y Tesco, cadenas de librerías como Barnes & Noble y empresas que venden por catálogo como Land's End trabajan básicamente de esta manera: compran productos a bajo precio directamente de los fabricantes y luego los venden cuanto antes a un precio superior.

Encontrar una buena fuente de productos a bajo precio y manejar bien el stock son las claves de la reventa. Sin un suministro estable de productos a un precio lo bastante bajo para generar beneficios, al revendedor le costará mucho conseguir los ingresos suficientes para continuar con los negocios. Por eso

mismo, la mayoría de los revendedores de mayor éxito mantiene una relación muy estrecha con los negocios que le suministran existencias. De este modo se asegura seguir obteniendo un suministro fiable de buenos productos a bajo precio.

Modelo de valor número 6: leasing

La especie humana, según la teoría que

considero más acertada, se compone de dos razas diferentes: los hombres que toman prestado y los hombres que prestan.

CHARLES LAMB, ensayista británico

Un «leasing» le permite arrendar por una cuota, con opción a compra después de un determinado período de tiempo, un artículo de valor. Puede tratarse de prácticamente cualquier cosa: coches, barcos, casas o DVD. En el supuesto de que un bien dure lo suficiente para poder alquilarlo a una persona y que esta nos lo devuelva para ser reutilizado, ese

bien puede ser prestado en forma de leasing.

Para ofrecer un bien por medio de un leasing, tiene que cumplir los siguientes requisitos:

1. Adquirir un bien que la gente quiera usar.

2. Prestar el bien a un cliente dispuesto a pagar en unos términos que le resulten favorables.

3. Protegerse de acontecimientos inesperados o adversos, entre otros, la pérdida o los daños causados al bien prestado.

El leasing beneficia al cliente al

permitirle usar un bien por un precio inferior al de su compra. Quizá no esté a su alcance gastar decenas de miles de dólares para adquirir un coche de lujo o una lancha motora, pero por unos centenares de dólares al mes, puede acogerte al leasing o al alquiler. El mismo principio se aplica a los inmuebles: el leasing permite vivir en un edificio caro por mucho menos de lo que costaría adquirirlo o encargar su construcción. Cuando el contrato del leasing se acabe, el propietario puede pasar el bien a otra persona.

Para ofrecer un bien por el sistema de leasing, debe asegurarse de que los

ingresos que perciba cubran el precio de compra de ese bien antes de que se estropee o se pierda. La mayor parte de los bienes tienen una vida útil limitada y deberá cobrar lo suficiente para percibir un ingreso superior al precio de compra antes de que el artículo pierda su valor. Por otro lado, asegúrese de prever los costes de reparación y de sustitución. Debe cerciorarse de que está cobrando una cantidad que cubrirá los gastos en el supuesto de que su bien se pierda o resulte dañado con el uso.

Modelo de valor número 7: agencia

Desearía ser incinerado y que un diez por ciento de mis cenizas fueran entregadas a mi agente, como está estipulado en nuestro contrato.

GROUCHO MARX

Las «agencias» promueven operaciones comerciales o venden artículos que no son de su propiedad. En lugar de producir el artículo usted mismo, forme

equipo con un tercero que ofrece un bien y ocúpese de encontrarle un comprador. Cobrará una comisión o cuota por poner en contacto a su proveedor y al comprador. Para ofrecer un bien como agente, debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Encontrar un vendedor que tenga un producto de valor.

2. Ponerse en contacto con los compradores potenciales de ese producto y ganarse su confianza.

3. Negociar hasta llegar a un acuerdo sobre los términos de la venta.

4. Cobrar la cuota o la comisión

concertadas del vendedor.

Los vendedores se benefician de la relación con los agentes porque genera ventas que no se habrían podido cerrar de otra manera. Los agentes literarios son un ejemplo clásico: a un autor potencial se le puede ocurrir una idea para un libro, pero a lo mejor no conoce a nadie de la industria editorial. Trabajando con un agente que tenga contactos con esta industria es más probable que el autor acabe consiguiendo un contrato de publicación. A cambio de encontrar editor y de negociar las condiciones del contrato, el

agente se llevará un porcentaje sobre el adelanto del libro y los derechos de autor.

Los compradores también se benefician de la relación con las agencias: los buenos agentes pueden ayudar a encontrar un buen producto que adquirir. Las agencias a menudo actúan como un filtro para los compradores, que confían en que ellas dirijan su atención hacia los productos que vale la pena adquirir y les evite una mala transacción. Las inmobiliarias especializadas en viviendas son un buen ejemplo: si el comprador trabaja con un agente que conoce la zona, le resultará

mucho más fácil comprar una casa en una nueva ciudad.

La clave de las agencias es asegurarse de que la cuota o la comisión a percibir sea lo bastante alta para que haya valido la pena el esfuerzo. Dado que las relaciones de una intermediación dependen de que se cierre una venta, dedique su tiempo a actividades que redunden en completar esa transacción, y asegúrese de que la comisión o la cuota que perciba compense el tiempo y el esfuerzo dedicado a cerrar el trato.

Modelo de valor número 8: intermediario comercial

Mientras suene la melodía de un anuncio en su cabeza, la televisión no será gratuita.

JASON LOVE, ejecutivo de marketing

El «intermediario comercial» es la persona que media entre el fabricante y un grupo de personas de características demográficas similares. El

intermediario vende a un tercero el acceso a un público. Como el interés por algo es limitado y valioso, reunir a un grupo de personas con determinadas condiciones socioeconómicas es muy útil para las empresas o los grupos interesados en captar su atención.

Los intermediarios comerciales deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Identificar a un grupo de personas con características e intereses comunes.

2. Crear y conservar de manera sistemática la atención de ese grupo.

3. Encontrar terceras partes que estén interesadas en comprar el acceso a

ese público.

4. Vender el acceso a ese público sin anularlo como tal.

Los intermediarios comerciales benefician también al mismo público porque le ofrece algo digno de atención. Las revistas y los sitios web financiados con anuncios son buenos ejemplos: los lectores se benefician de la información y el entretenimiento que ofrecen estas fuentes a cambio de aceptar recibir cierta cantidad de anuncios. Si los anuncios fueran desagradables, el público dejaría de prestarles atención, pero la mayoría está dispuesta a ver

unos cuantos anuncios si el contenido es bueno.

Aportar audiencia beneficia a quien se anuncia porque este logra captar la atención, y eso puede generar ventas. Piense en un congreso o en una feria: comprar un stand en el centro de un recinto lleno de personas interesadas en lo que ofrece puede ser una sabia decisión. Si se hace bien, la publicidad atrae la atención, la atención atrae posibles clientes, y los posibles clientes pueden generar ventas. En el supuesto de que las ventas aporten más dinero que el coste de la publicidad sumado a los costes generales del negocio (de los que

hablaremos en el capítulo 6), los anuncios pueden ser una herramienta muy útil para captar nuevos clientes, y eso significa que quien se anuncia puede seguir financiando a quien le aporta público adquiriendo más anuncios publicitarios.

Modelo de valor número 9: préstamo

El dinero habla, el crédito tiene eco.

BOB THAVES, dibujante de animación
y creador de «Frank y Ernest»

Un préstamo es un acuerdo que permite a quien lo suscribe emplear cierta cantidad de recursos durante un determinado período de tiempo. Como contrapartida, el prestatario deberá pagar al prestamista una serie de cuotas durante determinado tiempo que equivalen al préstamo original más una tasa de interés preestablecida.

Para ofrecer un valor por medio de un préstamo, debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Tener cierta cantidad de dinero para prestar.

2. Encontrar a gente que quiera pedir dinero prestado.

3. Establecer una tasa de interés que compense hacer el préstamo.

4. No descartar la posibilidad de que no le restituyan el préstamo y protegerse ante la eventualidad.

Empleados con responsabilidad, los préstamos permiten que las personas se beneficien de un acceso inmediato a productos o servicios que, en caso de no tener el dinero, les resultaría imposible adquirir. Las hipotecas permiten que la

gente viva en su casa sin tener cientos de miles de dólares en el banco. Los préstamos al consumo permiten que se pueda conducir un coche nuevo a cambio de un pago mensual, en lugar de abonar el importe total en su momento. Las tarjetas de crédito permiten que la gente adquiera bienes y servicios de manera inmediata y luego vaya pagando cuotas mensuales.

Los préstamos son buenos para el prestamista porque le dan la oportunidad de beneficiarse del exceso de capital. La suma del interés compuesto añadida al préstamo original (el principal) significa que el prestamista percibirá una

cantidad mucho mayor que la del préstamo original (en el caso de créditos a largo plazo, como las hipotecas, suele ser de dos a tres veces más de la cantidad prestada).

Después de conceder un crédito, poco trabajo más requiere ser prestamista aparte de cobrar los pagos… Siempre y cuando el prestatario no deje de pagar. Como consecuencia, el proceso de identificar el riesgo de un préstamo en particular (un proceso denominado «garantía») tiene mucha importancia para los prestamistas, que a menudo exigen algún valor extra para protegerse de los riesgos de que el

préstamo pueda no recuperarse. Si el préstamo no se devuelve, la propiedad de ese otro valor se transfiere al prestatario y se vende para recuperar los fondos perdidos en la transacción.

Modelo de valor número 10: opción

Quien paga, manda.

Punch, revista satírica británica

Una «opción» financiera supone el derecho, no la obligación, de comprar o vender algo a un precio estipulado por un plazo de tiempo. La mayoría cree que se trata solo de seguros financieros, pero este tipo de valores en realidad están disponibles en todas partes: las entradas al cine o un concierto, los vales de descuento, las igualas y los derechos de licencia son ejemplos de opciones. A cambio de una cantidad de dinero, el comprador tiene derecho a emprender alguna acción específica, como asistir a un espectáculo, comprar un artículo de

valor o adquirir un seguro financiero a un precio en concreto…, antes de que expire una fecha determinada.

Quien ofrezca opciones de compra, debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Detectar una acción que la gente quiera emprender en el futuro.

2. Ofrecer a los compradores potenciales el derecho a emprender esa acción antes de que expire una fecha en concreto.

3. Convencer a los compradores potenciales de que la opción vale el precio que pide.

4. Recalcar la fecha límite para

emprender la acción.

Las opciones tienen valor porque permiten que los compradores tengan la capacidad de emprender determinada acción sin exigirles que la emprendan. Por ejemplo, si compra una entradas para el cine, tiene derecho a ocupar un asiento en la sala, pero no está obligado a hacerlo si se presenta una oportunidad mejor. Cuando compra la entrada, lo único que está comprando es el derecho a poner en práctica la opción de ver una película a una hora determinada, nada más.

Las opciones suelen emplearse para

propiciar que se abran distintos cursos de acción durante un determinado período de tiempo, hasta que llegue el momento de realizar otra transacción. Por ejemplo, mi esposa Kelsey y yo quisimos mudarnos de Nueva York a Colorado y apalabramos un piso sin haberlo visto. Entregamos como adelanto un depósito. El depósito nos garantizaba que el casero no alquilaría ese piso a otros. Cuando firmamos el contrato oficial de alquiler, ese depósito se convirtió en el clásico depósito de garantía que cubre el alquiler. Si hubiéramos decidido no seguir adelante con nuestro proyecto, el propietario se

habría quedado con el depósito en compensación por habernos guardado el piso, y habría podido buscar a otro inquilino. De esta manera la opción nos beneficiaba a ambas partes.

Las opciones son un modelo de valor que no suele tenerse en cuenta, y la flexibilidad es una de las «tres monedas de cambio universales» (término que retomaremos en el capítulo 4). Si encuentra la manera de aportar una mayor flexibilidad a los demás modelos, habrá descubierto un modelo de negocio viable.

Modelo de valor número 11: seguros

Asuma riesgos calculados. Y esto no tiene nada que ver con ser imprudente.

GEORGE S. PATTON, comandante del Tercer Ejército de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial

Los «seguros» transfieren el riesgo del comprador al vendedor. A cambio de asumir el riesgo de que suceda alguna desgracia al que suscribe una póliza,

este accede a pagar una serie de cuotas al asegurador. Si la desgracia ocurre, el asegurador tiene la responsabilidad de hacer efectivo el importe asegurado. En caso contrario, se queda con el dinero.

Para ofrecer un valor a través de seguros, debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Crear un acuerdo legal y vinculante que le transfiera a usted la obligación de cubrir la cantidad acordada en el caso de que pueda ocurrir una desgracia concreta (una pérdida) a quien suscribe la póliza.

2. Valorar el riesgo real de que esa

desgracia ocurra según los datos que tiene a su disposición.

3. Percibir una serie de pagos concertados (llamados «primas») en un determinado período de tiempo.

4. Desembolsar las reclamaciones legítimas según la póliza.

Los seguros ofrecen un valor al comprador al protegerlo de los posibles riesgos. Por ejemplo, una casa puede incendiarse y la mayoría de propietarios no tiene liquidez suficiente para adquirir una nueva vivienda en el caso de que su hogar sea devastado por las llamas. Los seguros de hogar y vivienda transfieren

este riesgo al asegurador. Si un incendio destruye la casa, el seguro compensará al propietario y le permitirá comprarse otra. Si eso no sucede, el asegurador conservará los importes de las primas.

Los seguros funcionan porque reparten el riesgo entre un gran número de individuos. Si un asegurador emite pólizas para miles o millones de hogares es bastante improbable que todos ellos queden reducidos a cenizas a la vez, con lo que solo habrá que abonar unas cuantas reclamaciones. Mientras el asegurador ingrese más pagos por primas de lo que abona en concepto de reclamaciones, ganará dinero. Los

seguros del automóvil, los seguros sanitarios y la cobertura de garantía para bienes consumibles funcionan de la misma manera.

Cuantas más primas cobre un asegurador y menos reclamaciones tenga que abonar, más dinero ganará. Los aseguradores tienen el derecho adquirido de evitar riesgos perjudiciales, maximizar las primas y minimizar los pagos de las reclamaciones. Por eso mismo tienen que extremar la vigilancia si quieren detectar actividades fraudulentas, tanto para impedir reclamaciones fraudulentas como para no defraudar a los

compradores al cobrarles primas y luego no pagar las reclamaciones legítimas. Si un asegurador se niega a abonar reclamaciones legítimas, irá a juicio, porque quienes suscriben una póliza se amparan en el sistema legal para hacer valer su contrato de seguros.

Modelo de valor número 12: capital

El capital es esa parte de la riqueza

dedicada a obtener más riqueza.

ALFRED MARSHALL, economista y autor de *Principios de economía*

El «capital» es el dinero que se invierte en la compra de una participación en la propiedad de un negocio. Para quienes tienen recursos, ofrecer capital es una manera de ayudar a los propietarios de empresas nuevas o ya existentes a expandirse o a introducirse en otros mercados. Las inversiones ángel, las entidades de capital de riesgo y la participación accionaria en compañías con oferta pública son algunos ejemplos

de cómo ofrecer un valor a partir del capital, tema del que hablaremos más adelante en el apartado «la jerarquía financiera».

Para ofrecer un valor a través del capital, debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Tener un abanico de recursos disponible para invertir.

2. Encontrar un negocio prometedor en el que estaría dispuesto a invertir.

3. Evaluar el valor actual de ese negocio, el que puede tener en un futuro y la probabilidad de que el negocio fracase, lo que redundaría en la pérdida

de su capital.

4. Negociar la participación que recibirá de la propiedad a cambio del capital invertido.

Las empresas se benefician de la inversión de capital porque eso les permite reunir los recursos necesarios para ampliar una industria o introducirse en otra nueva. Algunas de ellas, como las manufacturas o los servicios financieros, precisan de una gran cantidad de fondos para despegar o expandirse. Al aceptar inversores, los propietarios de un negocio pueden contar con fondos suficientes para

moverse con rapidez.

Los inversores se benefician al adquirir cierto porcentaje de la propiedad de esa compañía, y eso les permite sacar provecho de las actividades del negocio sin involucrarse de manera activa. En lugar de dejar el dinero en la cuenta corriente del banco, pueden destinarlo a empresas que se dediquen a algún negocio prometedor, y eso podría darles un mayor interés. Si el negocio tiene buena liquidez, los inversores podrán cobrar un dividendo con regularidad. Si lo adquiere otra empresa o sale a la venta en una bolsa pública, los inversores pueden recibir

un porcentaje del precio de compra en un solo pago o vender las acciones de la compañía en el mercado abierto para obtener un beneficio.

Valor percibido

La gente no entregará su dinero a cambio de objetos cuando valora mucho más su dinero que los objetos.

ROY H. WILLIAMS, *The Wizard of Ads*

Todos los valores no se crearon iguales.

El «valor percibido» determina cuánto están dispuestos a pagar sus clientes por lo que les ofrece. Cuanto mayor sea el valor percibido de su oferta, más dinero podrá cobrar por ella, y eso mejorará significativamente sus probabilidades de éxito.

Por lo general, cuanto menos atractivo sea el resultado final (del que hablaremos más adelante) y cuanto más tenga que involucrarse el usuario-destinatario para sacar un beneficio, menos valor darán los clientes a su oferta.

Pondremos un ejemplo: El propietario de una casa puede estar dispuesto a pagar un importe único de 50 dólares por un equipo de limpieza para la piscina, pero también podría estar dispuesto a pagar 250 dólares al mes por que alguien fuera cada semana a limpiar su piscina. La piscina se limpia de una manera u otra, pero el servicio de limpieza semanal tiene un valor percibido más alto porque el propietario de la piscina no tiene que dedicar tiempo y esfuerzo para conseguir el resultado deseado. Ahora bien, si pretendiera facturar 10.000 dólares al mes por ofrecer ese mismo servicio de

limpieza nadie aceptaría su oferta; por ese precio, a los propietarios de la casa les dará igual que la piscina esté limpia o no.

Céntrese en crear modelos de valor que exijan el mínimo esfuerzo por parte del usuario-destinatario para obtener el mejor resultado final posible. De esta manera el valor percibido de esos modelos será altísimo.

Ofertas modulares

Las grandes cosas no se hacen por impulso, sino a partir de unir pequeñas cosas entre sí.

VINCENT VAN GOGH, pintor posimpresionista

Tenga presente que los doce modelos estándar de un valor no son excluyentes unos de otros: puede ofrecer cualquier número o combinación de estos modelos a sus potenciales clientes y ver cuáles les gustan más.

La mayor parte de las empresas de éxito ofrece un mismo valor en varios modelos distintos. Pongamos como ejemplo la industria editorial. Las

revistas pasan el cobro de una «suscripción» mensual o anual a cambio de entregarle por correo una revista impresa de manera periódica. Simultáneamente, aprovechan la aportación de público para vender el acceso a sus suscriptores a través de los anuncios que aparecen en la revista.

Sitios web de viajes como Orbitz venden billetes de avión (productos) junto con un seguro por cancelación de viaje (seguros) y publican anuncios (aportación de público), que leen quienes visitan su sitio web. Los teatros combinan pases de películas (recursos compartidos) con la venta de entradas

(opción) y concesiones de tarifas más bajas para estudiantes y jubilados (productos).

La mayor parte de empresas trata cada una de estas ofertas por separado, y el cliente puede elegir las que quiera. Al proponer «ofertas modulares», la empresa puede crear y mejorar cada una de ellas por separado, y luego combinarlas de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Es como un juego de LEGO: cuando uno dispone de un conjunto de piezas puede montarlas de distintas maneras.

La técnica «bundling» de combinar productos… y «unbundling», de cambiar la combinación

Un poco de aquí y un poco de allá, así es como la novedad se introduce en el mundo.

SALMAN RUSHDIE, escritor de origen indio

La ventaja de reducir sus ofertas y de

hacerlas modulares es que le permite aprovechar una estrategia llamada «bundling». Esta técnica de combinar productos permite replantear el valor que se ha creado para generar más valor todavía.

Hablamos de bundling cuando combinamos pequeñas ofertas en una gran oferta única. La industria de la telefonía móvil es un buen ejemplo de bundling. Se añade a la oferta de un teléfono móvil (un producto físico) un plan de servicios mensuales (una suscripción) por un único precio. Asimismo, las ofertas de los supermercados de «compre dos al

precio de uno» son una forma de bundling.

En general, cuantos más productos se ofrezcan en el paquete, mayor es el valor percibido de la oferta, y más dinero ingresará el negocio. Por esa razón, los proveedores de teléfonos móviles añaden al plan de servicio básico más minutos, mensajes de texto ilimitados y servicio de internet. Cuanto más provecho saque el cliente, más dispuesto estará a pagar una cuota mensual por el paquete entero.

La técnica de «unbundling» es la contraria; es tomar una oferta y fragmentarla en varias. Un buen ejemplo

de unbundling son las descargas de MP3 de un mismo álbum en lugar de todo el CD. Quizá los clientes no estén interesados en pagar 10 dólares por todo el álbum, pero pagarán un par de dólares por las canciones que les gustan especialmente. Fragmentar el álbum en unidades individuales allana el camino a unas ventas que de otra manera no habrían sido posibles.

Las técnicas de bundling y unbundling pueden generar un valor a clientes distintos sin necesidad de crear algo nuevo. Combinando ofertas y modelos de valor de varias maneras, puede ofrecer a sus clientes exactamente

lo que desean.

Prototipo

Es así de simple: si nunca pruebo nada, nunca aprenderé nada.

HUGH PRATHER, autor de *Palabras a mí mismo*

El clásico modelo de desarrollo de un producto de un MBA está envuelto por un velo de secretismo y misticismo:

elabora la oferta en privado, obliga a quienes se han implicado a firmar un contrato de confidencialidad,[22] reúne millones de dólares en capitales de riesgo, pasa años perfeccionándola y luego desvela su creación ante el asombro del mundo y el ensordecedor sonido de las máquinas registradoras.

Por desgracia, esta mentalidad destroza carreras profesionales y vacía las cuentas bancarias. Las ideas, por sí mismas, prácticamente no tienen valor alguno; descubrir si eres capaz de ponerlas en práctica en el mundo real es el objetivo de cualquier empresario.

No sea tímido y muestre a sus

potenciales clientes el trabajo que está haciendo. A menos que trabaje en un sector donde los competidores sean inusualmente agresivos, competentes y cuenten con generosos fondos, en realidad no tiene que preocuparle por que los demás le roben la idea. Las ideas no cuestan nada; lo que cuenta es la capacidad de convertirlas en realidad, y eso es mucho más difícil que dar con una buena idea.

Andar con sigilo, por otro lado, le impide aprender y lo pone en franca desventaja desde el principio. Casi siempre es mejor centrarse en conseguir las impresiones de los clientes reales lo

antes posible.

Un «prototipo» es una representación temprana del aspecto que tendrá su oferta. Puede ser un modelo físico, una versión por ordenador, un diagrama, un organigrama o una sola página que describa las ventajas y los rasgos principales. No tiene por qué ser bonito. Su prototipo solo tiene que servir para representar lo que está ofreciendo de una manera tangible, para que sus potenciales clientes puedan entender bien lo que está haciendo y obtenga una respuesta adecuada por su parte.

Para obtener mejores resultados, dé

a su prototipo la misma forma que al producto acabado. Si está creando un producto físico, construya una maqueta tangible. Si está diseñando un sitio web, cree una página web de trabajo con los componentes básicos. Si está creando un servicio, muestre un diagrama o un organigrama de todo lo que sucede durante el proceso, y luego haga una demostración. Cuanto más real sea su prototipo, más fácil le resultará a los demás comprender lo que intenta hacer.

El prototipo es el primer intento de crear algo útil, y no será el último. El primero será tan pobre, tan incompleto… que se avergonzará, pero

no pasa nada. Los prototipos tienen mucho valor porque permitirán captar la reacción de personas de carne y hueso antes de invertir una gran cantidad de tiempo, dinero y esfuerzos en el proyecto. El objetivo del prototipo no es que sea perfecto: es crear de manera rápida algo tangible a sus esfuerzos, algo que los demás y usted puedan ver, evaluar y mejorar.

Cuando muestre su prototipo a los potenciales clientes, obtendrá un flujo de ideas y un «feedback» (del que hablaremos más adelante en este capítulo), que le ayudará a mejorar su oferta.

El ciclo de repetición

No he fracasado. Solo he descubierto 10.000 maneras de equivocarme.

THOMAS A. EDISON, inventor estadounidense

Nadie, por muy listo que sea o por mucho talento que tenga, acierta la primera vez.

Y para muestra un botón: tomemos como ejemplo cualquier obra maestra de arte. Bajo la superficie acabada de *Mona Lisa*, encontraremos varias capas de esbozos, falsos principios y cambios

determinantes. El techo de la Capilla Sixtina está cubierto de centenares de millones de pequeñas pinceladas, y cada una de ellas contribuyó a completar la obra maestra resultante. Miguel Ángel tuvo que emplear millones de veces el martillo para convertir un bloque de mármol sin pulir en el *David*.

El «ciclo de repetición» es un proceso al que puede recurrir para mejorar un producto con el tiempo. Los inevitables cambios y revisiones a que sometieron su obra estos artistas no cayeron en saco roto: cada repetición contribuyó a completar un poco más el proyecto.

La repetición consta de seis pasos fundamentales:

- *Observe*. ¿Qué sucede? ¿Qué funciona y qué no funciona?
- *Proponga*. ¿Qué podría mejorar? ¿Cuáles son sus opciones?
- *Adivine*. Basándose en lo que ha aprendido hasta ahora, ¿cuáles de sus ideas cree que causarán mejor impresión?
- *Elija*. Decida el cambio que hará.
- *Actúe*. Haga ese cambio de verdad.
- *Analice*. ¿Qué ha pasado? ¿El cambio ha sido positivo o negativo? ¿Debería adoptar el cambio o renunciar

a él y seguir haciendo las cosas como antes de esta repetición?

Un ciclo es una sucesión de repeticiones: cuando valora los resultados del cambio y decide elegir una cosa u otra, regresa al principio para observar lo que está sucediendo y el ciclo vuelve a empezar.

Para obtener buenos resultados, defina con claridad lo que intenta realizar con cada repetición. ¿Intenta que la oferta resulte más atractiva o seductora? ¿Intenta añadir un nuevo rasgo que sea valorado por los demás? ¿Intenta conseguir que el coste de la

oferta sea menor sin que eso vaya en detrimento de su producto? Cuanto más claramente pueda definir lo que está buscando, más fácil será comprender el «feedback» que recibe (hablaremos de esto más adelante) y más valor obtendrá de cada uno de los ciclos de repetición.

La velocidad de repetición

Nuestro objetivo es batear más por

unidad de tiempo y dinero que los demás.

ERIC SCHMIDT, presidente de Google

Al crear una nueva oferta, su objetivo principal debería ser adentrarte cuanto antes en cada uno de los «ciclos de repetición». A través de la repetición, una forma estructurada de aprendizaje, puede mejorar su oferta; cuanto más rápidamente aprenda, antes será capaz de mejorar.

Cuanto más deprisa se mueva por el ciclo de repetición, mejor será su oferta. Si usted es realmente bueno, podrá

seguir el proceso varias veces al día. La clave consiste en que las repeticiones sean pequeñas, claras y ágiles, y que cada una de ellas se base en lo que aprendió gracias a repeticiones previas.

El ciclo de repeticiones suele considerarse un trabajo extra. Lo es. Por eso lo hace muy poca gente: lo tentador es saltarse todos estos pasos añadidos e intentar crear directamente la oferta final.

El problema principal que reviste abordar el tema de forma directa es el riesgo: va a malgastar mucho tiempo, energía y recursos en crear algo que a lo mejor al final no se vende. Si la idea es

descabellada, es mucho mejor ser consciente de eso lo antes posible y sin coste alguno, repitiendo los ciclos, que perder hasta la camisa por una idea o un mercado que no serán rentables.

La repetición puede suponer un esfuerzo por adelantado, pero después de haber superado unos cuantos ciclos, conocerá más a fondo el mercado, sabrá de buena fuente lo que la gente quiere pagar por lo que desea y verá claramente si la oferta que va a hacerles es viable.

Si descubre que cuenta con lo que la gente quiere, fantástico: adelante, viento en popa a toda vela. Si no hay demanda

para lo que está desarrollando, dedíquese a otra idea prometedora de una vez y con destreza.

Feedback

Ningún proyecto de negocio sale bien parado en el primer contacto con los clientes.

STEVEN GARY BLANK, empresario y autor de *The Four Steps to the Epiphany*

Obtener un «feedback» útil de sus potenciales clientes es el objetivo fundamental del ciclo de repetición. Un feedback útil con perspectivas realistas le ayuda a entender si su oferta coincide con las necesidades de la clientela antes de que haya terminado de desarrollarla, y eso le permitirá hacer cambios antes de ponerla a la venta.

A continuación, unos cuantos consejos para maximizar el valor del feedback:

- *Consiga el feedback de potenciales clientes en lugar de las impresiones de amigos y familiares*. Su

círculo íntimo quiere que le salgan bien las cosas y también quiere llevarse bien con usted, por eso es probable que, sin mala intención, sus respuestas no sean francas. Para obtener un buen resultado, asegúrese de contar con el feedback de personas que no estén involucradas en su proyecto.

• *Haga preguntas abiertas*. Cuando atienda sus comentarios debería escuchar en lugar de hablar. Prepare algunas preguntas abiertas para estructurar un poco la conversación, pero anime a la otra persona a hablar. Las preguntas cortas del tipo quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo son las

que mejor funcionan. Observe lo que hacen y compare sus gestos con lo que dicen.

• *Prepárese y mantenga la calma*. Pedir una opinión sincera (la única válida) exige tener aplomo. A nadie le gusta oír que su criaturita es horrible. Intente no ofenderse ni ponerse a la defensiva si a alguien no le gusta lo que ha creado; se está haciendo un gran favor.

• *No tome al pie de la letra lo que digan*. Incluso el feedback más descorazonador contiene información que puede ser vital para mejorar la oferta. Cuando pide una opinión, lo peor

no es el rechazo absoluto, sino la apatía total. Si a nadie le interesa lo que ha creado, su idea de negocio no es viable.

• *Dé a los potenciales clientes la oportunidad de hacerle un pedido*. Una de las ventajas del feedback durante el proceso de repetición es que existe la posibilidad de que esa otra persona esté realmente dispuesta a adquirir lo que está creando. Una cosa es que el potencial cliente le diga que compraría algo así, y otra distinta es estar dispuesto a sacar la cartera o dar la tarjeta de crédito y hacer un pedido en toda regla. Acéptelo, aunque la oferta no esté lista. Llamamos a esta táctica

«prueba en la sombra» (concepto que trataremos más adelante).

Siempre que sea posible, permita que quienes le brindan sus opiniones le hagan un pedido por adelantado. Si un número significativo de personas acepta su oferta, va bien encaminado: sabe que tiene una oferta sólida y que su liquidez se disparará de inmediato.

Si nadie está dispuesto a hacerle un pedido por adelantado, habrá que volver al trabajo para encontrar otra oferta viable. Si pregunta a los clientes por qué no están dispuestos a comprar en ese momento, descubrirá cuáles son las

principales barreras que obstaculizan la venta (que trataremos más adelante); es decir, lo que los frena a adquirir su oferta.

Alternativas

Hasta que uno no se compromete, hay titubeos, tentaciones de retirarse…, la ineficacia de siempre. Ante cualquier manifestación de iniciativa y creatividad, existe una verdad elemental

que, si se ignora, da al traste con un montón de ideas y de planes espléndidos. En el momento en que uno se compromete definitivamente, la providencia también se mueve.

W. H. MURRAY, alpinista y escritor

Es viernes por la noche. Tiene hambre y está pensando en salir a cenar. Ya ha decidido que para usted el hecho de que le preparen la cena tiene un valor que justifica el gasto extra. Y ahora, ¿adónde debería ir a cenar?

Si va al restaurante del barrio, tendrá a su disposición una gran

variedad de platos dignos a precios razonables. Quizá el local no sea muy elegante, pero sabe que le servirán una cena apetitosa al momento, sin andarse con tonterías ni cobrarle demasiado.

Si va a un lugar chic, de esos que están de moda, le obsequiarán con una decoración atractiva, un servicio impecable y una cocina sofisticada. Podrá contar la anécdota a sus amigos, y paladear de antemano la ilusión de pasar a lo grande una noche en la ciudad. Aunque la cuenta, al final de la velada, le ponga los pelos de punta.

A menos que tenga un hambre atroz, su decisión no será ir a los dos

restaurantes la misma noche: decidirá entre uno u otro. Asimismo, hay que decir que una decisión no es mejor que la otra; de hecho, puede elegir ir al restaurante del barrio una noche y al restaurante de moda al día siguiente. Solo depende de lo que valore más en el momento de decidir adónde quiere ir a cenar.

Demos la vuelta a la situación. Ahora es usted el propietario del restaurante popular y está buscando la manera de mejorar el servicio a los clientes y de atraer nueva clientela a su negocio. ¿En qué debería centrarse para mejorar su oferta? ¿Repercutirá sobre

sus ingresos netos aumentar los primeros platos de la carta, reducir el tiempo de espera del comensal o redecorar el restaurante?

En un mundo perfecto, lo ideal sería cambiar todo eso, pero el negocio no anda muy boyante últimamente y no puede dedicarle un presupuesto ilimitado. Sabe que es necesario hacer algo, pero no ve claro que las reformas, si es que son necesarias reformas, vayan a hacer sonar la caja registradora más a menudo. ¿Qué puede hacer?

Mientras elabora su oferta, será inevitable elegir entre «alternativas» opuestas. ¿Añade un detalle en concreto

o no? ¿Optimiza el negocio para contentar al mercado A o para contentar al mercado B o intenta complacer a ambos? Si invierte más en su oferta, ¿los clientes estarán dispuestos a pagar más para costear el gasto?

Examinar las posibles alternativas y considerar con perspectiva a los potenciales clientes tendrá como consecuencia un número mayor de aciertos en sus elecciones. Cuando decida lo que va a incluir y lo que va a excluir, lo esencial será valorar las alternativas a las cuales se enfrentarán sus potenciales clientes al decidir si adquieren o no su oferta. Cuando sea

consciente de las opciones, podrá examinar las posibles combinaciones y variantes de estas alternativas y presentar una oferta atractiva.

Consideraciones

No puedo darles una fórmula para el éxito a prueba de bomba, pero sí puedo darles la fórmula del fracaso: intenten siempre complacer a todos.

HERBERT BAYARD SWOPE,
periodista y ganador del Premio Pulitzer

Se trata de considerar las ventajas y los inconvenientes de tomar una decisión cuando debe elegir entre distintas opciones que compiten unas con otras. Vivimos en un mundo donde el tiempo, la energía y los recursos son finitos. El día solo tiene veinticuatro horas, usted tiene una cantidad determinada de energía disponible y puede gastar, en un momento dado, una cantidad de dinero limitada. ¿Qué hace cuando no puede hacer todo lo que quiere?

Tenerlo todo es imposible. Aunque haya engrosado tanto su cuenta corriente que pueda permitirse comprar una isla, seguirá enfrentado a la decisión de elegir una isla en concreto. Por mucho que lo desee, tenerlo todo es imposible, y hay que procurar elegir la opción que reúna las condiciones más importantes para usted en el momento de tomar la decisión.

Pasamos el día, todos, usted y las personas que le rodean, reflexionando sobre distintos temas. Algunas de estas consideraciones tienen consecuencias económicas: ¿qué pantalones me compro? Otras temporales: ¿voy a ver a

mis amigos o voy al cine? Algunas implican un esfuerzo: ¿debería ir a la reunión del equipo o termino el informe sobre el sistema de procesamiento de transacciones que ya debería haber entregado?

Predecir las decisiones de los demás es peliagudo; los valores cambian rápidamente, según el entorno y el contexto. Los valores son preferencias y tienen que ver con nuestra manera de querer, desear o dar importancia a un objeto, con su calidad o condición, comparada con otro. Lo que esta mañana tiene un valor para usted podría diferir del que tenga esta tarde o esta noche. Lo

que quiere hoy quizá sea distinto de lo que quiera mañana.

Cuando decida qué valores incluirá en su oferta, convendría que buscara pautas sobre el modo en que distintos grupos de población tienden a valorar ciertos aspectos en un contexto determinado. Su decisión de incluir o no determinados valores no será del agrado de todos. Razón por la cual no debe imponerse la perfección como objetivo. Si está atento a las pautas que advertirá en la valoración hecha por sus mejores clientes, podrá centrarse en mejorar la oferta que presente a la mayoría de sus mejores potenciales clientes durante el

mayor tiempo posible.

Valores económicos

Los negocios de éxito lo son por amor o por necesidad.

TED LEONSIS,
ex ejecutivo de AOL y propietario de Washington Wizards y Washington Capitals

Cada vez que los clientes adquieren su

producto están decidiendo que lo que tiene que ofrecerles tiene más valor para ellos que cualquier otro producto que puedan adquirir con el presupuesto de que disponen. Al elaborar su oferta, una de sus primeras prioridades tendría que ser descubrir si hay algo que sus potenciales clientes valoren más que el poder adquisitivo de los dólares que llevan en la cartera.

Los intereses de las personas varían según el momento, pero existen pautas comunes cuando evalúan una compra potencial. Dando por sentado que los beneficios que promete la oferta son atractivos, hay nueve «valores

económicos comunes» que el público siempre tiene en cuenta cuando reflexiona sobre una compra potencial. Son los siguientes:

- *Eficacia*. ¿Funciona bien?
- *Velocidad*. ¿Es rápido?
- *Fiabilidad*. ¿Puedo confiar en él para hacer lo que quiero?
- *Fácil de usar*. ¿Cuánto esfuerzo requiere?
- *Prestaciones*. ¿Qué prestaciones ofrece?
- *Estatus*. ¿Cómo influiría en la imagen que tienen los demás de mí?
- *Atractivo*. ¿Es atractivo o desde el

punto de vista estético aceptable?

• *Sensación*. ¿Cómo me hace sentir eso?

• *Coste*. ¿A cuántas cosas tengo que renunciar para conseguirlo?

En el libro *Trade-Off: Why Some Things Catch On, and Others Don't,* Kevin Maney analiza estos valores comunes de acuerdo con dos aspectos fundamentales: la conveniencia y la fidelidad. Las cosas que son rápidas, fiables, fáciles de usar y que ofrecen distintas prestaciones son convenientes. Las que ofrecen calidad, estatus, atractivo estético o impacto emocional

son consideradas de alta fidelidad.

Su manera de perfeccionar una oferta puede pensarse en términos de mejorar la conveniencia o la fidelidad. Es dificilísimo optimizar la fidelidad y la conveniencia a la vez, por eso las ofertas que triunfan son las que intentan ofrecer lo más conveniente o lo más fiel entre todas las ofertas que compiten entre sí. Si se muere por una pizza, una mesa en la original Pizzeria Uno de Chicago es una oferta de alta fidelidad; la entrega a domicilio de Domino's es conveniente. En consecuencia, Pizzeria Uno se beneficia haciendo que la experiencia de la cena sea significativa,

mientras que Domino's obtiene su beneficio entregando una pizza digna con la mayor rapidez posible.

Las consideraciones tenidas en cuenta durante el desarrollo de nuevas ofertas confieren una identidad única a cada opción. Aquí tiene un ejemplo de la industria de la confección: Old Navy, Banana Republic y Gap son propiedad de la misma empresa: Gap, Inc. Las tres líneas fabrican ropa (camisas, pantalones, etcétera), pero ofrecen diferentes estilos.

En lugar de dedicarse a diseñar una sola línea de ropa para atraer a un público variopinto (tarea imposible,

porque todos queremos cosas distintas), la empresa orientó cada una de las líneas hacia un público específico. Old Navy destaca la funcionalidad y el bajo coste. Gap potencia el estilo y la moda a un precio moderado. Banana Republic potencia la estética y el estatus a un precio elevadísimo. Cada línea tiene su propia identidad y se dirige a un cliente potencial distinto, a pesar de que la ropa pueda estar fabricada siguiendo el mismo procedimiento y los beneficios vayan a engrosar las arcas de la misma empresa.

El control de la importancia relativa

Lo que importa más nunca debe estar al servicio de lo que menos importa.

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE, dramaturgo, poeta y erudito alemán del siglo XIX

Lo más espinoso de intentar descubrir lo que quiere la gente es que lo quiere todo. Y para muestra, un botón. Forme un grupo de muestra con varios

potenciales clientes. Pida a cada sujeto que analice la importancia de cada uno de los nueve valores económicos de su oferta del 0 al 10. ¿Cuál sería el resultado?

Con independencia del producto o servicio que ofrezca, los comentarios serán idénticos: sus clientes quieren productos cuyos resultados sean excepcionales, instantáneos, duraderos y que no les generen esfuerzo alguno. Asimismo, quieren que la oferta les haga ricos, famosos, atractivos y felices para siempre. También quieren que sean gratuitos. Si les pregunta a qué estarían dispuestos a renunciar, le responderán

que todo es importantísimo, y que no se contentarán con menos.

La realidad fuera del grupo de muestra es muy distinta. Disuelto el grupo, los sujetos irán a comprar una oferta por la que hay que pagar y que no es perfecta, y estarán satisfechos de la decisión que han tomado. ¿Cuál es la razón?

Por regla general, las personas nunca aceptan tener que sacrificar algo a menos que les obliguen a tomar una decisión. Si la opción perfecta existiera, la comprarían. Como la oferta perfecta no existe, la gente se contenta con aceptar la siguiente mejor alternativa

(que retomaremos en el caqpítulo 4).

La mejor manera de descubrir lo que en realidad valora el público es pedirle que tome decisiones concretas durante el proceso de estudio. El problema con el hipotético grupo de estudio fue que no se pidió a los participantes que tomaran decisiones sobre valores reales (podían tenerlo todo y quisieron quedarse con todo).

El «control de la importancia relativa», un conjunto de técnicas de análisis creadas por el estadístico Jordan Louvière en la década de 1980, [23] permite determinar lo que la gente quiere en realidad por medio de una

serie de preguntas simples pensadas para estimular la toma de decisiones característica de la vida real. Así es como funciona.

Imaginemos que aplicamos el control de la importancia relativa al restaurante del que hablábamos antes. En lugar de pedir al sujeto que valore cada una de las ventajas del 0 al 10, le mostramos lo siguiente:

- Las consumiciones llegan a la mesa al cabo de cinco minutos como máximo.
- Los entrantes cuestan menos de 20 dólares.
- La decoración del restaurante es muy atractiva.

• La carta tiene una gran variedad de opciones.

Después de ver esta serie, al sujeto se le pide que responda a las siguientes preguntas:

• ¿Cuál de estas características es la más importante?
• ¿Cuál es la menos importante?

Una vez que la persona responda a la pregunta, se le muestra otra serie.

• Los entrantes son únicos y solo los ofrece este restaurante.
• Sé que siempre puedo pedir mis

platos favoritos.

• La gente se queda impresionada cuando digo que ceno aquí.

• Las raciones son abundantes.

Se van planteando una serie de preguntas al azar de cuatro o cinco opciones hasta que se llega al final de las posibles combinaciones o hasta que la atención de la persona declina, cosa que en general sucede al cabo de unos cinco o diez minutos.

El sujeto responde con rapidez a cada una de estas preguntas simples, pero los resultados son bastante reveladores. Pidiendo al sujeto que haga

una elección, recoge una información detallada sobre cómo reaccionará cuando se enfrente a una situación parecida en el mundo real. Cuando se recojan los resultados y se analicen estadísticamente, la importancia relativa de su beneficio será clarísima. Cuantas más series de preguntas responda la persona, con mayor claridad será capaz de juzgar la importancia relativa de cada ventaja.[24]

El control de la importancia relativa puede ayudarle a descubrir rápidamente en qué ventajas debería centrarse para lograr que su oferta sea todo lo atractiva posible.

Los supuestos de crucial importancia

Es mejor tener más o menos razón que estar sin duda equivocado.

JOHN MAYNARD KEYNES, economista británico

Supongamos que le interesa abrir un club de yoga. La oportunidad de mercado parece buena: está seguro de haber encontrado un barrio sin ese servicio con una demanda significativa que, además, cuenta con ingresos

suficientes para abonar una cuota de socio de 100 dólares al mes. Ya tiene el esbozo de cómo será el espacio y una idea aproximada de los distintos estilos de yoga que quiere ofrecer y de los profesionales que contratará para dar clases.

Ha descubierto un local ideal que puede alquilar a razón de unos 10.000 dólares al mes (si firma un contrato de leasing por doce meses), y calcula que necesitará unos 12.000 adicionales al mes para poder pagar los salarios de los empleados así como otros gastos mensuales de funcionamiento. Además, necesitará invertir unos 5.000 dólares

complementarios por adelantado por el equipamiento: colchonetas, soportes y un ordenador para gestionar las fichas de los socios.

El agente inmobiliario le está presionando para que se decida de una vez. Amenaza con ceder el local que le interesa a otro inquilino si no se compromete a alquilarlo ya. Los ahorros que ha reunido a lo largo de la vida bastan para cubrir los costes de apertura y los tres meses proyectados de gastos operativos. Está ilusionado, pero quiere asegurarse de estar tomando la decisión adecuada antes de seguir adelante. ¿Debería firmar el leasing?

Estas historias son muy comunes: un empresario novel y entusiasta sueña con ser el propietario de un restaurante, un bar o una librería, invierte los ahorros de su vida y asume una deuda importante para abrir ese nuevo negocio. A veces estas historias salen bien. A menudo, sin embargo, al cabo de unos meses el empresario se arruina y pierde el negocio, sin acertar a comprender por qué las cosas le salieron tan mal.

Los «supuestos de crucial importancia» (SCI) son condiciones o hechos que deben ser verdaderos en el mundo real para que la empresa u oferta tengan éxito. Todas las empresas u

ofertas nuevas se basan en varios SCI, y si cualquiera de estos resulta falso, la idea de negocio será muchísimo menos prometedora de lo que parece.

El ejemplo anterior del club de yoga tiene tres SCI prioritarios:

- Los habitantes de ese barrio han de estar dispuestos a abonar 100 dólares o más mensualmente por ser socios de un club de yoga cerca de su casa.
- El negocio ha de ser capaz de atraer al menos a 220 socios que abonen la cuota entera al finalizar los tres primeros meses de la apertura.
- Los ingresos mensuales totales han

de sobrepasar la cantidad de 22.000 dólares al cabo de los doce primeros meses, la duración mínima del término del leasing.

Pasemos revista a lo que le ocurriría al club de yoga si estos supuestos resultaran falsos:

• Aunque el club despierta un gran interés de entrada, la mayoría de quienes lo visitan se resisten a pagar 100 dólares al mes argumentando que prefieren conducir unos kilómetros de más y pagar 75. El club rebaja la cuota a 75 dólares, y eso significa que necesitará 300 miembros para

mantenerse a flote. Una vez reducidos los precios, se alcanza la cifra de los 220 socios previstos, pero eso no basta para mantener las instalaciones abiertas.

• El club no atrae a un número suficiente de socios para cubrir gastos porque los entusiastas del yoga que viven en el barrio ya se han comprometido por contrato a pagar la cuota de doce meses a un club a varios kilómetros de distancia. El club no tarda en perder dinero y cierra.

• La competencia abre un club muy bonito en ese mismo barrio por esas fechas. Al cabo de tres meses, nuestro club solo cuenta con la mitad de los

miembros que necesita para financiarse. Con nueve meses por delante de leasing, las perspectivas financieras dejan mucho que desear.

Todo negocio u oferta cuenta con varios SCI que garantizarán u obstaculizarán su existencia. Si identifica esos supuestos con antelación y comprueba que cuenta con ellos, menor será el riesgo que asumirá y más seguro estará de haber acertado en su decisión.

Prueba en la sombra

Praemonitus praemunitus (Hombre prevenido vale por dos.)

Proverbio romano

La mejor manera de validar la autenticidad de los «supuestos de crucial importancia» es comprobarlos directamente, aunque huelga decir que pasar por el proceso entero de iniciar un negocio es arriesgado y caro. Es mucho más inteligente minimizar el riesgo contrastando su oferta con clientes

reales dispuestos a pagar, antes de comprometerse seriamente a convertir su proyecto en realidad.

La «prueba en la sombra» es el proceso de venta de la oferta de un producto antes de convertirse en real. Siempre y cuando adelante a sus potenciales clientes la idea de que su oferta todavía está en fase de desarrollo, la «prueba en la sombra» es una estrategia muy útil que puede utilizar para comprobar sus SCI con clientes reales de manera rápida y económica.

Los clientes reales dispuestos a pagar siempre difieren de los clientes hipotéticos. La prueba en la sombra

permite obtener un feedback de la clientela que no podría conseguir de ninguna otra manera: tanto si la gente acaba pagando por lo que está desarrollando como si no. Para minimizar el riesgo que asume comprometiéndose con el proyecto, su objetivo debería ser recoger datos cuanto antes de clientes reales dispuestos a pagar.

Fitbit es una empresa que conoce el valor de la prueba en la sombra. Fundada por Eric Friedman y James Park en septiembre de 2008, Fitbit produce un pequeño adminículo que se engancha y recoge datos del sueño y del

ejercicio que hace el usuario. El adminículo registra los niveles de su actividad de día y de noche y automáticamente carga los datos en la web, donde se analiza su salud, su forma física y sus pautas de sueño.

El concepto es claro, pero crear un nuevo hardware lleva mucho tiempo, es caro y está sembrado de riesgos; contaremos pues lo que hicieron Friedman y Park. El mismo día que anunciaron el proyecto de la empresa al mundo, colgaron una lista en su sitio web para que los clientes hicieran un encargo, web que consistía en poco más que una descripción de las funciones del

producto y algunas imágenes del aspecto que tendría. El sistema de facturación reunía nombres, direcciones y verificaba números de tarjetas de crédito, pero no procesó cargo alguno hasta que el producto estuvo listo para distribuir, hecho que proporcionaba una salida a la empresa en el caso de que sus planes fracasaran.

Empezaron a llover encargos, y un mes más tarde, los inversores tuvieron la confianza de destinar 2 millones de dólares para que el adminículo Fitbit fuera una realidad. Un año después, los clientes recibieron el auténtico Fitbit. Es el poder que tiene la prueba en la

sombra.

La oferta mínima viable económicamente

> Si no se avergüenza de la primera versión de su producto es que se ha lanzado demasiado tarde.
>
> REID HOFFMAN, fundador de LinkedIn

Para realizar una prueba en la sombra es

preciso tener algo que vender. Por suerte, no es necesario haber creado del todo la oferta para empezar a venderla.

Una «oferta mínima viable económicamente» (OMVE) es una oferta que promete y/u ofrece el mínimo beneficio necesario para que eso redunde en una venta real. Una OMVE es un prototipo desarrollado hasta el punto de hacer posible que alguien termine sacándose la cartera del bolsillo y se comprometa a realizar una compra. No tiene por qué ser complicado: la OMVE de Fitbit era un prototipo, una descripción acompañada de un diseño por ordenador. Lo único que hay que

hacer es transmitir suficiente información para convencer a un cliente potencial real de que vale la pena comprarlo.

Crear una oferta mínima viable económicamente es útil porque es imposible predecir con exactitud qué funcionará. No es aconsejable invertir grandes cantidades de tiempo y dinero en algo que no tiene ninguna posibilidad de funcionar, y cuanto antes comprenda si su proyecto es viable, antes mejorará su situación económica.

Dado que el «feedback» de los clientes futuros y los encargos pagados al contado son dos cosas diferentes,

crear una OMVE le permite empezar a recoger información de clientes reales con suma rapidez y comprobar directamente los supuestos de crucial importancia de la idea, reduciendo el riesgo de tomar una decisión inversora que termine con el negocio.

Así es como el hipotético club de yoga del que hablábamos antes podría recurrir a una OMVE y a una prueba en la sombra para evaluar los supuestos de crucial importancia:

- Paso 1. Crear un sitio web en el que describa el club al detalle, incluyendo la ubicación, un horario

provisional, el profesorado, los esbozos del espacio y las cuotas del socio. El sitio incluirá un formulario que los visitantes deben completar si quieren reservar una plaza, donde tendrán que facilitar la información de la tarjeta de crédito. Al apuntarse, los socios se comprometen a un período de doce meses a partir del momento en que el club se inaugure, con opción a cancelar la inscripción durante el primer mes si no fuera de su gusto. Si el club no se inaugura, las reservas se cancelarán sin cargo alguno. Coste total: unos centenares de dólares.

- Paso 2. Conducir a los clientes

futuros al sitio web. Es un paso que puede hacerse sin grandes costes y de muchas maneras: con folletos, encuestas a domicilio, correo comercial y publicidad en buscadores locales. Coste total: unos centenares de dólares.

- Paso 3. Comprobar cuántos individuos se inscriben en la lista de socios previa en su modalidad completa a través del sitio web o pidiendo información adicional. Coste total: unas horas de análisis.

Este proceso simple puede hacerse con rapidez y de manera económica, y aportará mucha información precisa

sobre los supuestos de crucial importancia del negocio en el mundo real. Gastar unos centenares de dólares para controlar de antemano los supuestos de crucial importancia es emplear muy bien el dinero, sobre todo si los hallazgos previenen de invertir grandes sumas en un proyecto condenado a fracasar desde el principio.

El propósito de empezar con una oferta mínima viable económicamente es minimizar los riesgos. Invirtiendo el mínimo, de manera escalonada en función del aprendizaje, podrá descubrir con rapidez lo que funciona y lo que no. Si la idea es prometedora, estará en una

posición inmejorable para hacerla realidad. Si sus supuestos resultan falsos, podrá reducir sus pérdidas sin perder la camisa o la dignidad.

El valor añadido

Elija tres características o atributos, reflexione sobre ellos y luego olvide todo lo demás… Céntrese solo en unos cuantos atributos de la primera versión, se verá obligado a descubrir la

verdadera esencia y
el valor auténtico del producto.

PAUL BUCHHEIT, creador de Gmail y Google Adsense

Si su oferta mínima viable económicamente se vende y ha demostrado que sus supuestos son válidos, va bien, pero no ha terminado. Si se ha comprometido a conseguir que su oferta sea buenísima y atractiva para muchas personas, tendrá que seguir haciendo pequeños cambios para mejorarla si quiere seguir siendo competitivo y atraer a más clientes.

El «valor añadido» es el proceso de emplear el ciclo de repetición para añadir nuevas ventajas a una oferta ya existente. El proceso es simple: siga añadiendo y probando innovaciones a la oferta inicial, conserve lo que funciona y deje de hacer lo que no funciona.

El proceso de personalizar coches es un ejemplo del valor añadido. El «tuneador» reemplaza y mejora partes de un coche de stock: mejora el motor y añade un alerón, cristales ahumados y tapacubos cromados. El propósito de cada cambio es conseguir mejorar el coche, hasta que se convierta en la mejor versión de sí mismo. Cuando se

han hecho todos los cambios, el vehículo es otro.

El valor añadido aumenta el valor del producto mejorando su oferta con un mínimo de riesgo de que alguna de las innovaciones fracase estrepitosamente. Si no actúa con cuidado, los cambios drásticos hechos tras el lanzamiento pueden anular las cualidades que hacen atractiva su oferta o estropear los sistemas que emplea para crear el valor que ofrece a sus clientes. Al hacer y probar los cambios de manera rápida e incremental, puede seguir mejorando su oferta sin vender hasta la camisa y contribuir a generar con el tiempo un

valor superior para sus clientes.

No olvide que el valor añadido solo puede llevarle un poco más lejos. Para introducirse en un nuevo mercado o cambiar de tercios, necesitará crear algo completamente distinto. Si ese es su caso, empiece con un nuevo «prototipo» y ábrase camino desde el principio a través del proceso de creación de algo de valor. Cuando esté listo, haga un feedback y someta los resultados a un test de comprobación (del que hablaremos más adelante, en este capítulo) para comparar la nueva versión con la antigua y asegurarse de que se trata de la mejor opción antes de

lanzarla.

Prueba sobre el terreno

Un ingeniero que no necesite lavarse las manos al menos tres veces al día es un inepto.

SHOICHIRO TOYOTA, ex presidente de la Toyota Motor Corporation

Desde hace cincuenta años, Patrick Smith pasa la mitad del año en plena

naturaleza, en Colorado. Smith es el fundador de una escuela, Colorado School of Outdoor Living, y de dos empresas de gran éxito que fabrican mochilas para montaña y zurrones de caza: Mountainsmith, que vendió en 1995, y Kifaru International, que creó en 1997.

Si quiere ser cliente de Kifaru prepárese, saldrá humo de su tarjeta de crédito. Kifaru es posiblemente el mejor fabricante de mochilas, zurrones y tiendas de campaña del mundo; sus productos son extremadamente resistentes, livianos y de un diseño impecable. Las mochilas Kifaru pueden

transportar noventa kilos con comodidad, duran décadas y valen cientos de dólares.

Es bastante común que militares y deportistas entusiastas desembolsen miles de dólares al comprar un equipo Kifaru hecho a la medida, y que luego esperen con ansia durante seis u ocho semanas a que la empresa lo fabrique. Se mire como se mire, cuesta mucho encontrar un cliente de Kifaru que no haya quedado satisfecho con la calidad de su equipo. Lo habitual es que un nuevo cliente de Kifaru se convierta en un cliente para toda la vida.

El secreto que garantiza la calidad

de Kifaru es la «prueba sobre el terreno». Smith crea, usa y repite personalmente durante años cada uno de los productos que fabrica Kifaru, antes de ofrecerlo a sus clientes. Cuando el producto acabado está disponible, ni siquiera los clientes más exigentes son capaces de encontrarle defectos.

En el siguiente texto Smith describe cómo hace sus pruebas sobre el terreno:

> El campo es sin duda mi fuente de inspiración y mi laboratorio. He conseguido crear mis diseños allí [en el campo]. Es una técnica en la que confío.

El feedback sobre mis creaciones es inmediato, porque diseño artículos para el campo en pleno campo, y puedo ponerlos a prueba en el momento, en el mismo terreno para el que he diseñado el artículo. Creo sinceramente que este proceso creativo da mejores resultados que los que se consiguen sentado frente a un ordenador y en cerrado en un despacho en la ciudad. Pienso que en una situación como la mía el éxito está garantizado.[25]

La prueba sobre el terreno ha estado siempre muy vinculada a la creación de negocios de éxito. En 1923, W. H. Murphy, de la Protective Garment Corporation de Nueva York, hizo que un socio le disparara en el pecho delante del público a una distancia de tres metros para demostrar que su producto funcionaba. Una técnica de marketing inspirada en la prueba sobre el terreno para verificar que el chaleco era capaz de detener varios disparos de bala. Miguel Caballero, un fabricante de trajes colombiano que ha creado chalecos antibala para jefes de Estado, como Barack Obama y Hugo Chávez, ha

seguido la tradición colgando en YouTube vídeos de personas con chalecos a quienes disparan a bocajarro en el vientre.[26]

La mayoría de los principales fabricantes de automóviles prueban sus nuevos diseños sometiéndolos a carreras de obstáculos dentro y fuera de un circuito para comprobar el rendimiento y el manejo de los vehículos en condiciones reales. Compañías de software como Microsoft y Google comprueban sus nuevos productos con sus empleados, antes de servirlos a los clientes. La comprobación interna permite a la

empresa eliminar cualquier clase de virus antes de que los clientes lleguen a ver el producto.

Usar a diario lo que se hace es la mejor manera de perfeccionar la calidad de la oferta. Nada mejor para su propio producto que convertirse en su cliente más devoto y exigente.

3
El marketing

En el mundo del marketing, ser aburrido es pecado capital.

DAN KENNEDY, experto en marketing

Ofrecer un producto de valor no es suficiente. Si nadie sabe (o a nadie le importa) lo que tiene que ofrecer, da igual que cree uno. Sin

«marketing», ningún negocio sobrevive: la gente que no sabe que usted existe, no puede adquirir lo que ofrece, y quienes no están interesados en su oferta nunca serán sus clientes.

Los negocios de éxito encuentran la manera de atraer la atención del público y de lograr que se interese por lo que ofrecen. Sin potenciales clientes, no venderá nada. Y sin transacciones de provecho, su negocio fracasará.

El marketing es el arte y la ciencia de descubrir posibles clientes (un público interesado activamente en lo que usted ofrece). Los mejores negocios del mundo encuentran la manera de

atraer la atención de potenciales clientes de calidad con rapidez y sin grandes costes. Cuantos más potenciales clientes atraiga, más boyante será su negocio.

El marketing no es lo mismo que la venta. A pesar de que las estrategias del marketing directo a menudo intentan minimizar el intervalo de tiempo que existe entre llamar la atención y pasar a la venta, el marketing y la venta son dos cosas distintas.

El marketing consiste en darse a conocer; las «ventas», de las que hablaremos en el capítulo 4, consisten en cerrar el trato.

Atraer la atención

En una economía basada en la atención (como esta), los especialistas en marketing se esfuerzan por llamar la atención. Quien no lo consiga, pierde.

SETH GODIN, autor de los éxitos de ventas *El marketing del permiso, La vaca púrpura: diferénciate para transformar tu negocio* y *Tribus: necesitamos que tú nos lideres*

La vida moderna nos exige continuamente «atención». Piense en

todo lo que compite en este momento por llamar su atención: el trabajo que tiene que hacer, las llamadas, los correos que habrá de leer, la televisión, la música y los innumerables sitios web que quiere visitar. Todos tenemos demasiadas cosas que hacer, y muy poco tiempo para realizarlas.

La regla número 1 del marketing es que la atención disponible de su cliente potencial es limitada. Mantener al día todo lo que configura su mundo exigiría mucha más atención de la que en realidad puede otorgar. Para compensarlo, filtra: raciona su atención, que dedica a las cosas que le importan

restándola de las que no le interesan tanto. Todos hacemos lo mismo, incluso sus potenciales clientes. Para captar la atención del otro, tiene que encontrar la manera de sortear sus filtros.

Una atención de calidad es algo que se gana. Cuando busca llamar la atención de alguien es muy útil dedicar unos momentos a recordar que está compitiendo con todo lo que existe en el mundo. Y para que sean conscientes de su existencia, necesita ganarse esa atención volviéndose más interesante o útil que sus competidores.

La atención no importa cuando al público le trae sin cuidado lo que está

haciendo. Y al contrario, si lo único que busca es llamar la atención, no se moleste en montar un negocio: patinando por la calle vestido con un disfraz de conejito rosa y gritando a voz en cuello conseguirá toda la atención que quiera. Sin embargo, cuando se trata de sacar adelante un negocio, no todas las maneras de llamar la atención son aconsejables. Lo que quiere es llamar la atención de sus potenciales clientes para que acaben adquiriendo su producto; todo lo demás es perder el tiempo.

Es agradable ser el centro de atención, pero el objetivo de la empresa es conseguir ventas que generen

beneficios, no ganar concursos de popularidad. Salir por televisión o en un sitio web muy visitado es maravilloso, pero a menudo esta publicidad tan sonada no supone ventas reales. Invertir tiempo y energías cultivando relaciones sociales disminuye la cantidad de recursos que podría dedicar a crear un valor genuino para sus clientes, y eso no beneficia a nadie.

Capte la atención de quienes están dispuestos a comprar su producto y su negocio prosperará. Los modelos mentales de este capítulo le mostrarán el camino.

Receptividad

Dicen que hay que ver siete veces el anuncio de un producto para querer comprarlo, pero en mi caso, después de haber recibido 8.743 correos basura de Viagra, ¡sigo sin quererlo!

ERIN PAVLINA, consejera intuitiva y bloguera de *erinpavlina.com*

Las personas no prestan atención a lo que no les interesa. Una de las funciones prioritarias del cerebro humano es la filtración perceptiva: determinar lo que

es digno de atención y lo que hay que ignorar. La mejor manera de que alguien le ignore es empezar hablándole de algo que no le interesa.

La «receptividad», o no, de una persona demuestra su aptitud de recibir, o no, su mensaje La actitud de los fans de novelas de éxito como la de Stephanie Meyer, *Crepúsculo*, demuestra de forma ejemplar su receptividad: les interesa todo lo que puedan encontrar sobre su obsesión tan pronto está disponible. Desde el punto de vista del negocio, la situación es ideal, porque es imposible ofrecer algo a este público que no vaya a querer

inmediatamente.

Por otro lado, un vegetariano estricto no estará interesado en oír hablar de los beneficios del consumo de carne roja, independientemente de la gran cantidad de información que desacredita este supuesto o del atractivo con que los presenten. El mensaje entra en conflicto con la opinión generalizada, y ni siquiera la campaña publicitaria más potente será capaz de superar la imperiosa necesidad de ignorarlo.

La aptitud receptiva de una persona depende de dos elementos fundamentales: del interés por el producto de que se trate y del momento

en que recibe la información sobre él. La gente suele ser receptiva solo a determinadas categorías de productos y en determinados momentos. A mí me encanta estar informado sobre los extraordinarios libros de negocios que salen al mercado, pero no me apetece nada recibir una llamada publicitaria de un comercial a las tres de la mañana.

Si quiere que escuchen su mensaje, piense que el medio importa. La forma que dé a su mensaje influye mucho en el grado de receptividad con que las personas captan la información que contiene su mensaje. Si el estilo de su mensaje sugiere que se creó

precisamente para ellas, tendrá muchas posibilidades de captar la atención de sus potenciales clientes.

Veamos un ejemplo: Casi nadie hace caso de la publicidad que llega a través del correo. Si la presentación es puramente comercial o para el gran público, hay un 99 % de probabilidades de que la tiremos a la basura sin pensarlo. Ahora bien, si la presentación es atractiva, la receptividad es otra.

La mayoría abrirá un sobre si está escrito a mano, puesto que está claro que alguien ha dedicado tiempo y esfuerzo a enviarlo. Llevado al extremo, prácticamente todos (incluyendo los

ejecutivos más ocupados) abrirán y revisarán el contenido de un sobre que han enviado de pronto por mensajero con nuestra dirección escrita a mano, porque es grande, es caro y sin duda han tenido que hacer un esfuerzo para enviárnoslo. Aunque, si el contenido no coincide con sus intereses, dejará inmediatamente de prestarle atención.

Visibilidad

La publicidad son los tributos que se pagan por no destacarse.

ROBERT STEPHENS, fundador de Geek Squad

Cada vez que salgo a dar una vuelta, la gente me pregunta por mis zapatos. No lo hacen porque estén de moda, sino porque son raros.

Los zapatos Vibram FiveFingers parecen un cruce entre un calcetín y un guante. Al ponérselos, uno parece una rana: los dedos van enfundados y dan al pie aspecto de anfibio, un aspecto tan raro que llama la atención.

Elegí comprar un par de FiveFingers

para probar la sensación de correr descalzo. La fina suela de goma protege los pies de las piedras y los cristales sin añadir más peso del necesario, y eso permite que se comporten con la naturalidad para la que fueron creados. Correr o caminar con unos FiveFingers es divertidísimo; por eso sigo poniéndomelos.

Los FiveFingers son tan raros que es imposible que no se fijen en sus pies cuando se los lleva puestos; rompen con la imagen de lo que se supone que son unos zapatos. Eso hace que la gente no pare de hacerme preguntas, incluso en lugares tan poco adecuados para charlar

como las calles de Nueva York. Al terminar la conversación, he contado a mi nuevo conocido cómo son, la razón de que me los ponga, cuánto cuestan y dónde puede comprarse un par.

Los FiveFingers están diseñados para superar el problema número uno al que toda nueva oferta se enfrenta: si nadie sabe que existe, nadie querrá comprar lo que ofrece. Es inevitable que los clientes que calzan FiveFingers suministren a Vibram toda la publicidad que necesita para seguir creciendo… gratuitamente.

Desde el punto de vista empresarial, el diseño de los FiveFingers capta la

atención y obra maravillas. A pie de calle, los vendedores confirman que los FiveFingers vuelan de las estanterías: las existencias que llegan se venden casi de inmediato. Según el *New York Times* («Wiggling Their Toes at the Shoe Giants», 30 de agosto de 2009), las ventas de la línea FiveFingers se han triplicado año tras año desde que se introdujeron en 2006, y en 2009 los ingresos superaron la cifra de 10 millones de dólares en Norteamérica…, sin necesidad de publicidad en el mercado de masas. No está mal para unos estrambóticos zapatos de rana.

Ser visible es la mejor manera de

atraer la atención. En el famoso libro de marketing *La vaca púrpura: diferénciate para transformar tu negocio*, Seth Godin recurre a una metáfora muy bonita para ilustrar este principio. Un campo lleno de vacas marrones no llama la atención. Una vaca púrpura rompe los clichés del espectador, y eso atrae la atención y el interés.

Si diseña su oferta para que sea visible (lo bastante especial para que a sus potenciales clientes les pique la curiosidad), será muchísimo más fácil atraer la atención.

El posible comprador

Hay 6.000 millones de personas en este planeta. Al 99,999 % de ellas no le entusiasma la idea de confiarle su dinero.

HUGH MACLEOD, dibujante de animación y autor de
Ignora a todos: y otros 39 consejos para desarrollar tu potencial creativo

En marketing, asumir que todo el mundo estará interesado en lo que ofrece es un

error de bulto. Quizá piense que precisamente lo que ofrece es lo mejor que se ha inventado desde la rueda… ¡Espero que sea así! En cualquier caso, a todos les gustará. Sea cual sea su oferta, puedo garantizarle que a la mayoría de la gente, ni le importa, ni le importará jamás, lo que está haciendo. Triste, pero cierto.

Por suerte, no tiene que captar la atención de todo el mundo para tener éxito. Solo tiene que atraer la suficiente atención para cerrar un número suficiente de ventas, que le permita generar las ganancias necesarias para seguir en el negocio. Y para eso, lo

mejor es centrarse en atraer la atención de personas a las que sí les interesa lo que está haciendo.

Los especialistas que tienen más experiencia en marketing no intentan captar la atención de todos, sino que prefieren centrarse en captar la de «la gente adecuada en el momento adecuado». Si está montando una operación de marketing para las motos Harley-Davidson, aterrizar con el aspecto de Oprah Winfrey para presentar los modelos que han salido este año quizá no sea una buena estrategia. Por contra, el público fiel de Oprah no se mostrará muy receptivo al

ver a hombres musculosos con cazadora de cuero, bigotes estilo Dalí y tatuajes. Es decir, no espere que esta mujer esté dispuesta a pagar un dinero por comprar un stand en la próxima feria de motocicletas.

Su «posible comprador» es la clase de persona que se adapta perfectamente a lo que usted le ofrece. El potencial cliente de una Harley es el «guerrero de fin de semana»: un hombre madurito con ingresos suficientes que quiere experimentar el poder y el peligro dando vueltas por ahí en su tiempo libre. Los probables compradores de Oprah, en cambio, son mujeres maduras que

quieren desarrollarse personalmente y disfrutan escuchando confesiones íntimas e historias sentimentales.

Harley no intenta atraer a los posibles compradores de Oprah, y viceversa. Cada uno de ellos se centra en atraer a un público fiel, con muy buenos resultados.

Intentar atraer a todos es una pérdida de tiempo y dinero: centre su estrategia de marketing en su potencial comprador. Invirtiendo recursos limitados en llegar a la gente que ya está interesada en lo que ofrece mejorará los resultados de las actividades destinadas a captar la atención.

El resultado final

La gente no compra taladros de seis milímetros; compra agujeros de seis milímetros.

THEODORE LEVITT, economista y ex profesor de la
Escuela de Negocios de Harvard

La mayoría de quienes andan a la caza de oportunidades no suele estar interesada en la responsabilidad y el día a día de una empresa. Compra libros y se matricula en cursos porque desea un

futuro próspero, lleno de oportunidades y prometedor.

La mayoría de conductores no compra todoterrenos caros porque circulan con dificultad por las calzadas. Los compra porque la posibilidad de circular por una pista les hace sentirse aventureros y valientes, capaces de superar cualquier reto al volante.

La mayoría de mujeres no compra un pintalabios de 20 dólares solo por su color. Lo compran porque creen que estarán más bellas y deseables.

La mayoría de los estudiantes universitarios no pagan más de 100.000 dólares en Harvard, Stanford o Yale

solo por ir a clase. Van a clase (o, mejor dicho, sus padres los envían a clase) porque creen que, al acabar la licenciatura, obtendrán una pátina de sofisticación, inteligencia y poder.

El marketing es muy eficaz cuando se centra en el «resultado final» deseado, que en general es una experiencia o emoción concretas vinculadas a una necesidad básica. La función real de esa adquisición es importante, pero el resultado final es lo que los potenciales clientes quieren oír.

A menudo nos resulta mucho más cómodo centrarnos en las características: saber para qué sirve

nuestra oferta. Sin embargo, es mucho más eficaz centrarse en los beneficios, en lo que su oferta aportará a sus clientes.

El resultado final es lo más importante. Al centrarse en el resultado final consigue que sus potenciales clientes piensen: «Esto es para mí».

Calificación

El producto que no vende sin

publicidad, no generará más beneficios con la publicidad.

ALBERT LASKER, ex presidente de Lord & Thomas y pionero de la publicidad moderna

Aunque parezca increíble, a menudo es aconsejable rechazar a ciertos clientes, por muy dispuestos que estén a pagar. No todos los clientes son buenos; quienes exigen más tiempo, energía y atención, o los que suponen mayor riesgo de lo aconsejable para lograr sus objetivos específicos, no valen la pena.

La calificación es el proceso por el

cual valoramos si estamos ante buenos potenciales clientes, antes de que adquieran su producto. Al valorar las posibilidades, puede minimizar el riesgo de perder tiempo tratando con un cliente que no es apropiado para su oferta.

Los seguros de riesgos progresivos han convertido la calificación en una estrategia de negocio muy útil. Para ver cómo funciona la «calificación», vaya a la página web de seguros de riesgos progresivos de la empresa Progressive Insurance, *www.progressive.com*, y solicite un presupuesto de un seguro de automóvil.

Cuando solicite el presupuesto,

Progressive le pedirá que responda a una serie de preguntas elementales:

- ¿Cuál es su automóvil?
- ¿Lo tiene en régimen de propiedad o de leasing? Si es usted el propietario, ¿ha terminado de amortizar el crédito?
- ¿Cuál es su código postal?
- ¿Está usted casado/a?
- ¿Tiene estudios universitarios?
- Durante los últimos cinco años, ¿ha sufrido algún accidente del que fuera responsable?

Progressive Insurance recaba

información a partir de sus respuestas y a través de una serie de bases de datos da respuesta a estas dos preguntas:

- ¿Es la clase de persona que Progressive quiere asegurar?
- En caso afirmativo, ¿cuánto deberían cobrarle por asegurar su coche?

Si es la clase de persona que Progressive Insurance quiere de cliente, establecerán un precio para usted y le animarán inmediatamente a contratar una póliza de seguros. Si no es así, Progressive le dirá que otra empresa le hará un mejor precio y le invitará a

abonarse a uno de los seguros de sus competidores.

¿Por qué querría una empresa invitar a potenciales clientes que han demostrado interés por su empresa a abonarse a la competencia? Como recordará cuando hablábamos de los seguros, las ganancias de una empresa de seguros dependen de reunir el máximo de ingresos posibles en primas y de pagar la mínima cantidad posible en concepto de reclamaciones.

Progressive Insurance no quiere maximizar su base total de clientes. Quiere asegurar solo a personas que tienden a conducir con seguridad y a

tener pocos accidentes, y eso significa atraer a clientes que pagarán las primas durante mucho tiempo y no harán reclamaciones. La «calificación» permite a Progressive Insurance maximizar el número de clientes que le aportan grandes beneficios y derivar los potenciales clientes de riesgo a sus competidores. Los clientes también sacan provecho de esto; si por calificación los riesgos de accidentes son mínimos, consiguen seguros de automóviles más económicos.

Examinar a sus clientes puede ayudarle a filtrar a los malos clientes antes de que tengan que negociar con

usted. Cuanto más claramente defina a su cliente ideal, más posibilidades tendrá de descartar a los potenciales clientes que no coincidan con la descripción; y más capaz será de centrarse en dar un buen servicio a sus mejores clientes.

El punto de entrada al mercado

No hay nada peor que la suavidad de la indiferencia.

JUAN MONTALVO, ensayista ecuatoriano

Si no tiene un hijo pequeño o no está esperando uno para dentro de poco, lo más probable es que no esté interesado en pañales, cochecitos, cunas, juguetes infantiles, servicios de guardería y DVD infantiles como los de Baby Einstein. Su cerebro filtrará la información que le llegue porque no es relevante para su vida en este momento.

Sin embargo, cuando está esperando que esa criatura alegre entre en su vida, de repente estos temas empiezan a importarle y busca información de manera activa. Antes de conocer la

noticia, este tema no le preocupaba; ahora, sí.

Algunos mercados tienen claramente definidos sus puntos de entrada y de salida. Saber que un bebé viene de camino es un ejemplo de «punto de entrada al mercado». Cuando una pareja espera un bebé, de repente es mucho más receptiva a la información sobre productos y servicios para el cuidado del recién nacido. Intentar atraer la atención de personas a las cuales no les importa lo que hace es una pérdida de tiempo, dinero y energía. Por eso es fundamental descubrir el momento en que a la gente le interesará oír lo que

tiene que decir antes de acudir a ellos.

Atraer la atención de un probable comprador inmediatamente después de que este haya llegado al punto de entrada al mercado es muy importante. Empresas como Procter & Gamble, KimberlyClark, Johnson & Johnson y Fisher-Price prestan muchísima atención a los puntos de entrada al mercado porque influyen muchísimo en la eficacia de las actividades del mercado relacionadas con los productos para el bebé. Con frecuencia, los padres regresan a casa del hospital con un lote de productos para el cuidado del bebé de regalo de alguna de estas empresas:

muestras de pañales, pomada para las escoceduras, preparados para lactantes y otros artículos de primera necesidad para los recién nacidos.

Si consigue atraer la atención de potenciales clientes en el momento en que empiezan a interesarse por lo que les ofrece, se convierte en modelo a partir del cual valorará a las demás empresas. Esta posición de fuerza hará posible que los potenciales clientes acaben comprando sus productos.

Descubrir el «punto» en el que los probables compradores empiezan a buscar información tras haber cruzado el umbral de interés es extremadamente

valioso. Antes de que apareciera internet, los padres que esperaban un hijo se lanzaban a devorar libros y a hablar con familiares y amigos que tuvieran experiencia. En la actualidad, los padres de nuevo cuño consultan en primer lugar la red, razón por la cual los servicios de marketing en buscadores, a través de páginas web, orgánicas y de pago, tienen tanto valor. Optimizando las palabras clave que sus potenciales clientes podrían utilizar, se asegurará de que lo encuentren a usted antes que al resto.

El acceso al mercado

A veces el camino menos transitado lo es por alguna razón.

JERRY SEINFELD, cómico

Un buen vendedor, como dice el refrán (por cierto, políticamente incorrecto), es capaz de vender una nevera a un esquimal. Es un cliché, pero algo de verdad hay en eso: los inuit que viven más allá del Círculo Polar Ártico usan neveras aisladas para impedir que se les congele la comida a temperaturas por

debajo de cero. La barrera de entrada no es la necesidad; es ante todo encontrar a esos clientes. Hacer la venta implica viajar miles de kilómetros por parajes muy agrestes solo para captar su atención, por no hablar ya de concertar la venta y entregar el producto.

La posibilidad de «acceder» al mercado valora la capacidad de llegar a ponerse en contacto con personas que podrían estar interesadas en lo que ofrece. A un público accesible se llega rápida y fácilmente. A un público difícil de acceder se llega con mucha dificultad, o bien no se llega, dado que no se muestra receptivo ni quiere que

lleguemos a él.

Las clases de yoga son un buen ejemplo de mercado de fácil acceso. Es bastante sencillo encontrar información relacionada con el yoga en distintos lugares: talleres, revistas populares como *Yoga Journal*, congresos, sitios web, etcétera. La práctica de yoga mueve una industria de 8.000 millones de dólares en todo el mundo, y es posible entrar en algunos puntos de acceso a estos mercados, o en todos ellos, para comunicar a los yoguis lo que tenemos que ofrecer.

Los temas que despiertan mayor sensibilidad o resultan más incómodos

tienden a ser de difícil acceso, aun cuando son muy necesarios. Las enfermedades crónicas son un buen ejemplo de ello: es difícil localizar y acceder a un gran número de personas que padezca una enfermedad molesta y potencialmente vergonzosa como la psoriasis o la colitis ulcerosa. Quienes las padecen no suelen reunirse en los mismos lugares ni leer las mismas cosas, y la mayoría evitará apuntarse a organizaciones para evitar que se les reconozca públicamente como pacientes, por eso cuesta localizarlas y hablar con ellas directamente.

Los médicos, por otro lado, son más

accesibles: su dirección y su número de teléfono son de dominio público y están dispuestos y pueden, de hecho, citarse con agentes comerciales de empresas farmacéuticas para recabar información sobre nuevos productos. Los facultativos tienen muchos pacientes y actúan de guardianes en la prescripción médica, por eso se entiende que las empresas farmacéuticas destinen tanto tiempo y dinero en establecer relaciones comerciales con los ellos.

Internet ha mejorado el acceso de muchos mercados de manera espectacular. Las personas con una enfermedad sobre la que todos estamos

sensibilizados seguramente buscarán información de manera anónima en internet, y podrán acceder a ella a través de la publicidad. Los blogs, los foros de discusión y las bases de datos como *WebMD.com* posibilitan que individuos que no se conocen entre sí compartan sus experiencias y su conocimiento. De esta manera los mercados de escaso acceso se vuelven más accesibles que nunca.

El acceso al mercado es una preocupación fundamental cuando se está desarrollando una nueva oferta. Si está en condiciones de elegir, es mucho mejor centrarse en construir algo para un

público accesible, que ir por ahí vendiendo puerta a puerta o intentando acceder a un público que no es accesible por naturaleza o no quiere serlo.

Si elige servir a un mercado accesible antes de comprometerse con una oferta, le resultará muchísimo más fácil introducirla en el mercado sin hacer saltar la banca.

Provocar el deseo de tener algo

¡Yo quiero eso!

Niños de dos años de cualquier punto del planeta

Un marketing eficaz hace que sus potenciales clientes quieran lo que ofrece. Para que potenciales clientes estén dispuestos a pagar un buen dinero por lo que ofrece, es preciso que quieran lo que usted tiene. Si sus actividades de marketing no despiertan un sentimiento visceral de «deseo» en sus potenciales clientes, está perdiendo tiempo y dinero.

Provocar el deseo de tener algo es el

objetivo del marketing que más incomoda al público. Es comprensible: la cultura pop está encandilada por la imagen del técnico de marketing como maestro manipulador que actúa a la sombra hipnotizando a las masas para que deseen cosas que en realidad no quieren ni necesitan. Nada más alejado de la realidad.

La realidad es esta: es casi imposible obligar a alguien a querer algo que no desea. Sí, es cierto que se puede manipular y confundir a las personas ofreciendo o prometiendo cosas que luego no puede servir. Pero no confundamos eso con un lavado de

cerebro: la manera más rápida de malgastar un presupuesto multimillonario en publicidad es intentar forzar a la gente a querer cosas que en realidad no quiere. La mente humana sencillamente no funciona así: solo compramos lo que deseamos de alguna manera.

La esencia de un marketing efectivo es descubrir lo que la gente quiere, y luego presentar su oferta de manera que confluya con ese deseo ya existente. El mejor marketing se parece a una venta educada (de la que hablaremos más tarde en el capítulo 4), que es la que muestra a los posibles clientes la

manera en que la oferta les ayudará a conseguir lo que desean. El trabajo de técnico en marketing no es convencer a la gente de que quiera lo que se les ofrece; es ayudar a sus posibles clientes a convencerse de que lo que se les ofrece los ayudará a conseguir lo que en realidad quieren.

¿Qué es lo que quiere en realidad la gente? Como hemos dicho: las «necesidades básicas» son el punto de partida desde el cual podrá descubrir lo que su mercado quiere en cuestiones básicas. Cuantas más necesidades se vinculen a su oferta, más eficaces serán sus acciones de marketing.

Imaginación

Cuando su obra habla por sí misma, no interrumpa.

HENRY J. KAISER, pionero de la construcción naval
y fundador de Kaiser Permanente

En el momento en que entra en un concesionario de automóviles, quien le atiende tiene un único objetivo, y muy claro: convencerle de que se ponga tras el volante de un coche y lo pruebe.

Probar un coche sirve para vender

automóviles en todo el mundo por una buena razón: funciona. La prueba de conducción es la herramienta más eficaz que usará un vendedor para convencerle de que compre un vehículo ese mismo día.

Cuando se conduce el coche en cuestión es mucho más fácil considerar fríamente la posible compra. Usted es capaz de comparar racionalmente marcas y modelos, características y precios. Puede pensar que «solo está mirando» y que aún no tiene la intención de comprar nada.

Sin embargo, cuando está al volante de un coche, la parte emocional de su

mente toma el control. Empieza a imaginar cómo sería su vida si fuera el propietario de ese vehículo. En lugar de comparar con serenidad caballos y revoluciones, puede sentir la fuerza del motor y la suavidad con que conduce, y es capaz de imaginar el respeto (o la envidia) que inspirará en sus vecinos verlo enfilar, con su flamante modelo nuevo, camino a casa.

Ha dejado de comparar y ha empezado a desear. Y cuando empieza a desear, probablemente comprar es solo una cuestión de tiempo.

B&H Photo Video utiliza la misma estrategia en un mercado distinto.

Deambular por los pasillos de su megatienda de Manhattan es una experiencia sensorial intensa. Puede comprobar el peso de la cámara que está pensando en comprar, observar lo rápido que enfoca y oír el estallido del disparador. Mejor aún, puede comparar la sensación de sujetarla con centenares de otras cámaras que tiene a su alcance. No cuesta adivinar la razón de que B&H sea uno de los minoristas de fotografía de mayor éxito mundial; después de comprobar el funcionamiento de varias cámaras, es extremadamente difícil resistir el impulso de llevarse una a casa.

La manera más eficaz de conseguir que la gente desee algo es animarla a «imaginar» cómo sería su vida si aceptara su oferta. Como trataremos más adelante en «simulación mental», tenemos la mente diseñada para imaginar automáticamente las consecuencias de nuestras acciones. Y podemos emplear esta tendencia natural en provecho propio ayudando a nuestros potenciales clientes a imaginar las experiencias positivas que tendrá al comprar el producto.

Si anima a su potencial cliente a imaginar cómo será su vida después de haber comprado, aumentará la

probabilidad de que compre lo que ofrece. Y la mejor manera de ayudar a sus clientes a «imaginar» es exponerlos a la máxima cantidad posible de información sensorial, la información que su mente emplea para concluir «quiero eso».

Saber exponer los beneficios de la oferta

Lo que oímos es una opinión, no un

hecho. Lo que vemos es un punto de vista, no la verdad.

MARCO AURELIO, emperador romano y filósofo

En un famoso experimento dirigido por los psicólogos Amos Tversky y Daniel Kahneman, se pidió a unas personas que tomaran la decisión de administrar tratamiento médico a una población enferma de 600 personas. A los sujetos del estudio se les ofrecieron dos opciones: el tratamiento A salvaría 200 vidas; con el tratamiento B, un 33 % de personas tendría la posibilidad de

salvarse y un 66 % no lo conseguiría.

El tratamiento A y el tratamiento B son matemáticamente idénticos; estadísticamente no hay diferencia de expectativas. Sin embargo, los resultados del estudio revelaron una clara preferencia psicológica: el 72 % de las personas eligió el tratamiento A, mientras que el 28 % eligió el tratamiento B.

El experimento volvió a repetirse presentando otras dos opciones de tratamiento: el tratamiento C, tendría como resultado 400 fallecimientos; y el tratamiento D, en el que era probable que un 33 % de los 600 individuos

sobreviviera y un 66 % pudiera fallecer. Los sujetos eligieron por abrumadora mayoría el tratamiento D: un 78 % contra un 22 %.

Es importante destacar que los tratamientos A y C también son idénticos estadísticamente y que a pesar de serlo, los sujetos eligieron por abrumadora mayoría el tratamiento A y no el C. Comparar las vidas salvadas con los fallecimientos alteró significativamente las preferencias de la población que tomaba las decisiones, a pesar de que los resultados esperados fueran exactamente los mismos. Analizaremos una de las razones de esta preferencia en

«aversión a la pérdida» (que trataremos en el capítulo 7), pero de momento nos centraremos en el hecho de que el énfasis dado a los distintos mensajes cambió los resultados.

«Exponer los beneficios de la oferta» es el acto de resaltar los detalles fundamentales y restar importancia a lo demás, minimizando algunos hechos o descartándolos del todo. Formular de forma adecuada las ventajas de un producto le ayudará a presentar persuasivamente su oferta respetando el tiempo y la atención del cliente.

Exponer por escrito o verbalmente los detalles de algo forma parte de

cualquier comunicación: hacer comprensible el mensaje es fundamental. No es práctico pretender incluir todos los detalles y el contexto cuando nos comunicamos con los demás; lo que hacemos es enfatizar algunos detalles y dejar al margen otros para ahorrar tiempo. Formulamos brevemente un mensaje por necesidad: en caso contrario, comunicar aunque fuera una mínima información a los demás nos llevaría gran cantidad de tiempo. Tardaríamos dos horas en pedir una pizza si comentáramos con la persona que está al teléfono no solo el tamaño y la guarnición que queremos, sino cómo

conseguimos el número de teléfono y por qué esta noche en concreto nos apetecía un trozo de pizza en lugar de, por ejemplo, un pollo General Tso.

Dado que el modo en que nos expresamos es una parte esencial de la comunicación que siempre está presente, hay que ser consciente de eso. Quien es consciente de lo que enfatiza y lo que minimiza, puede comunicar las ventajas de su oferta a sus potenciales clientes de manera clara y concisa, y maximizar así su poder de persuasión.

Exponer estrictamente lo necesario no es lo mismo que mentir o engañar. La honestidad es, siempre, la mejor

estrategia, y no solo desde el punto de vista moral. Falsear su oferta puede hacer que se embolse unas cuantas ventas a corto plazo, pero aumenta considerablemente las probabilidades de traicionar las expectativas de sus clientes, disminuye su satisfacción, y su reputación se ve seriamente afectada. (Véase el «efecto expectativa».)

Quien formule bien su mensaje podrá persuadir a sus potenciales compradores de las ventajas de su oferta, siempre y cuando no olvide dar la información que tienen derecho a conocer.

Gratuito

No cobrar a nadie nada no le garantiza no tener ganancias. Llamar la atención no es lo mismo que cobrar.

JOSEPH FERRARA,
abogado de propiedad intelectual

Si quiere atraer rápidamente la atención, ofrezca «gratis» algo de valor.

A la gente le encanta que le prometan que le darán algo a cambio de nada. Probablemente habrá visto que en los supermercados dan muestras

gratuitas de alimentos, o le habrán invitado a probar sin compromiso algún producto o servicio durante un determinado tiempo. Es muy probable que alguna de esas ofertas gratuitas le haya animado a comprar. Las ofertas gratuitas existen porque funcionan: la gratuidad se compensa con las ventas adicionales conseguidas gracias a la oferta.

Monté mi empresa de enseñanza y asesoría cuando abandoné mi proyecto de investigación y empecé a escribir gratuitamente en mi sitio web. Como consecuencia, más de 100.000 personas descubrieron (o les aconsejaron que

vieran) mi MBA personal, sacaron provecho de la información y terminaron confiando en mí como fuente útil de información. Sigo contando con el permiso de la mayoría para enviar información gratuita a través del correo electrónico.

De vez en cuando ofrezco a los potenciales clientes que buscan asesoría la posibilidad de hablar por teléfono de manera gratuita, sin compromiso alguno para ellos, y sin escamotear información. Cuando les hago esta oferta, recibo centenares de solicitudes y conozco a mucha gente interesante. Un gran porcentaje de quienes aceptan una

«muestra gratuita» se convierte en clientes que pagan por mis servicios, y gracias a eso pude fundar «sin gasto alguno» mi empresa de enseñanza y asesoría.

En general, ofrecer gratuitamente algo de auténtico valor es una manera rápida y efectiva de atraer la atención. Al dar a sus potenciales clientes algo útil por adelantado sin necesidad de invertir, capta su atención y da a sus potenciales clientes la oportunidad de probar el valor del producto que provee. Bien llevada, esta estrategia le permitirá embolsarse unas ventas que, en caso contrario, no habría hecho.

Ofrecer gratuitamente algo de valor llama siempre la atención, pero no olvide que la atención por sí sola no paga las facturas. El canto de sirena de la «contaminación vírica» anima a muchos empresarios a dar más de lo que cabe en un esfuerzo por captar la atención en lugar de desarrollar y mejorar esa parte de su negocio que le generará ganancias. La atención es necesaria para atraer a clientes de pago, pero si esa atención nunca genera ventas, su negocio no aguantará.

Para obtener buenos resultados, céntrese en ofrecer gratuitamente un producto de valor que atraiga a clientes

dispuestos a pagar por él.

Autorización

Vender su oferta a la gente interesada es más eficaz que intentar vender a extraños algo que no les va.

SETH GODIN, autor de libros de éxito

Un día hice algo impensable: abrí la carpeta de mensajes basura de mi cuenta de correo electrónico. La carpeta

contenía 1.555 mensajes no leídos, la mayoría de los cuales eran como estos:

- ¡Rusas jóvenes y cachondas quieren chatear CONTIGO!
- ¡Compra Viagra online!
- ¡Contra la caída del cabello!

Yo no había pedido que me enviaran esos correos. Las empresas habían tomado la iniciativa sin considerar si a mí me apetecía recibirlos o no. No tengo el más mínimo interés en chatear con «rusas jóvenes y cachondas», no necesito comprar Viagra en el mercado negro y, de hecho, me gusta ser calvo.

¿Estoy dispuesto a leer estos

mensajes y además a responderlos? Ni hablar. Al contrario. Haré lo que sea para evitar dedicarles mi atención, y antes muerto que comprar obligado.

Por desgracia, la mayoría de hombres y mujeres de negocios asumen que utilizar la vía del correo basura es la mejor manera de captar la atención. Llamadas telefónicas no deseadas, artículos de prensa, publicidad de masas y correo ordinario y personalizado son los equivalentes legales del correo basura: abruman a un grupo heterogéneo de personas con un mensaje prototipo con la esperanza de que un diminuto porcentaje de ellas responda al anuncio.

En los inicios de la radio y la televisión interrumpir los programas con anuncios funcionaba. Cuando solo existían dos cadenas, la gente era más proclive a prestar atención a los anuncios. Comprando una cuña publicitaria de treinta segundos en horario de máxima audiencia se podía llegar al 90 % de los telespectadores en un solo día.

Ahora, en cambio, la gente es capaz de filtrar todo aquello a lo que no quiere prestar atención, bien ignorando el mensaje molesto, bien desviando la atención hacia otra cosa. En el momento en que empieza a hablar de algo que no

interesa a sus potenciales clientes, los pierde.

Pedir autorización para seguir ofreciéndoles un producto de valor gratuito es más eficaz que interrumpirles. Al ofrecer un producto especial se consigue llamar la atención de sus potenciales clientes, y pedir autorización para seguir ofreciéndola le da la oportunidad de centrarse en las personas que sabe que están interesadas en lo que tiene que ofrecer.

La autorización es un valor genuino. Llegar a un público más amplio suele ser difícil y caro. Pero seguir ofreciendo información a alguien que lo conoce es

mucho más fácil: solo necesita un correo electrónico, una carta o una llamada telefónica, recursos a los que es fácil acceder y baratos. Si pide autorización, para seguir informando, a sus potenciales nuevos clientes, explotará al máximo sus actividades de divulgación.

El mejor modo de que le autoricen es pedir que lo hagan. Siempre que ofrezca un producto, pregunte al público si le parece bien seguir recibiendo nuevos productos en el futuro. Con el tiempo, su lista de potenciales clientes crecerá, y cuanto más crezca, más probable será que empiece a contratar nuevas ventas.

Aproveche la autorización cuando se la den, pero no abuse del privilegio. Que le den permiso para seguir en contacto con ellos no le da carta blanca para enviarles lo que le apetezca. Antes de pedirles autorización para seguir en contacto, déjeles bien claro lo que recibirán y los beneficios que obtendrán.

Si respeta el compromiso de ofrecer un producto de valor de manera continuada y se abstiene de abrumar a sus potenciales clientes con información irrelevante, tendrá en sus manos una herramienta poderosa que puede ayudarle a crear una relación más profunda con la gente que está

interesada en lo que ofrece.

El gancho

Si es capaz de hacerlo, no está fardando.

DIZZY DEAN, jugador de béisbol
reconocido en el Hall of Fame

Los mensajes complicados se ignoran o se olvidan. Sus posibles compradores están muy ocupados, no tienen tiempo de prestar atención a toda la información

que les asalta a diario. Si quiere que la gente recuerde quién es y qué ofrece, tiene que captar su atención y retenerla… en cuestión de segundos.

Un anuncio con «gancho» describe brevemente el beneficio primordial de una oferta. A veces el gancho está en un título; otras, en un eslogan. Sea como fuere, refleja el motivo por el cual alguien desea lo que vende.

Un ejemplo clásico de un mensaje con gancho en el mundo de la publicidad es el título del libro de Timothy Ferriss, *La semana laboral de 4 horas*. Este título tan corto da a entender ventajas interesantes: (1) cuatro horas es mucho

menos de lo que la gente trabaja, y a la mayoría le gustaría trabajar menos; (2) puede ganar supuestamente lo mismo en cuatro horas que en más de cuarenta a la semana; (3) si trabaja menos, podrá destinar su tiempo a asuntos más provechosos. No está mal para ser una frase de solo seis palabras. Y el título, asociado a la imagen de la portada, donde se ve a un hombre relajado en una hamaca en una playa tropical, termina por convencer a la gente de que debe comprar y leer el libro.

Apple usó un eslogan con gancho para lanzar su iPod: «1.000 canciones en su bolsillo». En esa época, la gente

que quería pasear con música tenía que cargar con los CD y el reproductor, además de que la publicidad de los primeros MP3 empleaba una jerga que solo entendían los cerebritos: megabytes de espacio en el disco. El gancho de la frase de Apple radicó en destacar el beneficio primordial del producto: en lugar de cargar con cientos de CD, podía llevar encima toda su colección de música en un aparato pequeño y a la vez elegante.

El eslogan de Apple, de cinco palabras, obró maravillas. En poco menos de un año se vendieron 236.000 iPods de primera generación: un

comienzo asombroso, teniendo en cuenta que era la primera incursión de la empresa en la categoría de música portable. El eslogan captó la atención y la calidad del producto produjo las ventas.

Cuando cree un eslogan, céntrese en la ventaja y en el valor fundamentales de su oferta. Destaque su valor único y dé a entender a sus potenciales clientes que es algo que puede interesarle. Haga una lista de palabras y frases inspiradas en el valor que ofrece y luego invente distintas maneras de relacionarlas en una frase corta. Escribir una frase con gancho es un ejercicio creativo: cuantas

más posibles opciones genere, antes encontrará la que funcione.

Cuando haya creado su eslogan, ¡utilícelo! Apúntelo en su sitio web, en su publicidad, en sus tarjetas de visita… Haga que sea una de las primeras cosas que vean sus potenciales clientes. Las frases con gancho captan la atención, y el resto de sus actividades de marketing y de ventas cierran el trato.

Cuanto mejor sea su gancho, más atención captará y más fácil les resultará a sus satisfechos clientes hablar de usted a los amigos.

La llamada a la acción

No me haga pensar.

STEVE KRUG, experto en utilidad

Atraer la atención de potenciales clientes no sirve de nada si luego estos se esfuman. Si quiere vender, debe conducir a sus potenciales clientes a emprender alguna acción.

Sus posibles clientes no pueden leer su mente. Si quiere animarlos a dar el siguiente paso tiene que decirles exactamente lo que tienen que hacer. Los

mensajes de marketing más eficaces proporcionan al destinatario o cliente una orientación muy clara y muy breve de lo que tienen que hacer.

Imagine un panel de anuncios junto a la carretera donde diga, por ejemplo: «Las hamburguesas de Tony son las mejores». ¿Qué hará la gente que vea este mensaje? Posiblemente nada. Con toda probabilidad el panel de anuncios es una pérdida de tiempo y de dinero.

Dé instrucciones para la acción como: «Tome la salida 25 y gire a la derecha. Llegará a la mejor hamburguesería de la ciudad». Y tendrá a Tony sirviendo más hamburguesas de

lo habitual a viajeros hambrientos.

Una llamada a la acción conduce a sus potenciales clientes a emprender una única acción simple y lógica. Visite un sitio web. Entre en una dirección de correo. Llame a un número de teléfono. Envíe por correo ordinario un sobre sellado con su dirección. Cliquee sobre un botón. Compre un producto. Cuénteselo a un amigo.

La clave de una eficaz llamada a la acción es ser tan claro, simple y obvio como se pueda. Cuanta más clara sea su propuesta, más probabilidades tendrá de que sus potenciales clientes hagan lo que les propone.

Si está animando a alguien a dar su dirección de correo electrónico para abonarse a un boletín informativo, repita varias veces el eslogan, al pie de la letra, y deje bien claro DÓNDE está el campo de la dirección de correo, POR QUÉ debería rellenarlo, QUÉ botón tiene que cliquear cuando haya entrado a su correo y QUÉ le espera a cambio. Si cree que esto es demasiado obvio, lo está haciendo bien.

Las mejores llamadas a la acción apelan directamente a una venta o piden autorización para hacer un seguimiento. Las ventas directas son ideales; le resultará más fácil comprender si sus

actividades de marketing son rentables. Pedir permiso es el segundo paso, porque le permite hacer el seguimiento de sus potenciales clientes, disminuir espectacularmente los costes de marketing y aumentar la probabilidad de hacer una venta ocasional.

Asegúrese de que los mensajes que cree contengan una llamada a la acción clara y aumentará de modo exponencial la eficacia de sus actividades de marketing.

Historias que vienen a cuento

Una historia en todas partes.

WILLIAM WORDSWORTH, poeta británico

Desde los albores de la humanidad, se cuentan historias. Contar historias es una experiencia humana universal, y las historias siempre se han usado para establecer intercambios comerciales. Una buena historia perfeccionará incluso la mejor de las ofertas.

La mayoría de los relatos persuasivos del mundo sigue un esquema común. Joseph Campbell, famoso experto en mitología, llamó a esta línea argumental clásica «el viaje del héroe» o el «monomito». En todas partes, las personas reaccionan con entusiasmo al argumento, que podemos aprovechar para contar nuestras propias historias.

El viaje del héroe empieza introduciendo al héroe: una persona normal que sufre las penalidades de la vida cotidiana. En un momento dado, este héroe se siente «atraído por la aventura», un desafío, una búsqueda o una responsabilidad que le exigen ir más

allá de su existencia y afinar sus habilidades y capacidad para estar a la altura de las circunstancias.

Cuando el héroe acepta el reto, abandona su vida rutinaria y entra en un mundo de incertidumbres y aventuras. A través de una serie de experiencias extraordinarias se adentra en un mundo nuevo, donde sufre muchos percances y descubre muchos secretos en su lucha por alcanzar el éxito.

Tras hacer frente a la adversidad y vencer al enemigo, el héroe recibe una fuerza o un don poderosos, y regresa a su mundo para compartir ese conocimiento o tesoro, esa sabiduría,

con los demás. A cambio, el héroe se gana el respeto y la admiración de todos.

Sus clientes quieren ser héroes. Quieren que todos les respeten y les admiren, quieren ser poderosos, tener éxito y ser decididos frente a la adversidad. Quieren sentirse inspirados por las tribulaciones de otras personas que ya han pasado por eso y han vencido al enemigo. Contar una historia sobre la gente que ya ha recorrido el camino que sus potenciales clientes están considerando tomar es una manera muy eficaz de despertar su interés.

Los testimonios, los ejemplos de

casos concretos y de historias son muy eficaces para animar a sus potenciales clientes a aceptar su llamada a la aventura. Contando historias sobre clientes que han pasado por esa experiencia, usted atrae su atención y les muestra el camino para que logren lo que desean. Cuanto más real, clara y atractiva emocionalmente sea la historia, más clientes atraerá.

Cuente a sus potenciales clientes las historias que les interesan y sin duda conseguirá llamar su atención.

Controversia

Si quiere tener público, empiece una pelea.

Proverbio irlandés

Plantear una «controversia» implica adoptar una postura pública que no todos aceptarán o no gozará del respaldo general. Empleada de manera constructiva, las controversias pueden ser eficaces para atraer la atención: la gente empieza a hablar, a implicarse, y a prestar atención a su postura, cosa que

es de agradecer.

Mi MBA personal es un buen ejemplo del poder que tiene la controversia cuando es positiva. Mi MBA personal trata de los principios fundamentales del mundo de los negocios, de lo que debe conocer sobre el mundo de la empresa para tener éxito. Creo firmemente que cualquiera puede aprender lo que necesita saber sobre los negocios por sí mismo, sin hipotecar sus ganancias futuras matriculándose en un programa de estudios de MBA tradicional.

Algunas personas muestran un claro desacuerdo con esta postura; sobre todo

los licenciados de las escuelas de negocios de la Ivy League. Los licenciados de un MBA y los candidatos a serlo son muy rotundos mostrando su desacuerdo, condenan el enfoque de mi MBA personal sobre los estudios empresariales, a través de sus propias página web o públicamente a través de comentarios en mi página web.

No hay nada de malo en eso. Esta polémica ha conseguido que mi MBA personal haya crecido con los años sin necesidad de contratar publicidad. Expresando sus ideas, los detractores de mi MBA personal hacen correr la voz y la información llega a personas que

quizá no eran conscientes de que existieran otras alternativas a los programas tradicionales de las escuelas de negocios.

La controversia hace que muchas personas investiguen y analicen mi MBA personal, y que luego lleguen a sus propias conclusiones sobre su utilidad. Muchos de ellos siguen en contacto, leen sobre el tema de forma gratuita, y deciden comprarse un libro, apuntarse a un curso o contratarme como asesor. Siempre y cuando mis detractores discrepen de mí civilizadamente, bienvenido sea el desacuerdo.

Está bien tener una opinión formada

y defenderla a capa y espada. Nuestra tendencia natural es querer gustar a los demás, y estar en desacuerdo suele ser incómodo. Quien se esfuerza por no discrepar probablemente acabe por suavizar sus opiniones hasta el punto de no ofender a nadie. Sin embargo, cuando una postura agrada a todo el mundo se vuelve tan insustancial que deja de llamar la atención.

Está bien adoptar una postura que no cuente con el beneplácito de todos. También estar en desacuerdo con otra persona, llamarle la atención o manifestarse contrario a algo, porque la controversia genera un debate. El

debate, atención, y eso atrae a personas que pueden beneficiarse de lo que usted está haciendo.

Eso no quiere decir que todas las controversias conduzcan a algo bueno. Hay una línea muy delgada entre ser controvertido de manera constructiva y montar un escándalo. Cuando la controversia tiene un propósito es valiosa; cuando el propósito es la pura controversia, o consiste en menoscabar y despreciar a otros, no tiene ningún valor. La polémica en sí misma no le ayudará en nada si pierde de vista el propósito que guía a sus actos.

Siempre y cuando sea capaz de no

perder de vista en qué sentido puede ayudar, generar un poco de controversia puede ser una herramienta muy útil que anime a la gente a buscar más información sobre lo que está haciendo.

Labrarse una reputación

Le guste o no, la percepción del mercado se convierte en su realidad.

HOWARD MANN, actor y cómico

En mi opinión, «construir una marca» es una de las ideas más manidas y difundidas en el actual mundo de los negocios. No hay nada mágico ni complejo en la construcción de marcas: cuando los profesionales del mundo de los negocios dicen que quieren «potenciar su marca», o «construir una marca», casi siempre quieren decir que desean «mejorar su reputación».

La «reputación», buena o mala, es la opinión que tiene la gente sobre una oferta o una empresa determinada. Las opiniones surgen de manera natural cuando la gente comenta entre sí.

Algunos productos y servicios valen su precio; otros, no. Hay experiencias que merecen la pena; otras es mejor olvidarlas. Hay personas con quienes vale la pena trabajar; otras con quienes es mejor no intentarlo. Nadie quiere malgastar su tiempo o su dinero, y por eso presta mucha atención a lo que los demás cuentan sobre las cosas que les interesan.

Forjarse una buena reputación es importantísimo: las personas siempre están dispuestas a pagar más por su buena reputación. Una de las razones por las que Tide y Crest u otras marcas de consumo muy conocidas pueden

seguir subiendo precios por categorías de productos es debido a su gran reputación. Los potenciales clientes quieren asegurarse de que la compra que están considerando hacer los beneficiará, que los demás pensarán que han tomado una buena decisión y que no van a malgastar su dinero. Según un dicho que circula en el mundo de la empresa, «a nadie despidieron por haber comprado en IBM».

Es importante destacar que la reputación escapa a su control, porque es la suma total de lo que los demás piensan sobre sus actos: sus productos, los anuncios que contrata y el servicio al

cliente que ofrece. Por mucho que se esfuerce, no puede «controlar» directamente su reputación, solo puede intentar mejorarla con el tiempo haciendo feliz a las personas que eligieron hacer negocios con usted.

Recuerde siempre que el mercado es el árbitro que juzgará su reputación, y que siempre vigila lo que usted hace. Cuando se labra una buena reputación, sus clientes seguirán haciendo negocios con usted y hablarán de usted a los demás porque tienen una buena opinión de su persona (y porque recomendar a sus amigos buenos productos y servicios es una manera de labrarse su propia

reputación). Labrarse una reputación lleva tiempo y esfuerzo, pero es el mejor marketing que existe.

4
Las ventas

A la gente no le gusta que le vendan,
pero le encanta comprar.

JEFFREY GITOMER, autor de *The Sales Bible*
y *El pequeño libro rojo de la venta*

Los negocios de éxito venden lo que tienen para ofrecer. Disponer de millones de

potenciales clientes no basta si al final nadie saca la cartera del bolsillo y dice: «Me quedo uno». El proceso de ventas empieza con potenciales clientes y acaba cuando un cliente paga. Sin venta, no hay negocio.

Los buenos negociantes se ganan la confianza de sus potenciales clientes y consiguen que piensen que vale la pena pagar por su oferta. Nadie quiere tomar decisiones equivocadas ni que se aprovechen de él, por eso las ventas consisten en ayudar a los potenciales clientes a entender lo que es importante y convencerlos de que usted es capaz de entregarles lo que promete.

El proceso de venta termina con un cliente nuevo e ilusionado y con más dinero en el banco.

La transacción

Hay un único jefe: el cliente. Y es capaz de despedir a todo el personal de la empresa, desde el más alto cargo hasta el último de la fila, solo con gastarse su dinero en otra parte.

SAM WALTON, fundador de Walmart

Una «transacción» es un intercambio de valores entre dos o más partes. Si yo tengo algo que usted quiere y usted tiene algo que yo quiero, ambos mejoraremos nuestra situación económica si entablamos una relación comercial.

El momento de la transacción es el que define un negocio. Las ventas son el único punto del ciclo empresarial en el que los recursos fluyen hacia el negocio, y eso confiere una importancia fundamental a las transacciones. Las empresas sobreviven ingresando más

dinero del que gastan, y no es posible hacer eso sin llegar a acuerdos comerciales; es decir, a transacciones.

Solo podemos llegar a acuerdos comerciales con cosas que tengan valor económico. Si no tiene nada que pueda interesar a sus potenciales clientes, no le comprarán nada. Puede que le parezca obvio, pero es increíble constatar la cantidad de profesionales del mundo de los negocios que entra en el mercado con un producto que no interesa al mercado. Por esta razón resulta tan importante desarrollar y comprobar la oferta mínima viable económicamente (OMVE): es la mejor manera de

verificar si ha creado algo con valor que puede vender antes de invertir en su producción los ahorros de su vida.

Cuando usted monta un negocio, el objetivo es conseguir hacer su primera transacción de provecho con suma rapidez, porque a partir de ella pasa de ser un proyecto a convertirse en una empresa. Los ejemplos/conceptos de este capítulo le ayudarán a generar transacciones provechosas que satisfagan a ambas partes.

La confianza

El secreto de la vida es ser honesto y jugar limpio. Si usted es capaz de fingirlo, lo ha conseguido.

GROUCHO MARX

Voy a hacerle una propuesta: envíeme ahora mismo un cheque certificado por un importe de 100.000 dólares y dentro de diez años le daré las llaves de una mansión de 90.000 m^2, en la costa italiana de Amalfi, sin estrenar. No verá una mansión de muestra, ni volverá a

saber de mí hasta que la mansión esté terminada, y el dinero abonado es a fondo perdido. ¿Trato hecho?

Si usted no es un alma cándida y confiada a la que le sobra el dinero, probablemente no accederá a cerrar el trato. ¿Por qué confiar en mi capacidad para construir una mansión junto al mar por esta mísera cantidad? ¿Cómo puede estar seguro de que no desapareceré con el dinero?

No puede, y por eso no debería extenderme el cheque (ni a mí ni a ningún otro) por la compra de una mansión, que nunca ha visto, en el litoral del Mediterráneo.

Démosle la vuelta al ejemplo: supongamos que soy capaz de construir la mansión y que usted está interesado en adquirirla. ¿Sería inteligente por mi parte comprar un terreno, encargar el movimiento de tierras y empezar a construir antes de asegurarme de que tiene el dinero para pagarme? Probablemente no, y si el trato se torciera, tendría que encontrar otro comprador o asumir los costes.

Sino existe cierta «confianza» por ambas partes no debería realizarse una transacción. No importan las promesas que se hayan hecho ni si el trato pinta bien; ningún cliente estará dispuesto a

separarse de un dinero que ha ganado con el sudor de su frente si no cree que usted es capaz de entregarle lo que promete. Y al revés, no es muy inteligente aceptar un crédito o unos pagarés de unos clientes que no conoce.

Labrarse con el paso del tiempo la reputación de que es digno de confianza porque sus tratos son justos y honestos es la mejor manera de ganarse la confianza. Además puede dar ciertos pasos para indicar que es digno de confianza: las organizaciones que promueven las relaciones éticas en el mercado, como Better Business Bureau, los servicios de comprobación de

créditos y de antecedentes y las disposiciones financieras como las cuentas de fideicomiso existen para ayudar a superar la falta inicial de confianza entre las partes implicadas en una transacción. Estos servicios franquean la importante barrera que les impide cerrar una venta: sin ellos muchas transacciones no llegarían a realizarse.

Cuanto más fácil sea demostrar que usted es digno de confianza y verificar que la parte contraria también lo es, más posibilidades habrá de cerrar una transacción con éxito.

Puntos en común

Llegar a acuerdos es el arte de cortar un pastel de tal manera que todos crean que su porción es la más grande.

LUDWIG ERHARD, político y ex canciller de la República Federal de Alemania

Los «puntos en común» son aquellos intereses que comparten dos o más partes. Imagine que las opciones que tiene a su disposición forman un círculo a su alrededor. Y que las opciones posibles que tienen sus potenciales

clientes también forman un círculo a su alrededor. Su trabajo consiste en descubrir exactamente en qué punto se solapan estos círculos, y eso es mucho más fácil si es consciente de lo que sus potenciales clientes quieren o necesitan.

Considere el trabajo que desempeña en la actualidad, o el último que tuvo. Probablemente aceptó ese empleo porque estaba dispuesto a asumir ciertas responsabilidades y a su jefe le interesaba que fuera usted quien hiciera el trabajo. Usted quería cobrar cierta cantidad y su jefe estaba dispuesto a pagarle como mínimo esa misma cantidad. Sus intereses coincidieron, y

eso redundó en una oferta de trabajo y un empleo en la empresa. Ese es un caso de intereses comunes.

Esto es lo que sucede cada vez que compra algo a un minorista. Ellos tienen un producto que usted quiere; usted tiene cierta cantidad de dinero que ellos están dispuestos a aceptar por el producto. Si usted no quiere el producto o el minorista quiere más de lo que está dispuesto a pagar, no habrá «transacción».

Los puntos en común son la condición previa a cualquier transacción. Sin una zona de intereses solapados, sus potenciales clientes

carecen de motivación para elegir trabajar con usted. No tendría ningún sentido pagar más por algo que solo tiene valor para usted. ¿De verdad espera que sus potenciales clientes acepten su oferta si no es en su propio interés?

Acercarse a los intereses es crucial para encontrar un punto en común. Las ventas no consisten en convencer a alguien de que haga algo si no es en su propio interés.

En una situación ideal, tendría que desear exactamente lo mismo que sus potenciales clientes desean: la satisfacción de su deseo o la resolución

de su problema. Cuanto más coincidan sus intereses con los de sus potenciales clientes, más «confianza» tendrán sus clientes en su capacidad de darles lo que quieren.

Existen muchos caminos que nos conducen a cerrar una transacción, la esencia de toda negociación. La negociación es el proceso de analizar distintas opciones para descubrir un punto en común: cuantos más caminos potenciales explore, mayor será la posibilidad de poder encontrar uno donde sus intereses se solapen. Cuanto más abierto esté a sus posibles opciones, más probabilidades tendrá de

encontrar puntos en común aceptables para todas las partes implicadas.

El principio de poner un precio a la incertidumbre

Todo lo que quiere en la vida tiene un precio. Debe pagar un precio para que las cosas mejoraren, otro precio por dejarlas tal y como están; todo tiene un

precio.

HARRY BROWNE, autor de *Fail-Safe Investing*

Una de las facetas más fascinantes de las ventas es lo que denomino «el principio de poner un precio a la incertidumbre»: todos los precios son arbitrarios y maleables. Poner precio siempre es una decisión de la dirección. Si quiere intentar vender una piedrecita por 350 millones de dólares, puede. Si quiere cuadruplicar ese precio o reducirlo a 10 centavos una hora después, nada se lo impide. Podemos estipular cualquier precio en un nivel cualquiera y en

cualquier momento, sin limitación.

El principio de poner un precio a la incertidumbre tiene un importante corolario: tiene que poder justificar el precio establecido ante los potenciales clientes. En general, la gente prefiere pagar la menor cantidad posible por lo que quiere (con algunas notables excepciones, que discutiremos más adelante en la «simbolización social»). Si espera que la gente le pague un dinero contante y sonante por comprar lo que ofrece, tiene que ser capaz de justificar los motivos que hacen que valga la pena pagar ese precio.

Es difícil mantener el precio de 350

millones de dólares por una piedra, a menos que se trate del diamante Hope, un diamante de 45,5 quilates, azul intenso y con una larga y relevante historia.

El diamante Hope es propiedad del Museo Nacional de Historia Natural Smithsonian y no está en venta. Ahora bien, si el Smithsonian decidiera venderlo podría fijar tranquilamente un precio de 1.000 millones de dólares. ¿Qué se lo impide?

Las subastas son un ejemplo práctico del principio de poner un precio a la incertidumbre: los precios cambian constantemente según el número de

personas que estén interesadas y el dinero que estén dispuestas a gastar.

Al fijar un precio de salida bajo y dejar que los compradores potenciales apuesten entre sí, las subastas establecen de forma eficaz el auténtico precio de mercado de algo que costaría volver a producir y que ya no se encuentra en el mercado. Por esa razón, artículos de gran rareza como el diamante Hope, si es que se ponen a la venta, se venden siempre en una subasta. El diamante más caro que se ha vendido hasta ahora ha sido el diamante en bruto de 507,5 quilates llamado Cullinan Heritage, que se adjudicó por 35,3 millones de

dólares en una subasta.[27] No está nada mal para un pedrusco.

Los cuatro métodos para fijar un precio

El dinero es mejor que la pobreza, aunque solo sea por motivos económicos.

WOODY ALLEN, director, guionista, actor y músico

Supongamos por un momento que quiere vender una casa de su propiedad. El principio de poner un precio a la incertidumbre dice que el precio puede ser un precio cualquiera: es usted quien tiene que fijarlo, porque las casas no salen de fábrica con la etiqueta del precio colgada. Supongamos también que quiere venderla por la máxima cantidad posible. ¿Qué le parecería fijar el precio más alto que el cliente esté dispuesto a pagar?

Son cuatro los criterios por los que se fija el precio de un artículo: (1) el

coste del reemplazo, (2) su valor en función del mercado, (3) su valor en función de los descuentos de flujos de caja / el valor neto actual, y (4) su valor por comparación. Estos «cuatro métodos para fijar un precio» le ayudarán a considerar si algo es potencialmente valioso para sus clientes.

En cuanto al coste del reemplazo debería hacerse esta pregunta: «¿Cuánto costaría reemplazarlo?». Si se tratara del ejemplo de la casa la pregunta sería: «¿Cuánto costaría construir una casa como esta?».

Imaginemos que un meteorito se estrella contra la casa y la destruye por

completo: tendría que volver a levantarla. ¿Cuánto costaría un terreno como aquel, pagar a un arquitecto para que hiciera los planos, comprar los mismos materiales y contratar a obreros de la construcción para levantar una casa exactamente igual a la anterior? Sume estos costes, añada un poco de margen para compensar el tiempo y el esfuerzo que ha dedicado y tendrá una estimación del valor de la casa.

Aplicado a la mayor parte de las ofertas, el coste del reemplazo es, en general, el cálculo de lo que costaría hoy reemplazar el valor, al que se añade un margen: analizar lo que costó

construir la casa, por ejemplo, y añadir un margen para fijar un precio adecuado.

En cuanto a su precio en función del mercado, hágase la pregunta: «¿Por cuánto se venden otros valores similares a este?». En el ejemplo de la casa, la pregunta sería: «¿Por cuánto se han vendido últimamente casas parecidas por esta zona?».

Si se fija, en la zona probablemente se habrán vendido otras casas parecidas a la suya durante el último año. Probablemente no sean exactamente iguales (a lo mejor tienen un dormitorio o un baño de más, unos cuantos metros cuadrados menos, etcétera), pero se

parecerán mucho. Una vez que haya considerado las diferencias, podrá tener en cuenta el precio de venta de esas viviendas para valorar correctamente el precio de su casa.

Establecer precios en función del mercado es una manera muy común de poner precio a las ofertas: encuentre una oferta similar y fije un precio que se acerque a lo que piden otros.

En cuanto a considerar en función de los descuentos de flujos de caja (DCF) / el valor actual neto (VAN), hágase la pregunta: «¿Cuánto vale algo que puede generar dinero con el tiempo?». En el caso de su casa, la pregunta sería:

«¿Cuánto rendiría esta casa al mes si la alquilara durante un período de tiempo y qué valor tendrían hoy esos flujos de caja como pago único?».

El pago de un alquiler es mensual, y eso es muy práctico: puede utilizar las fórmulas DCF / VAN[28] para calcular la suma total de esa serie de pagos durante un período determinado de tiempo si se tratara de un pago único. Al calcular el VAN de la casa, suponiendo que pudiera alquilarla por 2.000 dólares al mes durante un período de diez años, con una ocupación del 95 %, y que pudiera ganar el 7 % de interés sobre su dinero eligiendo la siguiente mejor alternativa,

obtendría una estimación ajustada del valor de la casa.

Solo se consideran los DCF y el VAN para poner precio a cosas que pueden generar una liquidez continuada, y de ahí que sea el criterio más frecuente cuando se trata de fijar un precio a las empresas que se venden o adquieren: cuantos más beneficios genera la empresa al mes, más valor tiene para el comprador.

En cuanto al criterio de su valor por comparación, hágase la pregunta: «¿Para quién tiene esto un valor especial?». En el ejemplo de la casa, la pregunta sería: «¿Qué características de la vivienda

tendrán valor para un determinado grupo de personas?».

Supongamos que la casa está en un barrio bonito y seguro, y hay una escuela pública de gran calidad cerca. Estas características hacen que la vivienda tenga más valor para las familias con hijos en edad escolar, sobre todo si quieren apuntarlos en esa escuela. Para los compradores potenciales de viviendas del mercado, esta casa en concreto tiene más valor que si estuviera en una zona con escuelas con menos prestigio.

Supongamos que Elvis Presley hubiera sido el propietario de esa casa.

Para un determinado grupo de gente, personas muy acomodadas a quienes les encanta Elvis, esta vivienda tendría un gran valor. El hecho de que Elvis hubiera estado relacionado con esta propiedad podría triplicar o cuadruplicar fácilmente el precio que sería capaz de sostener teniendo en cuenta el coste del reemplazo, su valor en función del mercado o en función de los DCF y el VAN. Considerando las características únicas de lo que está ofreciendo y el valor que estas características tienen para determinados individuos, podrá fijar precios mucho más elevados.

Lo ideal es establecer el precio de algo teniendo en cuenta el valor por comparación con ofertas del mercado, dado que el valor de una oferta para un determinado grupo de personas puede ser muy elevado y redundar en un mejor precio. Tenga en cuenta los otros criterios como punto de partida, pero céntrese en descubrir cuál es el valor de su oferta para el grupo al cual tiene intención de vender; luego podrá fijar su precio adecuadamente.

La venta basada en el valor del producto

> El precio es lo que paga. El valor, lo que obtiene.
>
> WARREN BUFFETT

Imagine que ofrece un servicio continuado a una empresa corporativa de la lista *Fortune* 50 que logra aumentar sus ingresos anuales en unos 100 millones de dólares. ¿Valen sus servicios 10 millones de dólares al año?

Por supuesto; después de todo, ¿qué empresa renunciaría a 90 millones de dólares en concepto de ingresos actuales?

¿Tiene alguna importancia el hecho de que este servicio tan valioso que ofrece no le cueste mucho dinero? En absoluto, ni aunque le cueste 100 dólares al año, porque lo que está ofreciendo es un servicio de gran valor, y eso justifica que el precio sea proporcionalmente tan alto.

¿Tiene alguna importancia el hecho de que el servicio que una empresa pueda ofrecer a otra cueste unos 10.000 dólares? En absoluto, usted está

ofreciendo un valor mucho mayor que otros servicios del mercado, y eso justifica que el precio sea superior.

La «venta basada en el valor del producto» es el proceso por el cual se justifican y destacan las razones por las cuales su oferta tiene valor para el comprador. En el apartado anterior dijimos que el criterio, para fijar un precio, que considera el valor por comparación con otros productos del mercado suele ser la mejor manera de justificar el precio de su oferta. La venta basada en el valor del producto justifica ese precio. Al justificar y destacar las razones del valor que tiene para el

cliente una transacción, aumentan las probabilidades de llegar a un acuerdo y de que el comprador quiera pagar el precio que se pide por el producto.

La venta basada en el valor del producto no consiste en hablar, sino en escuchar. Cuando la gente piensa en las ventas, se imagina a un granuja pesado y con mucha labia cuya única prioridad es «cerrar el trato». Actuar como un deshonesto vendedor de coches de segunda mano es la manera más rápida de traicionar la confianza y de dar a sus potenciales clientes la impresión de que le importan más sus ingresos netos que lo que el cliente quiere.

Al preguntarse sobre las razones del valor de su oferta, deja claro por qué es importante para sus potenciales clientes. En el famoso libro sobre ventas *SPIN Selling*, Neil Rackham describe las cuatro fases de una venta: (1) comprender la situación, (2) definir el problema, (3) aclarar las implicaciones del problema a corto y a largo plazo y (4) cuantificar las necesidades y ventajas, o lo que es lo mismo, los beneficios económicos y emocionales que el cliente obtendrá tras haber resuelto su problema. En lugar de abrirse paso a codazos planteando una venta de manera apresurada,

estereotipada y agresiva, los vendedores de éxito se centran en formular preguntas muy concretas para comprender realmente lo que necesitan sus potenciales clientes.

Al animar a sus potenciales clientes a decir lo que necesitan, matará dos pájaros de un tiro. En primer lugar, conseguirá que confíen más en su capacidad de comprender la situación y en su capacidad de aportar una solución. En segundo lugar, descubrirá una información que le servirá para insistir en el hecho de que su oferta tiene un gran valor, y eso le ayudará a fijar el precio teniendo en cuenta el valor de lo

que ofrece.

Si tiene claros los motivos y la manera en que su oferta beneficia al cliente, podrá explicar ese valor en unos términos que este comprenda y aprecie. Ser consciente del valor del producto que ofrece a sus clientes supone allanar el camino a una venta de provecho.

La venta basada en las formas

Actualice a su usuario en lugar de actualizar su producto. El valor no está en la cosa misma, sino en las posibilidades de la cosa. No fabrique mejores cámaras, haga mejores fotógrafos.

KATHY SIERRA, autora y coeditora de la colección de libros *Head First*

Antes de trasladarnos a Colorado, mi esposa Kelsey fue la directora de ventas de la empresa de alta costura para novias Mark Ingram Bridal Atelier, de Nueva York, la firma de vestidos de novia con mayor prestigio internacional.

Su trabajo consistía en ayudar a novias de todo el mundo a encontrar «el elegido», el vestido perfecto para una boda de ensueño.

Mark Ingram es la Martha Stewart de la industria nupcial, y su sensibilidad marcando estilo es legendaria. Los vestidos de novia de Oscar de la Renta, Monique Lhuillier, Lela Rose y Vera Wang nutren su colección. Las asesoras de Mark tienen tanta experiencia que, por lo general, la novia elige para su boda uno de los tres primeros vestidos que le presentan. Además, la experiencia de la empresa en compras y servicio a la clientela son magníficos.

Mark no hace descuentos, pero las novias prefieren dirigirse a él en lugar de acudir a la competencia a comprarse el vestido, aunque les salga más caro.

Comparada con la mayor parte de los salones de costura para novias, la empresa Mark Ingram Bridal Atelier vende vestidos de alta costura. El precio medio de un vestido de novia en el salón de Mark es de 6.000 dólares, cuatro veces más que el promedio nacional. Para lograr que la venta sea posible, las asesoras de Mark deben ayudar a la novia (y a sus padres, que suelen ser los que pagan) a comprender que el vestido vale ese precio.

Sin duda, es posible encontrar un vestido menos caro en algún otro salón de costura, pero en esos vestidos más económicos se ha intentado simplificar: han usado tejidos de menor calidad, se han ahorrado pasos en la confección y la pedrería o los encajes han sido confeccionados a máquina. Además, es necesario hacer retoques para asegurar que el vestido se ajuste a la perfección a la novia. El equipo de modistas que hace los vestidos de novia de Mark es el mejor del mundo, y solo se puede acceder a ellas si compra un vestido en el salón de alta costura.

Si le interesan estas cosas, y a la

mayoría de novias que sigue la moda les interesan, es fácil comprender que, si puede permitírselo, vale la pena comprar el vestido en el salón de Mark.

La «venta basada en las formas» sigue los pasos que hacen que sus potenciales clientes estén bien informadas. Como asesora de ventas, Kelsey trabajó con dos objetivos a la vista: (1) hacer que la novia se sintiera más cómoda y relajada, y (2) ayudarla a tomar conciencia de lo que significa un vestido de novia, dando detalles sobre su confección y dejando claro lo que hay que buscar cuando se quiere comprar uno.

En lugar de presionar a la novia para cerrar la venta, Kelsey siempre se entretenía explicando a la novia y a sus familiares los pormenores de los tejidos, los encajes, las perlas, la confección y los retoques. Invertía tiempo en las novias para que estas tomaran conciencia del tema. Eso las hacía más proclives a comprar uno de esos vestidos caros porque aprendían a apreciar la calidad del producto y ella se había ganado su confianza.

La venta basada en las formas exige invertir por adelantado en sus potenciales clientes, pero vale la pena. Al dedicar su energía a dar información

a sus potenciales clientes consigue que confíen en su profesionalidad y que se conviertan en buenos clientes. Tenga en cuenta, de todos modos, que para que la información sea eficaz su oferta debe superar de alguna manera la de sus competidores; en caso contrario ahuyentará a sus clientes. Razón de más para que se asegure de que vale la pena vender lo que ofrece.

La siguiente mejor alternativa

Cuando los demás notan que está dispuesto a marcharse, le tiran de la mano. A veces sale ganando si no claudica dando el sí.

ROBERT RUBIN,
ex secretario del Tesoro de Estados Unidos

Cuando se está negociando siempre es útil saber lo que va a hacer la parte contraria en el supuesto de que no puedan llegar a un acuerdo. A veces no es posible el acuerdo, porque no hay puntos en común, y las dos partes siguen caminos distintos. ¿Qué hacer entonces?

La «siguiente mejor alternativa» es

la siguiente opción en el caso de que no encuentre puntos en común con la parte contraria. Imagine que está buscando un empleo y que hay tres empresas interesadas en contratarlo. A lo mejor prefiere trabajar en la empresa A, pero si no hay acuerdo posible por ambas partes, negociará con más confianza si sabe que las empresas B y C también están interesadas en contratarlo. Si la empresa A es su única opción, y ellos lo saben, no conseguirá llegar a un buen acuerdo.

La parte contraria siempre cuenta con una siguiente mejor alternativa: por eso está negociando. Si vende un

producto que cuesta 100 dólares, su venta compite con la siguiente mejor alternativa a la que podría destinar el cliente en cuestión esos 100 dólares; sea al ahorro, a la inversión o a la compra de algún otro producto. Si intenta contratar a un empleado, usted compite con la oferta que podría haberle hecho otra empresa. Cuantas más opciones tenga la parte contraria, menor será su capacidad de negociación.

Conocer la siguiente mejor alternativa de la parte contraria otorga grandes ventajas al negociar: puede diseñar su propuesta para que sea más atractiva que la de la otra opción.

Cuanto más sepa sobre las alternativas de que dispone la parte contraria, podrá enfocar mejor su oferta final e ir combinando diversas opciones (bundling/unbundling).

Disponer de una siguiente mejor alternativa acelera las negociaciones. Muchos deportistas profesionales que contactan con agentes independientes sacan provecho de eso para volver a negociar o renovar los contratos con sus equipos actuales, sobre todo si otros equipos manifiestan su interés por ellos. Si el equipo del que forma parte el jugador no quiere perderlo, cuenta con el incentivo para acelerar la negociación

y alcanzar un acuerdo aceptable.

En las negociaciones quien tiene fuerza es la parte que cuenta con una mayor capacidad y disposición de salir de un mal acuerdo. En general, cuantas más alternativas aceptables tenga, mejor situado estará. Cuanto más atractivas sean sus alternativas, más dispuesto estará a abandonar un acuerdo que no le beneficia, y más capaz será de cerrar un buen trato.

Tres monedas de cambio

universales

El tiempo le costará dinero, pero con dinero no comprará su tiempo.

JAMES TAYLOR, músico

En cada negociación hay «tres monedas de cambio universales»: los recursos, el tiempo y la flexibilidad. Cualquiera de ellas puede ser más o menos intercambiada.

Los recursos son cosas tangibles como el dinero, el oro o el petróleo. Los recursos son físicos: puede cogerlos con

la mano. Si quiere comprar un mueble, puede ofrecer dinero a cambio. Si quiere vender el coche, el comprador podría (con su consentimiento) darle un lingote de oro o un ejemplar en perfecto estado de la primera edición de *Action Comics núm. 1*, cómic donde aparece Superman por primera vez. Sencillamente está intercambiando un recurso por otro.

El tiempo es la segunda moneda de cambio importante. Si trabaja como empleado por horas entrega cierta cantidad de tiempo y esfuerzo a cambio de una determinada cantidad de recursos. También puede intercambiar

recursos por tiempo: puede pagar a otras personas a cambio de su trabajo, que es la base del empleo, de los contratos y del trabajo de los autónomos.

La flexibilidad es la tercera moneda de cambio universal, y la que está menos valorada. Ser asalariado no es intercambiar directamente unos recursos por un esfuerzo; también renuncia a cierta flexibilidad. Existe el acuerdo implícito (o explícito) de que no trabajará en nada más mientras lo haga para una empresa determinada, y llamo a eso el «coste de oportunidad». Cuando trabaja, renuncia a la flexibilidad de poder hacer otra cosa.

Es perfectamente posible negociar un grado mayor o menor de flexibilidad a cambio de un esfuerzo o de unos recursos. Por ejemplo, puede esforzarse menos y aumentar su flexibilidad trabajando media jornada a cambio de menos recursos (un salario y unos beneficios menores). Puede comprar una casa en poco tiempo si accede a contratar una hipoteca a treinta años en lugar de ahorrar para comprársela; aunque tendrá que asumir el coste de unos recursos adicionales (los intereses) y una disminución brutal de su flexibilidad.

Es posible obtener el máximo valor

de estas preciadas monedas de cambio buscando las compensaciones adecuadas a una o a varias de ellas. Si prefiere una compensación adicional a través de un aumento o de un contrato más beneficioso, puede renunciar al tiempo o a la flexibilidad (como por ejemplo la capacidad de usar lo que hace para otros propósitos) a modo de compensación. Si prefiere un poco más de flexibilidad o de tiempo libre puede negociar una reducción de salario para compensarlo. Si su jefe o su cliente quiere que trabaje más o beneficiarse más de su trabajo, puede pedir más compensaciones a cambio.

Tenga presente las tres monedas de cambio universales cuando negocie y le sorprenderá la variedad de opciones potenciales que podrá plantear a la parte contraria, y la facilidad con que encontrarán una opción aceptable para todas las partes involucradas.

Los tres aspectos de negociación

Lo primero que hay que decidir antes de

empezar las negociaciones
es lo que se va a hacer si el otro dice
que no.

ERNEST BEVIN, ex ministro
de Asuntos Exteriores británico

La mayoría piensa que una negociación consiste en sentarse con la parte contraria y presentar ofertas y contraofertas. Sin embargo, esta es la última fase del proceso; las otras dos suceden mucho antes de que uno se siente a la mesa de negociaciones.

Los «tres aspectos de negociación» son la preparación y planificación, la

estructura y la argumentación. Como exponen David Lax y James Sebenius en *Negociación tridimensional: herramientas poderosas para cambiar el juego en sus dimensiones más importantes*, cada una de estas etapas tiene una importancia fundamental: crear un entorno (del que hablaremos en el capítulo 10) que nos conduzca a un acuerdo y preparar su estrategia por adelantado, aumentará enormemente la probabilidad de encontrar una solución aceptable para ambas partes.

La primera fase de una negociación es la de la preparación y planificación: crear un escenario para que la

negociación dé un resultado satisfactorio. Cuantas mejores sean las condiciones antes de empezar a negociar, en mejor situación estará para llegar a un acuerdo:

- ¿Quién está implicado en la negociación? ¿Está bien predispuesto para tratar con usted?
- ¿Con quién está negociando? ¿Sabe quién es y cómo puede ayudarlo?
- ¿Qué le propone? ¿En qué beneficia su propuesta a la parte contraria?
- ¿Cuál es el escenario? ¿Presentará su oferta en persona, por teléfono o a

través de algún otro medio?

- ¿Qué factores del entorno conciernen al acuerdo? ¿Los últimos acontecimientos influyen en que este acuerdo sea más o menos importante para la parte contraria?

La preparación y planificación de una negociación es el equivalente de la estructura guía (que trataremos en el capítulo 7): el entorno donde se realiza el acuerdo desempeña un papel muy importante, por eso vale la pena asegurarse de que este entorno nos conduzca a un buen trato antes de sentarnos a la mesa. Al preparar la

negociación se asegura de que va a negociar con la persona adecuada, la que tiene el poder de concederle lo que quiere (hablaremos de ese poder en el capítulo 9). Documentarse es lo que da poder a este aspecto de la negociación: cuanta más información reúna acerca de quienes van a negociar con usted, más poder tendrá durante la negociación; es decir, haga los deberes antes de presentar una oferta.

El segundo aspecto que hay que tener en cuenta es la estructura: los términos de la propuesta. En esta fase, debe elaborar una propuesta de manera que sea valorada y aceptada:

• ¿Qué propondrá exactamente y cuál será el enfoque que dará a su propuesta?

• ¿En qué beneficia especialmente su propuesta a la parte contraria?

• ¿Cuál es la siguiente mejor alternativa de la parte contraria y por qué es mejor su propuesta?

• ¿Cómo superará las objeciones de la parte contraria y las barreras que obstaculizan la venta?

• ¿Está dispuesto a aceptar compensaciones o a hacer concesiones para llegar a un acuerdo?

Recuerde que su objetivo al hacer una propuesta es encontrar puntos en

común: un acuerdo que ambas partes estén dispuestas a aceptar. Pensando de antemano en la estructura de su propuesta podrá preparar alternativas que considere que podrían interesar a la parte contraria en unos términos que esté dispuesto a aceptar.

Si espera que la parte contraria ponga reparos, por ejemplo, en el precio puede considerar argumentos que consigan vencer su objeción: opciones a un bajo coste que proporcionen un valor menor u ofertas alternativas que se adapten mejor a sus necesidades. Cuando llegue el momento de hablar del acuerdo con la otra parte, estará

preparado para todo.

El tercer aspecto es la argumentación del planteo: presentar la propuesta a la otra parte. Es entonces cuando empieza la negociación. A veces algunas negociaciones tienen lugar, como vemos en las películas, en un despacho de juntas de paredes de madera de caoba y sentado frente a la mesa del presidente, hablando con él de tú a tú. Otras se da por teléfono. Algunas otras, por correo electrónico. Sea cual sea el escenario, este es el momento en que presenta su propuesta, argumenta o aclara los puntos que la parte contraria no entiende, responde a las objeciones y,

finalmente, vence las barreras que obstaculizan la venta e intenta vender.

Independientemente de lo que suceda durante la negociación, el resultado final de cada ronda podría ser el siguiente: (1) «Sí, hay trato en estos términos», (2) «No hay trato; tenemos una contra oferta u opción que vamos a considerar», o (3) «No, no hay trato, porque está claro que no existen puntos en común. Por eso suspendemos las negociaciones y nos reservamos el derecho a hablar con otros». La negociación continúa hasta que al final se alcanza un acuerdo o bien las partes deciden abandonar la negociación.

Si estos tres aspectos de la negociación han sido preparados de antemano (preparación y planificación, estructura y argumentación), tendrá muchas más oportunidades de establecer unos términos que beneficien a ambas partes.

El mediador

El empeño sin conocimiento es pariente de la locura.

SIR JOHN DAVIES, poeta isabelino, abogado y antiguo fiscal general de Irlanda

En todas las negociaciones, salvo en circunstancias atenuantes, los puntos en común garantizan que los acuerdos a los que se llegue beneficien a las partes implicadas. Sin embargo, puede haber algún punto en el acuerdo o en las deliberaciones en que una de las partes se beneficie mientras que la otra pierda. Si lo entrevistan para un trabajo e intenta negociar un salario más alto, cualquier aumento que consiga necesariamente redundará en una pérdida para quien lo contrata.

Dependiendo del caso, estos aspectos de la negociación pueden ser tensos. Quiere barrer para casa, pero si barre demasiado, se arriesga a torpedear el acuerdo y a perjudicar para siempre su relación con la parte contraria. En estos casos es muy útil trabajar con alguien que le ayude a negociar un buen trato sin hacer peligrar la relación.

Un «mediador» es una tercera parte facultada para negociar en su nombre. Los agentes, los abogados, los mediadores, los agentes de bolsa, los contables y demás expertos en materias similares son ejemplos de intermediarios que se ocupan de poner

de acuerdo a dos. Los mediadores con experiencia y especializados en distintas clases de negociaciones son un valioso recurso para conseguir el mejor contrato posible. Evitará tener que adentrarse en temas crípticos como la responsabilidad civil extracontractual o la política fiscal si contrata la ayuda de un mediador honrado y capaz.

Cuando un o una atleta profesionales negocian un contrato para fichar en un equipo deportivo, por lo general contratan los servicios de un agente y de un abogado. El trabajo del agente es conseguir la mejor compensación posible para el atleta, y el director y el

propietario del equipo lo saben. Por eso aunque el agente juegue duro, ellos siguen queriendo contratar al jugador. Al final, y a pesar de la minuta del agente, la compensación global del atleta será superior.

El mismo caso puede aplicarse al abogado del atleta, capaz de discutir si deben incluirse o excluirse ciertas cláusulas del contrato propuesto. Un abogado puede hacer estas propuestas con mayor determinación y eficacia porque actúa con conocimiento y profesionalidad, y por experiencia. El abogado, junto con el agente, puede tratar con el propietario y el director del

equipo y asegurarse de que el atleta consiga el mejor contrato que el equipo esté dispuesto a aceptar sin que su reputación ni su buena voluntad se vean perjudicadas.

Los mediadores también pueden ser útiles porque ganan tiempo o terreno en negociaciones complicadas. A menudo es preferible no tener la última palabra. Ser capaz de decir «necesito discutir esto con mi agente, contable o abogado», antes de dar la aprobación final a un acuerdo, es actuar con habilidad y no tomar decisiones precipitadas o poco inteligentes.

Debe ser consciente del papel de los

incentivos (del que hablaremos en el capítulo 9), cuando contrate a un mediador. En función de su acuerdo, sus prioridades pueden ser muy diferentes de las suyas. Por ejemplo, los agentes inmobiliarios actúan de mediadores entre los que venden una propiedad y los compradores potenciales. Si su intención es comprar una propiedad, le resultará muy útil trabajar con otro agente de compras, siempre y cuando tenga presente el modo en que se gana la vida.

Los agentes suelen percibir su honorarios en forma de comisiones, por eso hay que ser precavido cuando es el

comprador quien utiliza sus servicios. El agente solo cobra si la transacción se lleva a cabo. Por consiguiente, la prioridad del mediador es cerrar un trato, cualquier trato posible, independientemente de si beneficia o perjudica al comprador.

Si es posible, trabaje con un mediador que esté dispuesto a aceptar un precio fijo a cambio de los servicios prestados, tanto si el trato se cierra como si no. Si su mediador va a cobrar independientemente de lo que pase, sus intereses y los suyos serán los mismos y él se esforzará por conseguir el mejor acuerdo posible para usted, porque así

aumentará su reputación.

No delegue en su mediador. Lo peor que puede hacer es dejar que su mediador tome las decisiones, sobre todo si sus intereses no coinciden del todo. Muchos inversores inconscientes han perdido todos sus ahorros por dar carta blanca a «profesionales de la inversión» que cobran cada vez que se compra o se vende un valor o un título en el mercado. Al «hacer rotar en exceso» las inversiones, un broker puede amasar legalmente miles de dólares en comisiones innecesarias. Como regla general, nunca dé el control absoluto de sus decisiones financieras a

nadie.

Los mediadores pueden ser un buen recurso siempre y cuando usted tenga claro cómo se ganan la vida, qué responsabilidades tienen y cómo van a trabajar juntos.

La reciprocidad

Los regalos nunca salen gratis: el que da y el que recibe quedan unidos en un bucle de reciprocidad.

MARCEL MAUSS, sociólogo
y antropólogo francés

La «reciprocidad» es el intenso deseo que muchos sienten de devolver favores y regalos, beneficios y recursos. Si alguna vez, tras regresar de las vacaciones, ha recibido un detalle de alguien cuando a usted no se le había ocurrido regalarle nada, sabrá lo incómoda que puede resultar la experiencia. Cuando alguien tiene una atención con nosotros, nos gusta devolverle la atención.

Como fuerza social, la reciprocidad es una de las tendencias psicológicas

primordiales que subyacen a toda cooperación humana. La reacción instintiva de «ráscame tú que te rasco yo» es muy poderosa y genera amistades y alianzas. A lo largo de la historia, para los poderosos una de las maneras de conservar el poder (término del que hablaremos en el capítulo 9) ha sido obsequiar con un presente. Al celebrar magníficas fiestas u otorgar títulos y tierras con prodigalidad, los dirigentes acrecentaban su influencia y amasaban gran cantidad de favores, que, cuando los tiempos lo exigían, podían pedir que se les devolvieran.

Lo malo es que el deseo de

reciprocidad no está necesariamente en consonancia con el beneficio original que implica. En *Influir en los demás*, Robert Cialdini expone un ejemplo de reciprocidad en el contexto de las ventas de automóviles. Los vendedores suelen ofrecer a sus potenciales clientes un pequeño obsequio de entrada: «¿Puedo ofrecerle un café? ¿Le apetece agua con gas, natural, unas galletas…? Póngase cómodo, como si estuviera en su casa».

Parece un gesto de hospitalidad normal y corriente. No lo es. Aceptar este sencillo ofrecimiento crea la necesidad psicológica de la reciprocidad e inclina sutilmente la

balanza a favor del vendedor. Los compradores potenciales de un automóvil que aceptaron este detalle se sintieron más inclinados a comprar un coche, a añadir accesorios opcionales y a claudicar ante unos términos económicos menos atractivos. Como resultado, estos clientes gastaron miles de dólares más que los clientes que no aceptaron nada del vendedor mientras negociaban. No parece lógico, porque lo que le cuestan al vendedor el café o las galletas es una ridiculez, pero la reciprocidad incrementa las probabilidades de que el comprador devuelva el favor haciendo más

concesiones de las que debería.

Si puede ofrecer de antemano un valor legítimo, más receptivos estarán los demás cuando llegue el momento de convencerlos con argumentos. Ofreciendo un producto de valor «gratuitamente» incrementa su capital social y también las probabilidades de una mayor reciprocidad por parte de los clientes que van a generarle un beneficio cuando presente su oferta en el momento adecuado.

Ser generoso es lo mejor que puede hacer para mejorar sus resultados como vendedor. Al entregar un producto de valor y ayudar a los demás en lo que

pueda, le respetan; se forjará una reputación, y a su vez aumentará las posibilidades de que se interesen por su oferta cuando usted realmente haga su llamada a la acción.

Admitir los fallos

Confesamos nuestras pequeñas faltas para persuadir a los demás de que carecemos de faltas graves.

FRANÇOIS DE LA ROCHEFOUCAULD,
cortesano y escritor francés del siglo XVII

Cuando Kelsey y yo nos fuimos de Nueva York para instalarnos en las montañas del norte de Colorado, Ben y Betty, los propietarios de la casa que queríamos comprar en régimen de leasing, nos informaron de dos cuestiones importantes:

- Los corrimientos de tierras eran frecuentes en la zona.
- Los osos negros americanos y los pumas merodeaban habitualmente la zona circundante.

Estos dos hechos no nos impidieron firmar el contrato de la casa, pero nos alegramos de que nos informaran de antemano, y pensamos de ellos que eran dos personas íntegras. Sopesamos los riesgos, aumentamos el seguro de nuestro arrendador, compramos un aerosol picante de autodefensa para protegernos de los osos y firmamos el contrato.

Quien «admite los fallos» ante sus potenciales clientes se gana de hecho la confianza de los demás, que confían en su capaci dad de entregarles lo que promete.

Dado que en Manhattan Kelsey y yo no teníamos coche, tuvimos que comprar uno al mudarnos a Colorado. Nos interesaba uno que vendían en eBay Motors, pero no nos gustaba la idea de comprar sin tan siquiera ver el vehículo.

Para paliar nuestras preocupaciones, el concesionario anunciante, Masters Auto Collection, de Denver, hizo una excepción y fotografió todos los detalles del coche, incluyendo una pequeña muesca en la pintura del costado izquierdo, nada del otro mundo. Su disposición a incluir en la descripción del automóvil incluso los defectos más insignificantes antes de que

formalizáramos la compra les hizo ganarse nuestra confianza, porque pudimos constatar que habían descrito fielmente el vehículo. De no haber admitido los fallos, Masters Auto Collection no habría hecho esa venta.

Sus potenciales clientes saben que usted no es perfecto, o sea que no finja lo contrario. A la gente le da mala espina que algo se presente como perfecto. Si una oferta aparenta ser mucho mejor de lo normal, sus posibles clientes empezarán a preguntarse dónde está el fallo.

En lugar de esperar que empiecen a hacerse preguntas, adelántese y háblele

de los fallos. Adelantándose a ellos y hablando de los inconvenientes y las compensaciones, potenciará la confianza que inspira y conseguirá vender más.

Barreras que obstaculizan la venta

La venta se inicia cuando los potenciales clientes dicen «no».

Máxima del mundo de las ventas

Supongamos por un momento que presenta una oferta a potenciales clientes y que le responden algo así como: «No, eso no me servirá de nada». ¿Ha llegado el momento de liar los bártulos y esfumarse?

El cliente potencial siempre tiene un motivo para decir que no. El hecho de que esté hablando con usted implica que por lo menos tiene cierto interés; en caso contrario, la conversación se daría por zanjada. Todavía quedan esperanzas de vender su producto si empieza a plantear las preguntas adecuadas.

En general, vender un producto de valor es el proceso de identificar y

vencer las «barreras que obstaculizan la venta»: riesgos, incertidumbres y preocupaciones que impiden a sus potenciales clientes comprar lo que les ofrece. Su papel como vendedor es identificar y superar las barreras que le impiden cerrar la transacción. Venza las objeciones y las barreras de sus potenciales clientes y cerrará el trato.

Son cinco las objeciones corrientes en cualquier clase de venta:

• *Es demasiado caro*. La aversión a la pérdida (de la que hablaremos en el capítulo 7) hace que gastar dinero se viva como una pérdida, porque al

comprar, el cliente entrega algo, y es natural que titubee. (Hay personas que viven esta sensación de pérdida incluso después de haberse decidido a comprar, estado que se denomina «remordimiento del comprador».)

• *No servirá*. Si los potenciales clientes piensan que existe la posibilidad de que la oferta no le dé los beneficios prometidos, o no se los pueda dar, no comprará.

• *A MÍ no me servirá de nada*. El cliente potencial puede creer que la oferta es capaz de dar beneficios a los demás, pero que él es diferente: un caso especial.

• *Puedo esperar*. Los potenciales clientes pueden creer que no tienen necesidad de comprar lo que le ofrece en ese momento, aunque usted tenga muy claro lo contrario.

• *Es demasiado difícil para mí*. Si la oferta implica que el cliente deba hacer algún esfuerzo por su parte, puede que crea que eso le va a complicar la vida.

Para superar estas objeciones cuanto antes, lo mejor es incluirlas en la presentación de su oferta inicial. Como estas objeciones son muy comunes, cualquier cosa que usted pueda hacer para minimizarlas, antes de que el

cliente potencial considere la oferta, facilitará el proceso de ventas.

Hay que considerar la objeción número 1 («Es demasiado caro.») en el contexto de su manera de enfocar/formular la oferta y la venta basada en el valor. Si vende software a una empresa por un millón de dólares en concepto de licencia, pero lo que usted vende consigue que la empresa se ahorre 10 millones de dólares al año, su software no es caro; de hecho, es gratuito. Si queda claro que el valor de su oferta excede en mucho el precio que pide, esta objeción es discutible.

Hay que tratar las objeciones

números 2 y 3 («No servirá.» / «A mí no me servirá de nada.») en función de la prueba social, es decir, mostrando a los potenciales clientes que otros clientes como ellos han sacado provecho de su oferta. Cuanto más parecidos sean entre sí sus potenciales clientes, las historias y los testimonios que aporta, mucho mejor. Por eso los casos prácticos son un arma muy eficaz para la venta: los clientes tienden a remitirse a otras personas que viven o tienen necesidades parecidas, y los casos prácticos en sí mismos contribuyen a vencer estas objeciones.

Las objeciones números 4 y 5

(«Puedo esperar.» y «Es demasiado difícil.») pueden refutarse con la venta basada en las formas. A menudo sus potenciales clientes no acababan de darse cuenta de que tienen un problema, sobre todo en el caso de la ceguera de la carencia (término del que hablaremos en el capítulo 7). Si la empresa no se da cuenta de que está perdiendo 10 millones de dólares, le costará convencerla de que puede ayudarla. Lo mejor para sortear la situación es centrar sus primeros movimientos en abrir los ojos a sus clientes, demostrándoles lo que sabe de su negocio y ayudándoles a imaginar su

grado de implicación futura si deciden darle luz verde.

Cuando cuenta con la atención y la autorización de sus potenciales clientes y estos mantienen sus objeciones, puede poner en práctica dos posibles tácticas: (1) convencerlos de que su objeción no tiene sentido; (2) convencerlos de que su objeción es irrelevante. Su forma de abordar el tema dependerá de la objeción planteada, pero podría vencerla apoyándose en la manera de describir las propiedades de la oferta, en la venta basada en su valor, en la venta basada en las formas, en la prueba social e imaginando los beneficios

futuros; generalmente funciona.

Pero si a pesar de eso, el cliente potencial sigue sin comprar, significará que existe alguna fuerza de orden mayor: la persona con quien negocia podría no tener la autoridad y el presupuesto necesarios para acceder a su propuesta. Intente siempre negociar directamente con quien toma las decisiones; de esta manera, si rechazan su oferta sabrá que es porque no encajaba con su perfil, y podrá dirigirse cuanto antes a otros clientes más prometedores.

La inversión de riesgos

Si quieres una garantía, cómprate una tostadora

CLINT EASTWOOD, actor y cineasta estadounidense

La gente odia perder. Odia hacer el ridículo. Odia tomar malas decisiones o malgastar su dinero. Odia correr riesgos.

Cuando se trata de cerrar una venta, usted es ese riesgo. En cualquier transacción el comprador asume cierto

riesgo. ¿Qué pasa si esto no funciona como le había prometido? ¿Qué pasa si no le sirve de nada? ¿Qué pasa si al comprar su oferta malgasta su dinero?

Estas preguntas son las que sus potenciales clientes tiene en el pensamiento cuando consideran la posibilidad comprar lo que le ofrece. Si no responde a estas dudas, es muy probable que llegue a fastidiarle la venta.

La estrategia de «inversión de riesgos» transfiere una parte del riesgo de una transacción, o todo el riesgo, del comprador al vendedor. En lugar de hacer que el comprador asuma el riesgo

de una mala transacción, el vendedor accede de antemano a rectificar si por cualquier razón, las cosas no salen como el comprador esperaba.

Pensemos por ejemplo en el mercado de las camas, por ejemplo. Mire alrededor y verá un aluvión de ofertas rompedoras: garantías de un año, más la devolución total del importe… ¡y sin preguntas! El cliente podría dormir en una cama durante un año, decidir que no le gusta y llamar a la tienda para pedir que le devuelvan el dinero. Parece una locura, ¿verdad?

No lo es. Esta estrategia consigue eliminar completamente la percepción

del riesgo por parte del comprador, que es la principal barrera que obstaculizan la venta. Si un cliente hace una compra y no queda satisfecho, no tiene por qué creer que ha hecho el ridículo malgastando su dinero, y no tiene que enfadarse con la empresa o consigo mismo por haber tomado una mala decisión. Lo único que tiene que hacer es aprovechar la garantía y devolverlo, no pasa nada. La consecuencia de eso es que accederá a realizar la transacción. Como no hay nada que perder…

Se la llama, corrientemente, la estrategia de «llévese el cachorro a casa». Si va a una tienda de animales y

ve un cachorrillo adorable, pero no está seguro de estar preparado para cuidarlo, en la tienda le dirán que se lo lleve a casa durante un período de prueba. «Si las cosas no salen bien, siempre puede devolverlo», le asegurará el vendedor.

Ni que decir tiene que el cachorro pocas veces regresa a la tienda. De todos modos, sin esa garantía el animal quizá nunca habría ido a parar a la casa del cliente.

Es natural que adoptar una estrategia de inversión de riesgo resulte incómodo, porque los vendedores también odian perder. A ningún vendedor le gusta sentirse utilizado o sospechar que se

aprovechan de él, y a menudo eso sucede cuando un cliente aprovecha la oferta para pedir luego que le devuelvan el dinero.

La diferencia es que el comprador compra a un único vendedor y el vendedor vende a muchos compradores. Sus clientes corren este riesgo con cada compra que realizan, y eso sí es importante. En cambio, como usted provee a muchos clientes, el riesgo de una devolución queda repartido entre todos ellos.

Es cierto que pierde dinero cuando los clientes se aprovechan, sin duda, de su generosidad; y eso sienta muy mal a

cualquiera. Como contrapartida, si elimina la percepción de riesgo que intuye cualquier comprador, hará muchas más ventas y saldrá adelante en términos de ingresos y ganancias totales.

Si quiere incrementar sus ventas, lo más aconsejable es ofrecer una sólida garantía de inversión de riesgos y ampliar todo lo posible el período de prueba. Si aún no tiene una política de inversión de riesgos, diséñela y verá cómo aumentan sus ventas.

La reactivación de clientes

El principal valor de una empresa son sus clientes, porque sin clientes, no hay empresa.

MICHAEL LEBOEUF,
profesor de una escuela de negocios y
autor de
Cómo hacer clientes y conservarlos

La venta es el proceso de convencer a unos clientes potenciales de que se

conviertan en clientes de hecho. Sin embargo, conseguir nuevos clientes a menudo es costoso y requiere mucho tiempo. ¿Y si hubiera otra manera de conseguir más ingresos con un mínimo coste adicional?

La «reactivación de clientes» es el proceso de convencer a sus antiguos clientes de que vuelvan a comprarle. Si lleva un tiempo en el mundo de los negocios, seguro que tiene algunos clientes medio olvidados, personas que ya compraron pero que llevan bastante tiempo sin haber vuelto a comprar. Sabe que están interesados en lo que tiene que ofrecerles, y probablemente todavía

conserva información de contacto. ¿Por qué no les presenta una nueva oferta y los recupera como clientes?

Netflix es una empresa que usa la reactivación con brillantez. Si cancela una suscripción con Netflix recibe una postal y/o un correo electrónico entre tres y seis meses después ofreciéndole renovar su suscripción a un precio rebajado. Si no contesta, le envían mensajes cada varios meses hasta que vuelve a suscribirse o pide que lo borren de la base de datos. Dado que Netflix es una empresa de suscripciones, reactivar un cliente significa conseguir un nuevo flujo de ingresos mensuales, y

eso da una gran importancia al valor de duración de los clientes (término del que hablaremos en el capítulo 6).

La reactivación de antiguos clientes es una forma rápida, simple y eficaz de aumentar los ingresos sin necesidad de atraer nuevos clientes. Su antigua clientela lo conoce y confía en usted, y además conoce perfectamente el valor que ofrece. Usted conserva sus datos, no tiene que buscarlos. Su coste de adquisición de clientela (uno de los elementos del coste de adquisición permitido) es extremadamente bajo: lo único que tiene que hacer es contactar con el cliente y presentarle una oferta

atractiva.

La reactivación se simplifica mucho si cuenta con el permiso de sus clientes para hacer un seguimiento. Su lista de potenciales clientes es un elemento de gran importancia, pero su lista de antiguos clientes también tiene un gran valor. Si consigue que sus clientes le den permiso para hacer un seguimiento, aumentará la probabilidad de reactivarlos como clientes en el caso de que, por la razón que sea, hubieran dejado de comprarle.

La mayoría de los sistemas de punto de venta (SPV) conservan los datos del cliente y la fecha en que compró. Por lo

tanto, es relativamente sencillo obtener la lista de los clientes que lleven un tiempo sin comprarle y presentarles directamente una oferta de reactivación por correo electrónico, teléfono o correo postal. Las campañas de reactivación sin duda son las actividades de marketing más fáciles y agradecidas.

Convierta en una prioridad contactar con sus antiguos clientes cada tres o seis meses presentándoles una nueva oferta que les anime a volver a comprar. Le sorprenderán los resultados.

5
La entrega del valor

Conseguir la satisfacción del cliente es la mejor estrategia de negocios posible.

MICHAEL LEBOEUF,
profesor de una escuela de negocios y
autor de
Cómo hacer clientes y conservarlos

os negocios de éxito entregan lo que

prometen a sus clientes. Existe un nombre para las personas que se quedan con el dinero de los demás y no entregan un valor equivalente: chanchullero.

«Entregar el valor» significa seguir todos los pasos para asegurar al cliente que paga que su pedido será satisfecho: procesar el pedido, gestionar el inventario, servir el pedido, localizar y corregir los fallos, ofrecer el servicio de atención al cliente, etcétera. Sin la entrega del valor, no hay negocio.

Las mejores empresas del mundo entregan el valor que prometen a sus clientes superando sus expectativas. A

los clientes les gusta disfrutar de los beneficios de su compra de una manera rápida, fiable y sistemática. Cuanto más satisfechos deje una empresa a sus clientes, más probable será que esos compradores vuelvan a comprarle algo. Los clientes satisfechos también estarán más predispuestos a hablar de usted a los demás, a mejorar su reputación y a aportarle incluso otros clientes potenciales.

Las empresas de éxito en general dejan satisfechos a sus clientes aunque el entorno cambie. Los negocios que fracasan no satisfacen a sus clientes, los pierden y al final quiebran.

El flujo de valor

Un buen diseño elimina todos los detalles innecesarios.

MINH D. TRAN, tecnólogo y diseñador

Cuando trabajé en Procter & Gamble una de las cosas más fascinantes de esta experiencia fue descubrir la manera en que los productos se creaban y entregaban. Demos un rápido vistazo al proceso de fabricación de una botella de detergente para lavavajillas Dawn:

• Las materias primas se entregan en la fábrica.

• Los materiales se combinan para crear un detergente líquido para el lavavajillas, que se almacena en grandes cubas.

• Se fabrican botellas de plástico con unos moldes, se llenan de detergente y se taponan.

• Se pegan etiquetas adhesivas en cada una de las botellas.

• Las botellas se inspeccionan una a una, se meten en cajas y se colocan sobre palés.

Este es un ejemplo de manual sobre

lo que representa un proceso de creación del valor, que empieza con las materias primas y termina con los productos acabados y listos para su envío. A continuación:

- Los palés se envuelven, apilan y almacenan para transportalos.
- En función de los pedidos de los clientes, se colocan los palés para cargarlos en un camión.
- El camión recoge los palés y los entrega al centro distribuidor más cercano al cliente.
- El cliente carga los palés en un camión de reparto.

• El camión entrega el palé a una tienda que necesita la mercancía.

• En la tienda se desarma el palé, se sacan los productos de las cajas y se colocan en la estantería, donde permanecerán hasta que los consumidores los compren.

Son muchos pasos para una simple botella de detergente para lavavajillas. Y vale la pena estudiarlos.

El «flujo de valor» es el conjunto de pasos y procesos que se dan desde el principio del proceso de «creación de un valor» hasta la «entrega del resultado final a su cliente». Conocer todos los

aspectos del flujo de valor de su oferta tiene una importancia crucial si quiere entregar un valor a sus clientes de una manera rápida, fiable y sistemática.

Puede pensar en el «flujo de valor» como en la combinación de los procesos de «creación de un valor» y «entrega del valor». Lo más habitual es que su oferta pase directamente del primero al segundo. De todos modos, aunque los objetivos de estos procesos fundamentales sean muy distintos, considerar ambos como un único y gran proceso puede ayudarle a mejorar su capacidad de entrega del valor creado.

El sistema de producción de Toyota

(SPT) fue la primera operación de fabricación a gran escala que analizó sistemáticamente su propio flujo de valor con regularidad. Analizar el sistema de producción en todos sus pormenores les allanó el camino para realizar una serie de continuas pequeñas mejoras: los ingenieros de Toyota realizan más de un millón de mejoras al año en su SPT. Como consecuencia de estas mejoras, la empresa cosecha grandes triunfos en lo que atañe a la rapidez, la sistematización y la fiabilidad, y el prestigio de Toyota, como empresa que ofrece productos de gran calidad, es cada vez mayor; al

menos lo ha sido hasta que la «paradoja de la automatización» (de la que hablaremos en el capítulo 12) ha hecho mella en ella.

La mejor manera de conocer su flujo de valor es hacer un diagrama del proceso. Seguir los pasos o las transformaciones que afecten a su oferta desde el principio hasta el fin es una experiencia muy enriquecedora que puede mostrarle lo eficaz que es su proceso de entrega del valor. Es muy común que se den pasos innecesarios o transiciones poco prácticas en los procesos. Crear un diagrama completo de todo el flujo de valor requiere

empeño, pero le ayudará a racionalizar su proceso y a conseguir que el sistema funcione mejor.[29]

En general, intente conseguir que su flujo de valor sea lo más corto y eficaz posible. Como examinaremos más adelante cuando hablemos de los sistemas, cuanto más largo sea el proceso, mayor será el riesgo de que las cosas se tuerzan. Cuanto más corto y coherente sea su flujo de valor, más fácil le resultará dirigirlo, y será capaz de entregar el valor en mejores condiciones.

El canal de distribución

A menos que la persona sea un excavador, un cazador o un buscador que va con el pico y la pala a la vieja usanza, hoy en día es prácticamente imposible alcanzar el éxito por uno mismo.

BENJAMIN F. FAIRLESS,
ex responsable de la empresa siderúrgica
United States Steel Corporation

Una vez cerrada la venta, tiene que entregar lo prometido a su cliente. El

«canal de distribución» es el conducto mediante el cual se entrega el valor al consumidor final.

Existen dos tipos básicos de canales: el que va directamente al consumidor, y el que se distribuye a través de intermediarios.

Cuando se entrega directamente al consumidor se hace a través de un único canal, de la empresa al consumidor final. Los servicios son un buen ejemplo: cuando va a cortarse el pelo, recibe el valor directamente de la empresa, sin intermediarios.

La distribución directa al consumidor es simple y eficaz, pero

tiene sus limitaciones: usted tiene el pleno control de todo el proceso, pero solo puede servir al número de clientes que su tiempo y energía le permitan. Cuando la demanda por su oferta supera su capacidad de entrega, corre el riesgo de decepcionar a sus clientes y de que su reputación se vea perjudicada.

La distribución a través de intermediarios tiene múltiples canales. Cuando compra un producto en una tienda, esa tienda actúa de revendedora. La tienda (en la mayoría de casos) no manufactura los productos, sino que los compra a otra empresa.

La empresa que creó el producto

puede venderlo a todas las tiendas que quiera, proceso que se llama asegurar la distribución. Cuanto más se distribuya un producto, más probabilidades tendrá la empresa de que se venda; cuantas más tiendas vendan el producto, más oportunidades habrá para la venta.

La distribución a través de intermediarios puede incrementar las ventas, pero exige que delegue cierto control sobre el proceso de entrega de valor. Confiar en otra empresa para que entregue su oferta a los clientes le concede más tiempo y energía, pero también hace que aumente el riesgo del homólogo, el riesgo de que su socio

meta la pata y dañe su reputación.

Supongamos que su empresa vende galletas a través de un supermercado local. El supermercado le compra a usted las galletas, las coloca en la estantería y las vende a sus clientes a un precio. Los clientes compran las galletas en el supermercado en lugar de comprárselas a usted. Es la clásica distribución a través de intermediarios.

Esta forma de distribución tiene muchas ventajas, pero también inconvenientes. Imaginemos que las galletas se parten durante el trayecto en el camión del supermercado que las transporta a la tienda. Están rotas,

hechas migas, y la caja de presentación, aplastada. Los clientes del supermercado no darán importancia a lo sucedido, pero como eso suceda a menudo, darán por sentado que es usted el responsable de que ese producto sea de mala calidad, y eso perjudicará su reputación.

Contar con canales de distribución es fundamental, pero vigile a sus intermediarios. La distribución no consiste en «colocar y olvidar»; si está trabajando con varios canales de distribución, dedique la energía y el tiempo necesarios a asegurarse de que representan bien a su empresa.

El efecto expectativa

Nunca prometa más de lo que es capaz de hacer.

PUBLIO SIRO, escritor latino del siglo I a.C.

Zappos ha perfeccionado el arte de vender zapatos online.

Vender zapatos por internet es un negocio complicado: los clientes no pueden probárselos y nadie quiere quedarse con unos zapatos que no le gustan y que nunca se pondrá. Previendo esta posible situación, Zappos aplica la

clásica inversión de riesgos en todos sus pedidos: ofrece el envío gratuitamente y garantiza la devolución sin costes y sin preguntas en el caso de que no le gusten los productos pedidos. Estas dos políticas eliminan el riesgo de hacer una mala compra, por eso los clientes están más dispuestos a probar unos calzados Zappos.

Sin embargo, no es esta la razón de que Zappos se haya forjado una reputación sólida en este mercado. El secreto está en un beneficio inesperado al que la empresa no da publicidad.

Cuando haga el pedido de unos Zappos, es muy probable que reciba una

agradable sorpresa: sus zapatos llegarán al día siguiente, varios días antes de lo estipulado.

Zappos podría anunciar perfectamente el transporte sin coste alguno, pero no lo hace. La sorpresa tiene mucho más valor.

La percepción de la calidad que tiene un cliente se basa en dos aspectos: las expectativas y el resultado. Puede representar esta relación en forma de una casi-ecuación, a la que llamo «efecto expectativa»: Calidad = Actuación – Expectativas.

Las expectativas del cliente deben de ser lo bastante altas para que este

decida comprarle a usted. Ahora bien, cuando la compra ya está hecha, el rendimiento de la oferta debe sobrepasar las expectativas del cliente para que este quede satisfecho. Si el rendimiento es superior a las expectativas, la percepción del cliente sobre la calidad será alta. Si el rendimiento es menor que las expectativas, la percepción de la calidad será baja, sin que importe que la oferta sea buena en términos absolutos.

El iPhone de primera generación de Apple tuvo un éxito espectacular; los clientes esperaban algo bueno, y recibieron un aparato cuyos beneficios

eran superiores a sus expectativas. El iPhone de segunda generación de Apple, el 3G, no fue tan bien recibido: las expectativas durante su prelanzamiento fueron tan altas que prácticamente ninguna empresa pudo superarlas, y unos cuantos problemas técnicos en el proceso de producción se adueñaron rápidamente de la atención pública.

El iPhone 3G era mejor como teléfono en términos absolutos: era más rápido y tenía nuevas aplicaciones, más memoria y un precio inferior. Sin embargo, esa no fue la sensación que tuvieron los clientes: Apple no alcanzó las expectativas de los clientes y la

reputación de la empresa salió perjudicada. Sucedió lo mismo con el lanzamiento de los iPhone de cuarta generación: un pequeño fallo técnico en la antena decepcionó a muchos clientes, a pesar de que la nueva versión era manifiestamente mejor que la anterior.

La mejor manera de superar las expectativas de los clientes es darles un valor adicional al que esperan. El objetivo del proceso de entrega del valor es asegurarse de que sus clientes se sientan felices y satisfechos con él. Y eso se consigue estando al menos a la altura de las expectativas de sus clientes y superándolas siempre que sea posible.

Haga lo que pueda para sorprender a su cliente. El inmejorable y gratuito envío de Zappos tiene más valor por la sorpresa; si fuera parte del trato, perdería su gancho emocional.

Cuando hace un buen papel satisfaciendo las expectativas de su clientela, esta se siente satisfecha por la experiencia.

La capacidad de predecir

Siempre he creído que para que un producto o un servicio prosperen, tienen que ofrecer calidad. Un producto o un servicio excelente son su mejor punto de venta.

VICTOR KIAM, ex propietario de Remington y del equipo de fútbol americano The New England Patriots

Aaron Shira, un gran amigo con quien mantengo una sólida amistad, y su hermano Patrick montaron sin ayuda de nadie una empresa de pintores en Columbus, Ohio. Shira Sons Painting se especializa en proyectos de pintura a

gran escala y pinta universidades, bases militares, basílicas y mansiones de multimillonarios. Partieron de cero y en la actualidad es la empresa de pintores que prefieren los principales contratistas de la zona de Columbus.

¿Cómo llegaron dos chicos jóvenes a triunfar en un mercado competitivo donde hay contratistas que llevan en el negocio más años de los que tienen ellos? Muy simple: cuando se contrata a Aaron y a Pat se puede tener la absoluta seguridad de que el trabajo estará bien hecho y en el tiempo acordado.

Es sabido que los contratistas son impredecibles: no llegan a tiempo,

tardan demasiado, trabajan chapuceramente y tienen malos modales. El secreto de Aaron y de Pat está en su «capacidad de predecir»: cada trabajo que hacen es magnífico, respetan las fechas y son muy agradables en el trato profesional. Como consecuencia, tienen un montón de pedidos, un logro impresionante, sobre todo en el mercado blando de la construcción.

Cuando los clientes compran algo de valor quieren saber exactamente lo que cabe esperar, quieren que su experiencia sea predecible. Las sorpresas inesperadas pueden ser una gran experiencia, pero si usted no es capaz de

entregar a su cliente lo que espera de una manera predecible, no hará caso de las ventajas que le ofrezca. A la gente le encanta las sorpresas agradables, pero odia que se le pille desprevenida.

Existen tres factores primordiales que influyen en la predicción de una oferta: la homogeneidad, la estandarización y la fiabilidad.

La homogeneidad consiste en ofrecer siempre un producto con las mismas características. Coca-Cola fue una de las primeras grandes empresas en combinar un marketing sólido con la homogeneidad del producto a gran escala. La homogeneidad del producto

en la industria de las bebidas es una gesta impresionante: crear, embotellar y distribuir un refresco es un proceso logístico de una complejidad increíble. Demasiado azúcar o aromatizante, demasiado aire o la presencia de una bacteria pueden alterar drásticamente el producto final.

Nadie quiere que su refresco favorito tenga un sabor distinto cada vez que lo saborea. Cuando abre una lata de Coca-Cola espera exactamente el mismo producto que tomó la última vez, sin que importe el lugar del planeta donde se encuentre. Si un 0,1 % de las latas de Coca-Cola tuviera menos gas o fuera

más ácida, la gente dejaría de comprarla inmediatamente.

La estandarización consiste en entregar el mismo valor a lo largo del tiempo. Una de las razones por las que New Coke fracasó en la década de 1980 fue porque los clientes esperaban que el refresco tuviera un determinado sabor, y la empresa entregó un producto completamente nuevo con el mismo nombre. No respetar el sabor estándar abocó a un rápido descenso en las ventas, que se recuperaron rápidamente cuando la empresa Coca-Cola restituyó la fórmula original.

No responder como corresponde a

las expectativas de los clientes fieles no conduce al éxito: si ofrece algo completamente distinto, preséntelo como lo que es.

La fiabilidad se alcanza consiguiendo que la entrega del valor se haga sin cometer errores ni incurrir en retrasos. Pregunte a los usuarios de Microsoft Windows qué les provoca más inconvenientes de sus ordenadores y le responderán «que el sistema se cuelgue». La falta de fiabilidad da muchas insatisfacciones a los consumidores, sobre todo cuando falla la capacidad para predecir problemas. ¿Cómo se sentiría si estuviera

construyendo una casa y el contratista no apareciera a tiempo?

Quien se adelanta a los posibles inconvenientes en la entrega del valor consigue forjarse una buena reputación y mejora la percepción del valor que ofrece. Cuanto más predecible sea su oferta tipo, mayor será la percepción de calidad de sus productos y servicios de su oferta.

El rendimiento

Por muy buena que sea la estrategia, de vez en cuando hay que comprobar los resultados.

WINSTON CHURCHILL, primer ministro de Gran Bretaña durante la Segunda Guerra Mundial

Se entiende por «rendimiento» la velocidad a la que un sistema alcanza el objetivo deseado. Analizando y mejorando el proceso para crear y entregar el valor que ha prometido a sus clientes, puede mejorar la calidad de la oferta y aumentar la satisfacción de su clientela.

El rendimiento mide la eficacia de su flujo de valor. El rendimiento se mide con la fórmula [ritmo/tiempo]. Cuanto mayores sean los resultados y menor el tiempo, mayor será el rendimiento.

Para medir el rendimiento, necesita un objetivo concreto:

El rendimiento por dólar indica el ritmo a que su sistema empresarial global genera un dólar de beneficio. Tomemos una unidad de tiempo clásica, como por ejemplo una hora, un día, una semana o un mes; ¿cuántos dólares genera su sistema empresarial de media durante ese tiempo? Cuanto más rápido genere su negocio dinero, tanto mejor.

El rendimiento por unidades calcula el tiempo que se tarda en crear una unidad más para la venta. ¿Cuánto tiempo se tarda en pasar de las materias primas al producto acabado recién salido de la cadena de producción? Cuanto mayor sea el rendimiento por unidades, más unidades será capaz de vender y con mayor rapidez podrá reaccionar a una mayor demanda de esos productos.

El rendimiento por satisfacción mide el tiempo que se tarda en lograr que un cliente se sienta feliz y satisfecho. A restaurantes como Chipotle Mexican Grill les lleva aproximadamente unos

tres minutos atender al cliente que acaba de entrar. Cuanto menos tiempo tarde su restaurante en satisfacer las necesidades de su cliente, más clientes podrá servir en una hora y más clientes satisfechos tendrá al día. Cuanto más tengan que esperar sus clientes, menos clientes podrá servir por hora y menos satisfechos quedarán de la experiencia.

La mejor manera de empezar a aumentar el rendimiento es medirlo. ¿Cuánto tiempo tarda su sistema empresarial en producir un dólar de beneficio? ¿Cuánto tiempo lleva producir otra unidad para la venta o cuánto conseguir la satisfacción de un

nuevo cliente?

Si no sabe cuál es su rendimiento, considere una prioridad descubrirlo: medir el rendimiento es el primer paso para mejorarlo.

Duplicar

Los problemas de este mundo solo se resuelven de dos maneras: por extinción o por duplicación.

SUSAN SONTAG, escritora y activista política estadounidense

«Duplicar» es reproducir de manera fiable algo de valor. La producción de una fábrica es la quintaesencia de la duplicación: un diseño, muchas copias. En lugar de reinventar la rueda una y otra vez, la duplicación permite diseñar la rueda una sola vez y luego hacer tantas como desee.

Cuanto más capaz sea de duplicar su oferta, más valor podrá ofrecer. Cuanto más tiempo y esfuerzo le cueste producir algo, menos disponible estará su valor.

La duplicación le permite hacer copias de su oferta de manera rápida y económica, logrando una mayor disponiblilidad sin grandes costes.

Tomemos este libro como ejemplo. En la Antigüedad copiaban y encuadernaban los libros a mano. Un escriba podía trabajar todo el día en un libro y tardar meses (y a veces años)[30] en copiarlo. Como consecuencia, los libros eran muy caros y difíciles de conseguir.

Los tiempos han cambiado mucho. Escribí este libro una sola vez, pero gracias a la maravilla de la maquinaria de impresión a gran escala puede

reproducirse de manera rápida, fiable y económica. Como consecuencia pueden imprimirse millones de ejemplares y distribuirlos por todo el mundo, y además pueden adquirirse por poco dinero. En esto consiste la magia de la duplicación.

Internet ha hecho todavía más fácil la duplicación de algunas formas de valor. Como Kevin Kelly destacó en su ensayo *Better Than Free*,[31] internet es esencialmente una fotocopiadora enorme y muy económica. Cuando escribo un artículo para mi sitio web, el servidor de la web lo duplica por un coste ínfimo y lo entrega a un lector que vive en la

otra punta del mundo casi en el acto. La duplicación de la información (texto, imágenes, música, vídeos) es prácticamente gratuita. El valor de esta información, sin embargo, puede ser muy significativo.

Si quiere crear algo que pueda vender sin implicarse directamente, la capacidad de duplicar su oferta es esencial. Si tiene que implicarse personalmente con cada cliente, el número de clientes a quienes puede servir en una determinada cantidad de tiempo es limitado. Combinar la duplicación con la automatización le permite entregar su valor a más

personas…, y cerrar más ventas como resultado.

Multiplicar

El crecimiento depende de la actividad. No hay desarrollo físico ni intelectual sin esfuerzo, y el esfuerzo significa trabajo.

CALVIN COOLIDGE,
trigésimo presidente

McDonald's sabe cómo duplicar Big Macs. Starbucks sabe cómo duplicar un café con leche de soja triple y con vainilla. Lo que McDonald's y Starbucks tienen en común es que ambas empresas pueden duplicar sus tiendas, por eso hay miles de ellas repartidas por todo el mundo.

La «multiplicación» es la duplicación aplicada a todo un proceso o sistema. McDonald's empezó como un único restaurante en California; Starbucks empezó como una única cafetería en Seattle. Al conseguir

duplicar todo el sistema de negocio que representa un establecimiento de McDonald's o de Starbucks, ambas empresas abrieron nuevas posibilidades para el crecimiento.

Walmart hizo lo mismo. Empezando con una única tienda en Fayetteville, en Arkansas, Walmart se multiplicó a una velocidad asombrosa y se extendió rápidamente por todo el Medio Oeste, Estados Unidos y finalmente el mundo.

El éxito de Walmart radica en multiplicar dos sistemas interconectados: las tiendas y los centros de distribución. Los centros de distribución multiplican la capacidad de

recibir mercancía de los proveedores y entregarla a las tiendas. Las tiendas reproducen un sistema comprobado de recepción, exposición y venta de esa mercancía a los clientes.

La multiplicación es lo que diferencia a las pequeñas empresas de las grandes empresas. Lo que un único sistema de negocio puede producir tiene un límite. Creando más sistemas de negocio idénticos basados en un modelo demostrado, la multiplicación puede ampliar la capacidad de un negocio para entregar su valor a más clientes. Este es el principal beneficio de la franquicia: en lugar de volver a inventar otro

modelo de negocio, abrir una franquicia contribuye a multiplicar un modelo que ya funciona.

Cuanto más fácil sea multiplicar su sistema de negocio, más valores podrá entregar.

Producir a escala

Ut sementem feceris, ita metes. (Como siembre, así recogerá.)

MARCO TULIO CICERÓN, político y orador romano

Pensemos en un experimentado artesano que se especializa en la confección de colchas hechas a mano. Dando por sentado que se tarda una semana en producir una colcha, tener un cliente en activo a la semana es fantástico: crear y entregar una sola colcha para un único cliente no es un problema.

Tener dos clientes a la vez es un desafío: el cliente número 2 tiene que esperar a que el cliente número 1 esté servido. Si el artesano de las colchas

recibe mil pedidos en un solo día, entonces ya tenemos un problema; no hay manera de asumir la demanda sin hacer esperar a los clientes, y eso genera un grado de escasez nada recomendable.

«Producir a escala» es la habilidad de duplicar o multiplicar de manera segura un proceso de producción a medida que aumenta el volumen de la demanda. La producción a escala indica el volumen potencial máximo. Cuanto más fácil sea duplicar o multiplicar el valor que ofrece, más posibilidades tendrá el negocio de aumentar la producción.

Comparemos el negocio de las colchas hechas a mano con un negocio a escala como Starbucks. Imaginemos que un Starbucks medio tiene capacidad para servir cien bebidas por hora, y que si la demanda supera esa cantidad, la tienda empieza a abarrotarse. ¿Cuál es la solución? Abrir otro Starbucks, aunque sea en la acera de enfrente, algo que sucede con bastante frecuencia en ciudades como Nueva York.

La producción a escala está limitada por la cantidad de personas que se exige en un proceso. Starbucks puede potenciar su capacidad de duplicar cafés con leche por medio de la

automatización. Los empleados de Starbucks son necesarios para preparar las bebidas, pero el proceso está semiautomatizado: una máquina hace el espresso, muchos ingredientes se preparan con antelación, etcétera. El grado de atención o de intervención humana en términos absolutos que se exige para preparar un buen café en realidad es muy pequeño, y esa es la razón por la que Starbucks puede dar salida a tantas bebidas por hora.

Si usted ha pensado en crear una empresa que no necesite su implicación directa a diario, tendría que considerar muy seriamente su potencial grado de

producción a escala. Los productos suelen ser muy fáciles de duplicar, mientras que los recursos compartidos (como los gimnasios, por ejemplo) son más fáciles de multiplicar.

Los seres humanos no producen a escala. Los individuos tienen un tiempo y una energía limitados al día, y eso es un impedimento que no varía con el volumen de trabajo pendiente. Al contrario, como veremos más adelante en «la carga en el desempeño de sus funciones», la eficacia en el redimiento de un individuo en general baja cuando el volumen de trabajo aumenta.

Como consecuencia, en cuestión de

servicios es muy difícil hablar del rendimiento a escala ya que se tiende a confiar en gran medida en la capacidad de las personas para entregar su valor. Como regla general, a menor implicación humana para crear y entregar un valor, más posibilidades tendrá la empresa de producir a escala.

La acumulación

A veces, cuando considero las

tremendas consecuencias que se derivan de pequeños detalles, me siento tentado a pensar que los pequeños detalles no existen.

BRUCE BARTON, ejecutivo del mundo de la publicidad, famoso por haber creado la marca Betty Crocker

En este preciso instante, algún ingeniero está haciendo un minúsculo cambio en el sistema de producción de Toyota, uno de los sistemas industriales más eficaces del mundo.

En sí mismo, el cambio quizá no parezca gran cosa: un leve retoque, un

ligera reestructuración, un poco de material o de esfuerzo ahorrados. Sin embargo, tomados en su conjunto, tienen un efecto espectacular: los empleados de Toyota ejecutan más de un millón de mejoras en su sistema de producción al año. No es de extrañar que en la actualidad sea el mayor y más potente fabricante de automóviles del mundo.[32]

Los comportamientos y las aportaciones insignificantes, sean útiles o perjudiciales, tienden a «acumularse» con el tiempo y a dar resultados impresionantes. En la obra de James P. Womack y Daniel T. Jones *Lean Thinking: cómo utilizar el pensamiento*

lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa, el enfoque de Toyota se basa en el concepto japonés de *kaizen*, que destaca el desarrollo continuado de un sistema eliminando el concepto de *muda* (lo inútil) a través de múltiples e ínfimos cambios. Muchas pequeñas mejoras aplicadas de manera sistemática producen inevitablemente grandes resultados.

La acumulación no es siempre positiva. Piense en lo que le pasaría a su cuerpo si tan solo se alimentara de comida rápida, barritas dulces y refrescos con gas durante diez años. Por

comerse una barrita dulce no pasa nada, pero si las come a centenares… Por suerte, lo contrario también es verdad: pequeños cambios en su dieta, un poco más de ejercicio y dormir un poco más puede repercutir positivamente en su salud a lo largo del tiempo.

El valor añadido es un ejemplo del poder de la acumulación. Si su oferta mejora en cada ciclo de repetición, no tardará mucho en descubrir que su oferta es mucho más valiosa para sus clientes de lo que era antes. Realizar pequeños cambios en el proceso de entrega del valor puede ahorrarle a la larga un montón de tiempo y esfuerzo.

Cuanto mayor sea el número de ligeras mejoras que se hagan a lo largo de los años, mejores resultados obtendrá.

Mejorar los resultados gracias a pequeños cambios

En la naturaleza no hay recompensas ni castigos; hay consecuencias.

ROBERT G. INGERSOLL,
líder y orador político estadounidense

Piense en la típica lata de refresco. Las primeras latas que se emplearon para vender refrescos eran cilíndricas, planas por arriba y de acero. Con los años el acero se sustituyó por el aluminio, se introdujeron unas arandelas para que fueran más fáciles de abrir y se las estrechó un poco por arriba, a modo de cuello.

Estrechar arriba la lata tiene dos consecuencias importantes: la primera es que resulta más fácil beber de ella y eso gusta a los consumidores; la segunda

es que reduce la cantidad de metal que se necesita para producir una lata de estructura sólida: los lados de la típica lata de refrescos tienen en la actualidad unos noventa micrómetros de grosor (en lugar de unos dos milímetros), y eso ahorra una cantidad impresionante de materias primas.

Según el Instituto de Fabricantes de Latas, se fabrican aproximadamente 131.000 millones de latas al año en Estados Unidos. Si multiplica los ahorros en el coste del diseño de las latas modernas por estos miles de millones de latas durante varias décadas, verá que unos pocos cambios

insignificantes han ahorrado a la industria de las bebidas centenares de miles de dólares.

Implementar pequeños cambios en el sistema de producción da buenos resultados. El efecto de cualquier mejora u optimización del sistema se extiende a todo el sistema. Cuanto mayor sea el sistema, mayores serán los resultados.

Cuando McDonald's saca un nuevo bocadillo, no se limita a venderlo en uno de sus establecimientos, sino que puede empezar a venderlo en todos los locales que tiene por el mundo. Cuando Starbucks saca una nueva bebida, en

muy poco tiempo ya está disponible en todos los Starbucks.

La mejor manera de identificar las oportunidades de «mejorar los resultados gracias a pequeños cambios» es buscar productos que puedan ser duplicados o multiplicados. Si Starbucks encontrara la manera de elaborar un café exprés corto con menos granos de café, variaría muchísimo la cantidad de café que tendría que comprar. Si descubriera la manera de hacer ese espresso corto con más rapidez, disminuiría el tiempo que se necesita para servir a un cliente y aumentaría el número de clientes

atendidos en un local en una hora.

Los sistemas a escala mejoran sus resultados gracias a pequeños cambios. Los pequeños cambios en los sistemas a escala producen grandes resultados.

La barrera de la competencia

No compita con los rivales: haga que parezcan irrelevantes.

W. CHAN KIM, *La estrategia del océano azul*: *cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*

¿Cuánta atención presta a lo que hace la competencia? Cuanto más tiempo y energía dedique a seguir a la competencia, menos tiempo y energía tendrá para levantar su negocio.

Piense en una compañía como Apple: no existe ninguna otra compañía en el mundo de las tecnologías menos centrada en mantenerse a la altura de lo que las demás empresas están

ofreciendo. Al contrario, Apple se centra en construir algo completamente nuevo y excepcional, y luego en perfeccionarlo en la medida de lo posible.

La competencia de Apple, por otro lado, parece trabada en una lucha inacabable por darle alcance. Después de que Apple lanzara el iPhone, en 2007, BlackBerry quiso andarle a la greña creando el Storm, que reproducía muchas de sus características. Sin embargo, antes del lanzamiento del Storm, el iPhone ya había superado varios ciclos de repetición y a BlackBerry le resultó muy difícil

competir. Hasta la fecha, Apple ha vendido más de 50 millones de iPhones en todo el mundo.

Siguiendo la misma tónica, en lugar de intentar competir directamente con fabricantes de productos portátiles como Asus, HP y Dell en la categoría de los netbook (unos ordenadores pequeños de bajo consumo diseñados para su portabilidad), Apple evitó el mercado durante años. Hasta que lanzó el iPad en 2010, una oferta que redefinió el mercado, porque no competía directamente con los netbooks que ya existían intentando imitar sus características. Durante los dos

primeros meses de existencia del producto, la empresa vendió más de 2 millones de unidades. Al elegir innovar en lugar de competir, Apple se hizo con una cuota de liderazgo en un mercado muy competitivo.

Cada mejora que realiza en su flujo de valor pone trabas para que sus competidores potenciales no puedan igualarle. Si incrementa su capacidad de crear y entregar un valor con profesionalidad y eficacia, será más difícil para sus competidores vencerlo con sus mismas armas.

Por cada valor que entrega y cliente servido, a la competencia le resulta más

difícil reproducir su oferta. No se centre en competir, céntrese en entregar un valor más preciado. Sus competidores ya se ocuparán de sí mismos.

Multiplicar las fuerzas

El hombre es un animal que usa herramientas. Sin herramientas no es nada, con herramientas lo es todo.

THOMAS CARLYLE, ensayista e historiador

Una de las cosas que hace únicos a los seres humanos es la capacidad de crear y utilizar herramientas. Las herramientas son importantes porque multiplican el efecto de la fuerza física, del pensamiento o de la atención. Cuanto más extienda o concentre su esfuerzo una herramienta, más eficaz será.

Si intenta clavar un clavo con las manos podrá ejercer cierta fuerza sobre él, pero no bastará para introducir el clavo en un cuerpo sólido. (Además, probablemente se hará daño en la mano.)

El uso del martillo multiplica la magnitud de la fuerza que ejerce, y al concentrar esa fuerza en una pequeña zona hace posible que pueda introducir un clavo de un solo golpe. Las sierras, los destornilladores y otras herramientas parecidas funcionan de la misma manera: aumentan y concentran la fuerza que genera para producir un mejor resultado.

Las herramientas más eficaces aumentan la fuerza a su máxima magnitud. Una sierra eléctrica es mucho más eficaz como fuerza multiplicadora que una sierra de mano. Un volquete puede transportar una carga mayor que

una carretilla. Un cohete puede lanzar una carga explosiva más lejos que un tirachinas.

Invertir en «multiplicadores de fuerzas» tiene sentido porque puede conseguir mejores resultados con el mismo esfuerzo. Si necesita remover la tierra para poner los cimientos de la casa que está construyendo, podría hacerlo con una pala de 10 dólares de la ferretería de la esquina, pero una excavadora hará el trabajo más deprisa y fácilmente. Si se dedica a construir casas, le saldrá más a cuenta comprar o contratar en leasing una excavadora.

Los multiplicadores de fuerzas

pueden ser caros, y cuanto más eficaces son, más caros tienden a ser. La producción industrial y los sistemas de distribución son ejemplos de multiplicadores de fuerza a gran escala: hacen posible entregar un valor a miles (o millones) de clientes dispuestos a pagar en un corto plazo de tiempo. Aunque cuesten miles (o millones) de dólares, pero le darán un servicio al que de otra manera no podría acceder.

Como regla general, la única manera de emplear bien la deuda o el capital externo en el establecimiento de un sistema es accediendo a través de él a unos multiplicadores de fuerzas que, de

otro modo, nos resultarían inalcanzables. Supongamos que su empresa necesita instalar maquinaria en una fábrica y que no tiene 10 millones de dólares de saldo en su cuenta corriente. Pedir un crédito al banco o aceptar capital de un inversor externo puede que sea su mejor opción, siempre y cuando utilice esos fondos para comprar y conservar los multiplicadores de fuerza, y no para seguir pagando el alquiler de un despacho de lujo.

Elija siempre las mejores herramientas que pueda conseguir y permitirse. Las herramientas de calidad proporcionan un máximo resultado con

una mínima aportación. Si invierte en multiplicadores de fuerza, ahorrará tiempo, energías y atención que podrá dedicar a levantar su negocio en lugar de sencillamente hacerlo funcionar.

La sistematización

Si no es capaz de describir su trabajo como un proceso, no ha entendido en qué consiste.

W. EDWARDS DEMING, experto en gestión de productos y pionero del control estadístico de procesos

Aunque vaya haciendo cosas sobre la marcha, no por ello deja de existir un proceso; se supone que es necesario avanzar para ir del punto A al punto B. En lugar de ir improvisando, si tiene claro el proceso obtendrá buenos resultados. Un «sistema» es un proceso explícito y repetible: una serie de pasos que, de algún modo, se han formalizado. Los sistemas pueden plantearse por escrito o de forma esquemática, pero

siempre se «exteriorizan» (término del que hablaremos en el capítulo 8).

La principal ventaja de crear un sistema es que puede analizar el proceso y realizar mejoras. Al hacer explícito cada uno de sus pasos, será consciente del funcionamiento de los procesos fundamentales, su estructuración, de si afectan a otros procesos y sistemas, y del modo en que a la larga puede mejorar el sistema.

Google es un ejemplo magnífico del poder de los sistemas. Cada vez que usa el motor de búsqueda, miles de ordenadores se activan automáticamente para entregar sus resultados. El

algoritmo de búsqueda de Google (un sofisticado término de programación para nombrar a un sistema) define el funcionamiento del conjunto de estos ordenadores. Los empleados de Google redefinen constantemente los detalles para que el sistema funcione. Los ingenieros de Google realizan al año más de 550 mejoras en el algoritmo principal de su motor de búsqueda,[33] y este gana en eficacia cuando tiene que indicar lo que está buscando.

Como consecuencia, el algoritmo de Google es tan eficiente que los resultados de sus búsquedas se ofrecen en aproximadamente 0,2 segundos sin

intervención humana: un logro increíble. Si en sus primeros pasos Google no hubiera dedicado gran parte de su tiempo y su energía a definir y sistematizar el proceso de búsqueda, la empresa sencillamente no existiría.

Los sistemas también contribuyen a que los equipos humanos tomen la misma dirección. En el capítulo 9 hablaremos de la importancia de comunicación para que la gente trabaje bien en equipo. Cuantas más personas trabajen con usted, más comunicación habrá. Desarrollar sistemas y procesos claros en determinadas actividades y tareas sirve para que todos hagan lo que

deben minimizando malentendidos y errores.

Si no puede sistematizar su proceso, no puede automatizarlo. Imagínese lo que ocurriría si Google confiara a un equipo de bibliotecarios la tarea de generar los resultados de búsqueda. Sería una pesadilla, tendría que esperar días (o semanas, o meses) para conseguir resultados.

La clave de la calidad y la velocidad de Google es la automatización (de la que hablaremos en el capítulo 12): definiendo explícitamente las normas del funcionamiento del sistema, los

programadores del motor de búsqueda pueden automatizar el sistema operativo día a día. Como consecuencia, los responsables de desarrollo de Google quedan libres para centrar su esfuerzo en mejorar continuamente el sistema, en lugar de dedicarse a hacerlo operativo.

La mayoría se resiste a crear sistemas de negocio porque entiende que es un trabajo añadido. Todos tenemos mucho que hacer, y es fácil pensar que no nos queda tiempo para crear y mejorar sistemas porque el trabajo se acumula. En realidad, los sistemas útiles facilitan el trabajo: si siente que está desbordado, lo mejor para solucionar el

problema es dedicar tiempo a crear unos buenos sistemas.

La sistematización y la automatización tienen algunas desventajas muy importantes que ya exploraremos en detalle en los capítulos 11 y 12. De momento, piense que los sistemas eficaces son la sangre que bombea en una empresa, porque permiten crear, entrar en el mercado, vender y finalmente entregar lo que tiene que ofrecer.

Cuanto mejores sean sus sistemas, mejor será su empresa.

6
La financiación

Había oído a la gente hablar con desprecio del dinero: se preguntó si alguna vez habrían probado vivir sin él.

WILLIAM SOMERSET MAUGHAM, escritor británico,
autor de *Servidumbre humana*

egún mi experiencia, las personas

disfrutan creando un valor, con el marketing, las ventas y la entrega del valor: son procesos fáciles de comprender y prever.

Ahora bien, cuando llega el turno a la «financiación», a todos les cambia la cara. Las finanzas nos hacen pensar en aquello de contar habas, en fórmulas matemáticas y hojas de cálculo rebosantes de números. No tiene por qué ser así: la financiación resulta bastante fácil de entender si uno se centra en lo que es más importante.

La financiación es el arte y la ciencia de observar los flujos de dinero que entran y salen de una empresa,

decidir cómo colocar ese dinero y determinar si lo que hace está produciendo los resultados deseados. No tiene mayor complicación. Sí, puede que nos encontremos con unos modelos o una jerga complicados, pero lo que está haciendo sencillamente es utilizar los números para analizar si su empresa funciona según sus intenciones o no, y si los resultados bastan.

Los negocios de éxito deben aportar cierta cantidad de dinero para seguir funcionando. Si crea un valor, hace marketing de él, lo vende y entrega, el dinero entra y sale de su empresa todos los días. Para asegurar su existencia,

toda empresa debe aportar unos ingresos suficientes (de los que hablaremos en este capítulo) que justifiquen el tiempo y el esfuerzo que implica llevar a cabo la operación.

Todos tenemos que pagar facturas e ir a la compra, y las personas que tienen que ver con nuestra empresa necesitan ganarse un buen dinero para justificar el tiempo y la energía que invierten. De no ser así, dejarán la empresa y se dedicarán a otra cosa. Por esa razón las empresas deben quedarse con una parte del valor que crean y considerarlo un ingreso, que servirá luego para pagar los gastos y pagar a la gente que hace

funcionar el negocio.

Las mejores empresas generan un ciclo muy satisfactorio: crean una enorme cantidad de valor y mantienen los gastos sistemáticamente bajos. De esta manera tienen dinero de sobras para seguir funcionando sin tener que retener demasiado valor. En resumen, son capaces de llenarse los bolsillos y a la vez de alegrar la vida a sus clientes, ya que su existencia hace que los que están involucrados en ella mejoren su posición económica.

La financiación ayuda a controlar el dinero con sensatez.

El margen de ganancia

Recuerde a los demás que la ganancia es la diferencia entre los ingresos y los gastos. Y parecerá inteligente.

SCOTT ADAMS,
dibujante de cómics y creador de Dilbert

No es un buen dato que su empresa aporte 100 millones de dólares al año en concepto de ingresos si luego gasta 100.000.001. El negocio no está en lo que obtiene, sino en lo que conserva.

La «ganancia» es un concepto muy

sencillo: es lograr que entre más dinero del que sale. Para que una empresa siga funcionando, los ingresos que aporte de alguna manera deben superar los gastos en un plazo de tiempo determinado. Si no es así, su empresa dejará de ser negocio: se quedará sin recursos y cerrará, o bien se convertirá en un proyecto que subvencionará otra empresa con sus ganancias. No hay nada que resista de por vida si siempre da pérdidas.

El «margen de ganancia» es la diferencia entre los ingresos y los gastos expresado en porcentajes. Es decir, si gasta 1 dólar para obtener 2, el margen

de ganancia es del 100 %. Si es capaz de crear un producto por 100 dólares y de venderlo por 150, la ganancia es de 50 dólares y el margen de ganancia del 50 %. Si es capaz de vender el mismo producto a 300 dólares, el margen es del 200 %. Cuanto más alto sea el precio y menor el coste, mayor será el margen de ganancia.

El «margen de ganancia» es importante porque es lo que permite a una empresa seguir funcionando. Si no se generan ganancias, una empresa no puede compensar a sus propietarios, que están invirtiendo tiempo, dinero y energías considerables para que sea

operativa. Si los propietarios ven que su inversión no vale la pena, sencillamente cierran el negocio.

Las ganancias también aportan un colchón que permite a la empresa capear los malos tiempos. Si una empresa genera unos ingresos que apenas cubren sus gastos y estos gastos se incrementan de repente, el negocio tendrá problemas serios. Cuantas más ganancias tenga el negocio, con más opciones contará para reaccionar ante los imprevistos.

La ganancia tiene una importancia crucial, pero no es el rasero por el que se mide una empresa. Algunos creen que el propósito de una empresa es

maximizar la ganancia generada, pero no es esta la única razón por la que se crean empresas. Somos unos cuantos los que creemos que una empresa tiene mucho que ver con el empeño creativo, con cierta manera de explorar posibilidades, ayudar a los demás y ganarse la vida al mismo tiempo.

Los conceptos que aprenderá en este capítulo le servirán para garantizar que su empresa genere ganancias suficientes para seguir funcionando.

La captación de valor

En esta vida puede conseguir lo que quiera si ayuda a los demás a conseguir lo que quieren.

ZIG ZIGLAR, gurú de las ventas

Las empresas deben captar un porcentaje del valor creado como ingreso y considerarlo ganancia. En caso contrario, la empresa tendrá problemas para seguir generando recursos y operando.

La «captación de valor» consiste en

retener un porcentaje del valor que se obtiene en cada transacción. Si usted es capaz de ofrecer a una empresa un producto o un servicio que le permita conseguir unos ingresos adicionales de 1.000.000 de dólares y le factura 100.000, está reteniendo el 10 % del valor creado por la transacción.

La captación de valor es engañosa. Para hacerlo bien tiene que captar un valor suficiente para que lo que ha invertido en tiempo y energía le salga a cuenta; pero sin que sus clientes lleguen a la conclusión de que hacer negocios con usted carece de sentido. La gente compra porque cree que con la

transacción obtiene un valor superior a lo que gasta.

Cuanto más valor capte, menos atractiva resultará su oferta. Si capta demasiado, sus potenciales clientes prescindirán de usted al hacer sus compras. Ver una película es sensacional, pero ¿pagaría 5.000 dólares por dos horas de entretenimiento?

Dos filosofías imperan en la captación de valor: la maximización y la minimización.

La maximización (política de empresa que se enseña en la mayoría de las escuelas de negocios) consiste en

intentar captar el máximo valor posible. Del mismo modo, la empresa debería intentar captar el máximo de ingresos posible en cada transacción; captar menos del máximo de valor posible sería inaceptable.

Está claro que maximizar la captación de valor resulta muy atractiva: conseguir más ganancias beneficia a los propietarios de una empresa. Por desgracia, y para empezar, la maximización tiende a minar el ánimo de los clientes para comprar a una determinada empresa.

¿Gastaría 999.999 dólares en ganar un millón? En principio sería lógico que

así fuera (después de todo, gana 1 dólar), pero la mayoría no se molestaría en hacerlo. Los clientes compran porque reciben más valor del que ceden con la compra. Si reciben poco, pocas ganas tendrán de comprarle.

La política de minimizar la captación de valor consiste en captar el mínimo valor posible, siempre y cuando a la empresa le quede una cantidad suficiente de ganancias (expresión de la que hablaremos en este capítulo) para seguir estando operativa. A pesar de que esta política no aporte tantos ingresos a corto plazo como la de maximizar, conserva el valor que los clientes

otorgan al hecho de hacer negocios con la empresa, algo necesario para el éxito a largo plazo de la empresa.

Cuando algo «es un chollo», los clientes tienden a seguir dando su apoyo a la empresa y hacen correr la voz entre los clientes potenciales. Cuando una empresa intenta maximizar los ingresos ofreciendo productos o servicios de poca calidad a sus clientes o intentando captar mucho valor, los clientes salen disparados.

Mientras sus entradas sean suficientes para seguir con lo que está haciendo, no tiene ninguna necesidad de arañar hasta el último centavo. Cree

tanto valor como pueda, y luego capte el suficiente para que le salga a cuenta seguir estando operativo.

La cantidad suficiente de ganancias

Dese por satisfecho y no sufrirá ninguna desgracia; aprenda cuándo debe detenerse y no correrá peligro alguno. Sabrá resistir.

LAO TSE, filósofo chino de la Antigüedad

En una ocasión un poderoso ejecutivo se tomó unas vacaciones, las primeras en quince años. Estaba paseando por un muelle de un pequeño pueblo pesquero cuando un pescador de atunes atracó su barca. Mientras el pescador amarraba la barca al muelle, el ejecutivo lo felicitó por el tamaño y la calidad de su captura.

—¿Cuánto ha tardado en que picara ese pez? —le preguntó.

—No mucho —contestó el pescador.

—¿Por qué no se ha quedado más rato pescando?

—Ya tengo bastante para cubrir las necesidades de mi familia —respondió el pescador.

—Pero, ¿qué hace usted el resto del día?

—Me levanto tarde, pesco un rato, juego con mis hijos, hago la siesta con mi mujer y, al atardecer, paseo por el pueblo, tomo un vino y toco la guitarra con mis amigos. Tengo una vida muy activa, muy ajetreada.

El ejecutivo se quedó de piedra.

—Tengo un MBA de Harvard y podría ayudarle. Tendría que dedicar más tiempo a la pesca. Con lo que recaudara, podría comprarse una barca

de mayor tamaño. Con esa barca podría capturar más peces, que luego podría vender para comprar más barcas. Al final tendría toda una flotilla.

»En lugar de vender su pescado a un intermediario podría venderlo directamente a los consumidores, y eso mejoraría sus márgenes. Podría terminar abriendo su propia fábrica, y así controlaría el producto, el procesamiento y la distribución. Claro que entonces tendría que dejar el pueblo y mudarse a la ciudad, para poder dirigir la expansión de su empresa.

El pescador se quedó en silencio y luego preguntó:

—¿Cuánto tiempo tardaría en hacer todo eso?

Quince, veinte años. Veinticinco a lo sumo. ¿Y luego?

El ejecutivo soltó una carcajada.

Eso es lo mejor. Cuando fuera el momento, podría salir a bolsa y vender todas sus acciones. Ganaría millones.

—¿Millones? ¿Qué haría entonces?

El ejecutivo reflexionó.

—Podría jubilarse, levantarse tarde, pescar un rato, hacer la siesta con su mujer y, al atardecer, pasear por el pueblo, tomar un vino y tocar la guitarra con sus amigos.

El ejecutivo sacudió la cabeza y se

despidió del pescador. Al término de sus vacaciones, entregó su dimisión a la empresa.

No estoy seguro del origen de esta parábola, pero el mensaje nos sirve: un negocio no consiste necesariamente en maximizar las ganancias. Las ganancias son importantes, pero son un medio para llegar a un fin, que es crear un valor, pagar los gastos, pagar a las personas que llevan la empresa y mantenerse sus seres queridos y usted. El dinero no es un fin en sí mismo: el dinero es una herramienta, y la utilidad de esa herramienta depende de lo que se quiera hacer con ella.

No hace falta que su empresa le aporte millones o miles de millones de dólares para tener éxito. Si le aporta las ganancias suficientes para hacer lo que necesita, mantenerla en funcionamiento y hacer rentable su tiempo, ya ha tenido éxito, independientemente de los ingresos del negocio.

La «cantidad suficiente de ganancias» es la que le basta a una empresa para considerarla rentable para seguir operativos en un futuro próximo. Paul Graham, inversor en fusiones de empresas y fundador de Y Combinator (una entidad de capital de riesgo para empresas emergentes) llama a esta

cantidad suficiente de ganancias, «ganancia ramen»: tener las ganancias suficientes para pagar el alquiler, para que la empresa siga funcionando y para comprar alimentos sencillos como la sopa de fideos ramen. Tendrá ingresos suficientes para seguir desarrollando su empresa sin que esta le asfixie.

No puede crear un valor si no puede pagar las facturas. Si no aporta ingresos suficientes para cubrir los gastos de funcionamiento, tiene un problema importante. Para seguir estando operativo, debe poder pagar a los empleados y a los propietarios por el tiempo, el esfuerzo y la atención que

están dedicando a la empresa. Como estas personas consideren que su inversión no vale la pena, dejarán su trabajo y se dedicarán a otra cosa.

Puede establecer la cantidad suficiente con un número llamado objetivo ingreso mensual (OIM). Dado que los empleados, los agentes de contratación y los vendedores perciben su paga mensualmente, es relativamente simple calcular el dinero que se necesita para pagar a todos por mes. Su objetivo ingreso mensual determina si ha alcanzado o no las ganancias suficientes: mientras sus entradas superen a su OIM, tendrá la cantidad suficiente de

ganancias. En caso contrario, hay que ponerse a trabajar.

Esta cantidad suficiente de ganancias es subjetiva; es decir, a cuánto asciende la cantidad que necesita para continuar con lo que está haciendo depende de usted. Si sus necesidades financieras son pocas, no necesita grandes ingresos para seguir estando operativo. Si gasta millones de dólares en nóminas, despachos y sistemas caros, necesitará muchos más ingresos para alcanzar la cantidad mínima.

Cuanto más rápidamente alcance esa cantidad, más oportunidades tendrá su empresa de sobrevivir y prosperar.

Cuantos más ingresos genere y menos dinero gaste, más rapidamente alcanzará la cantidad suficiente de ganancias.

Llegados a este punto, podrá decir que ha tenido éxito, sin que importe si gana mucho o poco dinero.

Cuatro formas de aumentar los ingresos

El dinero abunda para quienes entienden las leyes simples que rigen su

adquisición.

GEORGE CLAYSON,

autor de *The Richest Man in Babylon*

Lo crea o no, solo hay cuatro maneras de aumentar los ingresos de su empresa:

- Aumentar el número de clientes a los que sirve.
- Incrementar el tamaño medio de cada «transacción» vendiendo más.
- Aumentar la frecuencia de las transacciones por cliente.
- Subir los precios.

Supongamos que está gestionando un

restaurante y que quiere aumentar la cantidad de ingresos que aporta su local. Veamos la manera de aplicar estas estrategias:

Aumentar el número de clientes consiste en intentar que entre más gente por la puerta. Esta estrategia es relativamente directa: cuantas más personas vayan a su restaurante más cuentas facturará, y eso (dando por sentado que el tamaño medio de la transacción sea el mismo) le aportará más dinero.

Aumentar el tamaño de la transacción media consiste en que los clientes compren más. Y eso puede

hacerse a través de un proceso llamado «ventas adicionales de bienes o servicios». Cuando un cliente pide un entrante, le ofrece aperitivos, traen bebida y postre. Cuanto más pida el cliente, más dinero gasta, y más ingresos tiene usted.

Aumentar la frecuencia de transacciones por cliente consiste en animar a que le compren más a menudo. Si el cliente promedio va a su restaurante una vez al mes, convencerle de que frecuente su negocio una vez a la semana aumentará sus ingresos. Cuanto mayor sea la frecuencia con que la clientela visite su local, más ingresos

tendrá su negocio, suponiendo que el tamaño de la transacción promedio sea la misma.

Subir los precios significa que tendrá más ingresos por cada compra que haga el cliente. Si el volumen de su negocio, el tamaño de una transacción promedio y la frecuencia son los mismos, subir los precios le aportará un mayor número de ingresos por la misma cantidad de esfuerzo.

Recuerde lo que aprendimos con la calificación: no todos los clientes son buenos clientes. Algunos consumirán su tiempo, energía y recursos sin darle los resultados que busca. Si consume mucha

energía sirviendo a clientes que no van al restaurante a menudo, su transacción promedio es baja, no se corre la voz y se quejan del precio, ¿qué sentido tiene atraer a clientes de esta clase?

Centre siempre sus esfuerzos en servir a clientes ideales. Sus clientes ideales compran pronto, a menudo, gastan mucho, corren la voz y están dispuestos a pagar una prima por el valor que les ofrece.

Cuantos más clientes ideales atraiga, mejor irá su negocio.

El poder de poner precio

Si se equivoca al poner el precio, se resentirán su reputación o sus ganancias.

KATHARINE PAINE,
fundadora de The Delahaye Group

Imagine que duplica sus precios actuales. Si pierde menos de la mitad de su clientela, seguramente ha hecho una buena jugada.

El «poder de poner precio» es la capacidad de subir los precios a los valores que factura desde hace tiempo.

Cuanto menor sea el valor que obtenga, mayor será su poder de poner precio. Servir a los clientes implica tiempo, energía y recursos: cuanto más gane por cliente, mejor irá su negocio. Cambiar los precios puede ayudarle a maximizar los resultados y a minimizar su esfuerzo y su inversión.

El poder de poner precio se relaciona con un concepto que los economistas llaman «flexibilidad de precios». Si los clientes son muy susceptibles a los cambios de precio de su oferta, perderá a muchos si aumenta, aunque solo sea un poco, el precio del valor: eso significa que la demanda

fluctúa. Los mercados de mercancías sui géneris como la pasta dentífrica son buenos ejemplos: a menos de que sea capaz de crear algo nuevo y único que los clientes se mueran por comprar, subir los precios de manera drástica es un buen modo de garantizar que todos dejen de comprar su producto y empiecen a comprar a la competencia.

Si sus clientes no fueran susceptibles a las subidas de precio, podría cuadruplicarlo y la venta no se resentiría. Consideremos los artículos de lujo, por ejemplo: los clientes adquieren este tipo de artículos porque son símbolos sociales (de los que

hablaremos en el capítulo 9) de riqueza, son exclusivos porque son caros. Subir el precio de los bolsos, la ropa y los relojes de marca probablemente hará que esos artículos sean más deseados, no menos.

A los economistas les gusta pasar el tiempo haciendo gráficos y calculando posibles cambios de precios, pero no hace falta. A menos que cuente con normas muy precisas, no puede prever cuál será la consecuencia de cambiar un precio hasta cambiarlo y observar lo que sucede. Por suerte, a menos que se mueva desde hace tiempo en un mercado grande y activo (en cuyo caso ya contará

con norma de trabajo), cambiar los precios raramente tiene consecuencias permanentes a menos que se dé mucha publicidad y se analicen mucho sus precios. Puede experimentar para descubrir si va a funcionar.

Tener el poder de poner precio a un valor es importante porque subir precios permitiría superar los efectos adversos de la inflación y del aumento de los costes. Históricamente, la moneda que emite un gobierno tiende a disminuir de valor con el tiempo; los funcionarios cuentan con grandes incentivos para aumentar la provisión de moneda, y eso altera el poder adquisitivo del dinero.

Como consecuencia, se requiere más cantidad de moneda para adquirir los mismos productos y servicios que son necesarios para seguir en el negocio, y aumentan las necesidades de su empresa de alcanzar las ganancias suficientes. Sin el poder de poner precio, su negocio quizá no conseguiría bastarse a sí mismo en el caso de tener que enfrentarse a gastos mayores.

Cuanto más altos pueda poner los precios, más garantías tendrá de poder mantener una cantidad suficiente de ganancias. Si tiene elección, elija un mercado en que tenga el poder de poner precio: le resultará mucho más fácil

alcanzar la cantidad suficiente de ganancias que necesita su empresa a lo largo de los años.

El valor de la duración de los clientes

El objetivo de un cliente no es conseguir una rebaja. El objetivo de la rebaja es conseguir un cliente.

BILL GLAZER, experto en publicidad

Imagínese que tiene un puesto de limonadas de esos que hay en las aceras de los pueblecitos turísticos. Cada vaso de limonada cuesta 1 dólar. Aunque no dé abasto sirviendo a los clientes, cada cliente al que sirve es alguien que transita por allí… y probablemente no volverá nunca más.

Compare esta situación con la de una empresa de seguros. Supongamos que el cliente promedio paga una prima de 200 dólares al mes por un seguro de automóvil; eso da un total de 2.400 dólares en primas al año. Si el cliente promedio sigue con la misma agencia de seguros durante diez años, habrá pagado

24.000 dólares en primas, y seguirá pagando mientras dure su relación con la empresa. La diferencia es enorme.

El «valor de la duración» de los clientes es el valor total del negocio mientras siga vigente su relación con la empresa. Cuanto más le compre este cliente y más tiempo permanezca con usted, más valioso será para su negocio.

Una de las razones por las cuales las suscripciones son tan provechosas es que, por regla general, maximizan el valor de la duración. En lugar de hacer una única venta a un cliente, el negocio de las suscripciones se centra en ofrecer un valor (y contabilizar unos ingresos)

durante el máximo tiempo posible. Cuanto más tiempo esté suscrito un cliente y más alto sea el precio que paga, mayor será su valor de duración.

Cuanto más alto sea el valor de duración de su cliente promedio, mejor irá su negocio. Al conocer la cantidad que compra su cliente promedio y el tiempo que suele tardar en volver a comprar, puede atribuirle un valor tangible, y eso le ayudará a acertar en sus decisiones. Perder a uno de los clientes del puesto de limonadas no es relevante, pero perder a un cliente de una empresa de seguros sí lo es.

Dicho lo cual, es mucho mejor

operar en mercados donde los clientes tengan un alto valor de duración. Cuanto mayor sea este valor de duración, mayor será su margen de maniobra para hacer de su cliente un cliente feliz, y así podrá centrarse en servir bien a su clientela. Mantenga una relación duradera con clientes de provecho y tendrá un pie en el cielo.

El coste por adquisición permitido

Las empresas pueden conseguir ventas en unidades incrementales con un margen de ganancias negativo, pero es más sencillo ponerse en una esquina a repartir billetes de 20 dólares hasta arruinarse.

MORRIS ROSENTHAL, autor de *Print-on-Demand Book Publishing* y bloguer de *fornerbooks.com*

Retomemos el ejemplo del puesto de limonadas: ¿cuánto podría gastar para atraer a un cliente? No mucho, porque solo gana 1 dólar por vaso de limonada y no puede permitirse gastar demasiado

en una campaña de marketing dirigida a unos cuantos individuos.

Comparemos este negocio con el de la agencia de seguros: si el valor de la duración de un cliente es de 24.000 dólares, ¿cuánto podría gastar en atraer a un nuevo cliente? Mucho más.

Es sabido que conseguir llamar la atención de la gente y conseguir potenciales nuevos clientes cuesta tiempo y recursos. Cuando conoce el valor de la duración de un cliente potencial, puede calcular las cantidades máximas de tiempo y recursos que está dispuesto a emplear para conseguir potenciales nuevos clientes.

El «coste por adquisición permitido» (CAP) es el componente de marketing que va asociado al valor de la duración. Cuanto más alto sea el valor de la duración de un cliente promedio, más podrá gastar en atraer a un nuevo cliente, y entonces conseguirá hacer correr la voz sobre su oferta de muy diversas maneras.

Si su valor de la duración es alto puede permitirse incluso perder dinero con la primera venta. Guthy-Renker vende un tratamiento tópico para el acné llamado Proactiv a través de largos anuncios de televisión que le salen muy caros, porque contratan a personajes

populares como Jessica Simpson e invierten millones en su producción y difusión. A primera vista parece un sinsentido: la primera venta se realiza por el módico precio de 20 dólares. ¿Cómo puede ser que no pierdan dinero a espuertas?

La respuesta nos la da la suscripción. Cuando un cliente compra Proactiv, no solo está comprando un potingue para el cutis, sino que se compromete a comprar una botella al mes a cambio de un pago periódico. El valor de la duración de cada nuevo cliente de Proactiv es tan alto que a Guthy-Renker no le importa que con la

venta inicial esté en números rojos. La empresa gana un montón de dinero, aunque también pierde a algunos clientes que no seguirán el tratamiento.

A veces, se denomina a esta primera venta «líder en pérdidas», una oferta tentadora dirigida a entablar una relación con un nuevo cliente. Muchas empresas de suscripciones recurren a estos líderes en pérdidas para crear su base de suscriptores. Revistas como *Sports Illustrated* han ofrecido señuelos como un teléfono en forma de balón de fútbol americano, y se gastan una fortuna en su edición anual de la chica en bañador en un esfuerzo por atraer a los

nuevos suscriptores.

Estos incentivos pueden llegar a consumir el valor anual de ingresos por suscripciones, pero la empresa sale adelante si se considera el valor de la duración de cada cliente. Cada nuevo suscriptor permite a *Sports Illustrated* facturar precios más elevados a sus anunciantes, y eso genera el grueso de los ingresos de la empresa.

Para calcular el coste por adquisición permitido reste al valor de la duración de su cliente promedio los costes del flujo de valor (lo que cuesta crear y entregar el valor prometido a ese cliente durante toda la relación que

mantenga con él). A continuación reste a esa cifra los costes generales del negocio (de los que hablaremos en este capítulo) divididos por la base total de clientes, cifra que representa los «costes fijos» (de los que también hablaremos en este capítulo) que deberá pagar por mantenerse en el negocio durante ese período de tiempo. Multiplique el resultado por 1 y réstele su margen de ganancia deseado (si su objetivo es un margen del 60 %, sería: 1,00 – 0,60 = 0,40), y obtendrá el coste por adquisición permitido».

Vamos a poner un ejemplo: si el valor de la duración promedio de su

negocio es de 2.000 dólares por un período de cinco años, y el coste de creación del valor y de su entrega es de 500, le quedarán 1.500 dólares de ingresos por cliente servido. Suponiendo que los gastos de los costes generales del negocio son de 500.000 dólares durante este mismo período de cinco años y que tiene 500 clientes, sus costes fijos serán de 1.000 dólares por cliente, y a usted le quedarán 500 dólares de ingresos antes de deducir los gastos de marketing. Supongamos también que aspira a un margen de ganancia mínimo del 60 %; podrá permitirse gastar entonces el 40 % de

esos 500 dólares en marketing, y eso le da un CAP máximo de 200 dólares por cliente. A partir de ahí puede probar con varias técnicas de mercado para saber si funcionan, y si su hipótesis es correcta; cualquier cliente que pueda atraer por 200 dólares como máximo hará que su inversión merezca la pena.

Cuanto más alto sea el valor de la duración de sus clientes, mayor será el coste por adquisición permitido. Cuanto más valor tenga un cliente para su negocio, más dinero podrá gastar en atraer a otro y hacerlos felices.

Los costes generales del negocio

Esté atento a los pequeños gastos; una pequeña vía de agua puede hundir un gran buque.

BENJAMIN FRANKLIN, uno de los primeros políticos estadounidenses, científico y erudito

Cuanto mayor sea el importe de su alquiler o de su hipoteca, más dinero tendrá que ganar al mes para pagar sus

gastos. En el mundo de los negocios rige el mismo principio.

Los «costes generales del negocio» representan los recursos actuales mínimos que necesita toda empresa para seguir operativa. Y eso incluye todo lo necesario para dirigir su negocio por mes, independientemente de sus ventas: salarios, alquiler, locales, reparaciones del equipo, etcétera. Cuanto menores sean los costes generales del negocio, menos ingresos necesitará su empresa para operar y antes alcanzará las ganancias suficientes. Si no gasta demasiado, no tendrá que ganar mucho para cubrir sus gastos.

Los costes generales del negocio tienen una importancia fundamental si está construyendo su empresa con una cantidad fija de capital. Los socios capitalistas y las restantes formas de inversión pueden proporcionarle un capital inicial: una cantidad fija de dinero que puede emplear para iniciar su negocio. Cuanto más dinero acumule en capital y más despacio lo gaste, más tiempo dispondrá para hacer que su negocio funcione.

Si despilfarra rápidamente su capital, necesitará reunir una cantidad mayor de dinero y empezar antes a percibir ingresos. Si gasta todo su

capital inicial y no puede reunir más dinero, se acabó el juego. Por eso los inversores y los empresarios sensatos vigilan muy de cerca el grado de despilfarro del capital: cuanto menos capital malgaste, más tiempo tendrá para generar un negocio de éxito.

Cuanto menores sean los costes generales del negocio, más flexibilidad tendrá y más fácil le resultará financiar indefinidamente las operaciones de su empresa.

Costes fijos y variables

Vigile los costes, que las ganancias ya se ocuparán de sí mismas.

ANDREW CARNEGIE, industrial del siglo XIX

Circula un viejo dicho en el mundo de los negocios: hay que gastar dinero para ganar dinero. Y algo de verdad hay en eso, pero no todos los gastos tienen la misma naturaleza.

Los «costes fijos» son aquellos que no varían en función de la producción. Los costes generales del negocio son

costes fijos: independientemente de lo que haga al mes, tendrá que seguir pagando a sus asalariados y el alquiler de la oficina.

Los «costes variables» forman parte del coste total, pero, a diferencia de los costes fijos, varían en función del volumen de la producción o de la cantidad de productos obtenidos. Si está en la industria textil y fabrica camisetas de algodón, cuantas más camisetas produzca, más tela de algodón necesitará. Las materias primas, las herramientas que garantizan la producción y los trabajadores por horas son costes variables.

Las reducciones en los costes fijos se acumulan; las reducciones en los costes variables se amplían según el volumen. Si puede ahorrar 50 dólares al mes en la factura del teléfono, esos ahorros se acumulan hasta representar 600 dólares al año. Si puede ahorrar 0,50 dólares en cada camiseta que fabrique, ahorrará 500 dólares por cada 1.000 camisetas.

Cuanto mejor conozca sus costes, más probabilidades tendrá de descubrir la manera de producir el máximo de productos de valor posible sin gastar todo lo que gana.

La degradación incremental

Calidad, calidad y calidad: nunca se aparte de ella, ni siquiera cuando no sepa cómo podrá mantenerla. Si transige en cuanto a la calidad, se convierte en una mercancía y acaba hundiéndose.

GARY HIRSHBERG,
fundador de Stonyfield Farm

Aunque resulte increíble, la mayor parte

de los productos de chocolate que encontramos en la sección de dulces de los supermercados ya no son de chocolate con leche sino dulces aromatizados con chocolate. ¿Y eso por qué?

Para preparar un buen chocolate hay que comprar habas de cacao de buena calidad y molerlas a fin de preparar una manteca de cacao. La manteca de cacao se mezcla con azúcar, agua y emulsionantes para que su grasa se pegue al azúcar saturado con agua. El chocolate líquido se calienta, se vierte en unos moldes y se enfría hasta convertirse en chocolate sólido.

Con los años, los fabricantes de chocolate del mercado de masas decidieron utilizar ingredientes más económicos para abaratar costes y aumentar las ganancias. En lugar de comprar habas de chocolate de buena calidad, compraron habas que no fueran tan caras a productores de cacao de calidad mediocre. ¿Quién se iba a dar cuenta? Luego sustituyeron la manteca de cacao por grasas vegetales, hasta el punto de que las entidades reguladoras de la alimentación dejaron de llamar al producto «chocolate con leche». Añadieron más emulsionantes, conservantes y otros aditivos químicos

para amalgamar ese simulacro de chocolate y para que durara eternamente en las estanterías.

Apetitoso, ¿verdad?

Ahorrar dinero no sirve de nada si se degrada la calidad de su oferta. En su momento estas medidas para ahorrar costes no parecieron influir demasiado en la calidad del chocolate; era un «sacrificio» que valía la pena. Con el paso del tiempo, sin embargo, los efectos acumulados minaron el sabor y la calidad del producto. La gente se dio cuenta, y también los fabricantes y en la actualidad puede comprar variantes excelentes que contienen los

ingredientes originales y son de buena calidad.

Los contables y los ejecutivos financieros tienen fama de pasarse la vida contando habas porque se centran sobre todo en recortar los costes, es decir, en reducir los gastos con la intención de que una oferta o un negocio dé más ganancias. Recortar los costes puede contribuir a aumentar su margen de ganancias, pero pagará un precio muy alto.

Si su objetivo es aumentar las ganancias recortando costes, no llegará muy lejos. Crear y entregar un producto de valor siempre costará cierta suma de

dinero, por eso el recorte de costes tiene un límite si no quiere que afecte a la calidad del producto que ofrece. Recortar costes que implican malgastar o son innecesarios es una buena idea, qué duda cabe, pero los rendimientos decrecientes (de los que hablaremos en el capítulo 12) siempre se notan. Tenga cuidado, no hay que perder el norte.

Crear y entregar productos de más valor es la mejor manera de potenciar sus ingresos netos. Es imposible no gastar; pero no hay límites en el grado de calidad de un producto ni en la cantidad de ingresos que puede percibir.

Controle los costes, pero sobre todo

no boicotee la razón por la que los clientes le compran.

La rentabilidad

No es frecuente, y en general es muy extraño, que una empresa gane dinero durante los primeros años de su existencia. El producto y la organización [de los sistemas] iniciales nunca funcionan.

HARVEY S. FIRESTONE, fundador de Firestone Tire and Rubber Company

Imaginemos que su empresa tiene una entrada de ingresos de 100.000 dólares al mes y que gasta 50.000 al mes en costes operativos. ¿Está ganando dinero?

Depende.

Cuando crea una nueva empresa lo normal es que tarde un poco en tener más entradas que salidas de dinero. Hay que crear sistemas, contratar y formar a los empleados y lanzar una campaña de marketing antes de empezar a obtener

ingresos. Durante el período de lanzamiento estos gastos se acumulan.

Imaginemos que el despegue de nuestra hipotética empresa nos cuesta 50.000 dólares al mes en concepto de gastos. Al año serían 600.000 dólares. Ahora que entran 50.000 dólares al mes, la cantidad supera lo que se necesita para cubrir los gastos operativos. Es el momento de empezar a recuperar la inversión inicial.

La «rentabilidad» es el punto en que los ingresos totales de su negocio superan los gastos totales; es el punto en que su negocio empieza a crear riqueza en lugar de consumirla. Si la empresa

sigue teniendo unas entradas de 100.000 dólares al mes y los gastos no varían, tardará doce meses en recuperar la inversión inicial. A partir de entonces, el negocio empezará a ganar dinero de verdad; antes solo lo parecía.

Su umbral de rentabilidad cambiará constantemente. Los ingresos fluctúan de manera natural, como también los gastos. Ir anotando lo que gasta y los ingresos que percibe desde las primeras operaciones de la empresa es la única manera de descubrir si en realidad está ganando dinero.

Cuantos más ingresos y menos gastos tenga como norma general, con mayor

rapidez alcanzará el umbral de beneficio, y su empresa será autosuficiente.

La amortización

Antes de emprender una acción, pregúntese: ¿Voy a poder cargar con este peso? ¿El resultado de mis acciones será una bendición o una pesada carga?

ALFRED A. MONTAPERT, autor de *Filosofía del*

Ha inventado el juguete del siglo: un animal de peluche que parece un perro y actúa exactamente como un perro, salvo que no hay que darle de comer, de beber ni sacarlo a pasear en plena noche. Los niños se vuelven locos por su prototipo, y los padres le entregan gustosos la tarjeta de crédito para asegurarse la compra cuando el producto esté en las tiendas. No hace falta decir que va a vender millones.

Solo hay un problema: para que estos perros de trapo le salgan a cuenta tendrá que montar una gran fábrica, que

costará al menos 100 millones de dólares. En su cuenta corriente no tiene ni por asomo esa cantidad…, es muchísimo dinero. ¿Cómo puede permitirse una empresa tener algo tan caro como una fábrica y seguir ganando dinero?

La «amortización» es el proceso de repartir el coste de la inversión de un recurso durante la vida útil estimada de esa inversión. En el caso del perro de trapo, imaginemos que la fábrica es capaz de producir 10 millones de unidades durante su vida útil. Si se tiene en cuenta la unidad podemos decir que el coste por unidad fabricada es de 10

dólares. Si vende cada unidad que produce a 100 dólares, obtiene un margen de ganancias muy alto.

Tener presente la capacidad de amortización puede ayudarle a decidir si asumir un gran gasto es buena idea. Siempre y cuando cuente con una valoración fiable de lo que le costará producir determinada cantidad de artículos, el cálculo de la amortización de capital sin duda le servirá para descubrir si tiene sentido invertir una suma considerable.

Por ejemplo, un diseñador de libros puede elegir comprar una copia de AdobeInDesign, el software que suelen

utilizar los profesionales para componer libros. Comparado con la mayoría de programas de software, InDesing es carísimo: la licencia individual vale 700 dólares. ¿Vale la pena?

Dependerá de la cantidad de libros que el diseñador componga con el software. Si no termina un solo proyecto, habrá malgastado el dinero. Si le sirve para componer 10 libros de 1.000 dólares cada uno, habrá ganado 10.000 dólares con una inversión de 700; no está mal. Si amortiza la inversión una vez realizados los 10 proyectos, el coste del software saldrá a 70 dólares por proyecto, que es un 7 %

de los ingresos que aporta cada proyecto. La tarjeta de crédito del diseñador echará humo en el momento de formalizar la compra, pero la herramienta le brindará la oportunidad de ganar más dinero del que habría imaginado.

La amortización depende de valorar acertadamente la vida útil, y eso se prevé. No hay amortización posible si no vende lo que produce o su equipo se estropea antes de lo esperado. Las predicciones pueden ser erróneas: si se equivoca al valorar la inversión, basada en la unidad, la producción puede ser más cara de lo que había supuesto en un

principio.

Crocs fabrica un calzado de goma de aspecto curioso. Tras convertirse en un éxito inesperado, la empresa aumentó la producción: abrió una fábrica en China y empezó a producir millones de zapatos con la esperanza de que se vendieran todas y cada una de las unidades producidas. Lo que sucedió fue que el calzado Crocs acabó siendo una moda pasajera, las ventas cayeron en picado y la empresa se quedó colgada con gran capacidad para fabricar, muy cara, y una enorme cantidad de stock que no podía vender. La amortización no pudo evitarle a la empresa ir a la bancarrota.

Tener en cuenta los cálculos de amortización para descubrir si una gran inversión merece la pena es dar un paso inteligente; solo tiene que recordar que se trata de una predicción, y proceder en consecuencia.

El poder adquisitivo

El trabajo del empresario es asegurarse de que la empresa no se quede sin liquidez.

BILL SAHLMAN, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard

Seguro que ha oído hablar de este viejo dicho que circula en el mundo de los negocios: El dinero manda.

Es cierto. Puede tener millones de dólares en pedidos anotados en sus libros, pero sin liquidez en el banco, no sirve de nada. El reconocimiento de una deuda no paga las facturas; si no puede pagar a sus empleados o le cortan la luz, está acabado.

El «poder adquisitivo» es la suma de todos los activos líquidos que una empresa tiene a su disposición. Y eso

incluye su liquidez, su crédito y cualquier método de financiación disponible. Tener más poder adquisitivo siempre va bien, en la medida en que utilice ese poder con sensatez.

Gracias a su poder adquisitivo paga los costes generales de su empresa y a sus proveedores. Mientras siga pagando, seguirá en el negocio. Si pierde su poder adquisitivo, se acabó. Fin del juego.

Esté siempre al corriente de su poder adquisitivo. ¿Cuánto dinero tiene en el banco? ¿A cuánto crédito tiene acceso? Cuanto más poder adquisitivo tenga, más rico será.

Saber de cuanto dinero dispone hará

que le resulte más fácil dirigir una empresa. En lugar de andar siempre preocupado por pagar las facturas, mantenga su poder adquisitivo y podrá respirar. Tenerlo da la seguridad de que no se va a quedar sin dinero de repente. Eso libera una gran cantidad de energía mental y emocional que podrá dedicar a algo mejor, a inventar de qué manera puede perfeccionar su negocio.

No pierda nunca de vista el estado de su poder adquisitivo: marca la diferencia entre el negocio que funciona y el que fracasa.

El ciclo del flujo de caja

Las verdades se airean en la cuenta corriente.

CHARLIE BAHR, asesor de gestión empresarial

Se puede predecir cómo fluye el dinero en una empresa. Teniendo en cuenta cómo funcionan los ingresos, los gastos, las cuentas por cobrar y el crédito, puede asegurarse de seguir conservando «poder adquisitivo» suficiente para seguir operando y maximizar las

opciones que tiene a su disposición.

El «ciclo de flujo de caja» describe el modo en que el dinero fluye (término del que hablaremos en el capítulo 10) en un negocio. Imagine que la cuenta corriente de su empresa es una bañera. Si quiere que suba el nivel del agua, añada más agua e impida que se escape por el desagüe. Cuanto más flujo de agua entre y menos se escape, más alto será el nivel del agua en la bañera. Los ingresos y los gastos funcionan de la misma manera.

Las cuentas por cobrar son promesas de pago que acepta de terceros. Son atractivas, porque parecen ventas:

alguien le ha prometido que le dará dinero, y eso es fantástico. Sin embargo, hay un inconveniente: las cuentas por cobrar no se traducen en liquidez hasta que la promesa se cumple. Un reconocimiento de deuda no se traduce en liquidez; cuanto antes se traduzca en un pago, mejor irá su flujo de caja. Muchas empresas han cerrado con millones de pretendidas ventas en sus libros.

La deuda contraída obliga a pagar a alguien en una fecha futura. La deuda es atractiva porque puede hacer una compra en este momento y conservar el dinero durante un tiempo más. Cuanto

más tarde en pagar, más liquidez tiene a su disposición. La deuda puede ser útil, pero también tiene una desventaja: las deudas cuestan un dinero adicional por los intereses. A menudo también tendrá que devolver una parte de su deuda periódicamente, el servicio de deuda, que puede considerar como otro tipo de gasto. Si no puede cubrir el servicio de su deuda, tiene un problema.

Si maximiza su liquidez aborda el problema directamente: haga que entren más ingresos y recorte los costes. Aumentar los márgenes de ganancia de su producto, realizar más ventas y gastar menos de lo que percibe siempre

mejorará su liquidez.

Aplazar o negociar un período de pago más largo con sus acreedores también ayuda a paliar la falta de liquidez. Si tiene un proveedor, un vendedor o un socio que está dispuesto a dejarle pagar más adelante a cambio de que le sirva unos materiales o servicios en la actualidad, le permitirá mantener más liquidez en su cuenta corriente. Sin embargo, hay que estar atento: las deudas se le van a uno fácilmente de las manos si no está atento a la cantidad que debe y al plazo de tiempo pactado. Si se hace bien, los acreedores a los que debe dinero pueden ser de mucha utilidad en

un futuro, sobre todo en los gastos de marketing. Tomar prestado 1 dólar para ganar 10 es una buena operación; e incluso es mejor si usted es capaz de seguir haciendo eso durante meses antes de que le llegue la primera factura.

Para conseguir liquidez sin demora lo mejor es acelerar los cobros y reducir la extensión del crédito. Cuanto antes le paguen, en mejor situación estará su flujo de caja. Lo ideal es que intente cobrar de inmediato, incluso antes de comprar la materia prima y de entregar el producto de valor.

En muchas industrias dar crédito a los clientes es una práctica habitual,

pero eso no significa que usted también deba hacerlo. Recuerde siempre que lo que dirige es un negocio, no un banco (a menos que su empresa se dedique a dar «préstamos»): cobre cualquier pago significativo lo antes posible.

Si es necesario, puede aumentar su poder adquisitivo asumiendo una deuda adicional o abriendo líneas de crédito. Lo mejor es evitar recurrir a la deuda o a las líneas de crédito si no tiene necesidad, pero aumentar el crédito disponible sin duda hace aumentar su poder adquisitivo. Piense en estas cuentas como en un recurso financiero solo para casos de emergencia.

Cuanto más poder adquisitivo tenga, más capacidad de recuperación (de lo que hablaremos en el capítulo 12) tendrá su empresa y más posibilidades tendrá de manejar los imprevistos.

El coste de oportunidad

En los negocios, más que en cualquier otra ocupación, se está continuamente especulando con el futuro; es un cálculo continuo,

un ejercicio instintivo de previsión.

HENRY R. LUCE, editor y fundador de Time Inc.

Supongamos que decide abandonar un empleo de 50.000 dólares al año para montar un negocio. Montar su empresa le va a generar unos gastos, pero también le va a costar los 50.000 que habría ganado si hubiera conservado su empleo.

El «coste de oportunidad» es el valor de la acción alternativa perdida al tomar una «decisión». No podemos hacerlo todo a la vez, no podemos estar

en mas de un lugar al mismo tiempo ni gastar el mismo dólar en dos cosas distintas simultáneamente.

Cada vez que invierte tiempo, energía o recursos está eligiendo implícitamente no invertir ese tiempo, esa energía o esos recursos de otra manera. El valor que habría creado su siguiente mejor alternativa es el «coste de oportunidad» de esa decisión.

El coste de oportunidad es importante porque siempre hay otras opciones. Si trabaja para una empresa que le paga 30.000 dólares al año y tiene la opción de entrar en otra empresa que le paga 200.000 al año por hacer el

mismo trabajo, ¿por qué se quedaría? Si paga a sus empleados o a sus contratistas menos de lo que podrían ganar en otra parte, ¿por qué van a querer trabajar con usted? Si sus clientes pueden pagar 20 dólares por algo por lo que usted cobra 200, ¿por qué razón van a comprarle a usted?

El coste de oportunidad es importante porque está oculto. Como trataremos más adelante en la «ceguera de la carencia», a los seres humanos les cuesta advertir lo que no está presente. Prestar atención a lo que renuncia al tomar una decisión ayuda a considerar todas las alternativas de una manera

precisa antes de tomar esa decisión.

Ahora bien, obsesionarse demasiado con el coste de oportunidad puede agobiar innecesariamente. Si usted es un maximizador nato (como es mi caso) tendrá la tentación de excederse analizando cada una de sus decisiones para asegurarse de que ha elegido la mejor opción posible, y eso puede llegar a traspasar el umbral de los «rendimientos decrecientes» (de los que hablaremos más adelante). No se enrede con todas las opciones que tiene a su disposición; considere solo las que parecen ser las mejores alternativas en el momento de tomar su decisión.

Si presta atención a los costes de oportunidad de sus decisiones, aprovechará mucho mejor los recursos que tiene a su disposición.

El valor temporal del dinero

Dicen que el tiempo lo cambia todo, pero en realidad es usted quien debe cambiar las cosas.

ANDY WARHOL,
artista estadounidense

¿Preferiría tener un millón de dólares hoy o tenerlo dentro de cinco años?

La respuesta es obvia: ¿por qué esperar? Tener ahora el dinero significa que puede gastarlo o invertirlo ahora mismo. Un millón de dólares, invertido a un interés compuesto (del que hablaremos a continuación) del 5 % serán 1.276.281,56 dólares dentro de cinco años. ¿Por qué renunciar a este cuarto de millón extra si no necesita hacerlo?

Un dólar hoy tiene más valor que mañana. El valor que le dé depende de lo que elija hacer con ese dólar. Cuantas más alternativas provechosas existan para invertir ese dólar, más valor tendrá.

Calcular el «valor temporal del dinero» es una manera de tomar decisiones frente a los costes de oportunidad. Supongamos que tiene varias opciones de invertir fondos con diversos rendimientos; en función del valor temporal del dinero puede decidir qué opciones elegir y cuánto debería gastar, dadas las alternativas.

Retomemos el ejemplo del millón de dólares: imaginemos que alguien le

ofrece una inversión que le aportará 1.000.000 de dólares libres de riesgo en el plazo de un año. ¿Qué cantidad máxima estaría dispuesto a pagar por él en la actualidad?

Si su siguiente mejor alternativa es otra inversión libre de riesgos con una tasa de interés del 5 %, no tendría que pagar más de 952.380 dólares. ¿Por qué? Porque si tomara esa cantidad y la invirtiera en su siguiente mejor alternativa, tendría un millón de dólares: 1.000.000 dividido por 1,05 (el 5% de tasa de interés/descuento) es igual a 952.380 dólares. Si puede invertir en la primera opción una cantidad menor que

esta, saldrá ganando.

El valor temporal del dinero es una idea muy antigua: el primero en explicarla fue el teólogo español del principios del siglo XVI Martín de Azpilicueta. La idea central de que un dólar hoy tiene más valor que mañana puede aplicarse a muchas situaciones financieras de lo más común.

Por ejemplo, el valor temporal del dinero puede ayudarle a descubrir el máximo que debería estar dispuesto a pagar por un negocio que da 200.000 dólares de beneficios por año. Si ponemos una tasa de interés del 5 %, sin crecimiento, y un futuro previsible de

diez años, el valor actual de esa serie de flujos de caja futuros es de 1.544.347 dólares. Si paga menos de esa cantidad, saldrá adelante siempre y cuando sus supuestos sean correctos. (Nota: este es el método de descuentos de flujos de caja del que hablamos en el apartado «Cuatro formas de fijar un precio».)

El valor temporal del dinero es un concepto extremadamente versátil y explorarlo a fondo supera el propósito de este libro. Para un análisis más profundo, recomiendo consultar *The McGraw-Hill 36-Hour Course in Finance for Nonfinancial Managers*, de Robert A. Cooke.

La capitalización

Mejore un 1 % al día y en tan solo 70 días será el doble de bueno.

ALAN WEISS, asesor de gestión y autor de *Getting Started in Consulting* y *Million Dollar Consulting*

Le explicaré un método infalible para convertirse en millonario: ahorre 10 dólares al día durante cuarenta años, de alguna manera que le permitan ganar un 8 % de interés. Ahorrar 10 dólares al día no cuesta nada: puede ahorrar 300

dólares al mes eliminando los gastos innecesarios y ganar el 8 % invirtiendo ese dinero de una manera simple y conservadora. (Le recomiendo *Fail-Safe Investing*, de Harry Browne, y *I Will Teach You to Be Rich*, de Ramit Sethi, si le interesan las estrategias de inversion táctica y de bajo riesgo.)

Y ahora viene lo más sorprendente: solo aportará 146.110 dólares a lo largo de esos cuarenta años. ¿Cómo es posible entonces que alcance el millón de dólares?

«Capitalizar» es «acumular» ganancias con el tiempo. Siempre que sea capaz de reinvertir las ganancias, su

inversión aumentará de manera exponencial en un bucle de feedback positivo (término que retomaremos en el capítulo 10).

Un sencillo ejemplo de capitalización es una cuenta de ahorros. Supongamos que su cuenta corriente gana el 5 % por ciento de interés. Al cabo de un año, 1 dólar en su banco valdrá 1,05. Al tercer año, 1,10 dólares. Al cabo de cuatro años, 1,15. Quince años después de haber hecho el depósito inicial, tendrá 2 dólares.

Dicho así no parece gran cosa, pero tenga en cuenta que esta relación aumenta el valor. Si empieza con

1.000.000 de dólares, tendrá 2.000.000 al cabo de catorce años. No está mal.

La capitalización es importante porque se pueden obtener considerables ganancias en períodos de tiempo sorprendentemente cortos. Si reinvierte los ingresos que genera su empresa y esta crece con rapidez, puede multiplicar su inversión original varias veces. La «capitalización» es el secreto que explica que pequeñas empresas que reinvierten sus ganancias se conviertan en grandes empresas al cabo de pocos años.

Acumular ganancias da grandes resultados con el tiempo, sin duda. El

truco es tener la paciencia suficiente para esperar la recompensa.

El apalancamiento

Nos han criticado por no entender lo que significa la palabra «apalancamiento»…

Sí sabemos lo que significa un apalancamiento, y que tener una liquidez de varios millones de dólares en el banco es mucho mejor que estar muy bien

apalancados.

KENNETH H. OLSEN, fundador de The Digital Equipment Corporation (DEC), empresa que fue adquirida por Compaq en 1998

Emplear el dinero de los demás para hacer fortuna suena de fábula. Pida prestado dinero, amase una fortuna, devuelva el dinero a quien se lo prestó y quédese con el resto. ¿Qué puede haber mejor que eso?

Ganar dinero habiendo pedido prestado a terceros es muy inteligente, siempre y cuando sea consciente de los

riesgos.

El «apalancamiento» es la práctica de usar un dinero prestado para magnificar las ganancias potenciales. Pongamos un ejemplo: imaginemos que tiene 20.000 dólares que le gustaría invertir en propiedades inmobiliarias. Podría usar esa cantidad en concepto del 20 % del pago de la entrada de una propiedad que vale 100.000 dólares, y pedir prestados 80.000, pero eso compromete su dinero en una única inversión.

En lugar de usar los 20.000 dólares para el pago de una sola entrada, podría coger esa misma cantidad de dinero e

invertirla en cuatro propiedades de 100.000 dólares dando una entrada de 5.000 dólares por cada una de ellas. La estrategia exige que pida prestados 95.000 dólares cuatro veces, es decir, un total de 380.000 dólares en préstamos.

Y aquí es donde actúa la magia. Imaginemos que las propiedades doblan su valor, y que las vende. En el primer ejemplo habría ganado 100.000 dólares con una inversión de 20.000: el rendimiento habría conseguido multiplicar por 5 su entrada de 20.000 dólares. En el segundo ejemplo ganaría 400.000 dólares con la misma entrada de 20.000: el rendimiento habría

conseguido multiplicar por 20 su inversión. Visto así el apalancamiento no parece tener mucha ciencia, ¿verdad?

Pero, no vayamos tan deprisa. ¿Qué pasaría si el valor de cada propiedad descendiera espectacularmente y tuviera que venderlas para recuperar el máximo dinero posible? Si imaginamos que el valor de la propiedad cae un 50 %, en el primer ejemplo habría perdido 50.000 dólares. En el segundo, el uso del apalancamiento magnificaría sus pérdidas que llegarían a los 200.000 dólares, cuatro veces más.

El apalancamiento es una estrategia financiera: puede magnificar el

potencial tanto de las ganancias como de las pérdidas. Cuando su inversión genera beneficios, el apalancamiento genera más beneficios. Cuando su inversión se hunde, pierde más dinero del que habría perdido de otra manera.

Una de las razones que contribuyeron a la recesión de los años 2008-2009 fue el empleo desmesurado del apalancamiento por parte de los bancos de inversión. Los bancos adoptaron la costumbre de apalancar sus inversiones por un factor 30 o 40. Millones (o miles de millones) de dólares se ganaban o se perdían cuando el valor de una acción en concreto subía

o bajaba por un solo punto porcentual. Cuando se hundió el mercado, las pérdidas de los bancos resultaron mucho mayores por el porcentaje de apalancamiento que habían asumido, más que suficiente para amenazar la existencia misma de la entidad.

Emplear el apalancamiento es jugar con fuego: puede ser una herramienta útil si se usa adecuadamente, pero también puede salir escaldado. Nunca recurra al apalancamiento a menos que sea muy consciente de las consecuencias y esté preparado para aceptarlas. En caso contrario, pondrá en peligro su negocio y su propia situación

económica.

Jerarquía financiera

El dinero suele costar muy caro.

RALPH WALDO EMERSON, filósofo estadounidense

Imagine que ha inventado un dispositivo antigravitacional que puede hacer levitar objetos sólidos sin necesidad de mucha electricidad. Su invento revolucionará el

transporte y la industria, que harán posible la aparición de nuevos productos. La demanda de su invento es un hecho: lo único que tiene que hacer es fabricar suficientes dispositivos para satisfacerla.

Sin embargo, hay un problema: sus cálculos indican que instalar la maquinaria necesaria para montar una línea de producción para fabricar esos mecanismos le costará 1.000 millones de dólares. Por desgracia, no tiene esa cantidad. Su invento solucionaría muchos problemas, pero el paso siguiente está fuera de su alcance. ¿Qué puede hacer?

La financiación permite emprender proyectos que de otra manera no podría desarrollar con su presupuesto actual. Si su empresa necesita un equipo caro o muchos trabajadores para fabricar y entregar el producto que ofrece, seguramente necesitará financiación externa. Pocos son los que tienen en el banco una suma enorme de dinero esperando ser invertida, pero es sorprendente la facilidad con que puede llegar a quienes sí la tienen.

La financiación es el equivalente al combustible de los cohetes en el mundo de los negocios. Si su empresa necesita una utilidad adicional y ya está

orientada en la dirección correcta, recurrir de una manera sensata a la financiación puede acelerar el crecimiento de la operación. Si la empresa tiene problemas estructurales, explotará, y no para bien.

Para acceder a la financiación a menudo es necesario renunciar a una parte del control sobre las operaciones de su empresa. Los profesionales de los negocios no le darán dinero a cambio de nada: siempre piden algo a cambio.

Recuerda que ofrecer capital es ofrecer valor para muchas empresas. A cambio de recursos, sus prestamistas o inversores le pedirán un valor:

intereses, pagos en concepto de leasing o una parte de las ganancias de su empresa. También querrán encontrar la manera de disminuir el riesgo a perderlo todo si el negocio fracasa. Para paliar este riesgo, exigirán un control: estar autorizados a influir en las operaciones de su empresa. Cuanto más dinero les pida, más control querrán ejercer.

Considero útil imaginar la «jerarquía financiera» como una escalera con opciones disponibles. Los hombres y las mujeres de negocios empiezan desde abajo y van subiendo peldaño a peldaño hasta donde sea necesario. Cuanto más alto suba, más

financiación conseguirá y más control cederá a cambio.

Repasemos la jerarquía financiera empezando desde abajo:

La liquidez personal es sin duda la mejor manera de financiarse. Invertir un dinero que ya tiene se hace rápida y fácilmente, y no requiere aprobación ni papeleo. La mayoría de empresarios empiezan financiándose a sí mismos con su propio dinero si es posible.

El crédito personal es otro método de financiación de bajo coste. Mientras sus necesidades no excedan unos miles de dólares, le resultará fácil financiar sus gastos a través de un crédito

personal. En el banco suelen aprobarlo sin demora si tiene un buen expediente, y pagar a plazos sirve para aumentar su flujo de caja. Se arriesga a arruinar su prestigio como deudor (a arriesgar su reputación) si no puede atender los pagos, pero para muchos empresarios ese es un riesgo que vale la pena correr.

Financié mi empresa con mi dinero y un crédito personal. Si sus necesidades son modestas, recurrir al crédito personal para financiar sus costes iniciales es una buena opción siempre y cuando controle su presupuesto.

Los amigos y la familia hacen préstamos personales. Si necesita más

dinero del que puede cubrir con su liquidez y los créditos personales, recurra a préstamos de amigos y familiares. Pero tenga cuidado: el riesgo de que no pueda devolverles el dinero es real, y puede tener consecuencias devastadoras en sus relaciones personales, sobre todo cuando son importantes. Por esa razón, le aconsejo que no pida a sus padres ni a sus abuelos que apuesten los ahorros de su vida en el proyecto de su idea; hay otras maneras mucho mejores de hacerlo.

Los préstamos sin garantía son los que hacen los bancos y las entidades crediticias. Rellene un formulario, pida

cierta cantidad de dinero y el banco evaluará su capacidad para devolver el préstamo con un interés durante un determinado período de tiempo. El préstamo puede ser una suma global o una línea de crédito que pueda usarse en cualquier momento. El banco no pide garantías por pequeñas cantidades (unos miles de dólares), por eso la tasa de interés probablemente será un poco más alta que la de una tarjeta de crédito o un préstamo asegurado.

Los préstamos con garantía requieren un bien en garantía. Las hipotecas y los préstamos para el automóvil son buenos ejemplos de

préstamos con garantías: si no paga, el prestamista puede requisar legalmente la propiedad en garantía. Y como luego el prestamista puede vender esa propiedad para recuperar sus fondos, los préstamos con garantía son muchos más que los sin garantía: miles o centenares de miles de dólares.

Los bonos son deudas contraídas con prestamistas. En lugar de pedir directamente al banco un préstamo, la empresa pide dinero prestado a individuos o compañías. El prestamista entrega el dinero directamente a la empresa, dinero que recuperará con un interés acordado al cabo de un plazo de

tiempo determinado. Cuando el plazo expira —es decir, cuando el plazo vence —, la empresa debe devolver la cantidad original del préstamo más los intereses. El proceso legal y regulador del mercado de valores puede ser extremadamente complicado, por eso un banco inversor emite el bono.

La financiación por medio de cuentas por cobrar es una clase de préstamo con garantía especial para empresas. La financiación por medio de cuentas a cobrar puede poner a su disposición millones de dólares en crédito, pero con un coste: la garantía del préstamo es el control de las cuentas

por cobrar de su empresa. Dado que el banco controla las cuentas por cobrar, puede asegurarse de que su préstamo sea lo primero que se pague, antes incluso que los salarios de los empleados y los compromisos con los vendedores. Tendrá a su disposición muchísima financiación, pero va a ceder buena parte del control al prestamista.

El capital ángel transfiere los préstamos al capital. Un ángel es un inversor privado, alguien a quien le sobra el dinero que quiere invertir en una empresa privada, por lo general entre 10.000 y 1.000.000 de dólares. A cambio, será el propietario del 1 % o 10

% de la empresa.

Aceptar un ángel inversor es un poco como aceptar un socio silencioso: da el capital a cambio de que le den una parte de la propiedad de la empresa legalmente. Algunos ángeles ofrecen sus consejos y pueden ser asesores, pero en general no tienen poder para tomar decisiones empresariales.

Los capitales de riesgo toman el relevo cuando los ángeles se van. Los capitalistas de riesgo son inversores muy ricos (o grupos de inversores que han hecho fondo común) que disponen de gran cantidad de capital: decenas o centenares de millones de dólares en una

única inversión. La financiación a través de capitales de riesgo se hace escalonadamente; empiezan de manera modesta y luego crece a medida que la empresa necesita más capital. Las últimas inversiones pueden disminuir el porcentaje de la propiedad de los accionistas, por eso entra en juego la negociación. Los capitalistas de riesgo también exigen ejercer mucho control a cambio de entregar grandes cantidades de capital, y en general ocupan un lugar en la junta directiva.

Las ofertas públicas de acciones (OPA) consisten en vender una parte de la propiedad de la empresa a los

inversores en el mercado. Suele hacerse a través de los bancos de inversión: compañías que proveerán a una empresa de gran cantidad de capital a cambio de vender las acciones de esa empresa en el mercado bursátil. Los bancos de inversión ganan dinero vendiendo las acciones por un valor superior al que las compraron a los inversores en el mercado. La oferta pública inicial (OPI) sencillamente es la primera oferta pública de acciones que una compañía ofrece al mercado.

El inversor que adquiere unas acciones legalmente es dueño de parte de la empresa, y eso incluye el derecho

a participar en las decisiones empresariales y a elegir a la junta directiva. Quien posea el mayor número de acciones de la empresa es quien la controla, por eso «hacerla pública» pone en peligro el control de las decisiones: una compra de gran parte de las acciones conduce al control de la empresa.

Los ángeles y los inversores capitalistas de riesgo recurren a las ofertas públicas de acciones para adquirir una propiedad a cambio de dinero. Los inversores pueden recuperar sus rendimientos de dos maneras: a través de los dividendos que producen

las «ganancias» de la compañía o vendiendo sus acciones a otro inversor. Las ofertas públicas de acciones permiten a los inversores vender sus acciones a cambio de dinero, por eso los ángeles y los inversores capitalistas suelen animar a las empresas de éxito a hacerse públicas o a venderse a otra empresa cuanto antes para recuperar su inversión.

Cuanto más control deba ceder por cada dólar de financiación que obtenga, menos atractiva le resultará su fuente de financiación. Cuantas más personas deba consultar antes de tomar una decisión, más despacio funcionará su empresa.

Los inversores aumentan los «costes generales del negocio en comunicación» (expresión que retomaremos más adelante), y eso puede influir negativamente en su capacidad para tomar decisiones con celeridad.

Es frecuente que los inversores echen de la empresa a los ejecutivos que no rinden bien, aunque esos profesionales sean los fundadores de la empresa. Ni siquiera se libran los ejecutivos de altos vuelos. Cuando Apple funcionaba mal en la década de los noventa, la junta directiva despidió a Steve Jobs de la empresa de la que había sido cofundador. Un consejo de

amigo: antes de aceptar una gran suma de capital, piense en el poder (del que hablaremos en el capítulo 9) que tendrá la junta directiva de la empresa sobre las operaciones que emprenda su negocio.

La financiación es útil, pero no olvide que tendrá que ceder el control sobre las operaciones de su empresa: no tome la decisión a la ligera, ni a ciegas.

Yo me lo guiso, yo me lo como

Felix qui nihil debet. (Feliz el que nada debe.)

Proverbio romano

La financiación que necesita depende en gran medida de lo que intente hacer. Si quiere alcanzar el éxito, es decir, ser obscenamente rico levantando una enorme empresa conocida, seguramente necesitará financiación. Si su intención, en cambio, es ser autosuficiente y libre de tomar sus propias decisiones, es mucho mejor que evite pedir financiación y conserve el control.

«Yo me lo guiso, yo me lo como» es

el arte de levantar y hacer operativa una empresa sin financiación. No crea que la única manera de crear un negocio de éxito es reuniendo millones de dólares de capitales de riesgo, porque no es así. Si se limita a depender de su liquidez, el crédito personal, los ingresos de su empresa y añade un poco de ingenio, puede levantar un negocio con éxito sin buscar financiación. Mi empresa funciona con una cuenta corriente, una cuenta de ahorros y una tarjeta de crédito de la empresa, y estoy satisfecho.

«Yo me lo guiso, yo me lo como» permite hacer crecer su negocio y

conservar el control absoluto de las operaciones. No tiene que conseguir la aprobación de terceros para tomar decisiones que cree más acertadas. Pero tardará más en hacer crecer su empresa. Sin embargo, gestionada con prudencia, la financiación puede ayudarle a que las cosas sucedan mucho antes de lo esperado.

Si acepta financiación, asegúrese de emplearla en hacer aquello que no podría hacer de otra manera. Los multiplicadores de fuerzas son útiles pero caros; aceptar la financiación para acceder a bienes o servicios de vital importancia puede ser una buena idea.

Pero, de no ser este su caso, intente, en la medida de lo posible, arreglarse con el dinero de que dispone y los ingresos de la empresa.

Para mejorar sus resultados, procure seguir el lema «yo me lo guiso, yo me lo como»; solo recurra a la jerarquía de financiación si es necesario. Conservar el 100 % de la propiedad y el control de una empresa que tiene ganancias y es autosuficiente es algo muy bello.

El rendimiento de la

inversión

Sabio es quien aprende que los ingresos netos no siempre deben ser la prioridad.

WILLIAM A. WARD, aforista

Cuando invierte en algo espera que le aporte más valor del que pagó por él. Es muy útil valorar lo que va a recibir en función de lo que ha invertido.

El rendimiento de la inversión (RI) es el valor creado a partir de una inversión de tiempo o de recursos. La mayoría asocia el rendimiento de

inversión a cuestiones monetarias: si por 1.000 dólares invertidos obtiene 100 dólares de ganancias, el rendimiento de la inversión es del 10 %: (1.000 + 100) / 1.000 = 1,10, o 10 %. Si su rendimiento de inversión es del 100 %, ha doblado su inversión inicial.

Del rendimiento de la inversión dependerá su elección entre distintas alternativas enfrentadas entre sí. Si deposita dinero en una cuenta de ahorros, el rendimiento de su inversión será igual a la tasa de interés que el banco le dé por retener su dinero. ¿Por qué va a dejar el dinero en una cuenta que le paga un 1 % de intereses si puede

depositar ese mismo dinero en una cuenta que le paga el 2 % sin variar los gastos?

La utilidad del rendimiento de la inversión va más allá del dinero: puede emplearlo en otras «monedas de cambio universal». El «rendimiento sobre el tiempo invertido» es una manera extremadamente eficaz de analizar los beneficios de su esfuerzo. Si estuviera obligado a trabajar veinticuatro horas seguidas al día durante un año a cambio de un millón de dólares, ¿lo haría? Cuando analice el rendimiento en función del coste de su tiempo y de su salud mental, comprenderá que no

merece la pena.

El rendimiento de cada inversión siempre se relaciona directamente con lo que cuesta esa inversión. Cuanto más gasta (en términos de dinero y de tiempo), menor es su rendimiento. Incluso apuestas supuestamente seguras como comprar una casa o sacarse una licenciatura en la universidad no son una buena idea si el precio que paga por ellas es demasiado alto. La valoración del rendimiento es especulativa; nunca se sabe cuál será el resultado. Calcular rendimientos es un ejercicio de predicción del futuro, que en la práctica es imposible.

La valoración de un futuro rendimiento de inversión se basa en un supuesto más o menos bien fundamentado. Conocerá el rendimiento de su inversión después de haberla hecho y de haber obtenido los rendimientos.

En este mundo no hay nada seguro. Tenga siempre en cuenta los posibles riesgos antes de hacer una inversión, por muy alto que aparentemente sea su potencial rendimiento.

Costes a fondo perdido

Si de entrada no tiene éxito, inténtelo,
inténtelo de nuevo.
Y luego abandone. No tiene ningún
sentido pasar por tonto.

W. C. FIELDS, cómico

Al regresar de la Segunda Guerra Mundial, mi abuelo montó la constructora Kaufman Construction Company, y construyó fachadas, hogares, locales para los sindicatos y edificios de viviendas en Akron, Ohio. En 1965,

tras veinticinco años en el negocio, empezó su proyecto más ambicioso: un edificio de cinco plantas y veintiséis viviendas en Portage Path.

El Baranel tenía que construirse en las parcelas de dos casas antiguas, que mi abuelo compró y demolió con este propósito. Hizo un pedido de barras de acero y de ladrillos y procedió a excavar como tenía planeado. El coste del proyecto debía ser de 300.000 dólares, el equivalente a 2.400.000 de dólares en 2010.

El proyecto iba bien hasta que las excavadoras encontraron unas bolsas enormes de arcilla azul que volverían

extremadamente inestables los cimientos. Para seguir con el proyecto, había que excavar muchos metros cúbicos de arcilla y barro hasta alcanzar el suelo de roca, y comprar más hormiguón y barras de acero para rellenar ese hueco enorme. Terminar el edificio costaría mucho más de lo presupuestado inicialmente, aunque era difícil determinar exactamente la cantidad.

En lugar de abandonar, mi abuelo decidió concluir el proyecto; había gastado tanto dinero en el terreno y en los movimientos de tierras que le sabía mal no llevarse nada a cambio del

esfuerzo y de la inversión. Encontró inversores, puso como garantía otro edificio de viviendas y el hogar familiar y siguió adelante con el proyecto.

Cuando el edificio estuvo terminado, había gastado tres veces más del importe presupuestado: aproximadamente 1.000.000 de dólares, unos 8.000.000 de dólares en la actualidad con los ajustes de la inflación. Mucho más de lo que valía el edificio. El abuelo se pasó la vida lidiando con los inversores y los abogados. Es una historia triste, pero todos podemos aprender de ella.

El coste hundido es la inversión de

tiempo, energía y dinero que no puede recuperarse una vez hecha. Haga lo que haga, estos recursos son irrecuperables. Por consiguiente, seguir invirtiendo en un proyecto para recuperar los recursos perdidos no tiene ningún sentido: lo único que importa es la cantidad de inversión necesaria frente a la recompensa que espera obtener.

El concepto del coste hundido es fácil de entender, pero es muy difícil ponerlo en práctica. Cuando pierde años trabajando en una profesión que no le interesa, o millones de dólares en un proyecto que inesperadamente exige muchos más, es difícil abandonar. Ha

invertido tanto que no le parece bien rendirse sin llevarse nada a cambio. De hecho, no hay que pueda hacer con respecto a sus inversiones; lo pasado, pasado está. Solo puede actuar en función de la información de que dispone.

Cometer errores es inevitable: nadie es perfecto. Tomará decisiones que más adelante desearía no haber tomado; de eso puede estar seguro. Si pudiera volver atrás, haría las cosas de otra manera. Por desgracia, eso no es posible. Siempre habrá otros proyectos, a condición de que no insista en un proyecto arriesgado para recuperar sus

pérdidas. Invertir dinero en recuperar lo que ya se ha perdido es un mal negocio.

No siga echando hormigón en un pozo sin fondo; si la inversión adicional no sirve de nada, déjela. No pretenda nunca recuperar el dinero de la misma manera que lo ha perdido. Si el resultado no le compensa la inversión exigida ni el riesgo que corre, no invierta.

7
La mente

El noventa por ciento de este juego es más o menos mental.

YOGI BERRA, ex jugador profesional de béisbol y aficionado a los juegos de palabras

hora que ya hemos cubierto los principios del funcionamiento del mundo

de los negocios, cambiaremos de tercio para conocer cómo trabaja la gente.

Unas personas montan empresas para servir a otras. Como ya planteamos en la creación de un producto de valor y en la entrega de ese valor, si las personas no tuvieran necesidades ni deseos, las empresas no existirían. Y al revés, si nadie fuera capaz de satisfacer esas necesidades y esos deseos, o no estuviera dispuesto a ello, las empresas no podrían funcionar.

Es fundamental comprender cómo captamos la información, tomamos decisiones y elegimos lo que vamos a

hacer para crear una empresa y conseguir que tenga éxito. Cuando comprenda bien el funcionamiento de la mente, le resultará fácil encontrar la manera de hacer bien las cosas y de trabajar de manera eficaz con los demás.

El síndrome del hombre de las cavernas

El hombre es una cita que resume a todos sus antepasados.

Imagine por un momento que vivió hace 100.000 años. Va caminando, con todos los sentidos en alerta, por la ribera de un río, examinándolo todo en busca de alimento: peces que naden en el arroyuelo, plantas comestibles o algún animal para cazar. El sol está en lo alto y hoy ya ha caminado siete kilómetros, pero a sus encallecidos pies todavía les falta por recorrer siete kilómetros más antes de que el día termine.

Dentro de unas horas se detendrá para beber agua y guarecerse a la sombra: el sol es muy fuerte y le irá bien

descansar para ahorrar energía (expresión que retomaremos en este capítulo).

Mientras sigue caminando se fija en un pequeño arbusto que está a unos seis metros de distancia. Le da un vuelco el corazón: reconoce sus hojas y sabe que tanto estas como sus raíces son comestibles. Empieza a cavar en la tierra, junto al tallo, con la intención de dejar al descubierto las raíces y llevarse todo el arbusto dentro del sencillo cesto entretejido que lleva colgado a la espalda.

De repente, advierte un movimiento por el rabillo del ojo. A poco más de un

metro una enorme cobra se ha erguido para atacar desplegando su particular caperuza moteada y mostrando unos colmillos afilados. No hay tiempo para pensar: le sube la adrenalina, se le acelera el pulso y, de un salto, escapa a toda velocidad olvidando la comida.

Sigue corriendo hasta que comprende que la amenaza ha desaparecido, y entonces dedica unos minutos a recuperarse, temblando por el ejercicio y la tensión mientras su adrenalina baja. Le sabe mal dar por perdido el alimento, pero no vale la pena arriesgar la vida por él.

Cuando ya se ha recuperado,

reanuda la búsqueda de alimentos protegiéndose del sol de mediodía. Esta noche regresará a su tribu para compartir con los demás lo que haya recolectado.

Los conoce bien a todos, porque en total son unas cuarenta personas las que conforman el estrecho tejido social del grupo. En principio se han unido para protegerse de los animales salvajes y de otras tribus que periódicamente intentan arrebatarles sus recursos atacándolos por sorpresa.

Construyen lanzas y redes para pescar, trabajan el pedernal para modelar cuchillos y hachas para cazar

con las que defenderse, y elaboran cestos y vasijas de arcilla para almacenar los alimentos. En el fuego se está asando un antílope, que un grupo de cazadores de su tribu persiguió hasta dar muerte, técnica conocida como caza por persistencia.

Por la noche, ustedes se sientan junto a un fuego encendido para cocinar y mantener alejados a los depredadores. Hablan de la jornada y cuentan historias hasta que se duermen. Y a la mañana siguiente, vuelta a empezar.

La biología humana está programada para unas condiciones de vida de hace 100.000 años, no para el mundo en el

que vivimos en la actualidad. La comida abunda; los depredadores, no. Ya no hay que estar en constante movimiento; al contrario, probablemente usted pasa la mayor parte del tiempo ocupado en actividades sedentarias, como trabajar ante un ordenador, sentado a una mesa. Como consecuencia, lo que amenaza a nuestra mente y a nuestro cuerpo son otras cosas: la obesidad, las patologías cardíacas, la diabetes, el Alzheimer y la fatiga crónica.

Su mente y su cuerpo sencillamente no están programados para el mundo contemporáneo. El desafío de trabajar en este mundo es que nuestra mente y

nuestro cuerpo están sintonizados para la supervivencia física y social, no para jornadas laborales de dieciséis horas. El mundo de los negocios es relativamente joven, y nuestra biología todavía no se ha adaptado a las nuevas exigencias que nos imponemos.

No sea duro consigo mismo: sencillamente usted no fue hecho para el trabajo del que es responsable en la actualidad. Nadie lo es, de hecho; y vamos todos corriendo, reclamando un nuevo software para nuestro antiguo hardware.

El depósito de gasolina

Ahora no hay dicha digna de ese nombre / que no trunquen el dolor / el hastío y el error.

ROBERT FROST, poeta

Beber Red Bull sin parar y pasarse todas las noches en vela tiene un límite. Si usted desea trabajar bien, va a tener que cuidar de sí mismo. Si su cuerpo no produce lo que necesita para funcionar, se quedará sin gasolina mucho antes de alcanzar la meta.

Su mente es ante todo un sistema físico. A menudo lo que acusamos como fatiga mental o trastornos emocionales son simplemente una señal que nos da el cuerpo para decirnos que nos falta algo necesario para nuestro físico: nutrientes, ejercicio o descanso.

Si quiere hacer bien las cosas, no puede ir siempre con la aguja marcando vacío; piense que funciona con un «depósito de gasolina», como lo hace un coche. Cuando tiene mucho trabajo lo que suele pasar es que olvida cuidar de sí mismo. Mal hecho; cuidar de uno mismo tendría que ser nuestra principal preocupación para conseguir buenos

resultados sin quemarnos.

Una buena alimentación combinada con un poco de ejercicio y de descanso son los ingredientes que su cuerpo convertirá en energía productiva. Si este aporte es deficiente (o escaso) inevitablemente su rendimiento bajará en cantidad y en calidad. Le mostraré unos cuantos consejos básicos para ayudarle a superar el día con buena nota.

• *Consuma alimentos de buena calidad*. «Basura entra, basura sale» (expresión que retomaremos en el capítulo 11); en otras palabras, preste atención a lo que se echa al coleto. Si

come carne, huevos o productos lácteos, evite los que en su origen contienen antibióticos u hormonas. Evite también el azúcar refinado y los alimentos procesados en la medida de lo posible: no coma usted lo que no comerían sus abuelos.

Comer un poco cada dos horas y media más o menos le ayuda a mantener estable el nivel de azúcar en la sangre, y así evitará la sensación de debilidad durante todo el día. Yo soy de esos que a veces se olvida de comer, pero no me complico la vida: un puñado de almendras o una pieza de fruta me van de maravilla. Tome cafeína con

moderación: sustituya los refrescos por infusiones y vaya por el mundo con una botella de agua, estará siempre hidratado.

- *Practique ejercicio con regularidad*. Según explica John Medina en *Brain Rules*, tan solo un poco de actividad física aumenta la energía, mejora la actividad mental y potencia la capacidad de concentrarse. Ir a pasear o a correr, saltar a la comba o hacer un poco de yoga puede ayudarle a despejar la mente y a aumentar su dosis de energía que necesita para pasar el día. Yo suelo hacer ejercicio con un mazo de seis kilos para activar la circulación: es

una manera de hacer pesas barata y eficaz que no ocupa mucho espacio (solo hay que procurar no golpear nada). [34]

• *Duerma al menos siete u ocho horas*. Dormir contribuye a consolidar los efectos del reconocimiento de patrones y la simulación mental, así como a contrarrestar la falta de fuerza de voluntad (términos de los que hablaremos en este capítulo); es decir, no escatime en el descanso. A mí me va muy bien poner una alarma para acordarme de que tengo que irme a la cama, y tener tiempo para relajarme antes. Acostarse temprano le servirá

para levantarse temprano, y eso es muy útil cuando su trabajo es creativo. En mi caso, prefiero escribir o dedicarme a otras tareas creativas al empezar el día; uno no se distrae y el tiempo rinde.

• *Tome sol, pero con prudencia*. La vitamina D forma parte de muchas de las reacciones químicas que experimenta su cuerpo, y su cuerpo solo puede sintetizarla si expone la piel directamente a la luz solar, sin filtros. (La luz a través de los cristales no sirve.) Ahora bien, tómelo con moderación: no hay que tomarse a la ligera las insolaciones y el cáncer de piel.

La luz le ayuda a sincronizar su ritmo circadiano, que influye en sus hábitos de sueño. En mi caso utilizo una lámpara terapéutica,[35] que emite una suave luz azul que ayuda a ajustar el reloj biológico a los cambios estacionales; la uso sobre todo durante los meses de invierno. Con solo diez minutos de sol por la mañana mejorará su descanso y su estado de ánimo.

• *Dé a su cerebro la materia prima que necesita para funcionar*. Si alguna vez se ha encontrado irritable, triste, apático o adormecido sin razón aparente, quizá su cuerpo no reciba la materia prima necesaria para fabricar

los neurotransmisores responsables de hacer que se sienta bien. En el libro *The Mood Cure*, Julia Ross explica que el cerebro necesita ciertos compuestos para elaborar unos neurotransmisores fundamentales que alteren los estados de ánimo, como la dopamina y la serotonina. Sin la materia necesaria para generar estos productos químicos que alteran los estados de ánimo, se sentirá apagado, aunque en su mundo todo vaya bien.

Los cambios en nuestra dieta actual hacen que sea necesario tomar algunas sustancias en forma de suplemento. Un buen suplemento multivitamínico, aceite

de pescado, magnesio y aminoácidos esenciales pueden contribuir en gran medida a que el cerebro tenga lo que necesita para funcionar con eficacia. Asegúrese de que lo que compre sea biodisponible: los suplementos no le servirán si su cuerpo no los absorbe.[36]

Me gusta experimentar distintas alternativas para aumentar mi energía y productividad y mejorar mi estado de ánimo; le recomiendo que haga lo mismo. Una estructura guía puede ayudarle a cambiar de estilo de vida. Cambiar la estructura de mi entorno me ha servido para realizar muchos cambios casi sin esfuerzo, incluyendo la

dieta vegana (sin productos animales) que adopté durante tres años. No tenga miedo de intentar cosas nuevas para comprobar si advierte una mejoría, pero hágalo con sensatez.

Cuando dude, piense en cómo vivían sus antepasados y actúe en consecuencia.

El cerebro cebolla

Las opiniones expresadas aquí no

representan necesariamente la opinión unánime de todas las partes que conforman mi mente.

MALCOLM MCMAHON, obispo de Nottingham

La mayoría se identifica con la voz que oye en su interior y siempre está haciendo comentarios sobre el mundo que le rodea. Algunas veces, esa voz está crispada por los nervios, y con frecuencia demuestra inseguridad, preocupación o miedo.

Por suerte usted no es esa voz.

Solo es una pequeña parte de su cerebro. Su voz interior es el «locutor»

que comenta lo que su cerebro hace automáticamente. No es usted: su conciencia es lo que en realidad utiliza su cerebro para solucionar los problemas que no puede manejar con el piloto automático.

Dado que el comportamiento humano nace en el cerebro, va muy bien comprender cómo funciona. Vamos a dar un breve y simplísimo repaso al funcionamiento del cerebro.

Piense en el «cerebro» como si fuera una «cebolla»: tiene varias capas, una encima de la otra. En el centro hay una estructura llamada el rombencéfalo, una porción del encéfalo, el cerebro

posterior, responsable de mantenerle vivo. El rombencéfalo se encarga de todas las funciones fisiológicas necesarias para la supervivencia: el ritmo cardíaco, el sueño, el despertar, los reflejos, los movimientos musculares y los impulsos biológicos.

El rombencéfalo, localizado en la base del cerebro, se llama también «cerebro reptiliano» porque esta estructura neurológica básica estaba presente en todos nuestros precursores biológicos, incluyendo reptiles y anfibios. El rombencéfalo es ante todo el responsable de generar señales que bajan por la médula espinal, pasan por

los nervios y se distribuyen por el cuerpo generando los actos físicos.

Sobre el rombencéfalo está el mesencéfalo, cerebro medio, encargado de procesar los datos sensoriales, la emoción, la memoria y el reconocimiento de patrones (al que nos referiremos en este capítulo). El mesencéfalo predice constantemente (y automáticamente) lo que sucederá a continuación, y luego envía la información al rombencéfalo, que prepara nuestro cuerpo para una acción inmediata. El mesencéfalo es el locutor de radio y el rombencéfalo, la radio.

Situado justo encima del

mesencéfalo hay una fina capa de tejido plegado: el prosencéfalo, cerebro anterior. Este pequeño velo de materia neural es responsable de las capacidades cognitivas que nos distinguen como humanos: conciencia de uno mismo, capacidad lógica, deliberativa, de inhibición y de decisión.

Desde el punto de vista evolutivo, el prosencéfalo es de muy reciente desarrollo y probablemente se formó para ayudarnos a lidiar con la ambigüedad. La mayoría de las veces el mesencéfalo y el rombencéfalo dirigen la función: actuamos basándonos en el

instinto y gracias al piloto automático. Ahora bien, eso cambia cuando nos enfrentamos a algo inesperado o desconocido que confunde la capacidad del mesencéfalo para predecir lo que va a suceder a continuación. En ese momento, el prosencéfalo se pone en marcha, recopila información y valora alternativas.

Tras la deliberación y el análisis, el prosencéfalo toma su decisión considerando lo que le parece que es la mejor opción en ese momento. A partir de entonces, el mesencéfalo y el rombencéfalo asumen el control y ejecutan la acción.

Los neurocientíficos querrán agarrarme por el cuello ahora, pero voy a decir que esta descripción tan básica del cerebro nos sirve por ser bastante precisa.[37] P. J. Eby, amigo y mentor, aficionado a «los pirateos mentales», utiliza una analogía fantástica para explicar la relación que existe entre las distintas partes de la mente: su cerebro es un caballo y usted el jinete. Su caballo es inteligente: se mueve solo, sabe reconocer un reto y esquivará lo que le parezca peligroso o inquietante. Usted, el jinete, está ahí para indicarle la dirección y garantizarle que es seguro avanzar.

Lo ideal para obtener buenos resultados es disociarse de su voz interior. El «locutor» tiene el mismo radio de atención que un crío de dos años, después de tomarse un espresso triple. Su función es destacar aquello que está pasando en su entorno y que le interesa, aquello que pueda satisfacer alguna de sus necesidades básicas o suponer algún peligro. Eso no significa que la voz siempre tenga razón, ni que deba tomarse todo lo que dice como si estuviera escrito en el Evangelio.

La meditación es una práctica sencilla que puede ayudarle a separar su yo de la voz que resuena en su cabeza.

No hay nada místico ni mágico en la meditación, sencillamente respire y observe lo que su «mente de primate» hace sin asociarse a ella. Al cabo de un rato, la voz se acallará y mejorará su capacidad de seguir la senda que se ha marcado.

Unos instantes de silenciosa meditación al día pueden representar la diferencia entre sentirse asustado y sobrecogido o sentir que uno controla su destino. Si está interesado en aprender a meditar, le recomiendo *Mindfulness in Plain English*, de Bhante Henepola Gunaratana y *Mindfulness en la vida cotidiana: donde quiera que vayas, allí*

estás, de Jon Kabat-Zinn.

El control de las percepciones

El comportamiento de un organismo es producto de los sistemas de control y se realiza con el propósito de controlar las percepciones partiendo de unos valores deseados de referencia. El comportamiento es el control de las percepciones.

WILLIAM T. POWERS, teórico de los sistemas de control y autor de *Making Sense of Behavior: The Meaning of Control*

En los venerados foros internacionales del mundo de los negocios (y en las escuelas de negocios), B. F. Skinner es el rey en la sombra.

Skinner fue uno de los principales impulsores intelectuales del movimiento conductista en psicología: defendió la idea de que los sistemas biológicos siempre reaccionan de una determinada manera ante ciertos estímulos. Si controla los estímulos, puede controlar el comportamiento. Condicione el

organismo con castigos y recompensas y este organismo aprenderá a comportarse adecuadamente.

El conductismo ha pasado de moda para la psicología desde hace unas décadas; las investigaciones han dejado claro que el comportamiento está regido por muchas más cosas que una zanahoria atada a un palo. Por desgracia, el concepto no ha trascendido en la práctica de los negocios: en las corporaciones y en las aulas de las escuelas de negocios de todo el mundo se sigue buscando el incentivo mágico que obligue a los demás a hacer exactamente lo que el mundo de la

empresa desea.

En realidad, el comportamiento humano se parece más a un termostato. Un termostato es un sistema muy simple: consiste en un sensor, un punto fijo y un interruptor. El sensor mide la temperatura del ambiente circundante. Cuando esta temperatura alcanza un determinado nivel, el termostato se detiene. Cuando la temperatura baja del punto fijo, el interruptor enciende la calefacción. Cuando la temperatura supera el punto fijo, el interruptor la apaga.

Esta relación se llama «control de las percepciones»: el termostato

controla la temperatura de la habitación comparando la temperatura percibida con el punto fijo, y se pone en funcionamiento si, y solo si, esa percepción se descontrola. Cuando esa acción controla la percepción el sistema se para hasta que el punto fijo vuelve a variar.

Los organismos vivos (incluyendo los seres humanos) esencialmente son sistemas de control de las percepciones muy complejos: actuamos de una manera determinada para que nuestras percepciones del mundo se mantengan dentro de unos límites aceptables. No nos ponemos el abrigo porque nos hayan

dicho que fuera hace frío; nos lo ponemos porque sentimos frío y no queremos sentirlo. Si la luz que percibimos con nuestros ojos es demasiado intensa, buscamos la sombra, bajamos las persianas o nos ponemos unas gafas de sol: la acción controla la percepción, y la acción que emprendemos en último término depende del entorno (del que hablaremos en el capítulo 10) donde nos encontremos en ese momento.

En *Making Sense of Behavior: The Meaning of Control*, William T. Powers utiliza el siguiente ejemplo para describir la manera en que los sistemas

de control explican la amplia variedad de comportamientos que muestran los seres humanos: imaginemos un barco surcando el mar en plena tormenta. Se eleva y se hunde caprichosamente, se zarandea hacia delante y hacia atrás, azotado por las olas.

Una roca en la cubierta de ese buque no sería un sistema de control. La roca no quiere nada, por eso no tiene que controlar nada: va dando tumbos arrastrada por las fuerzas de la física. Un ser humano situado en la cubierta del barco, en cambio, quiere mantenerse en pie, y por consiguiente emprenderá varias acciones para seguir de pie:

cambiar su punto de equilibrio, moverse, agarrarse a la barandilla, etcétera. Si el ser humano tropieza y cae, emprenderá las acciones que pueda para volver a ponerse en pie.

El entorno dicta cuáles son las acciones que permiten controlar las percepciones. Controlar no es planificar, es adecuarse a los cambios del entorno cuando ocurren. El ser humano que vive esa tormenta no tiene la capacidad de predeterminar las acciones que emprenderá para seguir en pie; a medida que el entorno cambie, sus acciones cambiarán en consecuencia, dependiendo de los recursos y las

opciones que tenga a su disposición en ese momento.

El control de las percepciones explica por qué el mismo estímulo a menudo provoca reacciones distintas. Un buen ejemplo que nos permitirá ver por qué el modelo de estímulo/respuesta no refleja la situación exacta es el incentivo clásico que propone la mayoría de quienes contratan empleados: pagar horas extras. Si quiere que los empleados que trabajan en un horario trabajen más, debería pagarles horas extras, ¿no?

No necesariamente. Los trabajadores que dependan de sus ingresos (es decir,

quienes no tienen bastante con lo que cobran y necesitan más) probablemente trabajarán más horas, pero ¿y esos otros que consideran que ya tienen bastante con lo que ganan o que tienen otras prioridades más importantes que el trabajo? Estos asalariados trabajarán exactamente las mismas horas, y algunos de ellos incluso menos; controlan cierta suma en concepto de ingresos y dedican su tiempo a otras cosas más importantes para ellos, como estar con su familia o centrarse en un proyecto personal. Sin embargo, cobrar horas extras les permitirá alcanzar antes ese punto y pasar menos tiempo en el trabajo.

El incentivo de las horas extras da tres resultados distintos, dos de los cuales son completamente opuestos: trabajar más y trabajar menos. Olvidemos el conductismo.

El control de las percepciones supone un cambio fundamental que permite comprender por qué la gente hace lo que hace. Cuando entienda que las personas actúan para controlar sus percepciones, estará mejor equipado para influir en sus actos.

Marco de referencia

La acción se produce si, y solo si, encontramos una discrepancia entre lo que experimentamos y lo que queremos experimentar.

PHILIP J. RUNKEL, profesor de psicología y pedagogía, Universidad de Oregón

En el centro de cualquier sistema de control de las percepciones existe un «marco de referencia»: los límites admisibles que indican que el sistema está «bajo control». Cuando una

percepción se encuentra dentro del marco de referencia del sistema, no sucede nada. Cuando la percepción transgrede el marco de referencia es porque está por encima o por debajo de lo que se considera aceptable. El sistema en ese caso actuará para someterla a su control.

Hay tres clases de marcos de referencia: los puntos fijos, los límites y los errores.

Un punto fijo es un valor mínimo o máximo. El termostato es un ejemplo de punto fijo: cada vez que la temperatura baja más allá de un determinado valor, la calefacción se pone en marcha. La

producción de melatonina de su cuerpo es otro punto fijo: cuando alcanza un determinado umbral, empieza a dormirse.

Los controles financieros del mundo de los negocios se consideran puntos fijos: mientras sus ingresos superen un determinado punto fijo y sus gastos estén por debajo de ese punto, todo va bien. Si de repente gasta tres veces más de lo que gasta normalmente o sus ingresos caen por debajo del punto que marca su «cantidad suficiente de ganancias o ganancias ramen», eso desencadenará una acción: querrá descubrir por qué ha gastado tanto y cómo volver a controlar

sus gastos.

Los límites muestran los valores aceptables. La diferencia entre los «límites» y el punto fijo es que mientras unos marcan un límite superior y un límite inferior dentro de los cuales las percepciones están controladas, el punto fijo señala el nivel que mantiene bajo control la situación. Cuando se trata de establecer límites, las percepciones deben situarse entre dos puntos fijos para mantenerse bajo control.

Por ejemplo, su cuerpo tiene un sistema para regular su nivel de glucosa en la sangre, y lo utiliza para generar energía. Demasiada glucosa en la

sangre, o demasiada poca, puede poner en peligro su vida, y su cuerpo trabaja para mantener el nivel dentro de unos límites aceptables liberando insulina, que provoca que el sobrante de glucosa entre (o salga) de las células de su cuerpo. Mientras el nivel de glucosa en la sangre se encuentre dentro de un límite aceptable, no pasará nada. Si se transgreden los límites de referencia, su cuerpo empieza a trabajar para que la situación vuelva a estar bajo control.

Un error es un punto fijo al que se le da el valor de cero; cualquier percepción que no sea cero está fuera de control. Piense en los receptores de

dolor que tiene en la piel. La mayor parte de las veces no siente nada, y eso significa que todo está bajo control. Ahora bien, si se corta o quema, los receptores envían la señal de que algo va mal, y uno actúa para remediar la situación. Las quejas dirigidas al servicio de atención al cliente son un ejemplo contextualizado en el mundo de los negocios: si no recibe quejas, todo está bajo control. Si su buzón de sugerencias está lleno de quejas, es la señal de que hay que arreglar las cosas.

Si quiere cambiar un comportamiento tiene que cambiar el marco de referencia del sistema o bien

el «entorno» donde el sistema funciona. Piense otra vez en el ejemplo del termostato: si quiere apagar la calefacción, puede cambiar el punto fijo, es decir, bajar la temperatura. Si se da cuenta de que sus gastos triplicarán los del mes pasado porque está lanzando una campaña de marketing muy ambiciosa no significa que sus finanzas se hayan descontrolado. Si se hace un tatuaje y se disparan los receptores de dolor, no considerará ese dolor inaceptable.

Las percepciones en sí mismas no han cambiado, pero no actuará para controlarlas porque tiene la situación

bajo control. Cambiar el marco de referencia cambia el comportamiento del sistema.

Definir y redefinir conscientemente los marcos de referencia puede ayudarle a cambiar el comportamiento. Si le preocupa que sus gastos se descontrolen, puede hacerse un presupuesto que le indique cuál tiene que ser su objetivo mensual de ingresos para alcanzar su «cantidad suficiente de ganancias o ganancias ramen». Si le preocupa su peso, porque pesa demasiado o demasiado poco, ir al médico puede ayudarle a calibrar sus expectativas y la percepción de sí mismo porque

refrendará la situación con datos médicos. Si está trabajando doce horas al día y decide que no tolerará trabajar más de ocho, sus hábitos de trabajo cambiarán.

Cambie el marco de referencia y su comportamiento cambiará automáticamente.

Ahorro de energía

Cuando un individuo o una empresa

decide que ha alcanzado el éxito, deja de progresar.

THOMAS J. WATSON, ex presidente de IBM

El ser humano es vago por naturaleza, y esa es una verdad como un templo. La reflexión crítica es: ser vago es una característica, no un defecto.

Imagine lo que sucedería si uno de sus ancestros se pasara el día corriendo sin sentido hasta que le diera un síncope por agotamiento. Si entonces apareciera un depredador o un enemigo, no le quedarían reservas para reaccionar ante la amenaza. Mal asunto. Nuestra

evolución nos ha permitido limitar el consumo de energía a las situaciones estrictamente necesarias, concepto al que llamo «ahorrar energía».

Los investigadores llevan unas cuantas décadas estudiando a corredores de maratones y supermaratones (deportistas que periódicamente recorren de 80 a 160 kilómetros de un tirón) para conocer las reacciones del cuerpo ante el dolor. Y esto es lo que han descubierto: cuando uno está tan cansado que parece que vaya a caer fulminado en cualquier momento, en un plano fisiológico, ni remotamente, se está punto de morir. Las señales que su

cerebro envía a su cuerpo son una artimaña que sirve de advertencia y le impele a ahorrar energía, por si la necesita más adelante.

Si no se transgrede el marco de referencia, la gente tiende a ahorrar energía y no actúa. Imagine a dos compañeros de piso que comparten distintos puntos de vista sobre la limpieza de la casa. Para uno de ellos ver platos sucios en el fregadero es un problema: considera que ver un solo plato sucio significa que la situación se ha descontrolado, y eso desencadena una acción por su parte para solucionarlo. Para el otro compañero, la situación no

se habrá descontrolado hasta que el fregadero rebose de platos, y en ese momento empleará su energía para lavar los platos. A distintos marcos de referencia, distintas acciones.

Si considera que se encuentra bien de peso, de salud y de físico, difícilmente cambiará su dieta o se pondrá a hacer ejercicio. Si está cómodo con su círculo social y demuestra confianza en sociedad, difícilmente se esforzará en mejorar sus habilidades sociales o en ampliar su círculo de amistades. Si cree que gana el suficiente dinero, difícilmente se esforzará en ganar más.

El ahorro de energía explica que algunas personas permanezcan durante años en empleos que son un callejón sin salida, a pesar de saber que su puesto no es nada del otro mundo. Si consideran que están más o menos a gusto, que pueden pagar las facturas y su empleo nunca llega a ser tan agobiante o molesto que transgreda sus expectativas, en general no se apartan del camino trazado para conseguir un ascenso, encontrar un nuevo puesto de trabajo o montar un negocio. La gente solo se esfuerza si se transgreden sus marcos de referencia; en otras palabras, si sus expectativas no son transgredidas, sencillamente no

actúa.

Las fuentes de información que cambian los marcos de referencia son determinantes para emprender una acción. Una de las cosas que me motivó para ponerme a diseñar cursos y ofrecer consejos fue enterarme de que en el mundo de los negocios había escritores y terapeutas que pasaban su jornada aprendiendo y ayudando a los demás y además cobraban bastante por su experiencia. Eso me bastó entonces para transgredir mis marcos de referencia en el trabajo: si ellos cobraban por hacer lo que a mí me encantaba, ¿por qué tenía que pasarme yo todo el día en un trabajo

que me ocupaba toda la jornada y no acababa de satisfacerme? Cuantas más cosas aprendía de estos profesionales, más ganas tenía de hacer realidad mi sueño.

Antes de que Roger Bannister batiera el récord en 1954, correr una milla en menos de cuatro minutos se consideraba fuera de los límites físicos del cuerpo humano. Cuando Bannister demostró que era posible, la barrera psicológica se rompió: en 1957, dieciséis atletas habían batido el récord. Lo único que había cambiado era el marco de referencia: los atletas comprendieron que era posible y

quisieron conseguirlo, y por eso lo consiguieron.

Un buen libro, una revista, un blog, un documental e incluso un competidor tienen mucho más valor cuando transgreden sus expectativas sobre lo que es posible. Cuando descubre que los demás están dedicándose a algo que previamente consideraba poco realista o imposible, sus marcos de referencia cambian de un modo muy provechoso. Lo único que necesita saber es que sus deseos son posibles, y ya encontrará la manera de conseguirlo.

La estructura guía

Su entorno se zampará sus objetivos y sus planes para desayunar.

STEVE PAVLINA, autor de *Personal Development for Smart People* y bloguero de *Stevepavlina.com*

Durante tres años, Kelsey y yo probamos la dieta vegana (prohibidos los productos animales). Prohibidos los huevos, la carne, el queso y la leche.

Nuestros amigos y familiares

reaccionaron de distinta manera: (1) «¿Están locos?» y (2) «Eso debe de ser dificilísimo. Yo no podría hacerlo ni aunque me lo propusiera». Fue un cambio de vida tan drástico que la gente se maravilló de nuestra fuerza de voluntad.

Tengo que confesar que no nos costó nada. Y la fuerza de voluntad tuvo muy poco que ver. El secreto es el siguiente: en lugar de confiar en la fuerza de voluntad para resistir el impulso de hacerse un buen filete o encargar una pizza de pimientos, cambiamos la estructura de nuestro entorno para que favoreciera nuestra elección.

Nos deshicimos de todos los alimentos que no queríamos comer y los sustituimos por otras alternativas más sanas que también resultaban apetitosas. Cambiamos de tienda. En lugar de comprar en el supermercado, íbamos a un pequeño colmado de productos naturales. Dejamos de frecuentar los restaurantes especializados en carnes a la brasa y nos pasamos a los que servían comida vegetariana y vegana.

Es decir, no tuvimos que recurrir a una gran fuerza de voluntad para actuar con coherencia y ser fieles a nuestra elección. Cuando tenía hambre, me comía una manzana o unas zanahorias, o

bien hummus, porque era lo que había en la nevera. Encargar una pizza o comprar un filete y preparármelo me exigía más esfuerzo y no lo hacía. Al cambiar la estructura de nuestro entorno, Kelsey y yo conseguimos que fuera más fácil actuar según nuestra decisión.

La «estructura guía» de su entorno determina su comportamiento. Si quiere cambiar un comportamiento, no intente hacerlo directamente. Cambie la estructura que influye en ese comportamiento, o lo propicia, y el comportamiento cambiará automáticamente. Si no quiere comer un helado, empiece por no comprarlo.

En la *Odisea*, de Homero, Ulises y su tripulación se preparan para surcar las aguas frente a la isla de las sirenas (unas mujeres fantásticas que cantan de forma tan bella que los marineros desprevenidos pierden la razón y hunden ellos mismos la nave). En lugar de confiar en la fuerza de voluntad para no caer en el hechizo de las sirenas, Ulises cambió la estructura del entorno: taponó con cera los oídos de sus hombres y se hizo atar al mástil del buque para poder escucharlas. Al haber evitado caer en la tentación, la nave cruzó las aguas sin peligro.

Cambie la estructura de su entorno y

su comportamiento cambiará automáticamente. Añada cierta fricción (concepto que retomaremos en el capítulo 12) o elimine algunas opciones y descubrirá que es mucho más fácil centrarse en lo que pretende conseguir.

Un ejemplo fantástico de estructura guía es la norma de la cabina estéril que la Administración Federal de Aviación (AFA) instituyó en 1981. La mayoría de los accidentes de aviación sobrevienen a menos de 10.000 pies de altitud, posición en que las distracciones pueden ser fatales. Por encima de los 10.000 pies los pilotos pueden charlar de lo que quieran, pero por debajo de ellos, la

única conversación que se les permite es la que atañe a temas directamente relacionados con el vuelo. Al eliminar las distracciones, la norma de la cabina estéril disminuye los errores y los accidentes.

Cambie la estructura de su entorno y le sorprenderá de qué manera cambia su comportamiento como reacción.

Procesos y períodos de reorganización

No todos los que deambulan sin rumbo fijo están perdidos.

J. R. R. TOLKIEN, autor de *El señor de los anillos*

Cada vez que una percepción transgrede el «marco de referencia» del sistema se desencadena una acción para controlarla. A veces esa reacción está bien definida (como hemos dicho anteriormente, su cuerpo sabe exactamente lo que necesita para regular el nivel de glucosa en la sangre). Sin embargo, a menudo no lo sabe exactamente, ni conoce la forma de

arreglarlo.

Piense en algo tan abstracto como la satisfacción en el trabajo. Hay un punto fijo en su mente que marca «la felicidad que debería sentir yo en el trabajo»: la percepción de su satisfacción en el trabajo es el promedio de sus experiencias laborales. Las agradables suben el promedio, y las desagradables lo bajan.

Si su percepción de satisfacción en el trabajo es más baja de lo que considera aceptable (su marco de referencia), su cerebro se pondrá en marcha y le dirá: «No soy tan feliz como debería… Tengo que cambiar las

cosas».

El problema es que a lo mejor usted ignora lo que tiene que cambiar. ¿Estaría más contento si tuviera nuevas responsabilidades o un nuevo jefe, si dejara la empresa o empezara a trabajar por su cuenta? ¿Quién sabe? Aquí es donde entra la «reorganización».

Durante los «períodos de reorganización», cuando se transgrede el marco de referencia y uno no sabe cómo volver a controlar las percepciones, se emprenden acciones al azar. La crisis que siente mucha gente a los veinte años o en la madurez es un ejemplo perfecto de «períodos de reorganización». Uno

no sabe muy bien qué hacer para eliminar la angustia que siente, y emprende proyectos que pueden llegar a ser descabellados, como dejar el trabajo para viajar de mochilero por Europa, hacerse un tatuaje o comprarse una moto.

Uno se siente perdido, depresivo, como loco; tranquilo, es normal. Su cerebro empieza a soltar toda clase de disparates intentando encontrar la manera de arreglar la situación. En mi caso, cuando estoy agotadísimo, empiezo a darle vueltas a la idea de que me apetece buscar un empleo de conserje: el trabajo no es muy exigente,

no hay que pensar demasiado y se cobra a final de mes. Ahora bien, ¿quiere decir eso que he tenido una buena idea? Lo único que quiere decir es que llegar a este tipo de conclusiones es algo completamente normal: mi cerebro genera ideas al azar para volver a controlar los sistemas.

Los procesos y períodos de reorganización son la base neurológica del aprendizaje. Como comentaremos en reconocimiento de patrones, nuestras mentes son máquinas de aprendizaje que asocian unas causas específicas a unos efectos específicos. Si su mente todavía no ha aprendido lo que tiene que hacer

en una situación determinada, la mejor manera de solucionar el problema es probar cosas nuevas procurando reunir datos. Ese es el objetivo de la reorganización: el impulso de considerar o probar cosas nuevas para ver si funcionan.

Lo más importante que hay que entender a propósito de estos procesos de reorganización es que lo mejor es no oponer resistencia. A pesar de que a veces sienta la tentación de convencerse a sí mismo de que todo marcha bien, resistir o reprimir el impulso de intentar algo distinto enlentece su aprendizaje.

No es extraño ni anormal sentir «las

noches oscuras del alma»; son la señal de que alguna percepción acerca de su vida se encuentra fuera de su control, y que necesita hacer algo para reunir más datos. Cuando pueda controlar su percepción de la situación, el proceso cesará de manera natural.

Cuando se sienta perdido, recupere el entusiasmo; lo único que pasa es que su cerebro está recopilando la información que necesita para acertar en sus decisiones. Si cede al impulso de intentar algo nuevo, antes superará el proceso de «reorganización».

El conflicto

No podemos solucionar los problemas importantes a los que nos enfrentamos en el mismo nivel de pensamiento donde los creamos.

ALBERT EINSTEIN, Premio Nobel de Física

Dediquemos unos minutos a considerar un defecto que todos compartimos: dejar las cosas para mañana.

Todos dejamos las cosas para mañana, hasta cierto punto; con tanto por hacer, lo natural es posponer las cosas

hasta que la urgencia nos obliga a despacharlas. ¿Cómo va a concentrarse en algo que pasará en el futuro cuando ahora mismo tiene otras cosas pendientes?

Nos irrita tener tiempo para hacer algo y que no nos apetezca dedicarnos a eso en un determinado momento. Una parte de nosotros quiere trabajar, y la otra no. Si se obliga a trabajar, comprobará que se distrae con tanta facilidad que terminará por no hacer casi nada. Si intenta descansar, una parte de usted estará pensando que debería ponerse a trabajar, y entonces tampoco descansa.

Pueden pasar días enteros antes de que logre disfrutar con su trabajo o descanse bien, y que se sienta agotado por el esfuerzo de no hacer nada. ¿Y todo eso por qué?

El «conflicto» aparece cuando dos sistemas de control intentan cambiar una misma percepción. Cuando deja usted las cosas para mañana, un sistema secundario de su cerebro intenta controlar la idea de «conseguir hacer las cosas» mientras que otro intenta controlar la idea de «conseguir el descanso suficiente.» Dado que ambos sistemas intentan controlar la misma percepción (la acción física), combaten

entre sí para llevarse la percepción al terreno que quieren.

Es como si la calefacción y el aire acondicionado intentaran controlar la temperatura de una sola habitación. Mientras sus respectivos marcos de referencia se excluyan mutuamente, ninguno de los sistemas estará bajo control, sino que ambos seguirán invirtiendo esfuerzos por moverse en la dirección que se quiere controlar. Aunque uno de los sistemas logre controlar la percepción temporalmente, el otro no tardará mucho en asegurarse de que esta vuelva a quedar fuera de control.

La falta de decisión es un ejemplo de conflicto interno, pero los conflictos también se dan entre las personas. Los conflictos surgen cuando se pretende controlar el mismo dato para obtener resultados diferentes. Imagínese a dos niños peleando por un mismo juguete. Vuelve a ser la batalla de la falta de decisión respecto a cuál debería ser la temperatura, solo que los sistemas de control ahora son personas. Uno de los niños tiene un juguete y el otro se enfada. Mientras el juguete vaya pasando de mano en mano los niños se sentirán mal.

Imagínese ahora a dos altos cargos

de una gran compañía que no coinciden en la manera de manejar un presupuesto limitado y comprenderá muy bien cuál es el origen de los conflictos. Si uno de ellos recibe un millón de dólares y el otro no podrá disponer de él protestará: esa es la política empresarial pura y dura.

Una de las cosas que hace que el conflicto interpersonal sea todo un reto es que nunca podemos controlar las acciones del ser humano. Podemos influir, persuadir, fomentar o negociar, pero nunca actuar directamente sobre las percepciones de otras personas o cambiar sin más sus marcos de

referencia.

Los conflictos solo pueden resolverse cambiando los marcos de referencia, la manera en que las partes implicadas definen el éxito. Intentar resolver un conflicto llamando la atención sobre una conducta inaceptable no sirve de nada, como tampoco sirve pensar que la fuerza de voluntad puede cambiar una conducta, porque no se enfrentan a la causa original del conflicto.

Las partes del conflicto se apoyan en un marco de referencia distinto, influido sobre todo por la situación o el entorno. La única manera de resolver el conflicto

es cambiar el marco de referencia de todas las partes, y eso significa cambiar la estructura de la situación.

En el caso de que se trate de falta de decisión, el conflicto puede finalizar programando períodos fijos destinados al trabajo y al descanso que aseguren la obtención de ambos. En *The Now Habit*, Neil Fiore recomienda crear un «no programa» que priorice el descanso sobre el trabajo. Cuando su cerebro esté seguro de que va a descansar y a disfrutar del tiempo libre que usted necesita, y comprenda que usted solo dispone de cierto tiempo para hacer las cosas, le resultará más fácil

concentrarse en hacer un trabajo productivo.

En el caso de la calefacción y el aire acondicionado que compiten entre sí, la situación se perpetuará mientras usted fije las temperaturas en conflicto en el termostato. Si cambia los marcos de referencia, solucionará el conflicto.

En el caso de que dos niños (o dos altos cargos) se peleen, usted podría influir en la situación asegurando a las partes enfrentadas que ambas conseguirán un «juguete similar», siempre y cuando cambien de tercios y pasen de decir «esto es mío» a decir «trabajemos en equipo».

Cambie la situación que da origen a los marcos de referencia que ambas partes utilizan para medir el éxito y eliminará el conflicto.

El reconocimiento de patrones

Su memoria es un monstruo; usted olvida, pero ella no. Sencillamente archiva las cosas. Conserva los recuerdos por usted, o se los oculta…, y

se los presenta para que los rememore a su antojo. Cree que gobierna su memoria, pero es ella quien le gobierna a usted.

JOHN IRVING, novelista y guionista estadounidense, ganador de un Oscar

Mucho antes de que supiera usted lo que era la «ley de gravedad», sabía que una pelota caería al suelo si la soltaba. Las primeras veces que uno suelta una pelota, siempre cae al suelo. No necesita experimentar eso muchas veces para saber que cualquier objeto que suelte caerá. La gravedad tan solo es un

nombre que designa algo que su cerebro aprendió por sí mismo.

Una de las cosas más interesantes sobre el cerebro es su capacidad de aprender automáticamente y de reconocer patrones. Piense en los famosos perros de Pavlov: suena una campana y empiezan a salivar. Pavlov les enseñó un patrón: cada vez que sonara la campana, aparecería la comida. Los perros no tardaron mucho en aprender el patrón y por eso reaccionaban antes de que apareciera la comida.

Nuestros cerebros son máquinas que «reconocen patrones». El cerebro está

constantemente ocupado intentando encontrar patrones para lo que percibimos y luego asociando nuevos patrones a los que ya tenemos almacenados en la memoria. Este proceso de reconocimiento de patrones se da automáticamente, sin esfuerzo consciente. Cuando usted presta atención al mundo que le rodea, su cerebro empieza a almacenar nuevos patrones en la memoria.

Los seres humanos aprenden fundamentalmente los patrones a través de la experimentación. Si un niño pequeño quiere que su madre lo coja en brazos, no tardará mucho en probar

diversas maneras de aproximarse a ella, y aprenderá cuál es la reacción que le permite obtener el resultado que desea. Por ejemplo, el clásico: «Si lloro, mamá me cogerá en brazos». La criatura confiará en este patrón cada vez que desee obtener ese resultado.

Piense en su memoria como si fuera una base de datos que contiene los patrones aprendidos en experiencias anteriores. Los patrones se almacenan en nuestra memoria de largo plazo para ser utilizados en el momento en que hay que reaccionar ante una situación nueva o poco frecuente. El recuerdo está optimizado para ser veloz, no para ser

preciso: el cerebro almacena una información contextualizada, y eso le ayuda a usted a recordar con rapidez los patrones relacionados cuando los necesite. Por eso la mejor manera de encontrar un llavero perdido es recorrer mentalmente todos los pasos que ha dado: el contexto le ayudará a recordar la información.

Cuanto más precisos sean los patrones aprendidos, más opciones tendrá para solucionar los problemas que se presenten. Gracias a los patrones aprendidos, la gente con experiencia toma decisiones con más acierto que la inexperta: ha aprendido patrones más

precisos a partir de su experiencia. Disponer de una gran base de información que consultar hace a los expertos competentes.

Reconocer patrones es una de las capacidades primordiales de nuestra mente y de cómo funciona. Cuanto más precisos sean los patrones que haya almacenado en su memoria, con mayor rapidez y precisión podrá reaccionar a todo lo que la vida le plantee.

La simulación mental

Vi el ángel en el mármol y esculpí hasta liberarlo.

MIGUEL ÁNGEL, escultor y pintor italiano

Rápido: Imagine que de un salto se lanza al cráter de un volcán en erupción. ¿Es buena idea?

Responder a esta pregunta le ha llevado fracciones de segundo, aun cuando en persona nunca se haya lanzado de un salto al cráter de un volcán ni haya visto a nadie hacerlo. Es extraordinario: ¿cómo es posible conocer la respuesta inmediata a algo que nunca se había planteado?

La «simulación mental» es la capacidad de nuestra mente de imaginar que se emprende una acción en concreto y simular el resultado probable antes de actuar. Nuestra mente siempre está intentando predecir el futuro basándose en lo que está sucediendo a nuestro alrededor y en las acciones que nos estamos planteando. Anticipar los resultados de nuestras acciones nos da ventaja: potencia muchísimo nuestra capacidad de resolver problemas nuevos.

La simulación mental confía en nuestra memoria, en la base de datos de los patrones aprendidos a través de la

percepción y la experiencia. Cuando se imagine lanzándose de un salto al cráter de un volcán, su cerebro no podrá encontrar experiencias personales, pero sí hallará asociaciones relevantes: la lava está caliente, las cosas calientes queman, las quemaduras son dolorosas y peligrosas, y las cosas dolorosas y peligrosas son malas. Este grupo de asociaciones servirá para simular instantáneamente un resultado probable, y sacaremos una conclusión ipso facto: ES UNA MUY MALA IDEA.

La simulación mental es extremadamente poderosa y versátil: puede utilizarse incluso para comprobar

sin riesgo la acción más arbitraria de todas. A partir de un objetivo o de una situación, la simulación mental es el ejercicio mental de unir el punto A con el punto B, teniendo en cuenta que el punto A es donde usted está ahora y el punto B lo que está imaginando. Solo la imaginación limita lo que se puede simular.

Por ejemplo, ¿qué le parecería ir a la Antártida? Es una pregunta al azar, pero si se plantea mentalmente el resultado final durante unos segundos, su cerebro automáticamente unirá los puntos basándose en los modelos que usted ha aprendido. «Podría llamar a

una agencia de viajes… Siempre salen cruceros hacia la Antártida… Tendría que tomar un avión hasta Argentina… Me haría falta ropa de abrigo», etcétera. Estos pensamientos se van sucediendo con naturalidad, sin que usted tenga que esforzarse; su cerebro está diseñado para eso.

La simulación mental solo funciona si usted le proporciona un punto B, aunque la acción o el objetivo sean completamente arbitrarios: puede simular el camino que conduce al destino menos realista y más absurdo que se le ocurra. Imagine que está utilizando como Google Maps o un

sistema GPS para vehículos: el sistema puede darle direcciones muy precisas, pero no funcionará si no le introduce un destino. Ese destino puede ser la casa de su mejor amigo o un lugar elegido al azar, como Albuquerque, en Nuevo México. Sea cual sea el caso, sin un objetivo (del que hablaremos en el capítulo 8) el sistema no funciona. La misma regla se aplica a la simulación mental; si no hay destino, no hay simulación.

La simulación mental es especialmente poderosa si aprende a manejarla conscientemente. Exploraremos el tema con mayor detalle

en el apartado «simulación contrafactual».

Interpretación y reinterpretación

No vemos las cosas como son. Vemos las cosas como somos.

ANAÏS NIN, escritora estadounidense

¿Ha recibido alguna vez un correo

electrónico de alguien que, al leerlo, le haya puesto de mal humor y luego se haya dado cuenta de que malinterpretó el tono o la intención del mensaje? Su mente ha llegado a una conclusión errónea basándose en una supuesta percepción, pero luego usted ha descubierto que había otra manera de interpretar el mensaje y esa otra manera también tenía sentido.

Nuestras mentes siempre están simulando distintos procedimientos, pero a veces no tenemos información suficiente para asegurar que se trata de un patrón preciso. Como no es usted omnisciente, su mente no tiene todos los

datos y automáticamente completa el cuadro interpretando lo que siente usted a través de los modelos que tiene almacenados en la memoria. En ausencia de otras informaciones que le indiquen lo contrario, usted se lanzará a sacar conclusiones confiando en la interpretación que ha creado su mente.

Esta capacidad de llenar los vacíos también se da en el ámbito fisiológico. En nuestro campo de visión hay dos puntos ciegos: los puntos en que los nervios ópticos conectan con los ojos. Literalmente no podemos ver a través de esos dos puntos, pero el cerebro capta automáticamente toda la información que

nos rodea y rellena los espacios vacíos sin que se note. Como consecuencia, creemos que nuestro campo de visión es uniforme, aunque es una ilusión creada por la capacidad que tiene nuestro cerebro de interpretar la información.

El cerebro humano, cuando carece de información, confía siempre en informaciones y patrones aprendidos previamente para «interpretar». Piense en la carpeta de correos no deseados, spams, que tiene en su cuenta de correo electrónico. Esa carpeta utiliza una serie previa de mensajes no deseados (llamados «previos») para calcular la probabilidad de que un mensaje que

acabamos de recibir sea considerado «no deseado», a través de un proceso llamado inferencia bayesiana. Los mensajes no vienen identificados como no deseados, pero el filtro bayesiano contra el correo basura del ordenador sabe distinguirlos.

Su cerebro hace más o menos lo mismo cada vez que usted conoce a alguien y decide que le gusta: su cerebro confía en los patrones que ha aprendido a partir de experiencias previas que tuvo con otras personas y llega a una conclusión en el acto.

Estas interpretaciones también pueden modificarse mediante un proceso

llamado «reinterpretación». Imagine que conoce a una persona muy atractiva que sistemáticamente se queda en silencio y se muestra distante cuando usted se acerca. A primera vista su comportamiento puede indicar que es tímida o que usted le disgusta. Ahora bien, si un amigo suyo le cuenta que esa persona está interesada en usted en el plano amoroso, su interpretación del comportamiento de esa persona puede cambiar en un instante.

La reinterpretación es posible porque su memoria es temporal fundamentalmente. Nuestros recuerdos no son como los discos de un ordenador:

cada vez que rescatamos un recuerdo no se vuelve a guardar en el mismo lugar y en el mismo estado. Cada vez que recordamos algo, el recuerdo se guarda en un lugar distinto, con un giro añadido: el nuevo recuerdo incluirá los cambios producidos.

Es posible cambiar su forma de pensar y simular mentalmente de manera consciente recordando y reinterpretando acontecimientos pasados. La simulación y la interpretación mentales se basan en patrones almacenados en la memoria, es decir, si usted quiere cambiar los resultados de las simulaciones de su cerebro, la mejor manera de hacerlo es

alterar la base mental de datos que recoge la información en que se basan. Reinterpretando cambiará usted una base de datos.

En *Re-Create Your Life*, Morty Lefkoe describe un proceso que sirve para reinterpretar acontecimientos pasados de un modo simple y útil:

- Identifique el patrón no deseado.
- Adjudíquelo a la opinión que subyace en él.
- Identifique la fuente de esa opinión en su memoria e incluya todos los detalles sensoriales que pueda.
- Describa otras posibles

interpretaciones alternativas de su recuerdo.

- Tenga en cuenta que la primera opinión era una interpretación, no la realidad.
- Elija conscientemente rechazar la opinión original por falsa.
- Elija conscientemente aceptar su reinterpretación por verdadera.

Le explicaré cómo utilicé el proceso de Lefkoe. Una de las maneras de interpretar mi trayectoria profesional en el departamento de gestión de marca de P&G es que fue un error. Emprendí la vía rápida que supone la gestión

empresarial, no supe estar a la altura y fracasé. Al menos eso creí durante un tiempo, pero creer que había sido así no me hacía ningún bien. Cuando intentaba explorar caminos alternativos, mi mente simulaba con toda naturalidad que mi «fracaso» abarcaría también mis nuevos proyectos. Mientras mi mente seguía confiando en esta interpretación para simular el futuro, yo estaba atrapado en un ciclo de derrota personal.

Sin embargo, existe otra manera de interpretar la que fue mi trayectoria profesional en P&G: viví la experiencia de comprender el funcionamiento de las grandes corporaciones, y aprendí muy

bien cuáles son mis bazas, qué es lo que no me gusta hacer en particular y cómo quiero invertir mi tiempo. Trabajar en P&G me enseñó a descubrir un camino que no era el mío, por eso dejé de seguirlo y probé con otras cosas que encajaban mejor con mis fuerzas y mis deseos hasta que encontré algo que me encantó: fue una gran victoria y una importante mejora en mi vida.

¿Cuál es la interpretación verdadera? Las dos. Mi mente no funcionaba mal cuando creó la primera interpretación, pero esa interpretación no me beneficiaba. Reinterpretar la situación y aceptar la segunda versión

como verdadera me resultó mucho más útil; sin ella, probablemente ahora usted no estaría leyendo este libro.

Reinterprete su pasado y potenciará su capacidad de lograr que pasen grandes cosas en el presente.

La motivación

¡No quiero!

Un niño de dos años de cualquier

La motivación es algo en lo que probablemente piensa siempre, y le salen frases como, por ejemplo: «Me siento muy motivado para hacer esto». O bien: «No me siento muy motivado para hacer esto ahora mismo». Como somos muchos los que confiamos en esta palabra para hablar de nuestras experiencias cotidianas, vale la pena que entendamos de lo que estamos hablando.

La «motivación» es un estado emocional vinculado a determinadas áreas del cerebro que nos impulsa a

actuar. Si consideramos mi teoría del «cerebro cebolla», la motivación surge del vínculo que existe entre el mesencéfalo (que percibe el mundo) y el rombencéfalo (que envía señales a nuestro cuerpo para emprender una acción). En la mayoría de casos, la motivación es automática: nuestra mente percibe la diferencia entre cómo son las cosas y cómo queremos que sean, y el cuerpo actúa para superar esa diferencia.

Puede usted entender la experiencia de la motivación en dos sentidos: el de tender hacia las cosas deseables y el de apartarse de las cosas que no lo son. Lo

que satisface nuestras necesidades nos parece deseable, y sentimos la inclinación de acercarnos a ese objetivo. Lo que nos parece peligroso, nos asusta o resulta amenazador no es deseable, y sentimos la inclinación natural de apartarnos.

En general, suele primar el apartarnos al acercarnos. Encontraremos la razón en el síndrome del hombre de las cavernas: huir de un león es más importante que prepararnos el almuerzo.

Pongamos, por ejemplo, que tiene usted una oportunidad interesantísima de montar una empresa. La excitación que siente hará que quiera acercarse a esa

oportunidad. Al mismo tiempo, si la oportunidad exige que abandone un empleo muy bien pagado, y eso le parece arriesgado, puede que se sienta inclinado a apartarse. Es entonces cuando se produce el conflicto. Mientras el riesgo supere la excitación, no actuará en otro sentido; aun cuando tenga muy pocas probabilidades de correr peligro si da el salto. Este mecanismo defensivo de la mente se desarrolló por una buena razón, pero en la actualidad la mayor parte de las decisiones que tomamos no son de vida o muerte.

La motivación es una emoción, en ningún caso una reacción lógica y

racional. Solo porque su cerebro crea que tendría que sentirse motivado para hacer algo no significa que lo esté automáticamente. A menudo, las simulaciones mentales, los patrones, los conflictos y las interpretaciones que se ocultan en el rombencéfalo pueden interponerse en el camino que emprendemos hacia lo que queremos realizar. Mientras existan señales que le indiquen apartarse, le costará sentirse motivado para acercarse a lo que desea.

De la misma manera, no puede motivar a los demás gritándoles para que trabajen más rápido (todo lo que consiga cuadrándose como un sargento

les hará desear alejarse de usted). Le obedecerán de momento si perciben que, de lo contrario, se verán amenazados, pero tenga presente que en cuanto se dé la ocasión se negarán a trabajar con usted. Evite los conflictos internos que le obligan a apartarse de las amenazas potenciales y descubrirá los motivos que le impulsan a acercarse a lo que en realidad desea.

La inhibición

La inhibición nos permite detenernos, postergar nuestra reacción hasta estar preparados para asumirla.

MICHAEL GELB, autor de *El cuerpo recobrado: introducción a la técnica Alexander* y *Pensar como Leonardo da Vinci: siete lecciones para llegar a ser un genio*

Lo creamos o no, la mayoría de nuestros actos cotidianos nos exigen muy pocos pensamientos conscientes.

La mayor parte de las veces nuestro

cuerpo y nuestra mente funcionan como si tuviéramos puesto el piloto automático: la mente capta el mundo que nos rodea, compara nuestro entorno y nuestras acciones con los marcos de referencia que hemos aprendido e interiorizado anteriormente, y actúa en consecuencia. Piense en lo que ocurre cuando conduce un coche: con la práctica, su cuerpo se ocupa de mantener el vehículo en la carretera sin exigirle demasiados pensamientos conscientes.

Sin embargo, de vez en cuando es necesario ignorar al piloto automático y actuar de manera distinta. Si tropieza

con un oso en el bosque, el último recurso es correr, aunque sea lo que le dicte el instinto. Si corre, el oso puede confundirlo con su comida y salir en su persecución.

En lugar de correr, es mucho más eficaz quedarse quieto y aparentar que usted es imponente, que sabe gritar y representa una amenaza para él. Aparentarlo le exigirá inhibir conscientemente su reacción natural, pero provocará que el oso lo vea como una amenaza y decida dejarlo en paz.

«Inhibirse» de hacer algo es la capacidad que tiene uno de evitar temporalmente sus inclinaciones

naturales. Si alguna vez ha tenido que aguantar a alguno de sus hermanos (o a colegas del trabajo) su actitud inmadura, odiosa o molesta, haberse inhibido de reaccionar ante la situación le ha impedido actuar de una manera que luego podría lamentar.

La fuerza de voluntad es el combustible de la inhibición. Como explicamos en el apartado donde hablamos del «cerebro cebolla», la función del prosencéfalo es resolver las situaciones ambiguas, tomar decisiones e inhibirse. Cada vez que nos inhibimos de reaccionar ante el entorno, entra en juego la fuerza de voluntad. Nuestros

mesencéfalo y rombencéfalo son el piloto automático, y el prosencéfalo quien controla. En este sentido, el «libre albedrío» resulta un término un poco equívoco: hablar de «falta de libre albedrío» sería más preciso.

Inhibirse de tomar determinadas decisiones o de reaccionar en ciertas situaciones puede dar buenos resultados, pero nuestra capacidad de inhibirnos tiene sus limitaciones y de eso hablaremos en el capítulo 10.

Falta de fuerza de voluntad

Si no quiere dar un resbalón, no camine por terrenos resbaladizos.

Máxima de Alcohólicos Anónimos

En la década de 1960, el doctor Walter Mischel, investigador de la Universidad de Columbia, torturaba sistemáticamente a los niños pequeños.

Lo hacía de la siguiente manera: el doctor Mischel metía al niño en una

pequeña habitación donde solo había una mesa y una silla. Colocaba en medio de la mesa un gran dulce blando y esponjoso de azúcar, y decía al niño: «Si esperas a que vuelva, te daré dos». Acto seguido se marchaba.

Y lo que sucedía era que algunos niños se zampaban el dulce unos segundos después de que el investigador se marchara. Otros, en cambio hacían esfuerzos sobrehumanos para distraerse y no sucumbir a la tentación, se obligaban a prestar atención a otra cosa que no fuera el dulce en un angustioso intento de controlarse para conseguir el premio gordo.

El doctor Mischel descubrió que existía una correlación entre la «fuerza de voluntad» y el éxito: los niños con una mayor capacidad de aplazar su gratificación obtenían mejores resultados en la escuela y también en la vida adulta. Controlar nuestros instintos a menudo nos permite cosechar mayores éxitos en el futuro (gastar es fácil, ahorrar no, a pesar de que lo último a la larga resulte más provechoso).

La fuerza de voluntad puede considerarse una forma de control instintivo: es el modo de interrumpir nuestros procesos automáticos para ponernos en marcha de otra manera.

Cada vez que vivamos una situación en la que resulta útil inhibir nuestras inclinaciones naturales, necesitaremos fuerza de voluntad para bloquear nuestras reacciones. La fuerza de voluntad es, por consiguiente, una herramienta útil, aunque tiene limitaciones inherentes.

Nuestras reservas de fuerza de voluntad son muy limitadas y disminuyen con el uso. El doctor Roy Baumeister, investigador de la Universidad Estatal de Florida, descubrió que la capacidad de utilizar con éxito la fuerza de voluntad en tareas que requieren autocontrol depende de un combustible

fisiológico: la glucosa en la sangre. Los actos que requieren fuerza de voluntad necesitan grandes cantidades de glucosa, y cuando tenemos pocas reservas, nos cuesta mucho apoyarnos en ella para inhibirnos de determinado comportamiento. Por eso le cuesta a usted resistirse a comer un bol de helado por la noche, después de cenar, cuando está a régimen: en ese momento del día, sus reservas de fuerza de voluntad están agotadas desde hace rato.

La mejor manera de recurrir a sus limitadas reservas de fuerza de voluntad es emplear una estructura guía que cambie la estructura de su entorno en

lugar de su comportamiento. Por ejemplo, si decide que quiere dejar de comer helados, no tiene sentido guardar un bote en el congelador y confiar en su fuerza de voluntad para hacer frente a la tentación de comérselo. Tiene todos los números para no poder controlarse, y cuando inevitablemente le falte fuerza de voluntad, malinterpretará el lapsus y pensará que se trata de un defecto suyo, lo que sería un error de atribución (concepto del que hablaremos en el capítulo 9.)

Sería más útil emplear un poco de esa fuerza de voluntad en sacar el helado del congelador y dárselo a

alguien, o tirarlo. Al sacar el helado de su entorno ya no necesitará recurrir a su fuerza de voluntad: tendría que salir a comprar otro, y eso da pereza. La tendencia a ofrecer la menor resistencia también se adapta a esa situación, y si tiene hambre, come otra cosa: una manzana, a lo mejor.

Internet es una tentación enorme para mí. Me encanta aprender y la red contiene tanta información que estaría metido en ella todo el día. Pasaría el rato leyendo en lugar de ponerme a escribir, pero como escribo con ordenador, es como si guardara helado en el congelador: la tentación siempre

está presente, desviándome de mi intención de escribir.

En lugar de confiar en mi fuerza de voluntad para terminar este libro, recurrí a ella para cambiar mi entorno e instalé una aplicación en mi Mac llamada Freedom.[38] El programa interrumpe la conexión a internet en mi ordenador portátil y durante horas no puedo conectarme. (Los usuarios de Windows pueden conseguir el mismo resultado con un programa llamado LeechBlock.)[39] Descartadas las tentaciones, me pongo a escribir. No miento si digo que sin Freedom, ahora no estaría usted leyendo este libro.

Reserve su fuerza de voluntad: céntrese en usarla para cambiar su entorno, y la tendrá disponible cuando necesite inhibirse de hacer algo.

La aversión a la pérdida

Nuestras dudas son traidoras y, a menudo, nos hacen perder el bien que podríamos ganar de no temer al intento.

WILLIAM SHAKESPEARE,

No hace mucho mi esposa Kelsey decidió retirar los fondos de una cuenta de inversión. Cuando el agente de cambio y bolsa hizo el depósito en el banco, por error le ingresó 10.000 dólares de más.

Si lo pensamos fríamente, no es grave: sencillamente fue un error que se subsanó sin problemas. Sin embargo, para Kelsey fue como si hubiera perdido ese dinero, a pesar de que no era suyo.

La «aversión a la pérdida» implica que es más intensa la sensación de perder algo que la de ganarlo. Hay

pocas relaciones que la psicología pueda cuantificar, pero esta es una de ellas: las personas reaccionan ante una pérdida potencial con el doble de intensidad con que reaccionarían ante la oportunidad de obtener una ganancia equivalente. Si revisa usted su cartera de valores y se da cuenta de que ha aumentado un 100 %, se sentirá bastante bien. Si por el contrario se da cuenta de que su cartera ha bajado un 100 %, se sentirá fatal.

La aversión a la pérdida explica por qué el temor a arriesgar se antepone a las oportunidades de ganar cuando la «motivación» entra en juego.

Antiguamente el miedo a perder solía exigir una atención inmediata, porque las pérdidas salían muy caras, incluso podían llegar a costar la vida. Morir o perder a un ser querido a manos de un depredador, por una enfermedad, por congelación o a causa de una hambruna es una experiencia horrible en cualquier punto del planeta, y estamos creados para hacer todo lo que esté en nuestras manos para impedir que eso suceda. Las pérdidas potenciales a que nos enfrentamos en la actualidad difícilmente son tan graves, pero nuestra mente sigue dándoles prioridad automáticamente.

La aversión a la pérdida también explica por qué la incertidumbre se vive como un riesgo. En función de la fuente que consulte, leerá que entre el 80 % y el 90 % de los adultos cree que sería fantástico tener su propio negocio y trabajar por su cuenta. En ese caso, ¿por qué no hay más personas que monten una empresa? La aversión a la pérdida les impide actuar: el riesgo de perder un empleo estable (y a veces predecible) exige más atención que la posibilidad de crear un negocio autosuficiente. Montar una empresa implica incluir en ella el fantasma de la pérdida potencial, lo que impide a las personas ponerse manos a

la obra.

La aversión a la pérdida se acusa especialmente durante las recesiones y las crisis. Perder su empleo, su hogar o un porcentaje significativo de sus fondos de pensiones no pone en peligro su vida, pero es horrible. Por eso las personas tienden a volverse más conservadoras y a evitar los riesgos que podrían hacer las cosas más difíciles. Por desgracia, alguno de esos riesgos (como montar una empresa) podría representar la oportunidad de mejorar su vida.

La mejor manera de superar la aversión a la pérdida es reconsiderar el riesgo de la pérdida como «si no fuera

nada del otro mundo». En el negocio de los casinos se tiene que superar la aversión a la pérdida todos los días. En cierto sentido, los ostentosos edificios de la Franja de Las Vegas son monumentos inmensos en honor a la estupidez humana. Si la aversión a la pérdida es tan importante, ¿cómo logran los casinos animar a la gente a que se juegue su dinero en algo que matemáticamente está condenado a hacerle perderlo?

Los casinos ganan abstrayéndose del riesgo de perder. En lugar de que los jugadores apuesten con dinero en metálico, que se percibiría como un

valor, el casino convierte la moneda en fichas o en tarjetas de débito, que no parecen tan valiosas. Mientras el jugador se dedica a perder este dinero falso durante la noche, el casino le recompensará invitándolo a tomarse una copa a cuenta de la casa, regalándole camisetas y ofreciéndole una habitación de hotel u otros bienes que palíen su sensación de pérdida. Planteado así, perder no parece tan grave y los jugadores siguen jugando… y perdiendo dinero noche tras noche.

La aversión a la pérdida es la razón de que tenga tanta importancia la inversión de riesgos cuando usted está

presentando una oferta a un cliente potencial. La gente odia perder, porque eso le hace sentirse idiota, le hace creer que le han tomado el pelo. Por eso moverá cielo y tierra para asegurarse de que no va a perder y la mejor manera de asegurarse de que no va a tomar una decisión absurda es, ante todo, no comprar lo que usted le ofrece. Si está en el negocio de las ventas ya tiene un problema. Elimine la percepción de riesgo ofreciendo a su cliente la garantía de devolución de su dinero o algún otro tipo de compensación parecido que perciba como inversión de riesgos y sentirá que no arriesga mucho al tomar

la decisión de comprar; redundará en un mayor número de ventas.

Encerrar la amenaza bajo llave

¡Qué pocas cosas pueden hacerse invocando el miedo!

FLORENCE NIGHTINGALE,
pionera de la enfermería profesional

Está usted profundamente dormido y oye un ruido seco en plena noche. Inmediatamente estará alerta: aumenta su frecuencia cardíaca, sus pupilas se dilatan para captar mejor la luz y los detalles, y las hormonas del estrés, como la adrenalina y el cortisol, pasan a su flujo sanguíneo. Su mente identifica automáticamente la fuente probable del ruido, las vías de escape y las armas potencialmente defensivas. En un abrir y cerrar de ojos está listo para defenderse de la amenaza, sea cual sea.

Cuando su mente percibe una amenaza potencial (real o imaginaria) su

cuerpo se prepara inmediatamente para reaccionar. Esta reacción fisiológica inmediata está diseñada para combatir la amenaza mediante una de estas tres reacciones: luchar, huir o quedarse paralizado. Mientras esté a la defensiva, difícilmente hará otra cosa que no sea centrarse en la amenaza. Hasta que no inspeccione su casa no le será posible volver a conciliar el sueño: su cuerpo solo abandonará este estado después de que se haya asegurado de que no tiene que enfrentarse a ninguna amenaza.

La elección subconsciente de luchar, huir o quedarse paralizado depende en gran medida de la automática

«simulación mental» de la situación experimentada por su cerebro. Si su cerebro predice que puede ganar luchando, usted luchará. Si su cerebro predice que puede ganar marchándose, huirá. Si su cerebro predice que no puede escapar, se quedará paralizado con la esperanza de que la amenaza pase de largo. Quedarse paralizado hace que su cerebro «encierre la amenaza bajo llave» (actitud defensiva), y difícilmente se centrará usted en algo que no sea en la amenaza.

Encerrar la amenaza bajo llave es una reacción constructiva diseñada para defenderse, pero como muchos instintos

del pasado, a menudo, no encaja bien en nuestro entorno moderno. Las amenazas a las que se enfrenta son mucho menos graves en la actualidad, pero con frecuencia crónicas.

En la Antigüedad, cuando la amenaza era un depredador o un jefe enojado de una tribu, la reacción de encerrar la amenaza bajo llave era constructiva, porque centraba nuestra energía en el objetivo de permanecer vivos y/o en el de seguir formando parte de la tribu. A pesar de que los pensamientos que nos rondan todos los días poco tienen en común con los de nuestros ancestros, el hardware en el

que funcionan (nuestros cerebros) sigue siendo básicamente el mismo y no para de buscar esas antiguas amenazas en nuestro entorno moderno. Como consecuencia, comemos demasiado y hacemos poco ejercicio, y los instintos que nos impulsan a luchar a muerte, quedarnos paralizados o salir corriendo no son muy constructivos cuando hay que negociar con un jefe colérico o con el banco, si nos hemos retrasado en el pago de la hipoteca.

Los últimos avatares del mercado de valores son un ejemplo excelente de lo que significa encerrar la amenaza bajo llave. El hundimiento del mercado

bursátil de finales de 2008 desencadenó una oleada de pánico y desesperación, incluso entre los que no corrían ningún peligro de perder su casa o su empleo. La mera posibilidad de que ocurra algo malo es un obstáculo para las empresas, que se paralizan en el preciso instante en que tendrían que aumentar la productividad para mantenerse saneadas. En lugar de centrarse en trabajar mejor, los empleados consumen tiempo y energías preocupándose por lo que les deparará el futuro y especulando sobre quién va a ser el primero al que le corten la cabeza; y eso incide en una menor cantidad global de valor creado y

en una mayor probabilidad de que el futuro de la empresa empeore.

Al encerrar la amenaza bajo llave se puede caer en un círculo vicioso. Si se encuentra alguna vez en la difícil situación de tener que despedir a sus trabajadores, lo mejor es hacerlo rápido, de manera transparente y en bloque. Lo mejor es cortar por lo sano, y rápidamente, para asegurar al resto de empleados que la empresa no hará más recortes. Si corre el rumor de que habrá despidos o los trabajadores están preguntándose constantemente «¿seré yo el próximo?», se va camino de encerrar la amenaza bajo llave.

Si siente esta amenaza, no intente reprimir la señal. Son muchos los estudios que han demostrado que reprimiéndola activamente no consigue que la percepción desaparezca; al contrario, lo que consigue es intensificar más aún las señales. Piense en lo que hace un niño cuando quiere llamar su atención y usted lo ignora: cada vez hará más ruido para asegurarse de que usted se ha dado cuenta. Su cerebro hace lo mismo: la represión solo intensifica más las señales de amenaza. Enviar conscientemente a su cerebro una señal mental de «mensaje recibido, luz verde» es una manera simple y

sorprendentemente eficaz de que deje de centrarse en el problema y pueda valorar cuáles son las reacciones apropiadas.

La clave para tratar con la amenaza bajo llave es convencerse de que la amenaza ya no existe. Y puede hacerlo de dos maneras: (1) puede convencerse de que nunca existió tal amenaza, o (2) puede convencerse de que la amenaza ya ha pasado. Convencerse de que nunca existió una amenaza es como inspeccionar su casa a oscuras y en plena noche: la búsqueda demuestra que no hay ninguna amenaza, y que puede dejar de estar a la defensiva.

Convencerse de que no existe tal amenaza, de que ya ha pasado, tiene igual efecto: la amenaza ya no existe y no puede hacerle daño, puede seguir adelante sin miedo.

A veces es difícil desactivar la amenaza bajo llave, sobre todo si lleva tiempo anclado en ella. Dado que el instinto de conservación es fisiológico, lo mejor es emplear algún medio psicológico que lo tranquilice. El ejercicio, el sueño y la meditación pueden ayudarle a calmar la mente metabolizando o contrarrestando las hormonas del estrés que han pasado a su flujo sanguíneo. Cuando se sienta

desbordado, ir a correr un rato o levantar pesas puede obrar maravillas en su estado de ánimo.

Preste atención a las señales de amenaza, haga lo que pueda para demostrar a su mente que el riesgo ya no existe y logrará librarse de tener que encerrar la amenaza bajo llave.

La limitación de la dimensión cognitiva

Una muerte es una desgracia. Un millón de muertes, estadística.

KURT TUCHOLSKY, escritor satírico alemán

Si tiene la oportunidad de caminar por Times Square, en Nueva York, en temporada alta, se dará cuenta de que, para la mayoría de quienes se le acercan, usted no es una persona. No lo toman por un ser humano, sino por un objeto, un obstáculo que se interpone entre el lugar donde ellos están y el lugar al que quieren ir. Por eso se abalanzarán sobre usted sin miramientos.

No importa el coeficiente de inteligencia que se tenga; la cantidad de información que una sola mente puede procesar y almacenar tiene un límite, y su capacidad de reacción también. Por encima de ese límite, la información puede almacenarse en términos abstractos, pero se procesa de un modo distinto a como se procesa la información relacionada con la experiencia particular o las preocupaciones de ese individuo.

El «número de Dunbar» es un límite cognitivo teórico sobre el número de relaciones sociales estables que pueden mantenerse a la vez. Según Robin

Dunbar, un antropólogo británico, los seres humanos tienen la capacidad cognitiva de cultivar unas 150 relaciones personales. Más allá de este limitado círculo, empezamos a tratar a los demás como si en lugar de ser individuos fueran más bien objetos, y los grupos de individuos que queden fuera de este límite se segregarán a la larga en subgrupos.

Si alguna vez se ha preguntado por qué no se escribe con sus compañeros de la escuela primaria, el número de Dunbar le dará una hipótesis más que plausible: está demasiado ocupado reforzando los lazos con las personas de

su círculo social inmediato.

Existe cierta controversia en lo que respecta a la cantidad real de relaciones en las que se advierte la «limitación de la dimensión cognitiva» (la mediana de Bernard-Killworth, una de las muchas valoraciones que existen, es de 231), pero apenas hay dudas sobre la existencia de este límite. Cuando una catástrofe en el mundo afecta a millones de personas nos sentimos mal, pero ese sentimiento no supera en un millón de veces al que experimentaríamos si la desgracia hubiera afectado directamente a un amigo íntimo o a un miembro de nuestra familia. Cuanto más lejano sea el

vínculo, menos nos impresiona la noticia.

Los turistas de Times Square no son malas personas, tan solo están desbordados. Más de 364.000 personas pasan por Times Square cada día,[40] y nuestra mente no es capaz de manejar tanta información a la vez. De una manera abstracta esas personas siguen percibiendo que usted es un ser humano, pero pasan tantas cosas en esa zona que les resulta difícil tratarle como a un igual. Su mente se ha desbordado y empieza a simplificar la realidad para compensar.

Lo mismo les sucede a los

ejecutivos de las grandes compañías. Racionalmente son conscientes de que son responsables de la seguridad de centenares de miles de empleados y de millones de accionistas, pero por muy inteligentes que sean, sus cerebros no son capaces de procesar la magnitud de esa realidad. Por consiguiente, los ejecutivos pueden hacer mucho daño a los empleados sin apenas darse cuenta. Al máximo responsable operativo de una gran compañía puede que no le importe que se despidan a miles de trabajadores de primera línea; después de todo, no es probable que conozca a ninguno de ellos personalmente.

Cuando vea a un ejecutivo tomando una decisión absurda como verter residuos tóxicos en un río del que beben millones de personas o eliminar miles de puestos de trabajo mientras reparte millones de dólares en primas a sus ejecutivos, probablemente no se trate de un corrupto redomado. Aunque parezca mentira, seguramente no se ha planteado la cuestión: la dimensión y la escala de lo que está tratando es demasiado compleja para poder abarcarla del todo, y su mente procesa la decisión de manera abstracta en lugar de hacerlo de forma visceral.

Personalizar un problema es una

manera de acabar con esta limitación universal. Al no poder mejorar el funcionamiento del cerebro, no es posible ampliar el volumen de información que nuestras mentes son capaces de procesar. Para sortear esta limitación, resulta muy útil personalizar las decisiones y los problemas imaginando que afectan directamente a alguien cercano a nosotros.

El ejecutivo cabeza hueca sentiría algo muy distinto si fuera su madre la que tuviera que beber el agua contaminada, o su hijo quien va a perder el empleo. En lugar de considerar el tema en abstracto, personalizarlo le

ayuda a sentir de manera visceral los efectos de su decisión, y eso también hace que le resulte más fácil acertar en sus decisiones.

En *Green to Gold*, Daniel Esty y Andrew Winston describen varias maneras de simplificar la forma de asumir las consecuencias que implica toda decisión importante. La «regla del periódico» y la «regla del nieto» son dos maneras muy prácticas de personalizar las consecuencias de sus decisiones. La regla del periódico consiste en simular lo siguiente: imagine que se publica una decisión suya en la primera página del *New York Times* de

mañana, y que sus padres y/o sus seres queridos la leen. ¿Qué pensarían? Considerar así las consecuencias personales de sus decisiones le ayudará a valorar mejor la influencia de sus decisiones a corto plazo.

La regla del nieto sirve para valorar las decisiones en función de sus consecuencias a largo plazo. Imagine que dentro de treinta o cuarenta años su nieto le dice lo que piensa sobre alguna decisión que tomó usted. ¿Le alabará por su sabiduría o le recriminará su estupidez?

Personalice las consecuencias de sus decisiones y sus actos y tendrá menos

probabilidades de entrar en conflicto con la «limitación de la dimensión cognitiva».

La asociación

En general somos muy poco conscientes de lo que nuestra mente es capaz de hacer mejor que nadie.

MARVIN MINSKY, especialista en ciencia cognitiva e

investigador de inteligencia artificial en el Massachusetts Institute of Technology

¿A quién le importan qué tipo de palos de golf usa Tiger Woods? ¿Qué más da el calzado que lleve Michael Jordan? ¿A quién le preocupa el bolso que haya elegido Paris Hilton?

A su mente. Recuerde que su cerebro siempre está captando información y utilizándola para crear patrones que describan el funcionamiento del mundo. La actitud sensata es decir que estas cosas no importan; seguramente sabe que por usar los mismos palos de golf de Tiger Woods no va a corregir por arte

de magia su horrible *slice*. Ahora bien, cuando llegue el momento de comprarse unos palos, su mente se sentirá atraída por esos, porque hacen que se sienta bien y probablemente le parecerán los mejores.

La mente humana almacena información contextualizada, que incluye sugerencias del entorno y su correlación. Como el cerebro es una máquina de reconocimiento de patrones, constantemente está intentando dilucidar entre distintas asociaciones. Por eso la mente asocia unas cosas con otras sin esfuerzo aparente; incluso cosas no conectadas lógicamente.

Durante décadas la empresa Coca-Cola ha asociado su refresco con una sola emoción: la felicidad. Haga una búsqueda rápida de los anuncios de la marca en YouTube: no verá ni una sola imagen con escenas de despidos laborales o funerales. Lo que encontrará será una sucesión de momentos felices: Adrien Brody viajando en coche, el desfile de unas criaturas enigmáticas festejando la salida de una botella de Coca-Cola de una máquina expendedora, y Charlie Brown como ganador de una carrera en globo con forma de botella de Coca-Cola, que se escapa durante el desfile del día de

Acción de Gracias. Ni siquiera las festividades salen indemnes: la empresa fue quien inventó la imagen moderna de Papá Noel, que casualmente tiene una botella de Coca-Cola en la mano.

Es posible influir en el comportamiento sugiriendo asociaciones, aun cuando estas asociaciones no tengan ningún sentido. Los anuncios de Coca-Cola no convencen a los consumidores de bebidas gaseosas de que sean un mejor producto en algún aspecto funcional («¡Y ahora con el 37 % más de azúcar!»), pero hacen que la gente se sienta bien al pensar en él. Cuando un

cliente está en el supermercado decidiendo qué refresco comprar, esos sentimientos inciden mucho en su elección final.

Piense en los anuncios de cerveza, que en general presentan a mujeres atractivas y a hombres muy seguros de sí mismos. Su mente racional sabe que por beber una determinada clase de cerveza no será más atractivo ni tendrá más confianza en sí mismo, pero la correlación es poderosa: su cerebro hará la asociación de todos modos. Por consiguiente, los anuncios de cerveza influyen en el comportamiento, aunque nadie se tome en serio las imágenes que

contienen.

Presentar a sus potenciales clientes asociaciones positivas puede influir en la valoración que estos hagan de su oferta. Las promociones de los famosos funcionan porque apelan a asociaciones sólidas que la gente mantiene con ese referente, asociaciones que entonces se transfieren al producto o al servicio que se promociona. Todos sabemos que James Bond es un personaje de ficción, pero cuando Daniel Craig sale con un esmoquin anunciando un reloj, la asociación con el sofisticado espía internacional se transfiere automáticamente a la pieza de relojería.

Fomente las asociaciones adecuadas y los clientes potenciales tendrán más ganas de adquirir lo que les ofrezca.

La ceguera de la carencia

Los hechos no dejan de existir porque los ignoremos.

ALDOUX HUXLEY, ensayista y novelista británico,

autor de *Un mundo feliz*

Un dato curioso sobre el ser humano: nos cuesta mucho advertir qué cosas no están presentes.

Cuando trabajaba en la división Home Care de P&G, uno de mis primeros proyectos fue comprobar la viabilidad de un producto que impedía que las cosas se ensuciaran mucho. Había que seguir limpiando, pero las superficies no se ensuciaban tanto y el producto ahorraba al consumidor tiempo y esfuerzo.

Sin embargo, cuando lo probamos quedó de manifiesto que la idea no era

factible. El producto funcionaba bien, pero los usuarios no se daban cuenta, les costaba creer que funcionara, porque en apariencia nada cambiaba. Cuando concluyó la fase de experimentación, se abandonó el proyecto.

La «ceguera de la carencia» es un sesgo cognitivo que nos impide identificar lo que no podemos observar. Nuestras facultades perceptivas se desarrollaron para que detectáramos objetos en el «entorno». Nos cuesta mucho más advertir o descubrir lo que falta.

Encontraremos ejemplos de la ceguera de la carencia en todas partes.

Pongamos un ejemplo muy común: la alta dirección es aburrida (y a menudo desagradecida). El sello que distingue a un directivo eficiente es anticipar posibles problemas y solucionarlos con antelación, antes de que se conviertan en un problema real. Los mejores directivos del mundo parece que no hagan gran cosa y, sin embargo, todo sale a tiempo y de acuerdo con el presupuesto.

Recuerde que no hay que olvidar dar especialmente las gracias al directivo que consigue, sin aspavientos y de manera discreta y efectiva, sacar las cosas adelante. Puede que su trabajo en

la empresa no le parezca a usted muy difícil, pero echará de menos a ese profesional cuando los deje.

La ceguera de la carencia es una de las causas de que no se dé importancia a la prevención. En el caso del producto en que trabajaba yo, a la gente le costaba creer que un producto del que no podían prever el rendimiento fuera realmente efectivo. Si intenta vender algo que no se ve o aquello que impediría que algo pasase, va usted a contracorriente, aunque su producto sea fantástico. Hable de las ventajas en términos positivos, inmediatos, concretos y específicos centrándose en

las cosas que el usuario puede experimentar directamente.

La ceguera de la carencia también provoca que las personas se sientan mal por no hacer nada cuando ocurre alguna desgracia, aun cuando no hacer nada sea la mejor acción que pueda emprenderse. A menudo la mejor alternativa es elegir no actuar, aunque suele ser difícil que el ser humano acepte algo así emocionalmente.

El ciclo económico del *boom* a la quiebra que experimenta la mayoría de mercados en parte es consecuencia de una ceguera de la carencia. Según explica Ludwig von Mises en *La acción*

humana: tratado de economía, las burbujas económicas se crean cuando un gobierno intenta animar el crecimiento de la economía forzando una disminución de los tipos de interés y dando facilidades para que la población pida dinero prestado. Forzando la cesión de créditos para que la gente acceda al capital,[41] los inversores especulan y pagan unos precios desorbitados por unos activos que en otras circunstancias no habrían adquirido, como tulipanes,[42] empresas punto-com que no aportan ingresos[43] y valores de riesgo garantizados por una hipoteca.[44] Al final, la burbuja estalla

cuando los inversores se dan cuenta de que los activos con los que han estado especulando no valen el precio que pagaron por ellos, y eso conduce a una caída repentina en el precio de ese activo sobrevalorado.

La gente siente pánico, aversión a la pérdida, y exige una solución inmediata al mercado que se derrumba. Y casi siempre la solución es reducir todavía más los tipos de interés para animar a la economía a que vuelva a crecer: un bucle de feedback que se refuerza a sí mismo (retomaremos el concepto en el capítulo 10) y termina por exacerbar el problema creando las condiciones

necesarias para que a medio plazo la burbuja sea incluso mayor.

La solución al problema está en forzar la paralización de la manipulación de los tipos de interés, que ha sido la causa del problema. Por desgracia, la ceguera de la carencia incomoda psicológicamente a quien decide no actuar; después de todo, ¿cómo vamos a quedarnos sentados mientras el mundo es pasto de las llamas? Por eso la gente prefiere que sea el gobierno el que actúe, aun cuando la acción que emprenda ese gobierno en última instancia empeore la situación.

La experiencia evita que uno caiga

en la ceguera de la carencia. La experiencia es valiosa en primer lugar porque la mente del experto cuenta con una gran base de datos que incluye patrones relacionados entre sí, y con una probabilidad también mayor de advertir las carencias. Si la gente advierte cuándo se transgrede un patrón determinado, quienes tengan más experiencia tendrán más probabilidades de «advertir algo raro» cuando detecten que las cosas no son como debieran, recurso que a menudo basta para identificar un problema antes de que sea demasiado tarde.

En *Sources of Power: How People*

Make Decisions, el investigador Gary Klein cuenta la historia de un equipo de bomberos que extinguía el fuego del primer piso de una casa. Cuando dirigieron el chorro de agua al origen de las llamas, el fuego no disminuyó como era de esperar. El jefe advirtió el problema y ordenó a todos que salieran del edificio, había notado algo anormal. Al cabo de unos minutos la casa se derrumbó: el incendio había empezado en el sótano y había destruido los cimientos. Si el equipo hubiera seguido dentro, habrían muerto todos. Ahí está el poder y la ventaja de tener experiencia.

El único método fiable de superar la

ceguera de la carencia es hacer una lista de comprobación. Para ello deberá usted pensar de antemano qué aspecto quiere que tenga algo en concreto y los pasos que hay que dar para lograrlo. Asimismo deberá crear recordatorios visibles a los que pueda recurrir cuando deba tomar una decisión. Las listas de comprobación le servirán para recordarle que tiene que prestar atención a determinadas cosas o características en el momento en cuestión. (Hablaremos de cómo elaborar estas listas de comprobación con gran detalle en el capítulo 12.)

La percepción por contraste

El mundo está lleno de obviedades que nadie advierte ni remotamente.

SIR ARTHUR CONAN DOYLE, escritor británico, autor de *Las aventuras de Sherlock Holmes*

Si entra usted en una tienda a comprarse un traje de ejecutivo, seguramente verá algunos carísimos. La tienda no suele venderlos, no es ese su propósito. Más

bien intenta que, comparado con uno de 3.000 dólares, un traje de 400 no le parezca a usted muy caro, aunque pueda comprar uno idéntico en otra tienda por 200.

El mismo principio rige en el orden por el cual el vendedor le muestra sus productos. Después de que haya elegido usted el traje, le orientará sobre camisas, zapatos y accesorios. Si se ha gastado 400 dólares en un traje, ¿cómo va a objetar gastarse otros 100 en unos zapatos? ¿Y 80 en un cinturón? ¿Y 60 en unas camisas? ¿Y 50 en unas corbatas? ¿Y 40 en un juego de gemelos? Comparados con el traje, los accesorios

parecen baratos…, ¿por qué no?

Jordan Smart, uno de mis clientes, escribió el siguiente texto:

> El Viernes Negro del año pasado fui de tiendas porque quería comprarme ropa de vestir. Salí con la intención de comprar unas camisas y dos americanas. No sabía si comprarme corbatas que fueran a juego, pero terminé decidiendo que las dos que tenía en el armario ya me bastaban.
>
> Fui a dos tiendas. En la primera elegí unas camisas, y cuando ya me marchaba, el

vendedor me preguntó si necesitaba alguna corbata para ir a juego. Le dije que no, gracias, y me felicité por haberme mantenido firme en mi decisión.

En la segunda tienda me probé unas americanas y decidí quedármelas. El vendedor también me preguntó si necesitaba corbatas para ir a juego con las americanas. En ese momento recuerdo muy claramente que pensé en el precio de las americanas y me dije a mí mismo: «Bueno, ya que he gastado todo este dinero…»;

y me compré varias corbatas.

No volví a pensar en ello hasta que entendí el concepto de la «percepción por contraste». Al mirar la factura me di cuenta de que me había gastado más en las corbatas que en las americanas.

La información que captamos en el entorno inmediato es lo que influye en nuestras percepciones. ¿10.000 dólares es mucho dinero? Depende de las circunstancias. Si usted tiene 10 dólares en su cuenta corriente, es una suma

enorme. Si tiene 100 millones, es un error de redondeo.

Nuestras facultades perceptivas están optimizadas para fijarnos en el contraste de lo que vemos, no para comparar con otras cosas que no advertimos porque no están presentes, lo que llamamos «ceguera de la carencia». Lo que advertimos y las decisiones que tomamos se basan en la información que reunimos del entorno inmediato. Al camuflar los precios: disminuye el contraste entre un objeto y su entorno inmediato, y eso hace que sea más difícil de percibir la diferencia.

La «percepción por contraste» es

una estrategia para influir en la decisión de comprar. En el mundo de los negocios esta estrategia a menudo se emplea para camuflar los precios. En el caso de la camisa de 60 dólares, quizá sea posible comprar la misma camisa en otro minorista por 40, pero no en esta tienda, donde compara precios. Lo que sí está presente es el traje de 400 dólares, que hace que la camisa de 60 parezca una ganga.

Comparado con un ordenador que vale 2.000 dólares, una garantía de 300 parece barata, aunque aumente el precio total de la compra en un 15 %. Comparado con un coche de 30.000

dólares, gastarse 1.000 en unos asientos de cuero parece una ganga. Comparado con comprar una casa de 400.000 dólares, gastarse 20.000 en remodelar la cocina no parece una cantidad excesiva. El enfoque del caso permite controlar nuestra percepción por contraste. Por ejemplo, cuando presento en el mercado mi Curso Intensivo de Administración de Empresas, suelo utilizar la expresión «vale 149.000 dólares menos que matricularse en un programa de una escuela de negocios de prestigio». Comparado con la compra de un libro, mi curso parece caro; comparado con el coste de un programa de estudios de

administración de empresas, es una ganga.

Aproveche las ventajas que ofrece la percepción por contraste cuando haga su oferta y aumentarán las probabilidades de que sus potenciales clientes valoren su oferta de forma favorable.

El factor «escasez»

Una manera de amar lo que se tiene es ser consciente de que podría perderlo.

G. K. CHESTERTON, escritor británico
y apologista cristiano

Debido al ahorro de energía, la gente tiene la tendencia natural a dejar las cosas para más tarde, a menos que exista una razón imperiosa para actuar de inmediato. Para un profesional del mundo de los negocios, la expresión «más tarde» es un gran problema, porque ese más tarde se convierte en «nunca» si el cliente se olvida de usted. ¿Cómo puede animar a sus clientes a actuar inmediatamente?

La «escasez» anima a las personas a tomar decisiones con rapidez. La

escasez es una de las cosas que la tendencia a conservar vence con naturalidad: si quiere algo que escasea, como espere mucho corre el riesgo de perder lo que desea. La aversión a la pérdida es lo que garantiza que usted se sienta tan mal que quiera emprender una acción… ya.

Como consecuencia, añadir el factor escasez a su oferta es una manera magnífica de animar a la gente a actuar. La escasez es lo que le hace comprender que si espera un tiempo, puede perderlo, y eso implica que aumente la probabilidad de que elija actuar de inmediato si desea lo que usted le

ofrece.

Cuanto más escaso sea el valor, más intenso será el deseo. En 1996, el muñeco Tickle Me Elmo fue el juguete de moda en Navidad. Elmo ya era un personaje famoso, pero como había una cantidad limitada de existencias, los padres se volvieron locos. Personas que en condiciones normales habrían actuado con gran sensatez pagaron en eBay cientos de dólares por el muñeco, o acosaron a los minoristas tan pronto recibían estos el género.

Veamos algunas maneras de añadir el factor escasez a su oferta:

• Cantidades limitadas: informe a sus potenciales clientes de que ofrece un número limitado de unidades por venta.

• Aumento de precios: informe a sus potenciales clientes de que el precio subirá próximamente.

• Descenso de precios: informe a sus potenciales clientes de que próximamente ofrecerá un descuento.

• Fechas límite: informe a sus potenciales clientes de que la oferta solo es válida durante un período limitado de tiempo.

Pero forzar mucho el factor escasez puede tener el efecto adverso. Por

ejemplo, marcar un límite arbitrario en el número de ventas de los libros digitales, del software que puede descargarse o de los archivos de música electrónica no tiene ningún sentido: todos sabemos que los archivos electrónicos pueden duplicarse hasta el infinito sin apenas coste alguno, la escasez se percibirá como manipulación y a la gente se le pasarán las ganas de comprarle. Aumentar el precio a partir de unas fechas límite, por otro lado, tiende a dar buenos resultados: subir los precios después de un determinado número de pedidos o de un cierto tiempo es una política razonable y no hay tantas

probabilidades de que el cliente piense que es inaceptable o que pretende manipularlo.

Añada el factor escasez a su oferta y animará a los demás a que le compren ahora en lugar de dejarlo para más tarde.

El factor «novedad»

¿Por qué será que cuando pido a alguien que me eche una mano, a la mano le

añade siempre el cerebro?

HENRY FORD, industrial estadounidense

En plena Segunda Guerra Mundial, Norman Mackworth retiró de sus puestos de trabajo a los operadores de radar de la Fuerza Aérea Real (RAF) británica para encomendarles una misión especial: mirar fijamente un reloj durante dos horas seguidas.

Mackworth fue un psicólogo que estudió la atención visual y auditiva, es decir, la capacidad de concentrar la atención en un único objeto durante largos períodos de tiempo. Los

operadores de radares, como sujetos de estudio, estaban muy bien dotados, porque su trabajo consistía básicamente en observar durante muchas horas los parpadeos de una pantalla de radar metidos en una habitación oscura.

La mayoría de las veces, el radar apenas cambiaba. Sin embargo, cuando algo anormal aparecía en la pantalla podía tener una importancia crucial: la entrada de aviones enemigos con la misión de bombardear. El empleo del operador de radar consistía en estar alerta para advertir anomalías de inmediato, pero su tarea era extremadamente difícil: el aburrimiento

solía provocar errores que costaban vidas.

Para simular este entorno plagado de retos, Mackworth creó el «reloj Mackworth», un artilugio diseñado para comprobar durante cuánto tiempo el ser humano era capaz de mantener la atención. El susodicho reloj incorporaba una segunda manecilla que funcionaba como un reloj normal, pero con un añadido: de vez en cuando saltaba un segundo y marcaba dos en lugar de uno. El trabajo del sujeto consistía en presionar un botón cada vez que advertía ese salto.

Lo que Mackworth descubrió fue

que al cabo de diez minutos de estar mirando el reloj, la calidad de la atención del sujeto disminuía espectacularmente. El período máximo de atención continuada que los operadores más motivados eran capaces de prestar (y por cuya labor percibían unas primas sustanciosas) era de treinta minutos; más allá, se distraían inevitablemente.

El factor «novedad», es decir, la presencia de datos sensoriales nuevos, es fundamental si quiere atraer y mantener la atención durante un largo período de tiempo. Una de las razones por las que la gente es capaz de

centrarse en los juegos o de navegar por internet durante horas seguidas es la novedad: cada vídeo que se cuelga en la red, cada sitio blog, actualización de Facebook, sitio Twitter o noticia de actualidad renueva nuestra capacidad de prestar atención. En *Brain Rules*, John Medina cuenta cómo mantiene con éxito la atención de sus alumnos durante sus clases, que duran una hora. Medina programa unos módulos que no duran más de diez minutos. Cada módulo empieza con un «gancho», es decir, una historia o una anécdota interesantes, seguidas de una breve explicación del concepto clave. A partir de este formato,

los alumnos retienen mejor la información y no se distraen. (Por eso este libro está organizado en breves apartados que usted puede leer en menos de diez minutos.)

Incluso el tema más digno de atención se vuelve aburrido con el paso del tiempo. La atención del ser humano exige que intervenga la novedad para que dure. Si constantemente está usted ofreciendo novedades, la gente prestará atención a lo que tenga que ofrecerle.

8
Cómo trabajar

Pensar es fácil. Actuar es difícil. Actuar como uno piensa es lo más difícil.

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE,
poeta, dramaturgo y erudito alemán

Las herramientas que usted emplea para actuar son el cuerpo y la mente. Aprender a trabajar

eficazmente consigo mismo le ayudará a conseguir que lo que se haya propuesto sea más fácil y divertido.

En el ajetreado entorno del mundo de los negocios es fácil agobiarse porque siempre hay mucho por hacer. Aprender a trabajar con eficacia y profesionalidad es la diferencia entre aprovechar bien su trayectoria profesional o desperdiciarla.

En este capítulo hablaremos de las decisiones que hay que tomar, de establecer y alcanzar objetivos, de controlar las tareas diarias, de superar la resistencia y conseguir realizar un trabajo más productivo sin terminar

agobiado.

El estado idóneo de concentración o el estado del fluir

Just do it

Eslogan de la marca Nike

Últimamente se ha escrito mucho sobre el tema de la productividad, sobre cómo

conseguir rendir más. Libros como *Getting Things Done*, *The Power of Less* y *Master Your Workday Now*! proponen métodos para alcanzar el nirvana del buen hacer en el trabajo.

Cuando intentamos ser productivos, ¿a qué aspiramos exactamente? A concentrar todo el poder de su energía y su atención.

El «estado idóneo de concentración en una tarea» o el «estado del fluir» es aquel en el que usted concentra toda sus energías y atención en una sola cosa, sin interferencias de ningún tipo. El «estado del fluir», término acuñado por el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi es el

estado en el que la atención humana es más productiva, cuando la persona se encuentra absorbida por una actividad, a la que dedica todos sus esfuerzos, dirigiendo su atención a un solo (y único) tema durante un período determinado de tiempo.

P. J. Eby, ex programador de informática y especialista en enseñar a utilizar la mente de manera productiva, define este estado así:

> Cuando alguien dice «hágalo», lo que intenta decir es que no debería dedicarse a ninguna otra cosa. Digámoslo

con otras palabras: «Hágalo, sin pensar en nada más, ni siquiera pensar en lo que está haciendo. De hecho, no lo haga, solo obsérvese mientras lo hace».

Este «estado idóneo de concentración en una tarea» se da cuando una sola cosa ocupa sus pensamientos, sin interferencias de ningún tipo. Es la condición por la cual uno actúa con naturalidad de acuerdo con un pensamiento en lugar de recurrir a una técnica en y por sí misma. La utilidad de una técnica (productividad) en

concreto para un individuo en particular dependerá de cómo este trate los obstáculos que aparezcan…».

Metido ya en faena, uno se encuentra inmerso en el flujo, en un estado idóneo de concentración. No hay distracciones, interrupciones, autocríticas o dudas. Cuando su mente adopta el modo «hacer» al ciento por ciento, le aseguro que se hacen muchas cosas.

¿Cómo se entra exactamente en este estado?

En primer lugar, tiene que eliminar

las distracciones y las interrupciones potenciales. En función del grado de actividad cognitiva requerido para su trabajo, su mente tardará entre diez y treinta minutos en quedar absorta en lo que está haciendo. Las llamadas telefónicas, los colaboradores que aparecen y le hacen perder la concentración, junto con otros imprevistos que también exigen atención, interrumpen su estado idóneo de concentración en una tarea; por eso la prioridad número uno es garantizar que no lo distraigan. En mi caso suelo recurrir a los tapones de cera o a poner música instrumental para neutralizar los

ruidos de fondo, además de desconectar el teléfono para que no me interrumpan.

Desactivar mi conexión a internet mientras escribo (véase «Falta de fuerza de voluntad») hace que me resulte más sencillo conservar mi estado idóneo de concentración. Si no lo hiciera, no podría resistir la tentación de consultar la red cada vez que las cosas se pusieran difíciles. Emplear alguna técnica apoyada en una «estructura guía» es una buena manera de concentrar su atención.

En segundo lugar, tiene usted que eliminar los conflictos. A veces resulta difícil empezar porque mentalmente uno

siente que hay dos sistemas de control en conflicto. Eliminar esta clase de conflictos antes de ponerse a trabajar le ayudará a alcanzar antes ese estado de concentración. Si nota cierta resistencia al empezar, le conviene dedicar un poco de tiempo y energía a explorar ese conflicto de forma minuciosa antes de seguir trabajando.

Mientras escribía este libro noté varias veces una resistencia que me ponía de muy mal humor. En lugar de intentar ignorarla o de obligarme a superarla (que para mí habría sido sucumbir a la falta de la fuerza de voluntad), analizar mi resistencia a

través de la simulación mental y de la reinterpretación me ayudó a descubrir que existía un conflicto oculto: no estaba contento con los resultados de mi trabajo, y seguir adelante, a sabiendas de que no me estaba saliendo bien, lo vivía como una pérdida. Dedicar un tiempo a revisar la estructura del libro resolvió mi conflicto, y no solo mejoré la obra, sino que además eliminé la causa de la resistencia.

En tercer lugar, acelere y estimule el proceso de atención. Como se tarda entre diez y treinta minutos en conseguirlo, destinar esos minutos a poner en marcha el trabajo en el que

tiene que centrarse hará que le resulte mucho más fácil concentrarse en él. Si no ha obtenido los resultados esperados pasado este tiempo, tiene permiso para dedicarse a otra cosa. Aunque raramente se da el caso: cuando se empieza, resulta fácil seguir.

Una de las técnicas que uso a menudo es la de Pomodoro.[45] Francesco Cirillo le puso ese nombre inspirándose en esos graciosos temporizadores de cocina en forma de tomate. La técnica funciona de la siguiente manera: ponga en marcha un temporizador de cocina durante veinticinco minutos. Su tarea consiste en

centrarse en una sola actividad todo el rato; aunque le cueste, siga hasta que expire el tiempo. Tras ese período de veinticinco minutos, puede descansar los cinco minutos que le quedan para completar la media hora (cualquiera puede destinar a este ejercicio media hora de su jornada laboral).

Lo que me encanta de la técnica Pomodoro es que consigue dos objetivos a la vez: hace que sea fácil empezar y le permite ignorar las distracciones. Aunque no sienta pasión por lo que tiene que hacer, decirse a sí mismo «solo son veinticinco minutos» es una manera fantástica de superar la resistencia

inicial. La técnica Pomodoro también es adecuada para prescindir de las distracciones: si suena el teléfono, recordar que un «espacio Pomodoro no admite interrupciones», le servirá para no atender la llamada y conservar su estado idóneo de concentración.

Si elimina las distracciones y los conflictos antes de ponerse en marcha, conseguirá unos minutos de absoluta concentración y pasará, luego, con toda naturalidad al período de trabajo.

La meditación es una manera de allanar el camino para alcanzar el estado idóneo de concentración. Una meditación muy simple como

concentrarse en la respiración y luego, de manera consciente (y sin prejuicios) dirigir su atención de nuevo a la respiración cuando esta se desvía, es una manera de practicar conscientemente una técnica que sirve para mantener la concentración a pesar de las distracciones. Dedicar tan solo unos diez minutos al día a una meditación tan sencilla como esta puede mejorar de forma espectacular su capacidad de concentración.

La penalización del cambio cognitivo

Gobierne su mente o ella lo gobernará a usted.

HORACIO, poeta romano del siglo I a.C.

Cada proyecto y cada tarea que emprende requiere una determinada cantidad de atención, energía y concentración. La pregunta es: ¿cómo puede hacer mejor todo lo que debe?

Muchas personas creen en el

concepto de multitarea, que es emprender más de una actividad a la vez. La gente confunde eso con la eficacia, pero la capacidad de concentrarse en un solo tema en un momento determinado y la multitarea son dos conceptos completamente antagónicos. Neurológicamente su cerebro no puede dedicarse a varias tareas a la vez. Si usted se propone hacer más de una cosa, en realidad no está procesando en paralelo: está desviando rápidamente la atención de una cosa a otra. Mientras presta atención a la tarea A, ignora la tarea B hasta que vuelve a retomarla.

Como consecuencia, la multitarea productiva es un mito. Según un estudio reciente en el campo de la neurología, [46] cuanta más atención intente prestar a varias cosas a la vez, más difícil será que las ponga en práctica. Por eso no es buena idea hablar por el móvil mientras conduce: al intentar centrarse en dos cosas a la vez, disminuirá su tiempo de reacción hasta alcanzar el nivel de quien conduce ebrio.[47]

Cada vez que su atención salta de un tema a otro, corre el riesgo de provocar la «penalización del cambio cognitivo». Para emprender una acción, su cerebro tiene que descargar el contexto de lo que

está haciendo en la memoria de trabajo. Si usted va cambiando constantemente su centro de atención, está obligando a su cerebro a dedicar un tiempo y un esfuerzo a descargar machaconamente distintos contextos una y otra vez. Por eso es posible pasarse el día entero dedicado a varios temas sin concluir ninguno y terminar la jornada agotado: en lugar de avanzar, ha consumido usted toda su energía saltando de un tema a otro.

La penalización del cambio cognitivo es el coste de la fricción (de la que hablaremos en el capítulo 12): cuantas menos veces cambie de tema,

menor será el coste. Por eso concentrarse en un solo tema en determinado momento es tan eficaz. Centrar su atención en una sola cosa cada vez permite que su cerebro descargue el contexto en su memoria de trabajo una sola vez, y eso significa que puede concentrar su energía en cumplir con la tarea que tiene entre manos.

Para evitar este improductivo cambio de contextos, lo ideal es recurrir a una estrategia por bloques. Eliminar las distracciones puede evitarle las interrupciones innecesarias, pero la energía también puede malgastarse si usted se tortura mentalmente durante su

día libre. La mejor manera de evitar un cambio cognitivo innecesario es agrupar las tareas por similitudes.

Por ejemplo, a mí me cuesta concentrarme en tareas creativas (como escribir o editar vídeos educativos) cuando los clientes no paran de llamar. En lugar de intentar hacer malabarismos con estas dos obligaciones, dedico una parte del día a cada una de ellas. En general, escribo durante varias horas por la mañana, sin interrupción, y dejo las llamadas y las citas para la tarde. De esta manera, puedo concentrarme en cada una de estas obligaciones y dedicarles toda mi atención.

Empleo una estrategia similar en las tareas del hogar, en actualizar informes financieros o hacer recados: les dedico unas horas en exclusiva. Y termino con las tareas en muy poco tiempo.

Paul Graham, un socio capitalista, programador y autor de diversos ensayos, llama a esta estrategia de agrupar tareas «horario creativo/horario del director».[48] Si tiene la intención de crear, lo peor que puede hacer es intentar compaginar las tareas creativas con las administrativas: el cambio de contexto acabará incidiendo negativamente en su productividad. El horario creativo se reparte en varios

espacios ininterrumpidos de tiempo; el horario del director está fragmentado en otros varios donde encajan las distintas reuniones. Los dos horarios tienen propósitos diferentes: no intente combinarlos si su objetivo es conseguir sacarse de encima el trabajo.

Elimine este improductivo cambio de contexto y obtendrá mejores resultados sin tanto esfuerzo.

Cuatro maneras de afrontar el trabajo

Soy solo uno, pero soy uno. No puedo hacerlo todo, pero algo sí. Y como no puedo con todo, no consentiré en abandonar ese poquito. Si hay algo que pueda hacer, debería hacerlo. Y lo que debo hacer, por la gracia de Dios que voy a hacerlo.

EDWARD EVERETT HALE,
escritor y sacerdote unitario del siglo XIX

En realidad solo hay cuatro maneras de afrontar el trabajo:

• *Finalizar la tarea* (realizarla). Es lo primero en que uno piensa. Cuando

hace usted su lista de quehaceres quizá se considera responsable de llevarla a cabo. Eso no es del todo cierto: terminarla es la opción más correcta para enfrentarse a las tareas importantes que solo usted hará bien. El resto tiene arreglo.

• *Eliminar la tarea* (suprimirla). Es eficaz cuando no es importante ni necesaria. Si algún punto de su lista no es importante, elimínelo, sin problemas. Si no vale la pena que lo haga, o no vale la pena hacerlo bien o hacerlo con rapidez…, no dude y sáquesela de encima.

• *Delegar la tarea* (asignarla a otra

persona). Es eficaz si esa otra persona puede llevarla a cabo con el 80 % de su eficacia. Para delegar, hay que contar con alguien a quien delegar. Los empleados, proveedores o colaboradores externos pueden ayudarle a abarcar más cosas y a terminar las tareas en su nombre.

Al preparar mi curso intensivo de doce semanas en «Personal de administración de empresas» online,[49] Kelsey y yo editamos unos vídeos, pero delegamos en la abuela de mi mujer, una mecanógrafa más rápida que un rayo, las transcripciones de cada uno de ellos. Por eso pudimos terminar el curso en un

tiempo récord sin llegar a estar desbordados.

Si no puede delegar en nadie las tareas rutinarias, trabajar con una empresa de servicios virtual puede resultar muy útil. Por menos de 100 dólares al mes, contará con la colaboración de un equipo de profesionales que le ayudará en su trabajo. Si no tiene mucha experiencia delegando, vale la pena probarlo.[50]

• *Aplazar la tarea* (posponerla). Es eficaz en tareas que no tienen una importancia crucial ni son urgentes. No le sepa mal tener que posponer tareas: la mejor manera de complicarse la vida es

intentar manejar demasiadas cosas a la vez. Dejar para más adelante las tareas que no son realmente importantes es una buena manera de centrar su atención y energía en lo que realmente importa.

En *Organízate con eficacia: máxima productividad general sin estrés*, David Allen recomienda confeccionar una lista de cosas pendientes y escribir en ella todo lo que le gustaría hacer algún día, pero que ahora no es fundamental. Scott Belsky, que investiga la creatividad, recomienda hacer algo parecido en *Making Ideas Happen*: crear una lista de tareas secundarias que desea realizar

a la larga pero que, hoy, no son prioridad. Repasar de vez en cuando esta lista le resultará muy útil para buscar una actividad nueva y excitante.

Recurra a estas cuatro opciones cuando elabore su lista de tareas y hará más cosas de las que jamás había soñado.

Las tareas más importantes

Tiene que pensar a lo grande cuando se dedique a cosas insignificantes para que esas cosas insignificantes tomen la dirección adecuada.

ALVIN TOFFLER, investigador de tecnologías, escritor y futurista

No todas las tareas son iguales: algunas son más importantes que otras.

Y uno solo cuenta con una cantidad limitada de tiempo y energía para los quehaceres diarios. De todas las actividades que tiene usted apuntadas en su lista, algunas no son importantes. Si quiere aprovechar a fondo su tiempo y

su energía, en primer lugar tiene que centrarse en terminar las tareas relevantes, y luego podrá dedicarle tiempo y energía al resto.

Las «tareas más importantes» (TMI) son tareas fundamentales que conducen al resultado deseado. No todo a lo que usted se enfrenta tiene una importancia fundamental, o sea que no mida con el mismo rasero lo que aparezca en su lista de quehaceres. Si se toma unos minutos para esclarecer cuáles son las tareas prioritarias, le resultará más fácil concentrarse en terminarlas.

Al comenzar el día anote en su lista dos o tres TMI, y luego ocúpese de

terminarlas cuanto antes. Guarde esta lista en otro lugar distinto al de su lista de quehaceres generales o al de su sistema de seguimiento de tareas. En mi caso suelo utilizar una tarjeta tamaño carnet o el *Planificador de tareas incipientes* de David Seah,[51] un PDF que puede usted descargarse gratuitamente y que le ayudará a planificar el día.

Cuando confeccione su lista TMI, le conviene hacerse un par de preguntas para «obtener información sobre sus tareas pendientes»: ¿Cuáles son las dos o tres cosas más importantes que tengo que hacer hoy? ¿Cuáles son las cosas

que, de hacer hoy, representarán un gran cambio para mí? Escriba tan solo estas tareas en su lista TMI y luego intente hacerlas tan pronto empiece su jornada.

Combinar esta técnica con la ley de Parkinson (de la que hablaremos en este capítulo), por la que puede establecer una fecha límite arbitraria, es extremadamente eficaz. Si se propone concluir todas sus TMI antes de las 10 de la mañana le sorprenderá la rapidez con que termina las tareas más importantes del día.

Contar con una lista de dos o tres tareas muy importantes le servirá para concentrarse en cada una de las tareas y

para rechazar las interrupciones que no sean de extrema importancia. Si está concentrado en sus tareas más importantes y alguien le llama, le costará menos ignorar la llamada o decir a esa persona: «Estoy trabajando y voy mal de tiempo. Lo llamo luego». Por definición, todo aquello que no sea una TMI no es urgente, por eso es fácil rechazar las interrupciones que no son de vital importancia.

Termine sus TMI cuanto antes, y luego tendrá el resto del día para ocuparse de todo lo demás.

Los objetivos

Plantearse un objetivo vago es como entrar en un restaurante y decir: «Tengo hambre. Deme algo de comer». No saciará el hambre hasta que pida algo.

STEVE PAVLINA, autor de *Personal Development for Smart People* y bloguero de *Stevepavlina.com*

Existe una abundante bibliografía en el mundo de los negocios sobre la importancia de plantearse «objetivos». Los objetivos bien definidos cumplen

dos requisitos: le ayudan a imaginar lo que usted desea y le transmiten la ilusión de poder lograrlo. El objetivo es el objeto (o finalidad) que usted persigue y la estrategia, la forma de alcanzarlo. A su cerebro le resulta más sencillo apoyarse en la simulación mental para imaginar ese objetivo. Si el resultado final es vago o confuso, estará interfiriendo en los sistemas de planificación automática de su cerebro y le costará encontrar el camino para alcanzar lo que quiere. Los objetivos bien definidos también desempeñan un papel fundamental en la motivación: cuanto más claramente haya definido su

objetivo, más fácil será que le ilusione el camino que va a emprender.

Objetivos confusos, como, por ejemplo: «Quiero escalar una montaña», no sirven de mucho, porque no proporcionan la información adecuada a su cerebro. ¿Qué montaña? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué? Si estas preguntas quedan sin respuesta, probablemente usted no hará nada.

Los objetivos bien definidos aprueban el «examen Everest». Un objetivo válido sería algo así como: «Quiero coronar la cima del Everest antes de cumplir los cuarenta, y hacer una foto panorámica para enmarcarla y

colgarla en casa como un trofeo». Su cerebro puede simular este objetivo sin problemas: el Everest está en Nepal, y hay que programar el viaje. También hay que practicar la escalada, encontrar un guía, comprar el equipo necesario, adquirir una cámara para hacer las fotos panorámicas, etcétera. Cuando tome la decisión conscientemente, su mente se pondrá a buscar la manera de lograrlo.

Los objetivos son muy útiles si se enfocan de manera positiva, inmediata, desde el punto de vista práctico y de forma precisa:

1. Enfocarlos de forma positiva

apela a la motivación: su objetivo debería ser aquello hacia lo que se dirige, no aquello de lo que se aleja. Objetivos como, por ejemplo, «dejar de estar gorda» son una manera muy rápida de invocar la reacción de encerrar la amenaza bajo llave (estará usted reforzando lo negativo en lugar de considerando cómo cambiar lo previsto e ilusionarse con mejorar). Para obtener un buen resultado, elimine los conflictos en primer lugar, y luego avance hacia su objetivo.

2. Enfocarlos de inmediato se refiere a la escala temporal: sus objetivos deberían identificarse con algo que ha

decidido usted mejorar ahora, no algún día o en última instancia. Si no quiere comprometerse ahora mismo a alcanzar un objetivo en concreto, escríbalo en su lista de objetivos para algún día/quizá y concéntrese en otra cosa.

3. Enfocarlos desde el punto de vista práctico: significa que usted es capaz de comprobar un resultado en el mundo real. Los objetivos son logros; debería poder saber cuándo ha conseguido lo que se propuso. Establecer objetivos como, por ejemplo, ser feliz, no es realista (¿cómo sabrá usted si ha alcanzado la felicidad?). Sin embargo, cuando corone la cima del Everest,

habrá logrado algo en el mundo real: ese es un objetivo alcanzable.

4. Enfocarlos de forma precisa significa que usted es capaz de definir exactamente qué, cuándo y dónde va a alcanzar su objetivo. Escalar el Everest en una fecha determinada del futuro próximo es algo preciso, y a su mente le resulta más sencillo planificar con exactitud cómo tiene que moverse para conseguirlo.

Para obtener mejores resultados, debería poder controlar sus objetivos. Un objetivo como, por ejemplo, «perder nueve kilos» descorazona porque usted

no depende directamente de usted: perder peso es un resultado, no un esfuerzo. Si un día en concreto aumenta algún kilo de más, se desanimará, aun cuando no pudiera remediarlo. Para obtener buenos resultados, convierta sus objetivos en acciones dentro de su ámbito de control (concepto que retomaremos en este capítulo), como practicar un mínimo de treinta minutos de ejercicio al día y controlar las calorías que ingiere.

Para ir en pos de sus objetivos, le servirán un sencillo cuaderno o el sistema de referencia que usted prefiera. Yo apunto mis objetivos en un

documento que archivo y luego imprimo, y luego guardo la impresión en mi cuaderno de tareas pendientes. Cada vez que pienso en lo que tengo que hacer, tengo a mano mi lista de objetivos para consultarla, y eso hace que me resulte más fácil decidir qué tareas son prioritarias.

Cambiar de objetivos está muy bien. A veces creemos desear algo y luego nos damos cuenta de que no era eso lo que queríamos. No pasa nada; a eso se le llama aprendizaje. Si de pronto descubre que está esforzándose por alcanzar un objetivo que ha dejado de interesarle, dedique sus esfuerzos a otra

cosa.

Los estados del ser

Quizá no haya ido a donde tenía la intención ir, pero creo haber llegado a donde tenía la intención de estar.

DOUGLAS ADAMS, cómico y autor de la colección
Guía del autoestopista

Uno de los errores que solemos cometer

al plantearnos objetivos es dar por sentado que podemos conseguirlo todo.

Piense en afirmaciones del tipo «quiero ser feliz», «quiero ilusionarme» y «quiero tener éxito». ¿Cómo sabrá usted cuándo ha conseguido lo que se había propuesto? ¿De verdad puede alcanzar la felicidad, ilusionarse o tener éxito si su experiencia diaria es distinta?

El «estado del ser» califica nuestra experiencia presente. Las experiencias emocionales no son objetivos, porque pueden fluctuar a lo largo del tiempo (usted puede ser feliz ahora y estar triste dentro de una hora. Por eso, ser feliz no es un objetivo, sino un estado

experimentado).

Definir determinados «estados del ser» permite adoptar criterios para tomar decisiones encaminadas a experimentarlos. Los estados del ser no son objetivos en sí mismos. Es natural querer ser feliz o tener éxito, pero considerar estos deseos objetivos es seguir una fórmula que le llevará al fracaso. En lugar de considerar estos estados «objetivos», es mucho mejor pensar en ellos como en los criterios que le permiten tomar decisiones, que le permiten entender si sus acciones lo conducirán a los resultados deseados.

Proponerse disfrutar de esos estados

le ayudará a responder a la pregunta: ¿Funciona lo que estoy haciendo ahora mismo? Por ejemplo, si quiere usted sentirse feliz, verá que estar con los amigos íntimos y los miembros de su familia le aporta la experiencia que desea, y que es importante reservar tiempo para estas actividades. Si quiere tranquilidad y su trabajo le agobia, queda claro que esta situación tiene que cambiar, porque lo que está usted haciendo no le conviene.

Le irá muy bien fragmentar estos complejos «estados del ser».. En lugar de recurrir, por ejemplo, a la idea de éxito y felicidad, y considerar que son

un buen criterio para tomar determinadas decisiones, sería mejor que pensara qué significan en realidad esos dos estados para usted. Por ejemplo, yo entiendo por «tener éxito» trabajar en las cosas que me gustan con la gente que me gusta, tener la libertad de elegir mi trabajo y el dinero suficiente para vivir sin apuros económicos. Estos estados del ser, tomados en su conjunto, definen el éxito de una manera mucho más práctica: si lo consigo, significa que «tendré éxito».

Podemos aplicar el mismo concepto a la felicidad. En lugar de considerar la felicidad un estado del ser único, para

mí ser feliz es una combinación de varias cosas: divertirme, dedicar tiempo a la gente que me gusta, estar tranquilo y sentirme libre. Cuando esta serie de situaciones, estados del ser, se cumplen, soy feliz. Fragmentar mi idea de la felicidad en varias situaciones me ayuda a estar seguro de que lo que hago me servirá para vivir esa felicidad con mayor plenitud y más a menudo.

Decida cuáles son los estados del ser que quiere vivir y contará con criterios suficientemente claros para tomar decisiones que repercutirán en los resultados de sus actos de manera radicalmente nueva y práctica.

Los hábitos

Somos lo que hacemos una y otra vez. La perfección, por lo tanto, no es un acto, sino un hábito.

WILL DURANT, historiador, parafraseando a Aristóteles, filósofo de la antigua Grecia

¿Qué decir de las cosas que queremos hacer a diario, como, por ejemplo, practicar ejercicio? ¿Eso es un objetivo o un estado del ser? En realidad, no es ni una cosa ni la otra.

Los «hábitos» son acciones que se

repiten y que nos sirven de apoyo. Practicar ejercicio, cepillarnos los dientes, tomar vitaminas, seguir una dieta en concreto o estar en contacto con los amigos y la familia son ejemplos de hábitos que nos hacen felices y saludables. Debido al poder de la acumulación, con el tiempo el resultado de la suma de estos pequeños hábitos es espectacular.

Crear hábitos exige cierta cantidad de fuerza de voluntad. Por consiguiente, las técnicas de que hablamos en el apartado de «estructura guía» le facilitarán la adopción de los hábitos que se proponga. Si lo primero que

quiere hacer por la mañana es ir al gimnasio, preparar la bolsa con el equipo la noche anterior hará que le resulte más fácil. Habrá estructurado su entorno para que no le cueste tanto actuar.

Los hábitos son fáciles de adoptar si busca usted desencadenantes que le indiquen, como una señal, cuál es el momento de actuar. Por ejemplo, si quiere tomar vitaminas, le resultará más fácil acordarse de hacerlo si lo asocia a uno de sus actos habituales. En lugar de confiar en que su mente le recuerde que quiere tomarse las vitaminas a mediodía, use a modo de recordatorio el

hábito de cepillarse los dientes por la mañana o por la noche.

Obtendrá un mejor resultado si adquiere los hábitos de uno en uno. Recuerde que su fuerza de voluntad tiene un límite diario y sobrepasarlo lleva a que disminuya rápidamente. Si intenta inculcarse a sí mismo demasiados hábitos a la vez, es posible que a la larga no consiga mantener ninguno. Concéntrese en adquirir un hábito hasta que sus actos sean automáticos, y entonces pase al siguiente.

Seleccionar información y prepararse

Buscad y hallaréis.

MATEO, 7:7

¿Alguna vez se ha sentido interesado por algún coche en particular y, de repente, ha empezado a verlo por todas partes? A mí me ha pasado; es como si alguien hubiera esparcido por la autopista centenares de automóviles del modelo y de la marca que me gusta.

Las cosas no funcionan así, claro: el universo no le está gastando una broma. Esos coches ya estaban ahí, pero usted no se había dado cuenta. Antes de que decidiera que le interesaba un determinado modelo de coche, su cerebro los eliminaba y usted no reparaba en ellos.

Ahora bien, en el momento en que decide que le interesa, su cerebro deja de eliminar esa información y usted empieza a fijarse en todas las veces que ese coche en particular pasa junto a usted. En cierto sentido, ha programado su cerebro para que se fije en ciertas cosas del entorno donde se encuentra.

Lo único que hacía falta era que se interesara usted en algo en concreto para que el filtro desapareciera.

Gracias a la selección de información y a su preparación usted programa conscientemente su cerebro para que le advierta cuando en su entorno aparece una información en concreto. Una de las fascinantes derivaciones de la función de reconocimiento de patrones de nuestro cerebro es que escrutamos constantemente el entorno para obtener información relevante. Si usted le dice concretamente a su mente lo que busca, le avisará cada vez que sus sentidos lo

perciban.

La selección de información permite influir conscientemente en las capacidades de reconocimiento de patrones de su cerebro. Si destina un momento a decidir conscientemente lo que le interesa y busca, podrá programar su mente para que le alerte cuando perciba algo relevante. Hay quien llama a eso «intuición»: la selección de información consigue que la intuición trabaje de manera productiva.

Le daré un ejemplo sobre cómo saco provecho de esta información: Abby Marks-Beale, en su libro *10 Days to Faster Reading*, recomienda una técnica

a la que yo llamo «plantearse un objetivo»: resérvese unos minutos antes de empezar a leer para esclarecer (1) por qué quiere leer este libro y (2) qué clase de información está buscando. Si toma notas antes de coger el libro reforzará la búsqueda.

Tras definir el objetivo, coja usted el libro y hojeelo rápidamente prestando especial atención al índice de contenidos, a los títulos de los capítulos y al índice (fuentes que condensan la información que contiene el libro y la forma en que esta se estructura). Anote los términos y los conceptos que le parecen especialmente relevantes

porque eso le servirá a su cerebro para advertirlo cuando aparezcan más tarde.

Este proceso tan solo le llevará unos minutos, pero tendrá un impacto profundo en su velocidad de lectura. Una vez que se haya preparado para fijarse en los conceptos importantes, leerá el libro a la velocidad de un rayo. Y mientras lea, su cerebro eliminará automáticamente el material que no tiene interés para usted y lo dirigirá hacia el que vale la pena aprender.

En definitiva, es posible extraer el contenido útil de casi cualquier libro de ensayo en menos de veinte minutos. Cuando voy a una biblioteca o a una

librería esta técnica me permite leer varios libros en menos de una hora. Sin recurrir a este método no habría podido crear la lista de lecturas de mi «MBA personal» tal y como existe en la actualidad, y mucho menos escribir este libro.

Una de las maneras de tener suerte cuando va en pos de un objetivo en particular es preparándose. Una de las razones por las cuales es útil marcarse un objetivo es porque es sencillo preparar al cerebro para buscar información que pueda ayudarle a conseguir lo que quiere. Si su objetivo es escalar el Everest, tendrá más

probabilidades de fijarse en los pasajes de avión a Nepal con un 70 % de descuento al echar un vistazo rápido a un sitio web especializado en viajes. Si hubiera leído la misma información antes de establecer su objetivo, probablemente habría interpuesto un filtro, porque entonces no tenía ningún motivo para prestar atención al asunto.

Tómese un tiempo para preparar a conciencia su cerebro. Se fijará en lo que es relevante para usted… y dará con ello, seguro.

La decisión

En cada momento del día debo decidir lo que voy a hacer inmediatamente después; nadie puede tomar esta decisión por mí, ni ponerse en mi lugar.

JOSÉ ORTEGA Y GASSET, filósofo y ensayista español

Una «decisión» es el acto de comprometerse con un plan de acción específico. La palabra «decidir» viene del latín *decidere*, que significa «aislar». Cuando usted toma una

decisión, aísla otras posibles vías que podría explorar y se queda solo con el camino en el que se ha implicado. Si no aísla las otras alternativas viables, en el fondo no está tomando una decisión.

No importa que su sistema personal de productividad sea correcto, no puede tomar decisiones por usted. Por muy sofisticado que sea el sistema que emplea en el seguimiento de sus tareas, nunca será capaz de decirle cuál es la actuación más idónea. Elaborar un sistema para que este tome decisiones por usted es hacer castillos en el aire: los sistemas solo pueden proporcionarle una información que le ayude a tomar

una buena decisión. Ahora bien, tomar esa decisión siempre será responsabilidad suya.

Las decisiones, sean de la envergadura que sean, nunca se toman contando con toda la información disponible. Como no podemos predecir el futuro, solemos atribuir nuestra inseguridad a falta de información. Sin embargo, lo que está sucediendo en realidad es que su mente le está bombardeando: el trabajo de su prosencéfalo es resolver las ambigüedades y tomar decisiones, y su mesencéfalo seguirá enviando señales hasta que su prosencéfalo haga el

trabajo. Una vez haya tomado usted su decisión (sea cual sea), el bombardeo cesará.

No crea que es necesario disponer de toda la información para tomar la decisión: el mundo es demasiado complicado para realizar predicciones acertadas. El general retirado Colin Powell se hizo famoso por haber defendido que hay que reunir la mitad de la información disponible y tomar una decisión, aunque esa información sea claramente incompleta. «No espere a tener todos los datos que necesita para estar seguro al ciento por ciento, porque para entonces suele ser demasiado

tarde… Cuando [haya reunido entre el 40 % y el 70 % de la información disponible], actúe por instinto.»[52]

Si esta es la estrategia que lleva las de ganar cuando se toman decisiones en un combate a vida o muerte, también funcionará cuando se trata de tomar decisiones en la vida diaria. Reúna la información suficiente para poder tomar una decisión, hágalo y luego actúe.

Si no lo hace, también está tomando una decisión. La vida no se detiene por que usted se niegue a elegir: la Tierra seguirá dando vueltas y usted se verá obligado a emprender una acción por pasiva. Renunciar a la responsabilidad

de tomar sus propias decisiones no significa que no vaya a tomarlas, sino que se está permitiendo ser una víctima de las circunstancias.

Para obtener buenos resultados, tome sus decisiones sin dudarlo, a conciencia. Por lo que he visto, a muchos les cuesta comprender lo que tienen que hacer, y eso es porque dudan en el momento de tomar una decisión: la «aversión a la pérdida» les impulsa a dejar todas las opciones abiertas, por si acaso. Sin embargo, si no toma decisiones, el cerebro no puede ejercitar la «simulación mental» para comprender cómo llegar del punto donde usted se

encuentra al punto al que cree quiere ir, y la mente va dando palos de ciego.

Decir sencillamente «decido hacer X ahora mismo» facilita el proceso. Cuando finalmente tome la decisión, los circuitos que planifican la simulación mental de su cerebro se pondrán en marcha, y usted empezará a moverse.

Si le cuesta tomar decisiones, Steve Pavlina, el autor de *Personal Development for Smart People*, recomienda utilizar una pregunta de desempate: entre todas las alternativas disponibles, ¿qué experiencia prefiero? Si le cuesta tomar una decisión en concreto probablemente es porque a su

cerebro le cuesta comprender cuál es la mejor. Es una situación incómoda, pero lo que en realidad significa es que, en el fondo, no importa lo que usted elija. En ese caso, decántese por la experiencia que considere más interesante.

Cuando Kelsey recibió una oferta fantástica para ir a trabajar a Nueva York, pasamos varias semanas angustiados por si nos quedábamos en Cincinnati o nos mudábamos a la gran ciudad. En el caso de mudarnos, había muchos cabos sueltos por resolver: ¿Dónde viviríamos? ¿Nos lo podríamos permitir? ¿Y mi empleo? Preocupaciones suficientes para que los

dos pasáramos por el mal trago de encerrar la amenaza bajo llave.

Al final nos dimos cuenta de que había una opción claramente mejor que las otras, que en realidad no importaba cuál eligiéramos. Vivir en Nueva York era una experiencia que a los dos nos atraía y decidimos mudarnos. Casi inmediatamente nos embargó una sensación de alivio. En lugar de seguir dando palos de ciego, tomar una decisión nos permitió salir de ese punto muerto, aun cuando nos enfrentábamos a la incertidumbre.

Cinco veces por qué

Haga la siguiente pregunta, luego haga otra más, y otra y otra…

THEODORE STURGEON, autor de *Más que humano*

A menudo no somos conscientes de por qué queremos lo que queremos. Analizar la causa original es una manera muy útil de descubrir la razón que se oculta tras nuestros deseos.

«Cinco veces por qué» es una técnica que le ayudará a descubrir lo

que quiere en realidad. En lugar de tomarse en serio sus deseos, examinar el origen de ese interés puede ayudarle a definir sus deseos primordiales con mayor precisión.

La técnica cinco veces por qué es sencilla: después de marcarse un objetivo o un propósito, pregúntese por qué quiere eso. Si quiere convertirse en millonario, pregúntese por qué quiere tener un millón de dólares.

No intente forzar la respuesta, solo haga la pregunta llevado por la curiosidad y espere a que su mente genere la respuesta por sí misma. Cuando se la dé, vuelva a preguntarse

¿por qué? Siga haciéndose esta pregunta hasta que llegue a «porque sí»; eso le indicará cuál es el origen del objetivo que se había marcado inicialmente.

Le daré un ejemplo de cómo aplicar cinco veces por qué a un objetivo que ya es un clásico: «Quiero ser millonario».

- ¿Por qué quiero un millón de dólares? Porque no quiero sentirme agobiado por el dinero.
- ¿Por qué no quiero sentirme agobiado por el dinero? Para no sentir angustia.
- ¿Por qué no quiero sentir angustia? Para sentirme seguro.

• ¿Por qué quiero sentirme seguro? Para sentirme libre.

• ¿Por qué quiero sentirme libre? Porque quiero sentirme libre.

El origen de ese deseo no es tener un millón de dólares: es sentirse libre. ¿Es posible sentirse libre sin tener un millón de dólares? Por supuesto; hay muchas maneras de sentirse libre que nada tienen que ver con el dinero. Adoptar otro enfoque que conecte con el auténtico deseo puede ser más eficaz que el objetivo original.

Averigüe cuál es el origen de las causas que se ocultan tras sus objetivos

y descubrirá cómo conseguir lo que quiere en realidad.

Cinco veces cómo

Camine hasta donde alcanza la vista; cuando llegue, podrá ver todavía más lejos.

THOMAS CARLYLE, ensayista e historiador británico

Después de aplicar la técnica de cinco

veces por qué probablemente descubrirá que lo que usted quiere en realidad es muy distinto a lo que se imaginaba. Identificado ya el origen de su interés en sus objetivos fundamentales, le ha llegado el momento de comprender la manera, el «cómo» puede conseguir lo que quiere.

La técnica de «cinco veces cómo» es una manera de conectar sus deseos fundamentales con acciones. Retomemos el ejemplo anterior, aquel en el que el deseo fundamental era sentirse libre. ¿Cómo tendría que actuar para conseguirlo?

• Liquidando una deuda importante.

• Reduciendo su horario laboral, encontrando otro trabajo o convirtiéndose en empresario.

• Mudándose a otra ciudad o a otro país.

• Rompiendo alguna relación personal que le está limitando.

Cuando haya encontrado algún «cómo» que le parezca buena idea, vuelva a preguntarse «cómo». Pongamos, por ejemplo, que dejar su trabajo y montar una empresa le dará una sensación de libertad absoluta. ¿Qué hay que hacer para conseguirlo? Analice

todos los detalles, y verá que lo que al principio parecía una idea vaga se va definiendo con mayor claridad.

Siga preguntándose «cómo» hasta que haya definido bien su plan en función de las siguientes acciones (que exponemos a continuación). El propósito de la técnica cinco veces cómo es crear una cadena completa de acciones que abarque desde su idea principal hasta esas otras cosas que puede empezar ahora mismo.

Bien hechas, estas acciones le ayudarán a experimentar sobre la marcha cómo alcanzar sus deseos. Si liquidar una deuda le hace sentirse más

libre, unir la línea de puntos de esta manera le permitirá ir paladeando la libertad cada vez que realice un pago, y eso servirá para que le resulte más fácil seguir adelante.

Relacione sus objetivos más importantes con pequeñas acciones que pueda emprender ahora y conseguirá lo que se ha propuesto.

La siguiente acción

Si atendemos con constancia y sin demora lo poco que podemos hacer, no tardará en sorprendernos lo poco que nos falta por hacer.

SAMUEL BUTLER, escritor británico del siglo XIX

A menudo no podemos alcanzar nuestro propósito de golpe. Los proyectos son objetivos que necesitan más de una acción para alcanzarse, y cuanto mayor es el proyecto, más difícil es prever cuántas acciones son necesarias.

Escalar el Everest es un proyecto plagado de complicaciones y de

incertidumbres. ¿Cómo podrá trabajar en un proyecto tan ambicioso que amenaza con desbordarlo?

Muy sencillo: concéntrese únicamente en la siguiente acción que debe emprender para avanzar hacia su objetivo.

La «siguiente acción» es la siguiente tarea específica y concreta que puede hacer ahora mismo para que su proyecto avance. No hace falta conocer todo lo que hay que hacer para que su proyecto avance: lo único que hace falta saber es cuál es el siguiente paso.

David Allen, autor de *Organízate con eficacia: máxima productividad*

general sin estrés, acuñó cada uno de los pasos esenciales de este proceso fundamental:

- Describa el proyecto o la situación que tiene en mente en este preciso instante.
- Describa en una sola frase la solución al problema o situación. ¿Qué tiene que pasar para poder ponerle el signo de «visto bueno»?
- A continuación, describa el paso siguiente para que el proyecto o la situación avance.
- Incluya esas respuestas en un sistema que merezca su confianza.

Según Allen, con estas preguntas le quedarán muy claras las expresiones «concluido» o «en proceso». Si define lo que «concluido» significa, podrá centrar su atención y su energía en agilizar el proceso que le conducirá a ese punto.

Escribir este libro fue una empresa titánica: me llevó varios años documentar mi investigación y algo más de un año redactar el texto. Escribir un libro no es una acción, es un proyecto. Habría sido imposible terminar el manuscrito de un tirón, pero lo que sí pude fue escribir fragmentos del libro en menos de una hora. Después de dividir

el libro en apartados bien definidos, lo encontré más fácil, porque las tareas, tomadas individualmente, no resultaron tan abrumadoras.

Para no abrumarse, separe sus proyectos de sus tareas. Le daré mi receta: siempre voy a todas partes con un cuaderno de notas en el que he metido una tarjeta tamaño carnet.[53] La tarjeta contiene una breve lista de los proyectos que tengo en proceso. El cuaderno contiene mi lista de deberes: las siguientes acciones que emprenderé para sacar adelante mis proyectos, que organizo en un sistema de productividad llamado «centrarse en uno mismo»,

inventado por Mark Forster.[54] El sistema me ayuda a aprovechar la intuición para detectar lo que puedo hacer en un momento dado para avanzar. Mientras mis proyectos sigan vinculados a mis objetivos y alineados a los «estados del ser» que elijo, terminarlos solo es cuestión de tiempo.

Céntrese en terminar la acción siguiente y seguro que concluirá su proyecto.

La exteriorización

Las palabras son lentes con las que enfocar la mente propia.

AYN RAND, filósofa y autora de
El manantial y *La rebelión de Atlas*

Una de las singularidades del funcionamiento de la mente es que esta maneja mejor la información externa que los parloteos internos.

Si ha trabajado alguna vez con un coach ya sabe a lo que me refiero. Cuando haga ejercicio en solitario, oirá una vocecilla en su cabeza que le dirá: «¡Qué sufrimiento! Vale más que pare», aunque usted sabe que le convendría

seguir.

Cuando trabaje con otros, la vocecilla desaparecerá, porque una persona de su entorno lo estará animando a superarse. El resultado de todo ello es que el ejercicio le aprovechará más.

Como reaccionamos con más facilidad a los estímulos de nuestro entorno que a nuestros pensamientos, hay un método muy simple que podemos utilizar para mejorar nuestra productividad: podemos dar a nuestros pensamientos una forma externa que nuestras mentes puedan usar con eficacia.

Si «exteriorizamos» aprovechamos nuestra capacidad de percepción de un modo muy inteligente. Al dar a nuestros procesos mentales internos una forma externa, la exteriorización nos capacita para volver a introducir información en nuestro cerebro a través de un canal diferente, que nos da acceso a recursos cognitivos adicionales que sirven para procesar la misma información de un modo distinto.

Hay dos maneras fundamentales de exteriorizar los pensamientos: escribiendo y hablando. Escribir (o dibujar, si lo prefiere) es la mejor manera de que cristalicen ideas, planes

y tareas. La escritura no solo le da la capacidad de almacenar información en un formato que podrá consultar más tarde, sino que además permite que su mente examine lo que usted ya conoce desde un ángulo distinto. Los desafíos y los problemas que parecen insuperables cuando rebotan en su lóbulo frontal a menudo pueden solucionarse con una rapidez sorprendente si los traslada al papel.

Plasmando sus ideas sobre el papel podrá compartirlas mejor con los demás, y eso le permitirá archivar los pensamientos para poder consultarlos y revisarlos posteriormente. Como dice un

proverbio chino: «la tinta más pálida es más clara que el recuerdo más querido». Los cuadernos y los diarios, usados con regularidad, valen su peso en oro.

Hablar (consigo mismo o con otra persona) es otro método eficaz de exteriorizar. La exteriorización verbal explica que la mayoría hayamos pasado la experiencia de haber solucionado un problema hablando con un amigo o un compañero. Hablar le ha servido para reflexionar más sobre el problema, aunque quien le escuchara no haya dicho ni una sola palabra.

La clave para la exteriorización verbal es encontrar un público que esté

dispuesto a escucharle con paciencia y no intente interrumpirle mientras expone su problema. Hablar consigo mismo o con un objeto inanimado también puede servirle: explicar su problema a un patito de goma, a un osito de peluche, a un personaje de acción o a otro objeto antropomórfico que tenga sobre la mesa de trabajo puede funcionar si usted supera la extrañeza inicial. Suele pasar que dándole vueltas a su problema frente al patito de goma, acabe resultando más fácil encontrar la solución.

Elija exteriorizar sus pensamientos como quiera, pero no se los reserve. Experimente con distintos enfoques

hasta que descubra cuál es el que más se ajusta a usted. Para lograr tener la cabeza despejada durante el día destine un poquito de tiempo a la exteriorización. Por la mañana, a primera hora, o de noche, tarde, son dos momentos ideales para este propósito.

Haga lo que haga, cuanto más exteriorice, mayor claridad de pensamiento tendrá, y con mayor rapidez se aproximará a sus objetivos.

Obtener información de

uno mismo

¿Cómo sé lo que pienso si no oigo lo que digo?

E. M. FORSTER, novelista y activista social británico

La exteriorización es más útil si la emplea como herramienta para analizar sus planes, objetivos y acciones. Le irá muy bien anotar los acontecimientos del día en una agenda para revisarlos posteriormente, y le será más útil llevar un diario o tener un confidente, como

quien recurre a una herramienta para solucionar un problema.

Obtener información de uno mismo consiste en plantearse preguntas sobre usted mismo para luego responderlas. Planteándose buenas preguntas (o trabajando con alguien que sepa plantearlas) podrá reflexionar sobre lo que es importante para usted o generar nuevas ideas con gran rapidez.

Las técnicas cinco veces por qué y cinco veces cómo son dos ejemplos en concreto para obtener información de uno mismo. Al plantearse preguntas está explorando opciones que antes no había considerado y «preparando» a su

cerebro para que se fije en la información relacionada.

David Watson y Roland Tharp exponen en *Self-Directed Behavior* una técnica de cuestionamiento de uno mismo muy útil que puede emplear para descubrir los motivos ocultos de ciertos comportamientos que no le sirven. El método ACC (antecedente, comportamiento, consecuencias) consiste en una serie de preguntas que puede plantearse siempre que detecte un comportamiento que quiere cambiar.

Si anota en un diario las respuestas a las siguientes preguntas, registra el momento en que actúa de determinada

manera y se fija en la frecuencia o duración de estos comportamientos, podrá descubrir patrones en su conducta o en los procesos de su pensamiento. Si conoce el patrón, le resultará más fácil cambiar de comportamiento.

ANTECEDENTE

- ¿Cuándo sucedió?
- ¿Con quién estaba?
- ¿Qué estaba haciendo?
- ¿Dónde estaba?
- ¿Qué se decía a sí mismo?
- ¿Cuáles eran sus pensamientos?
- ¿Cuáles eran sus sentimientos?

COMPORTAMIENTO

- ¿Qué se decía a sí mismo?
- ¿Cuáles eran sus pensamientos?
- ¿Cuáles eran sus sentimientos?
- ¿Cuáles fueron sus actos?

CONSECUENCIAS

- ¿Qué pasó al final?
- ¿Fue agradable o desagradable?

Plantear bien las preguntas le ayudará a acertar en las respuestas. Convierta en hábito plantearse bien las preguntas, y le sorprenderá ver lo fácil que es superar los retos a los que se enfrenta.

La simulación contrafactual

Ser capaz de plantear una pregunta con claridad es haber recorrido ya dos tercios del camino.

JOHN RUSKIN,
teórico social y crítico de arte del siglo XIX

Tal como tratamos en el apartado de la «simulación mental», nuestra mente siempre está intentando predecir el futuro. Ha llegado el momento de

aprender a simular expresamente algún procedimiento potencial.

Las preguntas contrafactuales del tipo «¿y si…?» le permiten acceder directamente a la capacidad de simulación de su cerebro. Puede pensar en la «simulación contrafactual» como si fuera una aplicación de la imaginación: plantéese mentalmente, y de manera consciente, preguntas del tipo «¿y si…?» o «¿qué pasaría si…?», y luego espere a que su cerebro se ponga a trabajar tal como sabe hacer.

Basándose en los patrones, las asociaciones y las interpretaciones que ha almacenado en su memoria, su

cerebro producirá lo que considere el resultado más probable. Se trata de no juzgar, plantear la pregunta y esperar la respuesta.

La simulación contrafactual es una de nuestras capacidades más poderosas (e infrautilizadas). En lugar de esperar a que su cerebro simule un procedimiento, la simulación contrafactual le permite forzar a su cerebro a ejecutar las simulaciones que usted quiera.

Una de las razones por las que la simulación contrafactual es útil es la flexibilidad: puede simular todo lo que quiera. El caso que simule puede ser completamente arbitrario: el único

límite a la simulación es su imaginación. Si quiere simular lo que pasaría si de repente dejara su trabajo y se mudara a Tahití, adelante. Incluso podría simular lo que sucedería si viviera diez mil años o abriera una tienda en Júpiter.

La simulación contrafactual puede ayudarle a descubrir oportunidades ocultas que jamás pensó que fueran posibles. Cuando trabajaba en P&G, a menudo soñaba con instalarme por mi cuenta y desarrollar mi «MBA personal» a jornada completa, pero siempre di por supuesto que debía esperar un par de años. Un año después seguía pensando que debía esperar un par de años más.

La idea de trabajar por mi cuenta era un bonito sueño, pero no la consideraba realista porque no analizaba a fondo sus posibilidades.

Eso cambió poco después de que descubriera la simulación contrafactual. Durante un viaje de negocios que hice en septiembre de 2008, practiqué una simulación: ¿qué ocurriría en realidad si dejara mi trabajo en P&G antes de mi cumpleaños? (a principios de noviembre). Pensé que esta pregunta no era realista, pero era tan ambiciosa que me pareció interesante. Me inhibí de juzgar y simulé la pregunta.

Cuando se pone en marcha una

simulación contrafactual se da por sentado que el acontecimiento o el estado final que está simulando es un hecho. Si ofrece a su mente un destino artificial, automáticamente empezará a llenar los huecos que existen desde el punto A hasta el punto B. Cuando hice la simulación de marcharme de P&G, di por sentado que eso iba a ocurrir, sin duda, y luego comprendí cómo hacerlo posible.

Mientras me ocupaba de la simulación, se presentaron otras preguntas de manera espontánea. ¿Cuántos ingresos debía percibir? ¿Cuántos clientes necesitaría? ¿En qué

otros proyectos trabajaría y cuánto dinero me haría falta para alcanzar mi cantidad suficiente de ganancias o ganancias ramen? Mientras estas preguntas iban saliendo al paso, iba respondiéndolas como podía, y apuntaba mis respuestas en un cuaderno.

Cuando terminé de simular, había descubierto que podía dejar mi trabajo en P&G inmediatamente en lugar de esperar un par de años. Cuando el lunes regresé a la oficina, dimití. Faltaban cuatro días para mi cumpleaños.

Según mi experiencia, nunca se pierde el tiempo cuando uno analiza simulaciones contrafactuales.

Sencillamente, en lugar de asumir que lo que quiere usted no es realista ni es posible, la simulación contrafactual le permite comprender qué necesita para hacer realidad sus deseos. Tras una simulación, uno aprende mejor lo que hace falta para lograr algo en concreto, o lo que haría falta para ponerlo en marcha.

Ponga su mente a trabajar en la simulación contrafactual y le asombrará ver con qué facilidad puede alcanzar aquello que supuso era tan solo un sueño.

La ley de Parkinson

El trabajo abarca todo el tiempo
disponible para terminarlo.

CYRIL NORTHCOTE PARKINSON,
historiador naval y teórico en gestión

En 1955, Cyril Northcote Parkinson escribió un artículo humorístico en *The Economist* basado en sus vivencias como funcionario británico. En ese artículo, Parkinson propuso lo que se convirtió en su ley epónima: «El trabajo abarca todo el tiempo disponible para

terminarlo».

Si algo debe hacerse en un año, en un año se hará. Si algo debe hacerse la semana que viene, la semana que viene estará hecho. Si algo debe hacerse mañana, mañana estará hecho. Nos programamos en función del tiempo de que disponemos, y cuando se acerca la fecha límite, empezamos a hacer elecciones y concesiones para cumplir con lo que hay que hacer si queremos terminar la tarea antes de la fecha límite.

No hay que considerar la ley de Parkinson una carta blanca con la que marcarnos fechas imposibles. Todos los proyectos llevan su tiempo: no se puede

levantar un rascacielos en un día ni construir una fábrica en una semana. Cuanto más complejo sea un proyecto, más tiempo lleva realizarlo…, hasta cierto punto.

La ley de Parkinson se utiliza como una pregunta de simulación contrafactual. ¿Qué pasaría si usted termina el proyecto en un plazo de tiempo descabellado? Si tuviera que levantar un rascacielos en un día, ¿qué tendría que hacer para conseguirlo? Responda a la pregunta como respondería a una simulación contrafactual y descubrirá técnicas o enfoques que le servirán para acabar su

trabajo con mayor rapidez.

Ingvar Kamprad, el fundador de IKEA, dijo en una ocasión: «Si se divide el día en espacios de diez minutos y, en la medida de lo posible, uno intenta no desperdiciarlos, resulta asombroso lo que puede llegar a abarcar». En las tareas de poca importancia, aplique lo que llamo la regla de Ingvar. Imagine que cada tarea no le va a ocupar más de diez minutos y póngase manos a la obra. Incluidas las reuniones y las llamadas telefónicas; es curioso, pero, por defecto, las reuniones se programan para que duren una hora, tanto si es necesario como si no. Y los

resultados suelen ser los mismos, o incluso mejoran, cuando uno se plantea que el tiempo básico para una reunión es de diez minutos. La regla de Ingvar es un contrafactual: ¿qué haría usted si solo tuviera diez minutos para resolver un asunto? Actúe en consecuencia.

Un panorama desolador

Lo que desde lejos se ve enorme, de cerca no lo parece tanto.

BOB DYLAN, compositor y músico estadounidense

Si ha encerrado usted la «amenaza bajo llave», le costará concluir sus asuntos: su mente se fijará en la amenaza, y las escenas que se le ocurran podrían salir perfectamente en una película de terror de serie B.

Pongamos, por ejemplo, que se está planteando montar un negocio, pero cada vez que piensa en instalarse por su cuenta se angustia. Se imagina dejando el trabajo y su mente inmediatamente le presenta un cuadro donde usted invierte mucho dinero en algo que no funciona,

luego se arruina y se queda sin techo… No podrá conseguir otro empleo, la gente le odiará y pasará el resto de su vida viviendo en una camioneta aparcada junto al río.

¿Cómo animar a su cerebro a dejar de protegerlo cuando está claro que exagera?

Un «panorama desolador» es aquel que usted imagina a través de una simulación contrafactual en la que da por sentado que lo que no funciona, no funcionará de ninguna manera. ¿Qué pasaría si no terminara el proyecto a tiempo? ¿Qué pasaría si su plan no funcionara? ¿Y si lo pierde todo? ¿Y si

los demás se ríen de usted?

Los panoramas desoladores son pesimistas por naturaleza, aunque le ayudan a darse cuenta de que en la mayoría de casos todo irá bien. El síndrome del hombre de las cavernas vuelve a nuestros antiguos cerebros melodramáticos y el cerebro concluye que cualquier amenaza potencial es una situación de vida o muerte. La razón por la que nos agobiamos tanto es que nuestro cerebro «interpreta» la pérdida de recursos y de posición o el rechazo como amenazas a nuestra supervivencia. Eso debió de ser así hace mucho tiempo, pero no ahora. Ahora usted puede perder

dinero, meter la pata o sentir hostilidad cientos de veces al día…, y vivirá para contarlo.

Cuando analice en serio sus temores más arraigados, descubrirá que las cosas no son tan malas como uno teme. Imaginar un panorama desolador es como dar una linterna a un niño que tiene miedo de los monstruos que hay debajo de la cama: aportando luz al tema de sus miedos, se dará cuenta de que no hay nada que temer.

Si exterioriza y define sus miedos más arraigados, los verá como realmente son: reacciones exageradas e irreales. Descubrirá que tenía miedo de

algo que en realidad no tiene importancia. Y aun cuando las cosas salgan mal, no saldrán tan mal como cree. Cuando se dé cuenta de que no va a morir, se sentirá libre de actuar con más valentía de la que creía tener.

Cuando haya imaginado su «panorama desolador», podrá empezar a actuar para superar la peor de las alternativas. Si está montando un negocio, puede empezar a definir los riesgos actuales y a hacer planes para paliarlos. En lugar de ser víctima de sus propios miedos, podrá utilizarlos de una manera constructiva.

Imagine un «panorama desolador» y

podrá obligar a su melodramático cerebro a trabajar a su favor en lugar de hacerlo en su contra.

La tendencia a sobrevalorar las propias capacidades

No me había equivocado nunca hasta 1961. Fue entonces cuando creí que había cometido un error.

BOB HUDSON, político

Hay meses en los que los telespectadores de todo el mundo sienten vergüenza ajena al ver a los ilusos concursantes de *American Idol* demostrar a todo el planeta lo mal que cantan.

Lo más fascinante de este espectáculo no es la titánica exhibición de mal oído, sino el hecho de que la mayor parte de los que se presentan a las audiciones creen tener talento como cantantes. La situación es asombrosa: ¿cómo es posible que alguien esté tan condenadamente equivocado sobre algo

que está tan claro?

El engreimiento es la «tendencia natural a sobrevalorar las propias capacidades», sobre todo cuando uno no tiene experiencia en el tema en que se mete. Ser optimista al valorar las propias capacidades tiene sus ventajas: aumenta la probabilidad de que intentemos probar cosas nuevas. Eso explica el hecho de que los novatos hagan grandes cosas: las hacen sin darse cuenta de los riesgos o las dificultades que entraña su objetivo.

Steve Wozniak, cofundador de Apple Computer junto con Steve Jobs, fabricó el primer ordenador personal del

mundo. Y esto es lo que cuenta de su experiencia: «Nunca había hecho nada igual, nunca había fabricado un ordenador, nunca había montado una empresa, no tenía ni idea de lo que estaba haciendo. Pero me propuse hacerlo, y lo hice». Wozniak no sabía lo que estaba haciendo, pero pensó que podía hacerlo, y lo hizo.

Por desgracia, nuestra confianza natural siempre tiene un coste: la posibilidad de engañarse a uno mismo y de salir maltrecho.

La tendencia excesiva a sobrevalorar nuestras capacidades es aún más acusada si no se conoce a fondo

el tema. Cuanto más incompetente es uno, menos consciente es de su error. Cuanto más sabe una persona, más dotada está para valorar sus propias capacidades, y más posibilidades tiene de dudar de ellas hasta que tenga experiencia suficiente para saber que domina el tema.

Según David Dunning y Justin Kruger, de la Universidad de Cornell, la famosa frase de Charles Darwin, «La ignorancia suele engendrar mayor confianza que el conocimiento», es literalmente cierta. Los autores exponen el efecto Dunning-Kruger de la siguiente manera:

- Los incompetentes tienden a sobrevalorar su capacidad.
- Los incompetentes no saben apreciar la capacidad genuina de los demás.
- Los incompetentes no se dan cuenta de lo sumamente incapaces que son.
- Si aceptan formarse para mejorar sustancialmente su capacidad, se darán cuenta y reconocerán lo poco capacitados que estaban antes.

Las personas que no tienen conciencia de su incompetencia ni de que desconocen un tema, no son capaces de reconocer lo poco que saben. Por eso

los peluqueros y los taxistas que nos encontramos por ahí son todos unos expertos en economía y política internacional.

A medida que uno va aprendiendo, se siente conscientemente incompetente: solo sé que no sé nada. Como consecuencia, la mayoría desconfía de sus capacidades cuando empieza a aprender una materia: el conocimiento les hace tomar conciencia de los límites de su conocimiento y sus capacidades.

Desarrollar una competencia consciente (la actitud de saber lo que uno hace) supone experiencia, conocimiento y práctica. Cuando uno

sabe que es competente, vuelve a tener confianza en sí mismo: conoce los límites de su conocimiento y puede valorar con rigor sus capacidades.

Un poco de humildad es la virtud que le permite a uno rectificar. La confianza exagerada en uno mismo puede llevarle directamente al éxito, pero la apuesta es muy arriesgada (sin una orientación adecuada tiene todas las posibilidades de meterse en un buen lío). Cultivar cierta saludable dosis de humildad le impedirá dar por sentado que domina todo lo que hay que saber sobre un tema en concreto para descubrir luego, y por desgracia, que no

es así.

La tendencia excesiva a sobrevalorar las capacidades de uno es universal (tenga cuidado si su primer impulso ha sido pensar que usted es inmune a eso), por ello es importante confiar en asesores que no teman señalarle que está cometiendo un error. La mejor manera de meterse en problemas por culpa de esta tendencia excesiva a la sobrevaloración de sus capacidades es calcular mal las fechas límite: el exceso de confianza es una de las principales causas de la «planificación engañosa» (de la que hablaremos en el capítulo 9). Cuando

accedí a escribir este libro, pensé que tardaría unos seis meses, pero como era la primera vez que escribía un libro, en realidad lo ignoraba todo. Algunos amigos y asesores con más experiencia que yo me dijeron que probablemente tardaría un año, y estoy contento de haber tenido en cuenta su apreciación, porque tenían razón.

Todos tendemos a sobrevalorar nuestras capacidades. Contar con un equipo humano que esté dispuesto a hacerle a usted la pelota es jugar con fuego, porque quienes siempre le dan la razón no sabrán ayudarle a rectificar; las personas que apoyan todas sus

decisiones no le ayudarán a evitar que cometa errores.

Cultive la relación con personas que no tengan miedo de decirle que se está precipitando en sus conclusiones o que ha emprendido el camino equivocado: serán sus mejores aliadas.

La parcialidad

No es lo que ignora lo que le complica la vida. Es lo que sabe con toda

seguridad lo que se la complicará.

MARK TWAIN, escritor estadounidense

Curiosamente la mejor manera de comprender si tiene usted razón es buscar a conciencia la información que demuestre todo lo contrario.

La «parcialidad» es la tendencia general que tenemos todos a prestar atención solo a la información que corrobora nuestras ideas y a ignorar la que las desmiente. A nadie le gusta constatar que se ha equivocado al tomar una decisión; por eso tendemos a filtrar todo aquello a lo que prestamos

atención.

Cuanto más defendemos una opinión o una creencia, más prescindimos de las fuentes de información que se oponen a ellas. Por eso cuesta ver a políticos conservadores leyendo publicaciones de tendencia liberal, y viceversa: ya saben que sus puntos de vista no coinciden con lo que en ellas se afirma. ¿Para qué van a molestarse en leerlas? Por desgracia, esta actitud radicaliza ambas posiciones, porque ninguna de las dos partes busca una información que plantee un reto a sus convicciones.

La mejor manera de contrarrestar la parcialidad es buscando fuentes de

información que desafíen sus hipótesis o sus creencias actuales. Cuando Kelsey y yo adoptamos la dieta vegana durante unos años, no nos costó mentalizarnos y decirnos que estábamos tomando la decisión más acertada… para nuestra salud, para nuestros amigos, los animales, y para el planeta. Este punto de vista, ancho y vasto como la Tierra misma, nos impidió prestar atención a cualquier otra fuente que se opusiera a esta información.

Al final cambiamos de idea porque tuvimos la prueba de lo contrario. Tras leer *The Vegetarian Myth*, de Lierre Keith, descubrimos que el

vegetarianismo no es tan saludable ni ecológico como habíamos creído. Michael R. y Mary Dan Eades nos enseñaron en *Protein Power* cómo nuestro cuerpo procesa bioquímicamente los alimentos que tomamos y cómo funcionan en realidad los bucles de feedback (de los que hablaremos en el capítulo 10) que se dan en nuestro metabolismo. En definitiva, nos dimos cuenta de que arrastrábamos problemas de salud (como la falta de energía o la digestión lenta) como consecuencia de nuestra dieta.

Ambos libros planteaban puntos de vista que contradecían nuestra idea

inicial… y por ello cambiamos de idea. Fue una gran experiencia, tanto desde el punto de vista de la dietética como del aprendizaje de prestar atención a pruebas que contradicen otros supuestos.

Prestar atención a esta clase de pruebas es difícil, porque implica buscar a propósito alguna razón que demuestre que estamos equivocados, y en general nos da rabia equivocarnos. Buscar pruebas que desacrediten su punto de vista le demostrará que estaba usted equivocado o le proporcionará nueva información que corroborará que su postura es en realidad la correcta…, siempre y cuando no exprese su opinión

el tiempo suficiente para aprender de la experiencia.

Buscar información para invalidar sus opiniones resulta incómodo, pero es útil, decida lo que decida usted en último término.

El sesgo «a posteriori»

Termine cada día, y dese por hecho. Ha hecho lo que ha podido. Habrá metido la pata y habrá hecho cosas absurdas,

seguro; olvídelo, cuanto antes. Mañana será otro día; empiece con buen pie y serenidad, y con el ánimo tan alto que lo de ayer le parezca una tontería.

RALPH WALDO EMERSON, filósofo estadounidense

¿Cómo se siente usted cuando se da cuenta de que ha cometido un error?

El «sesgo a posteriori» es la tendencia natural a la autorrecriminación. Si pierde su trabajo, debería haberlo previsto. Si el precio de sus acciones cae el 80 % de la noche a

la mañana, debería haberlas vendido. Si lanza un producto y nadie lo compra, debería haber adivinado que no funcionaría.

Tonterías. Si hubiera sabido entonces lo que ahora sabe, habría actuado de una manera diferente.

Las decisiones se toman partiendo de una información incompleta: tenemos que recurrir a la interpretación para rellenar los espacios en blanco. Como no es usted omnisciente, siempre tendrá más información tras valorar los resultados que la que tuvo al tomarla.

Por eso es fácil sentirse como un idiota cuando las cosas no salen de la

manera que uno espera. Es importante reconocer que estos sentimientos son irracionales: las decisiones tomadas se basaron en la información de que disponía usted entonces, y contra eso ya no puede hacerse nada.

No se culpe por lo que debería haber visto o haber hecho. Cambiar el pasado queda fuera de nuestro ámbito de control (concepto del que hablaremos en este capítulo), por eso es absurdo que malgaste la energía dudando de sí mismo, preguntándose lo que podría haber sido. El sesgo a posteriori, la inclinación a ver los hechos pasados como predecibles, es autodestructivo si

se juzga a usted mismo negativamente o juzga a los demás por no haber sabido lo que era imposible saber.

Como dice el refrán, «a buena hora, mangas verdes». Reinterprete los errores del pasado bajo una luz constructiva, y concentre su energía en lo que puede hacer ahora para avanzar en la dirección adecuada.

La carga en el desempeño de las

funciones

Si no se controla, el trabajo fluirá hacia el trabajador competente hasta terminar sepultándolo.

CHARLES BOYLE, ex jefe de Relaciones Institucionales del Congreso con la NASA

Mejor estar atareado que estar aburrido, pero como uno se pase de la raya tendrá problemas.

La «carga en el desempeño de las funciones» es un concepto que explica lo que sucede cuando uno tiene demasiadas

cosas que hacer. A partir de cierto punto, cuantas más tareas tenga uno que desempeñar, peor será el resultado.

Imagínese que está haciendo malabarismos. Con práctica, podrá lanzar tres o cuatro cosas al aire sin cometer un error. Cuantas más cosas lance, más probabilidades tendrá de cometer un error y de que caigan todas al suelo.

Si quiere ser productivo, debe fijar unos límites. Llevar a la vez, como si usted fuera un malabarista, centenares de tareas de una multitud de proyectos no es productivo: se arriesga usted a equivocarse, a hacer un trabajo

mediocre y a salir quemado de la experiencia. Recuerde la ley de Parkinson: si no fija un límite al tiempo disponible, su trabajo abarcará todo el tiempo de que usted disponga para terminarlo. Si no fija un límite, el trabajo consumirá todas sus energías e inevitablemente usted saldrá quemado de la experiencia.

Fijar límites siempre tiene consecuencias: si uno no está preparado para asumirlos, entonces no está fijando un límite. Si su superior espera de usted que trabaje veinticuatro horas al día durante siete días a la semana y usted se niega y fija el límites de su horario

laboral su actitud puede costarle el empleo. Trabajar a ese ritmo es absurdo, pero si usted no está dispuesto a aceptar la posibilidad de perder su empleo, en realidad no ha fijado el límite.

Para poder manejar lo inesperado, debe disponer de un tiempo libre para reaccionar ante lo nuevo. La filosofía en la que suelen inspirarse muchas empresas modernas es la que defiende que el período de inactividad de un trabajador es inútil, solo sirve para perder el tiempo: los trabajadores deberían estar siempre ocupados. Por desgracia, esta filosofía ignora que es necesario poder lidiar con situaciones

inesperadas, porque eso siempre ocurre. Las personas tenemos un número contado de horas al día, y si vamos con la agenda a tope, nos costará mucho manejar las situaciones inesperadas que nos exigen tiempo y energía.

No podemos estar siempre al ciento por ciento de nuestra capacidad: hay que recurrir a las cuatro maneras de afrontar el trabajo para eliminar, aplazar o delegar cualquier trabajo de poco valor que pueda pesar sobre nosotros. Reservándonos un poco de tiempo, estaremos preparados para ocuparnos inmediatamente de las «tareas más importantes».

Los ciclos de energía

Todos tenemos momentos en los que pensamos con más claridad, y momentos en que no deberíamos estar pensando.

DANIEL COHEN, escritor de libros infantiles

El problema que reviste la gestión del tiempo es que no es el tiempo lo que hay que gestionar. Elijamos la actividad que elijamos, el tiempo transcurre inevitablemente.

El supuesto implícito de los sistemas de gestión del tiempo es que las horas

son consumibles, es decir, equivalen las unas a las otras. Nada más lejos de la verdad: las personas fueron creadas iguales; las horas, no.

A lo largo del día la energía con que contamos sigue un ciclo natural de subidas y bajadas. Su cuerpo tiene unos ritmos naturales durante el día que denomino «ciclos de energía». La mayoría conoce lo que es el ritmo circadiano de veinticuatro horas: es el que nos despierta por la mañana y hace que nos sintamos cansados por la noche. Menos conocido, sin embargo, es el ritmo ultradiano de noventa minutos, que describen Jim Loehr y Tony Schwartz en

El poder del pleno compromiso.

El ritmo ultradiano influye en los sistemas de nuestro organismo y controla el flujo de hormonas a través del cuerpo. Cuando tiene más energía, usted es capaz de concentrarse y lograr muchas cosas. Cuando tiene menos, lo único que su mente y su cuerpo desean es descansar y recuperarse. No hay nada anormal en estos cambios de energía durante el día, pero sí lo hay si a menudo actuamos como si el hecho de tener un bajón fuera un problema que tenemos que solucionar.

En la actualidad está de moda intentar controlar por la fuerza este ciclo

para trabajar más y descansar menos. Esforzarse en trabajar de ocho a doce horas sin hacer una pausa para el descanso es habitual en los puestos de trabajo muy competitivos. La mayoría intentamos saturar nuestro cerebro con grandes dosis de azúcar y cafeína. Hay personas que incluso abusan de la medicación o del consumo de drogas para trabajar un poco más o con mayor rapidez.

Como todos los organismos biológicos, los humanos necesitan descansar y recuperarse para poder actuar en buenas condiciones. Hacer una pausa no es señal de pereza o debilidad:

es reconocer una necesidad humana fundamental. Prestar atención a su ciclo de energía natural le ayudará a rendir bien de manera sistemática durante largos períodos de tiempo.

Estas son cuatro maneras sencillas de trabajar a favor de su cuerpo en lugar de en su contra:

- *Conocer sus patrones de conducta*. Recurra a un cuaderno de notas o a un calendario para hacer un seguimiento del estado de sus energías en distintos momentos del día, así como de los alimentos y las bebidas que haya tomado. Si lo hace durante unos días,

advertirá patrones en sus altibajos de energía, y eso le permitirá planificar su trabajo en consecuencia.[55]

• *Aprovechar los momentos de más energía*. Cuando uno está en un momento de mucha energía es capaz de terminar muchas cosas. Debería usted planificar el día para aprovechar esa energía. Si se dedica a un trabajo creativo, reserve tres o cuatro horas de mucha energía para concluirlo. Si su trabajo consiste en asistir a muchas reuniones, reserve las horas más productivas para las reuniones más importantes.

• *Hacer una pausa*. Cuando esté en un momento de poca energía, es mejor

descansar que intentar forzar máquinas para seguir. El descanso y la recuperación no son optativos; si no descansa ahora, su cuerpo le obligará a descansar luego durante un ciclo más largo de lo habitual o se enfermará. En momentos de poca energía vaya a dar un paseo, medite o haga una siesta de veinte minutos. Relajarse en esos momentos puede hacerle recuperar la energía, y eso le permitirá aprovechar al máximo el siguiente ciclo de energía.

• *Dormir lo suficiente*. La falta de sueño conduce a ciclos prolongados de poca energía, que interfieren en el resultado de nuestra actividad. Para

asegurarse de que duerme lo suficiente por las noches ponga una alarma que suene una hora antes de la que le conviene acostarse. Cuando se dispare la alarma, apague el ordenador y/o la televisión, siga la rutina nocturna, prepárese una taza de té sin cafeína y lea algún libro que le guste durante un rato. Cuando su capacidad de lectura empiece a disminuir, sabrá que ha llegado la hora de acostarse.

Prestar una atención diaria a los ciclos de energía le ayudará a aprovechar al máximo el tiempo de que disponga. Aproveche los momentos de

mucha energía y descanse cuando lo necesite. Le sorprenderá ver lo que puede conseguir en un día.

El estrés y la recuperación

Solo quienes se arriesgan a ir demasiado lejos tienen la posibilidad de descubrir lo lejos que puede ir uno.

T. S. ELIOT, poeta y dramaturgo

Durante el último semestre que pasé en mi escuela universitaria, más o menos cuando creé mi «MBA personal», me forcé hasta el límite.

Estaba cursando veintidós horas de crédito repartidas en tres materias: sistemas de información empresarial, propiedad inmobiliaria y filosofía. Todas las clases a las que me apunté requerían un proyecto final además del examen. Dos de los cursos servían para la licenciatura, y para ello debía de hacer un trabajo de más de veinte páginas sobre un tema extremadamente

complejo si quería aprobar. Tenía muchísimo por hacer y disponía de poco tiempo.

Cuando faltaban dos semanas para terminar el semestre, estaba hecho un desastre: falta de sueño, agotamiento y un estrés inimaginable. Mi «depósito de gasolina» estaba completamente vacío. Lo terminé todo a tiempo, pero la carga de trabajo me pasó factura y después de licenciarme tardé varias semanas en recuperarme del todo.

Aunque no fue agradable, me alegro de haberme forzado hasta el límite. Y le diré por qué: ahora sé que soy capaz de hacer muchas cosas, y también sé

cuando me estoy pasando. Conozco cómo reaccionan mi mente y mi cuerpo ante el estrés, y puedo identificar con más claridad las señales que me advierten que me estoy pasando antes de que las cosas se me escapen de la mano.

Como consecuencia, he aprendido a funcionar a un 90 % de mi capacidad, porque eso me basta para conseguir hacer muchas cosas sin terminar quemado. Según sea el momento, me encuentro escribiendo, asesorando y trabajando en diversos proyectos alternativos que me parecen muy interesantes. Prestar atención al estrés y a la necesidad de recuperación me

garantiza no abarcar demasiado. Aprender en qué momento estoy forzando mis límites me ha ayudado a saber cuándo tengo que esforzarme y cuándo bajar el ritmo. Es imposible saber de cuántas cosas es capaz usted si no decide forzar sus límites. Mientras su experiencia se limite a temas que no pongan en riesgo su vida ni le provoquen un daño permanente, aprenderá muchísimo sobre su capacidad de trabajo forzándose al máximo. Los conocimientos que adquiera le ayudarán a decidir qué proyectos desea emprender y a reconocer sus límites.

Dicho lo cual, quiero afirmar que nuestros cuerpos no son máquinas diseñadas para funcionar continuamente a pleno rendimiento. Es muy fácil caer en la trampa de juzgar el rendimiento personal en función de una imagen idealizada de nosotros mismos en la que somos capaces de construir Roma en un día y al terminar, todavía nos quedan fuerzas para construir la Gran Muralla China. Si eso es lo que significa para usted la eficacia personal, nunca estará a la altura.

Usted no es una máquina: el ideal de la productividad humana no es actuar como un robot. Los seres humanos

necesitamos descansar, relajarnos, dormir y entretenernos para funcionar con eficacia. Si no lo hacemos disminuirá drásticamente nuestra capacidad de trabajar bien y de influir en el disfrute de nuestra vida.

Dedicar un tiempo libre a descansar y a recuperarse puede contribuir a que su vida sea más divertida y productiva.

Tests de comprobación

A veces los descubrimientos son el resultado de no haber seguido las instrucciones, de haberse apartado de la carretera principal, de haber intentado lo que nunca se había intentado.

FRANK TYGER, dibujante de tiras cómicas sobre política y columnista

Escribo mejor por la mañana, después de haber dormido ocho horas. Me despierto, me tomo dos cafés exprés con una cucharadita de miel, como tres huevos pasados por agua con salsa de tomate y enciendo una lámpara que

proyecta una luz LED azul claro que simula la luz del sol. Cuando estoy bien alimentado y despejado, enciendo el ordenador, apago la conexión a internet y empiezo a escribir. Una vez que he empezado, puedo concentrarme en mi tarea hasta un máximo de seis horas si nadie me interrumpe.

Escribir es importante para mí, y por eso lo hago cada día. He comprobado distintas alternativas con la intención de examinar todas las variables. Y he convertido en hábito lo que mejor me funciona.

¿Seguiré siempre esta rutina? Lo dudo. Terminaré por encontrar otras

mejores. No dejo de experimentar.

El «test de comprobación» es el acto de probar cosas nuevas, un modo de aplicar el método científico y el «ciclo de repetición» a su propia vida. Las personas más felices y productivas que conozco tienen todas un punto en común: siempre están probando cosas nuevas para ver si funcionan. Usted nunca podrá descubrir lo que podría mejorar su vida si nunca intenta probar algo nuevo.

El test de comprobación no es forzosamente un ejercicio complicado. Lo único que tiene que hacer es centrarse en una faceta de su vida e intentar encontrar los caminos que

pueden llevarlo a conseguir sus objetivos. Puede probar distintas alternativas, al azar, o informarse para saber lo que han hecho los demás en las mismas circunstancias, y luego aplicárselo a sí mismo. Apuntar los resultados de su test de comprobación en un cuaderno le ayudará a llevar al día sus intentos, lo que funciona y lo que no.

Le expondré detalladamente una estructura muy simple que le ayudará a planificar y a llevar al día sus experimentos:

• *Observaciones*. ¿Qué le gustaría mejorar en su vida o en su empresa?

• *Conocimientos*. ¿Qué ha aprendido de otros experimentos anteriores que puedan tener relación con sus observaciones?

• *Hipótesis*. Basándose en sus observaciones, ¿qué situaciones o factores podrían generarlas o influir en ellas?

• *Tests*. ¿Qué intentaría cambiar o cambiaría para mejorar su situación? ¿Qué hipótesis pondría a prueba este experimento?

• *Resultados*. ¿Qué ha pasado después de cada test de comprobación? ¿Confirma o invalida eso la hipótesis?

He aquí algunas preguntas que le ayudarán a descubrir qué aspectos vale la pena analizar:

- ¿Cuántas horas de sueño necesita para sentirse descansado y alerta?
- ¿Qué alimentos nota que le dan energía después de haberlos tomado? ¿Qué alimentos le generan malestar o embotamiento?
- ¿En qué momento su trabajo es más productivo? ¿Ha detectado si su productividad sigue algún patrón?
- ¿En qué momento del día se le ocurren las mejores ideas? ¿Qué está haciendo usted en esos momentos?

• ¿Cuál es su principal fuente de preocupación o de angustia? ¿Cuándo empieza a sentirse preocupado y por qué?

Cuando haya descubierto un patrón de conducta en alguno de estos aspectos, habrá llegado la hora de empezar a experimentar. Cambie conscientemente su actitud en alguno de estos aspectos de su vida y exteriorice los resultados. Si encuentra que alguno de estos cambios le resulta útil, persista. En caso contrario, abandónelo y pruebe otra alternativa.

Los tests, pruebas o ensayos, son la

mejor manera de garantizar que su vida mejorará con el tiempo. Intentando cosas nuevas aprenderá lo que a usted le sirve y lo que no. Y con el tiempo descubrirá unos patrones (unas pautas que mejoran su vida y otras que la empeoran). Los resultados de sus experimentos se acumularán hasta generar inevitablemente lo que usted desea.

Y eso no se sabe hasta que se intenta.

El halo de misterio

Cuánto dolor nos habríamos evitado si hubiéramos sabido pasar el testigo de la experiencia emocional a la generación siguiente, tal como hacemos con el dinero o el conocimiento científico.

ALAIN DE BOTTON, filósofo y ensayista

Hay una gran diferencia entre gustarle a uno la idea de ser o hacer algo y la de gustarle lo que es o lo que hace.

Probablemente a usted le guste la idea de ser presidente de una de las empresas que aparecen en la lista *Fortune 50*, pero no la cantidad de horas de trabajo, la responsabilidad y la

presión que implica el cargo.

Probablemente le guste la idea de ser el director de una empresa, pero no las exigencias de un jefe mediocre, las sorpresas que se llevará al leer sus propios informes y la necesidad de defender su terreno en un entorno político.

Probablemente le guste la idea de sacarse un MBA de alguna escuela de la Ivy League o una licenciatura en Derecho, pero no la deuda de seis cifras que contraerá y la necesidad de tener que aceptar un trabajo estresante de 120 horas a la semana para que su inversión haya valido la pena.

Probablemente le guste la idea de trabajar por su cuenta, pero no el hecho de que el 100 % de sus ingresos salga de su propio esfuerzo, y de que si lo hace mal, será usted el único que afrontará las consecuencias.

Probablemente le guste la idea de aumentar su capital social en varios millones de dólares, pero no la de ceder el control sobre el proyecto en el que ha invertido su vida.

Probablemente le guste la idea de ser escritor, pero no la soledad, las dudas que le asaltan a uno y las interminables horas que pasará sentado en su silla, con las manos sobre el

teclado, porque eso es lo que el oficio requiere.

Probablemente le guste la idea de ser famoso, pero no sentirse vigilado, la pérdida de intimidad y el miedo constante de que la gente deje de prestarle atención para fijarse en el siguiente fenómeno de masas.

El «halo» que rodea a una persona es la atmósfera de respeto y admiración: con un poco de misterio, las cosas parecen más atractivas de lo que son en realidad. Por suerte, todo depende del color del cristal con que se mire: hable con franqueza con alguien que se haya dedicado a lo que usted quiere

dedicarse.

Podría decirle: «Admiro mucho su trabajo, pero imagino que tiene sus ventajas y sus desventajas. ¿Podríamos hablar de eso? Sabiendo lo que sabe usted ahora, ¿vale la pena?».

Esta conversación durara tan solo unos minutos, pero se quedará sorprendido al ver lo que ha aprendido, bueno y malo.

No existe ninguna profesión, proyecto o puesto de trabajo que no tenga sus inconvenientes: cualquier camino que se emprenda tiene sus compensaciones. Aprender por adelantado cuáles son le dará mucha

ventaja: podrá valorar una alternativa sin idealizarla, y elegirla luego, antes de empezar, si eso es en realidad lo que desea. Este tipo de conocimientos no tiene precio.

El ámbito de control

Concédeme serenidad para aceptar lo que no puedo cambiar, valentía para cambiar lo que sí puedo cambiar, y sabiduría para

conocer la diferencia.

La plegaria de la serenidad

No importa que desee mucho un empleo en particular; una vez terminada la entrevista, no está en sus manos que el empleo sea suyo o no: usted ha hecho lo que ha podido.

No importa que estudie minuciosamente el mercado de valores; con su fuerza de voluntad no podrá hacer que el valor de las acciones de una determinada empresa suba.

No importa que piense que le encantaría retener a un empleado muy valioso o que funcionara una relación

personal; no puede impedir que esas personas le abandonen si así lo desean.

Comprender cuál es su «ámbito de control» es ser capaz de separar lo que usted puede controlar (o aquello en lo que puede influir) de lo que escapa a su control. Intentar controlar todo lo que escapa a su control le conducirá irremediablemente a la frustración.

Por mucho que queramos, no podemos controlar todo lo que nos pasa. Las catástrofes naturales son un buen ejemplo: cuando un tornado o un terremoto destruye nuestro hogar, no podemos evitarlo. Aunque nos resulte muy difícil imaginarlo, en el entorno son

muchas cosas que escapan a nuestro control, por mucho que deseemos lo contrario.

Centrarse en sus esfuerzos le ayudará a mantener el equilibrio: convertir los resultados que no controla directamente en su objetivo es elegir un camino que solo le llevará al fracaso. Una de las razones por las que la gente se desespera con el tema de las dietas es porque intenta controlar un resultado: el peso, y eso no está bajo su control. Si concentra usted sus esfuerzos en comer alimentos saludables, hacer deporte y todo lo que esté en sus manos para conservar la salud, el peso ya se

ocupará de sí mismo.

Preocuparse por lo que escapa a su influencia, por lo que no puede controlar, es una pérdida de tiempo y de energía. Una de las mejores cosas que he hecho en mi vida ha sido dejar de prestar «atención» a las noticias: el 99,9 % de la información que publican los periódicos o emiten los telediarios queda fuera de mi ámbito de control. En lugar de preocuparme inútilmente por lo mal que está el mundo, prescindir de las noticias me ayuda a emplear mejor mi tiempo haciendo todo lo posible por mejorar de verdad las cosas.

Cuanto más diferencie usted lo que

puede controlar de lo que no, más feliz y productivo será. Centre sus energías en las cosas en las que pueda influir, y deje lo demás. Preste atención a lo que está haciendo para llevar la vida que desea y conseguirlo solo será cuestión de tiempo.

El apego

Si quieres hacer a un hombre feliz, no te afanes en aumentar su riqueza, sino en

apartarlo de su codicia.

EPICURO, filósofo de la antigua Grecia

Imagínese que está escalando el Everest, que está a punto de lograr su objetivo, pero la noche antes de coronar la cima cae una gran tormenta sin previo aviso. La visibilidad es nula, la temperatura desciende en picado y las condiciones son tan malas que se arriesga a despeñarse o a morir congelado si sigue ascendiendo.

¿Ha fracasado?

Cuando algo externo a nuestro ámbito de control influye en nuestros

planes u objetivos, es fácil interpretarlo como algo personal. Si se empeña usted en escalar el Everest hoy mismo, la muerte puede salirle al encuentro. Es mucho mejor cambiar de planes y sobrevivir para poder escalar la montaña otro día.

Cuanto más «apegado» esté a una idea o a un plan en particular, más limitará su flexibilidad y disminuirán las posibilidades de encontrar una solución. Está muy bien intentar alcanzar sus objetivos, pero solo hasta cierto punto. Si se apega demasiado a sus teorías, le costará adaptarse a los inevitables giros de la vida.

La aceptación exige aplicarse a uno mismo el concepto de costes a fondo perdido. Imagínese que pierde millones de dólares en el mercado de valores: una situación terrible, sí. Por mucho que despotrique contra la avaricia de los banqueros, la corrupción de los políticos y lo injusta que es la vida, eso no le devolverá su dinero. Andar deprimido porque no supo valorar la situación o no disponía de toda la información necesaria no mejorará su situación.

Para vencer el apego a su objetivo tendrá que aceptar que su idea o plan no es viable, ni práctico. Cuanto menos

apegado esté a sus planes y objetivos, a su estatus y posición, más fácil le resultará reaccionar bien a los cambios inevitables y a los imprevistos.

Si de repente pierde su trabajo, seguir aferrado a su posición representará un obstáculo para usted, no una ayuda. Es mejor destinar la energía a tomar las medidas necesarias para poder conseguir más ingresos.

Cuanto mejor comprenda, y acepte, lo que ha pasado y antes decida ponerse manos a la obra para buscar la manera de mejorar las cosas, más feliz será.

Investigación y desarrollo personal

Si un hombre vacía su cartera para llenar su cabeza, eso es algo que nadie le arrebatará. Si se invierte en conocimientos siempre se obtiene el máximo rendimiento.

BENJAMIN FRANKLIN, político e inventor estadounidense

Los negocios de éxito dedican una parte de sus recursos a probar cosas nuevas.

Los directores generales de empresas de todo el mundo confían en los descubrimientos de los departamentos de «investigación y desarrollo» (I+D) para decidir de qué productos nuevos debería ocuparse la compañía. Las grandes empresas gastan anualmente millones (y a veces miles de millones) de dólares en investigación para experimentar nuevas técnicas y nuevos procesos y así aumentar su capacidad de producción.

Los departamentos de I+D existen porque funcionan: las empresas que consideran la investigación una prioridad descubren nuevos productos

que ofrecer a sus clientes o mejoran sus procesos de tal manera que hacerlo influye significativamente en sus ingresos netos. Y si funciona para ellas, también funcionará para la suya.

¿Qué le parecería ahorrarse unos cientos de dólares al mes en concepto de su presupuesto personal de I+D? Con las técnicas que Ramit Sethi expone en *I Will Teach You to Be Rich* es posible derivar cierta cantidad de sus ingresos mensuales a una cuenta destinada a su I+D personal. Podrá utilizar ese dinero, sin sentirse culpable, para comprar libros, matricularse en cursos, adquirir un nuevo equipo o asistir a congresos:

todo aquello que pueda servirle para perfeccionar su técnica y sus capacidades.

Los gurús financieros no estarán de acuerdo conmigo, pero creo que destinar un presupuesto considerable a su I+D personal es más importante que maximizar sus ahorros. Es obvio que soy partidario de disponer de una cuenta de emergencia apreciable y de ahorrar para las necesidades futuras, pero los ahorros no le llevarán muy lejos.

Invertir en mejorar sus habilidades y capacidades personales puede enriquecer su vida y, a la vez, abrirle las puertas a otras fuentes de ingresos

adicionales. Conocer otras técnicas le brinda a uno nuevas oportunidades, y estas nuevas oportunidades a menudo se traducen en mayores ingresos. Usted tiene una capacidad de ahorro limitada, pero su capacidad de ganar no lo es.

Le presentaré un ejercicio de planificación muy simple que le ayudará a establecer su propio presupuesto personal destinado a I+D: ¿qué tendría que cambiar para poder dedicar al menos un 5 % de sus ingresos mensuales a su desarrollo personal y a la «experimentación», suponiendo que sus ingresos actuales sigan siendo los mismos?

Cualquier consejo para ahorrar dinero que pueda encontrar en un libro o en un blog de calidad le irá bien. Recomiendo especialmente *Your Money or Your Life*, de Vicki Robin y Joe Domínguez, y que siga los consejos online de *Get Rich Slowly* (*getrichslowly.org*) y *The Simple Dollar* (*thesimpledollar.com*). Lo único que necesitará es un poco de creatividad y algo de presupuesto.

La mentalidad de

crecimiento

Del descontento inteligente se nutre toda civilización.

EUGENE V. DEBS, sindicalista

Existen dos maneras de interpretar el mundo, dos mentalidades que influyen en la forma en que usted reacciona ante las nuevas experiencias.

La primera de estas teorías considera que sus habilidades y capacidades son fijas, inalterables. Si usted intenta algo y no funciona, es

porque no es bueno en eso, y nunca lo será. Usted nació con unas habilidades y unas capacidades innatas que nunca cambiarán.

Según esta teoría, si usted se enfrenta a un desafío o una dificultad, lo más probable es que abandone, porque es obvio que usted no es bueno en eso. ¿Para qué va a molestarse en intentarlo?

La segunda considera que sus habilidades y capacidades son maleables: la «mentalidad de crecimiento». Si intenta algo que no funciona es porque no ha trabajado en ello lo suficiente, pero si sigue intentándolo, mejorará, con seguridad.

Sus habilidades y capacidades son como los músculos: se fortalecen con el uso.

De acuerdo con la teoría de la «mentalidad de crecimiento», si usted se enfrenta a un desafío o a una dificultad lo más probable es que siga adelante, porque aunque todavía no se le dé bien, seguro que mejorará.

Son dos maneras de interpretar el mundo. La doctora Carol Dweck, en *La actitud del éxito*, llama a estas dos formas de entender el mundo o a uno mismo, la «teoría fija» y la «teoría de crecimiento». Si usted considera que los desafíos cuestionan su valía personal —cuando se propone hacer algo nuevo y

descubre que no se le da bien, vive esa experiencia como una amenaza— cree en la teoría de la mentalidad fija. Si, por el contrario, se plantea los desafíos como un obstáculo que hay que superar con esfuerzo, cree en la teoría de la mentalidad de crecimiento.

La manera en que usted reacciona ante los desafíos determinará el éxito. Es importante ser consciente de que uno no tiene ningún defecto fundamental, de que no hay nada que seamos incapaces de aprender o de hacer. Le costará tiempo y esfuerzo, pero al final, si se esfuerza, terminará consiguiéndolo.

Considerar que su mente es un

músculo es la mejor manera de ayudarla a crecer.

9
Trabajar en equipo

Llévense a mi gente y dejen mis fábricas, y la hierba no tardará en brotar del suelo. Llévense mis fábricas y dejen a mi gente, y pronto tendremos una fábrica nueva y mejor.

ANDREW CARNEGIE,
industrial del siglo XIX

Trabajar con otras personas forma parte de nuestra vida personal como también del trabajo: no podemos evitarlo, aunque queramos. Los clientes, los empleados, los contratistas y los socios son individuos con motivaciones y deseos propios. Si usted quiere prosperar en este mundo, tiene que tener en cuenta la manera de conseguir cosas con y a través de las personas.

Este capítulo trata acerca de cómo trabajar con otras personas o equipos de manera eficaz. Aprenderá a comunicarse mejor, a ganarse el respeto y la

confianza de los otros, a reconocer las limitaciones y las dificultades de la dinámica de grupos y a guiar o dirigir un grupo con eficacia.

El poder

Con la fuerza todo se conquista, pero las victorias son breves… Casi todos los hombres pueden enfrentarse a la adversidad, pero si quiere poner a prueba el carácter de un hombre, dele

usted poder.

ABRAHAM LINCOLN, presidente de Estados Unidos

Las relaciones humanas se basan en el «poder», en la capacidad de influir en los actos de los demás. Nunca podremos controlar a los demás en el sentido que expusimos en el apartado «El control de las percepciones»: no tenemos un acceso directo a los procesos internos que fuerzan a las personas a actuar de una manera determinada. Lo único que podemos hacer es actuar de manera que animemos a los demás a hacer lo que les

proponemos. El poder suele ejercerse de dos maneras fundamentales: mediante la influencia o mediante la coacción. La influencia es la capacidad de animar a un tercero a que desee hacer o conseguir lo que usted le propone. La coacción es la capacidad de obligar a un tercero a hacer lo que usted le ordena.

Animar a un empleado a esforzarse al máximo apelando a su lealtad o a su destreza es influir sobre él. Obligar a ese empleado a trabajar todo el fin de semana amenazándolo con echarle si se niega a hacerlo es coacción. Quizá las dos acciones de ese empresario tengan el mismo objetivo, pero el sentido de

una u otra es muy distinto.

En general, influir sobre los demás es mucho más eficaz que coaccionar. La inmensa mayoría se resiste a actuar contra su voluntad o su criterio; en otras palabras, creer que coaccionando obtendrá resultados es una estrategia nefasta. Ir por ahí dando órdenes a los demás solo sirve para lograr que a uno lo aborrezcan; y esos otros encontrarán la manera de vengarse o de dejar de trabajar con usted. La influencia, por otro lado, da mejores frutos: animar a los demás a querer lo mismo que usted quiere le proporcionará los resultados que anda buscando sin generar rencores

innecesarios.

Le guste o no, todos confiamos en el poder para conseguir nuestros objetivos. En *Las 48 leyes del poder*, Robert Greene defiende que nadie está exento de tener que negociar con los demás, y eso inevitablemente incluye ejercer el poder.

El poder es una herramienta neutra: puede usarse tanto para hacer el bien como para hacer el mal. El poder representa la capacidad de conseguir cosas a través de los demás: cuanto más poder tenga, más cosas podrá hacer. En consecuencia, no hay nada moralmente malo en buscar conscientemente tener

más poder, siempre y cuando respete usted los derechos de los demás. Cuanto más poder tenga, más cosas podrá realizar en último término; pero tener mucho poder implica también una gran responsabilidad.

La razón de que la dinámica de un grupo muy numeroso adopte inevitablemente una forma política es debido a la naturaleza sempiterna del poder. Si no cuenta usted con un plan, otros decidirán por usted. Si se niega a hacer el esfuerzo de moverse en la dirección que considera mejor, está cediendo el poder a quienes tienen planes. Si se niega a aceptar que el

poder es importante, descubrirá que perderá rápidamente la influencia que pueda usted tener. La única manera de ganar es decidirse a jugar. La mejor manera de consolidar su poder es hacer cosas que aumenten su influencia y mejoren su reputación. Cuantas más personas conozcan sus capacidades y respeten la reputación que se ha forjado, más poder tendrá.

La ventaja comparativa

Sea una versión de categoría de usted mismo, no una versión de segunda fila de otra persona.

JUDY GARLAND, actriz y cantante estadounidense

Es imprescindible preguntarse acerca de la idea de trabajar con los demás: ¿Por qué, para empezar, hay que trabajar con los demás? Si no puede usted controlar a los demás y obligarlos a hacer exactamente lo que usted quiere que hagan, ¿por qué molestarse?

La respuesta está en la «ventaja comparativa», concepto que surgió de

«la ciencia funesta» de la economía. La ley de ventaja comparativa de David Ricardo, reflejada en el texto que publicó en 1817, *Principios de economía política y tributación*, dio respuesta a una pregunta que se planteó en el ámbito de la política internacional: «¿Es mejor para la economía de un país ser autosuficiente y producir todos sus bienes o especializarse en producir algunos y luego comerciar con el resto de países?»,

Tomando como ejemplo Portugal e Inglaterra, Ricardo calculó que aunque ambos fueran capaces de producir tejidos y vino, Inglaterra produciría

tejidos sin desplegar tantos esfuerzos y Portugal se destacaría por su producción de vino. Por eso, en lugar de que Portugal e Inglaterra perdieran tiempo y dinero esforzándose en producir bienes en los que no se destacarían, Ricardo sostuvo que se enriquecerían si primero se especializaban y luego comerciaban entre sí.

La ventaja comparativa consiste en capitalizar las fuerzas y no permitir que afloren las debilidades. Marcus Buckingham y Curt Coffman, en *Primero rompa todas las reglas, las claves que distinguen a los mejores directivos*, y Tom Rath, en *StrengthsFinder 2.0*,

comparten los mismos resultados que ha arrojado la Organización Gallup en su investigación exhaustiva de la productividad humana. Parece ser que la ventaja comparativa se aplica tanto a los individuos como a los países: las empresas funcionan mejor si quienes las dirigen se centran en producir aquello en lo que se destacan y trabajan con especialistas para alcanzar los objetivos. La gestión basada en las fuerzas es un término alternativo para hablar de la ventaja comparativa.

La ventaja comparativa explica por qué a menudo tiene sentido trabajar con contratistas o empresas externas en lugar

de intentar hacerlo todo uno mismo. Si usted quiere construir una casa, vale más que confíe en un contratista y en varios especialistas que se dediquen a las tareas que el proyecto exige a diario. Sin duda podría intentarlo usted, pero si no sabe muy bien lo que tiene que hacer, le llevará más tiempo, y el resultado no será tan bueno.

La ventaja comparativa también explica por qué varios equipos multidisciplinarios superan con creces a los equipos que se especializan solo en una cosa. Disponer en el equipo de personas con distintas habilidades y formaciones es un gran valor: aumenta la

probabilidad de que alguno de sus miembros sepa lo que hay que hacer en un momento determinado. Si todos los miembros del equipo tienen las mismas capacidades y la misma formación, es mucho más probable que el equipo se atasque o cometa un error que habría podido evitarse.

La confianza en sí mismo le ayudará a mejorar su flexibilidad y su conocimiento con el tiempo, pero el exceso de confianza también puede llevar a errores. Soy un gran defensor de la educación autodidacta y de la idea de aprender las cosas por uno mismo, pero llevar al extremo la ética del «hágalo

usted mismo» puede perjudicarlo más que beneficiarlo. Trabajar con los demás puede ayudarle a ser más prolífico, más rápido, y a mejorar la calidad del resultado final. Incluso Thoreau se iba de Walden Pond de vez en cuando para hacer sus compras en la ciudad.

El principal beneficio de la educación autodidacta cuando se trabaja con los demás es que se llega a conocer un poco de todo. Usted puede contratar a un programador que viva en el otro extremo del mundo a través de *Elance.com* u *oDesk.com*, pero si nunca ha estudiado un poco de programación,

le costará bastante saber si ese profesional en concreto trabaja bien o no. Aprenda algunas nociones básicas de programación y será más capaz de identificar a los buenos programadores, y eso también le servirá para distinguir a los colegas y a los socios mejor preparados.

En las inmortales palabras de John Donne: *Ningún hombre es una isla*. Céntrese en lo que usted sabe hacer, y trabaje con los demás para lograr el resto.

La comunicación indirecta

Si tuviera que decir, en una sola palabra, cuál es el motivo de que la raza humana no haya logrado, y nunca logre, alcanzar todo su potencial, la palabra sería: «reuniones».

DAVE BARRY, cómico y columnista de prensa

Los equipos quirúrgicos muy especializados, las unidades militares y los equipos deportivos tienden a ser

reducidos y a estar centrados en algo en concreto: dedicar demasiado tiempo a la comunicación y la coordinación podría perjudicar la eficacia del equipo.

La comunicación indirecta es aquella que se establece a través de una herramienta o sistema y que ocupa parte del tiempo que se dedicaría a producir. Para que todos estén en el mismo plano, la comunicación es del todo necesaria. Cuantos más miembros haya en el equipo, más tendrá que comunicarse con ellos para coordinar las acciones.

A medida que aumenta el número de personas que trabajan con usted, la comunicación indirecta aumenta de

forma proporcional, hasta que el porcentaje total del tiempo que cada individuo debe dedicar a la comunicación del grupo se aproxima al 100 % de su tiempo. A partir de cierto punto, cada miembro que se suma al equipo disminuye la capacidad de actuación del grupo en favor de la comunicación.

Las grandes compañías son lentas porque padecen el síndrome de la comunicación indirecta. Si tiene la responsabilidad de trabajar con un grupo de entre cinco y ocho personas, al menos el 80 % de su trabajo consistirá inevitablemente en comunicarse con sus

colegas. Los objetivos, los planes y las ideas son inútiles si todos los implicados no los comprenden perfectamente antes de lanzarse a la acción.

Viví esta situación a diario cuando trabajaba en P&G: uno de mis principales proyectos fue crear una estrategia que englobara toda la empresa con el propósito de medir el alcance de determinadas tácticas de marketing. Dado que el proyecto era global, mi encargo me exigía obtener información y/o la aprobación de docenas de personas de toda la empresa antes de poder ponerlo en práctica.

Como es natural, todos los implicados tenían ideas distintas, exponían y confrontaban sus distintas opiniones y querían su parte del pastel sin tener que comprometerse demasiado ni en cuestión de trabajo ni de gastos. Pasé tres meses dedicado completamente al proyecto tan solo para dar forma a una propuesta viable. Durante ese tiempo no concluí ningún trabajo: empleaba el 99 % de mi jornada a comunicarme con los demás miembros del grupo. Esa es la comunicación indirecta.

Michael Sutcliffe, de la Universidad de Cambridge,[56] defiende «los 8

síntomas de la crisis burocrática» que aparecen en los equipos afectados por el tiempo dedicado a la comunicación indirecta:

• *La decisión invisible*. Nadie sabe cómo ni dónde se toman las decisiones, y no hay transparencia en este proceso.

• *El trabajo incompleto*. Se empiezan muchas tareas, pero muy pocas llegan a concluirse.

• *La parálisis de la coordinación*. No puede hacerse nada sin consensuar con gran cantidad de unidades interconectadas.

• *Nada nuevo bajo el sol*. No existen

las ideas innovadoras, los inventos o el pensamiento colateral, solo una falta de iniciativa.

- *Los pseudoproblemas*. Se magnifican los problemas menores hasta perder el sentido de la proporción.
- *El centro entra en combate*. El centro batalla por defender la sistematización y el control en detrimento de las unidades locales o regionales.
- *Las fechas límite negativas*. Las fechas límites para concluir el trabajo adquieren más importancia que la calidad del trabajo.
- *El dominio de la información*. Los

individuos reaccionan a la entrada de información de manera muy distinta a cómo reaccionan cuando tienen que recurrir a su propia iniciativa.

Si alguna de estas características refleja su experiencia diaria en el trabajo, probablemente su equipo tenga problemas de comunicación.

La solución es simple, pero no es sencilla: reduzca su equipo al mínimo. Tendrá que dejar fuera a algunos colaboradores, pero de eso se trata: si los incluye generará usted más trabajo que beneficios. Si echa de su equipo a personas que están de más ahorrará

tiempo a todos y obtendrá mejores resultados.

Los estudios que se han hecho sobre el trabajo productivo de equipo en general recomiendan trabajar en grupos de entre tres y ocho personas. En *Peopleware*, los directores de proyectos Tom DeMarco y Timothy Lister recomiendan que los equipos sean «de élite y quirúrgicos». Los grupos reducidos tienden a ser más efectivos que los numerosos porque se limita la comunicación indirecta: cada miembro del equipo amplía más la capacidad del trabajo en red que la necesidad de comunicación. Cuando el tamaño del

grupo supera los ocho trabajadores, cada miembro adicional exige invertir más en comunicación de lo que él aporta en capacidad productiva.

Si desea que su equipo funcione a la perfección, constituya uno lo más reducido y autónomo posible.

Sentirse valorado

El principio más arraigado de la naturaleza humana es el ansia de ser

valorado.

WILLIAM JAMES, médico y pionero en psicología

Todos tenemos la necesidad natural de «sentirnos valorados». No importa que se trate de un cliente, un empleado, un conocido o un amigo. Cuanto más importantes les haga sentirse, más apreciarán la relación que mantienen con usted.

Si usted provoca que alguien se sienta insignificante o inferior, va a ganarse su enemistad en un tiempo récord. ¿Cómo se siente usted cuando

está hablando con alguien que se pone a consultar la BlackBerry o interrumpe la conversación para atender una llamada telefónica?

Cuanto más interés demuestre en los demás, más valorados se sentirán. La razón de que se sienta usted molesto cuando un sórdido vendedor de automóviles le pregunta cómo está es que sabe perfectamente que la pregunta no demuestra un genuino interés, sino que claramente es una estratagema para cerrar el trato. La gente quiere sentirse importante aunque no vaya a comprarle nada, y aquí es donde fracasan las fórmulas caducas de los vendedores.

Por suerte, hacer que los demás se sientan importantes no cuesta demasiado si usted hace el esfuerzo de mostrarse atento e interesado. En general se trata de centrarse en algo en concreto: en prestar atención, en escuchar con intención, en expresar interés y en hacer preguntas. Ser el centro absoluto de la atención de una persona es tan raro hoy en día que causa una impresión memorable casi en el acto.

Cultivar un genuino interés en los demás le lleva a uno muy lejos. Cuanto más noten los demás que se les tiene en cuenta, más afecto le tomarán y más cerca de usted querrán estar.

La seguridad

No puede hacer funcionar una empresa por coacción, porque el miedo solo se elimina evitando las críticas, y la mejor manera de evitar las críticas es no hacer nada.

STEVE ROSS, ex presidente de Time Warner

«¡Eso es lo más estúpido que he oído jamás! Lo digo en serio… ¿Se le ha ocurrido pensar en lo que iba a decir antes de abrir la boca?»

¿Ha estado alguna vez en una

reunión en la que le hayan dicho algo así? Yo sí.

Por desgracia, esta clase de diálogos abundan. El veterano terapeuta de ejecutivos Marshall Goldsmith expone en *What Got You Here Won't Get You There* que los ejecutivos de alto rango a veces minusvaloran sutilmente (o explícitamente) a sus iguales y subordinados para sentirse más listos o «importantes». Lo que en realidad se consigue minusvalorando a los otros es cerrar la puerta a toda comunicación.

La comunicación eficaz solo se da cuando las dos partes se sienten seguras. Tan pronto alguien empieza a sentirse

despreciado o amenazado en una conversación, empieza a parapetarse tras un muro que lo deja incomunicado. La parte amenazada quizá fingirá que sigue estando ahí, pero mental y emocionalmente se ha retirado de la conversación.

La única manera de impedir que los demás se parapeten tras ese muro es hacer que la persona con quien se está comunicando se sienta segura y pueda mostrarse abierta y ser honesta con usted. Así como las personas tienen la necesidad fundamental de sentirse importantes, también necesitan sentirse seguras cuando expresan sus

pensamientos y hablan de lo que les parece importante. En el momento en que noten que van a ser juzgadas, evaluadas o despreciadas por defender una idea o una opinión, se cerrarán en banda.

En *Conversaciones cruciales: claves para el éxito cuando la situación es crítica*, un libro que aconseja que hay que cultivar la sensación de «seguridad» mientras se discuten temas importantes con los compañeros y los seres queridos, Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan y Al Switzler recomiendan usar el siguiente modelo para comunicarse sin provocar rechazo

ni generar actitudes defensivas:

1. *Establezca los hechos*. Los hechos son menos controvertidos, más persuasivos y menos ofensivos incluso que las conclusiones. Hay que empezar por eso.

2. *Cuente su historia*. Explique la situación desde su punto de vista, procurando evitar recurrir a los insultos y a los juicios, porque eso creará inseguridad en la otra persona.

3. *Pregunte por la versión de los otros*. Pida a la otra persona su versión de los hechos, lo que pretendía, lo que quería.

4. *Hable tanteando el terreno*. Evite sacar conclusiones, establecer juicios y dirigir amenazas.

5. *Proponga que se reconsidere la situación*. Sugiera, pida información y argumente sus opiniones hasta encontrar una solución efectiva y satisfactoria para ambas partes.

Hay personas que son más sensibles que las demás. Ser consciente de sus palabras y acciones y pensar en cómo pueden interpretarlas las personas cuya actitud es distinta a la suya supone tener media batalla ganada. Si usted quiere comunicarse con alguien de manera que

ambos saquen provecho de la conversación y lleguen a algún resultado, las dos partes necesitan sentirse seguras. Y la mejor manera de que eso ocurra es no juzgar y procurar que la parte contraria se sienta importante. Pueden serle de utilidad lecturas como *Crucial Conversations*, *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, de Dale Carnegie, e *Inteligencia emocional*, de Daniel Goleman.

El triple ganador

Cualquier imbécil puede criticar, condenar y quejarse…, y eso es lo que hace la mayoría de imbéciles.

DALE CARNEGIE, autor de *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*

Si las personas tienen la necesidad innata de sentirse valoradas y seguras, ¿existe alguna manera de que usted pueda lograrlo?

El «triple ganador» es la expresión que he elegido para resumir el libro

Cómo ganar amigos e influir sobre las personas. Si quiere que los demás se sientan importantes y seguros en su compañía, recuerde siempre que debe expresar su reconocimiento y tratar con amabilidad y respeto a su equipo. Expresar su reconocimiento es agradecer lo que los demás hacen por usted, aunque el resultado no sea perfecto. Imagine que está diseñando un producto y que el encargado de su grupo de diseñadores le enseña unos prototipos que usted ve que no funcionan. Si le suelta a lo bruto: «Esto está fatal, tendrá que repetirlo», va a conseguir que su compañero de trabajo

se sienta insignificante e inseguro. Exprésele su agradecimiento. Dígale: «Gracias, veo que se ha esforzado mucho en esto y lo valoro. Aunque no estoy seguro de que hayamos captado bien la idea. Le expondré algunas ideas que podrían irle bien…». El mensaje es el mismo, pero lo ha transmitido con unas palabras y en un tono muy distintos.

Ser amable es ser, sencillamente, educado. Una vez oí que la amabilidad era «aceptar algunos pequeños inconvenientes en nombre de otra persona», y creo que es una buena definición. Abrir la puerta a alguien significa hacer un pequeño esfuerzo,

pero puede influir mucho en la imagen que esa persona se haga de usted. No hace falta dramatizar los problemas que no lo son. Demostrar respeto dignifica la condición de la otra persona. No importa cómo se relacione usted con la persona con quien se está comunicando, es fundamental que la respete como individuo si quiere que se sienta valorado y seguro.

Es importante que aplique el triple ganador a las relaciones que mantiene con todos, no solo con las personas que le interesan en particular. Si alguna vez ha ido a almorzar o a cenar con alguien que se mostró agradable con usted pero

fue grosero con el servicio de comedor, ya sabe a qué me refiero. Tratar mal a los demás es una señal clara de que usted no es digno de confianza.

Si hace suyo el lema «tratar a las personas con consideración, amabilidad y respeto en cualquier circunstancia», los demás se sentirán valorados y seguros en su presencia.

Dar explicaciones

La civilización avanza ampliando el número de acciones que podemos llevar a cabo sin pensar.

ALFRED NORTH WHITEHEAD, matemático y filósofo británico

Ocurre algo peculiar y fascinante cuando usted le pide a alguien que actúe: esa persona le hará muchísimo más caso si le explica el motivo por el que se lo pide. En *Influir en los demás*, el doctor Robert Cialdini describe un curioso experimento que demuestra este principio.

En la década de 1970, Ellen Langer,

psicóloga de la Universidad de Harvard, realizó una famosa serie de experimentos sobre la docilidad, aquello que hace que las personas accedan a una petición. Los experimentos se realizaron alrededor de una fotocopiadora muy usada por los estudiantes en el campus de Harvard.

Los estudiantes de Langer pidieron a las personas que hacían cola para usar la fotocopiadora que les dejaran pasar, y lo hicieron de varias maneras. El 60 % de quienes lo pidieron directamente consiguieron que los dejaran pasar; y quienes añadieron una razón a la petición, consiguieron que en el 95 % de

los casos lo hicieran. Un éxito asombroso. La técnica funcionaba incluso cuando la razón era vacua: «tengo que hacer fotocopias» era una razón tan válida como «llego tarde a clase» o «tengo prisa». Lo único que había que hacer era añadir una razón que lo explicara, y eso bastaba para que los demás accedieran a la petición.

Los seres humanos están predispuestos a buscar causas en la conducta. Las personas se mostrarán más receptivas ante cualquier demanda si les da un porqué. Cualquier motivo bastará.

El objetivo del comandante

Nunca diga a los demás cómo tienen que hacer las cosas. Dígales lo que tienen que hacer y le sorprenderán con su ingenio.

GEORGE S. PATTON, general estadounidense

Todo el mundo sabe que a la gente no le gusta que le digan exactamente lo que tiene que hacer. La microgestión es la pesadilla de la vida de cualquier

trabajador; si usted es un profesional competente, nada hay más humillante que aguantar que alguien defina y examine su trabajo hasta el último detalle.

La microgestión no es que sea molesta, es que además resulta extremadamente ineficaz. Dictando a una persona lo que tiene que hacer al detalle no solo le hará usted sentirse menos valorado, sino que perjudicará su rendimiento. No existen instrucciones, por muy detalladas que estén, capaces de cubrir todos los imprevistos. Cuando algo cambia, y eso es muchas veces inevitable, la microgestión fracasa.

Piense en lo desbordado que estará el presidente de una compañía si insiste en la microgestión; recuerde que los seres humanos tenemos un límite. Cuanta más gente trabaje para la empresa, más órdenes deberá dar ese presidente para que todo siga funcionando bien. Si usted tiene diez empleados, la microgestión es un incordio. Si usted tiene centenares o miles de empleados, es una pesadilla.

El «objetivo del comandante» debería ser delegar tareas: cuando asigne una tarea a alguien, explíquele por qué debe hacerlo. Cuanto mejor comprenda su equipo el propósito que anima a la acción, más capaz será de

reaccionar apropiadamente cuando cambien las cosas.

El objetivo del comandante es un concepto inspirado en el campo de batalla. Si un general explica con toda exactitud a su comandante de campo cómo debe conquistar una colina y la situación cambia, el comandante de campo se verá obligado a regresar para pedir nuevas órdenes al general, y eso es lento e ineficaz. Si el general explica la estrategia al comandante de campo transmitiéndole cuál es la importancia de esa colina en concreto y el papel que esta desempeñará en el éxito de la estrategia global, el comandante de

campo tendrá libertad para utilizar lo que sabe del objetivo y recurrir a su propia inteligencia y sus conocimientos adquiridos para, si es preciso, actuar de manera distinta y contribuir al éxito del objetivo original.

Tener claro cuál es el objetivo del comandante palía los problemas de comunicación. Al comunicar la intención subyacente de un determinado plan, un líder puede lograr que el flujo de comunicación constante no sea tan crucial para que el equipo tenga éxito. Si todos comprenden el propósito del plan, todos pueden actuar para defender el objetivo sin que sea necesario estar

encima de ellos constantemente.

Cuando usted comunica el objetivo de sus planes, permite que los que trabajan con usted reaccionen con inteligencia a los cambios que puedan salirles al paso.

La apatía del testigo

Dar cuentas de algo es asumir una responsabilidad. Si dos personas pueden dar cuentas de una misma decisión,

ninguna de las dos es en realidad responsable.

GLYN HOLTON, asesor de gestión de inversiones de riesgo

Durante mi adolescencia fui un miembro muy activo de los Boy Scouts. El programa clásico contiene nociones de primeros auxilios, técnicas de reanimación cardiopulmonar y gestión de emergencias: una formación básica que le prepara a uno para enfrentarse a las emergencias más comunes.

Al margen de estas técnicas específicas, recuerdo haber aprendido

dos principios útiles: (1) ofrecerse para asumir responsabilidades, a menos que esté presente otro profesional con más experiencia que usted, y (2) dar órdenes o hacer peticiones con gran claridad a un solo individuo por vez.

Si usted se encuentra en unos grandes almacenes, rodeado de mucha gente, y cree que alguien está sufriendo un ataque de corazón y grita: «¡Llamen al 061!», probablemente nadie llame. Cuanta más gente haya alrededor, más probabilidades habrá de que la gente piense que ya se encarga otro de eso. Es mucho más eficaz dirigirse a alguien en concreto, estableciendo contacto visual,

señalándolo, y decirle con mucha claridad: «Usted, llame al 061». Y esa persona llamará.

La «apatía del testigo» es la relación inversa que existe entre el número de personas que podrían emprender una acción y el número de personas que en realidad lo hacen. Cuantas más personas haya disponibles, menos responsables se sentirán de tener que emprender una acción en concreto.

El asesinato de Kitty Genovese, en 1964, y el tiroteo de Petru Barladeanu, en 2009, son dos ejemplos extremos, muy conocidos, de la apatía del testigo. En ambos casos las víctimas fueron

atacadas en presencia de muchos testigos y nadie se ofreció a ayudarlas. Existe cierta controversia sobre la cantidad de personas que presenciaron el asesinato de Genovese, pero no hay duda alguna en el caso Barladeanu, porque quedó grabado en vídeo. A pesar de que Barladeanu se desangraba de una herida de bala en el suelo de una estación de metro, la gente que vio claramente lo que estaba sucediendo, y era mucha, sencillamente pasó de largo.

La apatía del testigo explica la razón de que todo lo que se asigna a un comité nunca se concluya. Si ha trabajado usted alguna vez con un grupo de personas en

el que ninguna detenta el «poder», sabrá a lo que me refiero. Si alguien no asume personalmente la responsabilidad de alcanzar un objetivo y se hace responsable de rendir cuentas del trabajo, un comité puede estar deliberando durante años y no llegar a ningún resultado. Los miembros del comité sencillamente darán por hecho que ya hay alguien que asume esa responsabilidad.

La mejor manera de combatir la apatía en la gestión de proyectos es garantizar que todas las tareas tengan un responsable único y claro, y unas fechas límite bien definidas. A menos que cada

miembro de su grupo conozca exactamente sus responsabilidades y el tiempo de que dispone para actuar, lo más probable será que nadie emprenda su labor.

Cuando delegue responsabilidades, asigne siempre las tareas a un único individuo y fije una fecha límite muy clara. Solo así las personas asumirán la responsabilidad de su tarea.

La planificación engañosa

La ley de Hofstadter: Siempre se tarda más de lo que uno espera, aunque se tenga en cuenta la ley de Hofstadter.

DOUGLAS HOFSTADTER, especialista en ciencia cognitiva y ganador del Premio Pulitzer por *Gödel, Escher, Bach: un eterno y grácil bucle*

Las personas somos, por lo general, malísimas planificando. Aunque suene preocupante, incluso la planificación de los presidentes de corporaciones o los directores de proyectos más inteligentes y preparados tiene todos los números para no dar en el clavo.

Como dicen en broma, aunque con gran acierto, Jason Fried y David Heinemeier Hansson en su libro *Rework*: «Planificar es adivinar». La razón de que seamos tan malos diseñando proyectos es porque creemos que lo sabemos todo y los acontecimientos o las circunstancias imprevistas pueden influir de manera espectacular en la planificación más minuciosa. Cuando planificamos, estamos adivinando e interpretando la realidad para explicar los espacios en blanco, aunque disfracemos esa incómoda situación con un lenguaje que suene oficial y gráficos de agradable

aspecto.

La «planificación engañosa» es la tendencia constante a infravalorar los plazos de finalización del proyecto. Cuanto más complejo es el proyecto, hay más dependencia entre unos y otros (concepto del que hablaremos en el capítulo 10). Cuantas más interdependencia haya, más probabilidades habrá de que surja algo en un momento dado que no vaya acorde con el plan.

Cuando planificamos tendemos a imaginar un panorama en el que todo sale bien. Como consecuencia, solemos infravalorar la probabilidad de que

otros aspectos influyan en el plan, así como que esas contingencias influyan en el proyecto. Sería muy raro que en la planificación de un proyecto apareciera una cláusula que dijera: «Si el director del proyecto contrae mononucleosis: un mes de margen».

La mayoría de las planificaciones infravalora de manera considerable los períodos de poca actividad (concepto que explicaremos en el capítulo 10), necesarios, por otro lado, para que el plan se ajuste a las expectativas. Si es usted responsable de concluir un proyecto complejo, le irá bien darse un margen de unos meses en concepto de

períodos de poca actividad: los retrasos inesperados, las vacaciones, las bajas por enfermedad y los imprevistos retrasarán los planes más de lo esperado.

El reto consiste en incluir un período importante de poca actividad, porque difícilmente conseguirá que se lo acepten, que lo consideren apropiado. Si se entrevista usted con el presidente de una compañía, con un cliente o con un socio y le presenta un plan en el que ha incluido un período de poca actividad de tres meses, la respuesta que le darán será: «Eso es imposible; trabaje más rápidamente». Todos prestan poca

atención a este tipo de incidencias y, como consecuencia, las planificaciones nunca salen como se habían proyectado.

La inexactitud de los planes no quita valor a la planificación. Los planes no son útiles porque le ayuden a usted a hacer previsiones más exactas; son útiles porque el acto de crear el plan le ayuda a contemplar los requisitos, las necesidades y los posibles riesgos con mayor detalle que cuando empezó. En las palabras inmortales de Dwight D. Eisenhower: «Nunca se ganó una batalla siguiendo un plan, pero ninguna batalla ganada carecía de uno… Los planes son inútiles, pero planificar es

indispensable». El valor de la planificación se encuentra en la proyección, simulación del plan: el proceso por el cual se diseña el plan.

Use los planes, pero no dependa de ellos; mientras siga trabajando con toda la rapidez y la eficacia posibles, el proyecto se completará tan pronto sea viable.

Las recomendaciones

La manera de prosperar en el mundo es hacer creer a los demás que saldrán beneficiados si le ayudan.

JEAN DE LA BRUYÈRE, ensayista y moralista francés del siglo XVII

Cuando su automóvil tiene una avería, ¿a quién lo llevaría, a un mecánico que es amigo de un amigo suyo o a un taller que ha encontrado al azar consultando en las páginas amarillas?

Si pueden elegir, las personas prefieren relacionarse con personas conocidas que les agraden. Las «recomendaciones» contribuyen a que la

gente decida trabajar con desconocidos.

Las recomendaciones son útiles porque gracias a ellas se transmiten las características por las que es conocido y gusta. El motivo de que usted probablemente vaya al mecánico recomendado por su amigo es que usted conoce a su amigo, y le gusta, y su amigo conoce a ese mecánico, y le gusta. Y aunque el mecánico de la competencia que aparece en las páginas amarillas esté muy bien cualificado, eso no es tan importante como que a uno lo conozcan y aprecien. La recomendación transmite el efecto conocer/gustar al destinatario, que en lugar de ser un desconocido y

representar un riesgo, se convierte en un amigo.

Llamar a alguien sin más no da buenos resultados porque quien llama es un desconocido. Recuerde que la mente tiende a ver a las personas y a las situaciones desconocidas como amenazas potenciales, y eso activa nuestras defensas naturales. Si a usted no lo conocen, o no lo aprecian, le costará mucho convencer a nadie de que haga lo que usted desea.

Incluso las personas corrientes más insospechadas pueden estimular una relación fría. Si alguien menciona que es del mismo lugar que usted, o que fue a

su misma universidad, o que usted y él tienen conocidos en común, automáticamente esa persona empezará a gustarle más, aunque el vínculo sea muy débil.

El último año en que Kelsey se dedicó a las ventas de vestidos de boda en Manhattan más del 70 % de sus ventas procedieron de recomendaciones. Cuando alguien piensa en gastarse 10.000 dólares o más en un vestido de diseñador, lo que quiere es dirigirse a alguien conocido y respetado, y a los clientes de Kelsey les gustó mucho tratar con ella. Antes de entrar en el salón de costura, la mayoría de sus potenciales

clientes ya la conocía, les gustaba, y gracias a eso Kelsey cerró muchas ventas.

Cuantas más personas lo conozcan y confíen en usted, cuantas más personas lo aprecien, mejor le saldrán las cosas. Las recomendaciones son la mejor manera de aumentar su red de relaciones personales.

Crear un clan

Inspira mucho más el grito de guerra «¡Muere, gusano inmundo!» que el que dice «¡Muera, usted que podría haber sido como yo, pero creció en un entorno diferente!».

ELIEZER YUDKOWSKY, especialista en inteligencia artificial y fundadora de *lesswrong.com*

En 1954 seleccionaron a veintidós niños de doce años para que asistieran a un campamento de verano especial en el parque nacional Robbers Cave, en Oklahoma. Lo especial del campamento era que, en realidad, se trataba de un

experimento psicológico dirigido por los doctores Muzafer y Carolyn Sherif.

Los chicos fueron seleccionados para constituir un grupo muy homogéneo; los psicólogos se aseguraron de que todos los muchachos tuvieran un coeficiente intelectual, una familia y unas experiencias infantiles similares. Antes de empezar el experimento partieron al grupo en dos, e instalaron a cada uno en los extremos del parque. Siguiendo el protocolo, ninguno de los dos grupos conocería la existencia del otro.

El plan original era dar un tiempo para que el grupo se cohesionara y luego

decirle que existía otro grupo, a ver qué sucedía. Los tutores del campamento eran psicólogos y licenciados destinados a observar el desarrollo de los acontecimientos desde cerca y desde un punto de vista personal.

Y esto fue lo que sucedió: los grupos descubrieron su existencia mutua por accidente, antes de lo planeado, y las hostilidades surgieron de inmediato. Cuando los chicos descubrieron que había otro grupo en su campamento, unieron sus fuerzas y se prepararon para la defensa.

Los seres humanos tienden de manera natural a formar grupos distintos,

proceso que se llama «crear un clan». Uno de los grupos se autodenominó las Águilas, mientras que el otro adoptó el nombre de las Serpientes de Cascabel. Se formaron dos identidades grupales distintas para que a sus miembros les resultara más fácil ser «de los nuestros» o «de los otros». Las Águilas adoptaron la imagen de chicos buenos, de héroes, mientras que las Serpientes de Cascabel adoptaron el papel de inadaptados y rebeldes.

Con una velocidad asombrosa, provocaciones de tono menor como desplantes y el robo de la bandera de uno de los grupos, sembraron el caos, y

hubo ataques en los campamentos y puñetazos en el comedor. Las actividades competitivas, como los deportes, acabaron catastróficamente. Hasta el punto de que, para garantizar la seguridad de los asistentes a los campamentos, los investigadores tuvieron que buscar una manera rápida de resolver el conflicto.

Los psicólogos introdujeron retos y objetivos que exigían que ambos grupos trabajaran en colaboración: encontrar una solución a la escasez de agua, decidir la película que querían ver y empujar una camioneta averiada hasta el campamento. Cuando los muchachos

empezaron a sentir que formaban parte de un grupo mayor, los conflictos disminuyeron.

La necesidad de «crear un clan» es una tendencia natural del ser humano: la gente que nos rodea influye sobre nosotros en el acto y mucho. Identificarnos como parte de un grupo y distinguirnos de los demás es el instinto que explica gran parte de las guerras y los conflictos actuales que vemos a diario en televisión.

Piense en los fans de los deportes. Cambian tanto los jugadores, entrenadores e incluso los estadios y el equipo que los jugadores visten, que

cuesta entender qué es lo que anima exactamente a esos fans. Porque la vida de un furibundo admirador de los Yankees de Nueva York seguirá siendo la misma, con independencia de que su equipo gane o pierda. Así son las cosas, pero los fans no lo sienten así; cuando ganan los Yanks, también sienten que han ganado.

Las rivalidades entre los equipos siguen la misma tónica. Crecí en el norte de Ohio, donde la rivalidad entre el Ohio State y el Michigan State es bien conocida. En mi tierra, en determinados momentos del año, el Michigan es el malo a los ojos de los fans del Ohio

State. Visto de lejos, es una tontería: unos críos que se pelean por hacerse con un pequeño balón, marrón y oblongo, mientras que cientos de miles de personas gritan hasta quedarse afónicas. En ese momento, sin embargo, la enemistad entre esos dos grupos es absoluta.

Los grupos se forman de manera natural en torno a intereses comunes, posturas o acontecimientos importantes. Comprenda la dinámica de grupos si no quiere verse atrapado por ella.

Coincidencias y divergencias

El individuo ha luchado siempre por no ser absorbido por la tribu. Si lo intenta, se sentirá solo, y a veces asustado. Pero ningún precio es demasiado alto por el privilegio de ser uno mismo.

FRIEDRICH NIETZSCHE, filósofo alemán

Con el tiempo uno se va pareciendo más a las personas de las que se rodea, y menos a quienes forman parte de otro

grupo.

«Coincidir» en ideas y proyectos lleva a los miembros de un grupo a parecerse entre sí con el paso del tiempo. En el mundo de los negocios a este fenómeno se le llama «cultura de empresa», en el sentido de que las personas que trabajan en ese ramo tienden a tener características y comportamientos parecidos, y una misma filosofía.

El sentido de pertenencia al grupo hace que actúen de censores entre ellos. Las normas del grupo (de las que hablaremos en el capítulo 11) funcionan como la ley de la gravedad: si se violan,

los demás ejercerán presión sobre el rebelde para llamarlo a filas. Como dice el proverbio asirio: «La brizna de hierba más alta es la primera que siega la guadaña».

Si alguna vez ha trabajado para una empresa con una cultura de adicción al trabajo ya conoce lo poderosa que puede ser la cultura de la empresa en ese sentido. Si para los trabajadores es normal entrar a las seis de la mañana y salir a las diez de la noche, le resultará difícil trabajar menos horas, porque violar las normas de signo social demostraría que usted no pertenece al grupo. Uno de mis clientes, que trabaja

para una institución de investigación médica muy importante suele tener conflictos con sus colegas, que creen que no trabaja como debería porque se marcha a las cinco de la tarde en lugar de hacerlo a las siete y media y lo dicen a pesar de que su labor es magnífica y cumple siempre con los objetivos. En lugar de considerar que está trabajando con inteligencia, el hecho de que se vaya a casa a una hora razonable se interpreta como señal de traición. Triste, pero habitual.

Las «divergencias» hacen que los grupos se distingan del resto de los grupos con el tiempo. Dado que el

comportamiento grupal a menudo evoluciona para distinguir con claridad a los miembros que pertenecen a un grupo determinado, las normas de la mayoría de grupos cambian constantemente para que no se los confunda con otros grupos o imitadores.

Las divergencias son la razón de que la moda entre la clase acomodada que más alterna en Nueva York cambie con tanta rapidez y de manera tan drástica. En determinados círculos sociales la manera de vestir sirve para mostrar al mundo la riqueza o la posición. Cuando las últimas tendencias en la moda empiezan a ser el objetivo de todos los

que quieren imitarlas, las modas cambian para compensarlo. Estas discrepancias constantes validan la afiliación al grupo.

Los grupos con los que usted convive influyen de manera automática y profunda en su comportamiento. Según el desaparecido Jim Rohn, autor de *The Art of Exceptional Living*, usted es la media de las cinco personas con quienes pasa la mayor parte del tiempo. Los valores y la conducta de las personas con quienes se relaciona a diario ejercen una presión constante en usted para que adopte los mismos valores y comportamientos.

Las coincidencias pueden ser útiles si elige conscientemente a las personas a quienes querría parecerse. Si quiere ser menos tímido y más decidido, frecuentar a personas con una vida social activa y relacionarse en sociedad influirá indefectiblemente en su comportamiento. No adquirirá don de gentes de un día para otro, pero empezará a adoptar la conducta y las normas de las personas con quienes pasa el tiempo normalmente.

Esta política funciona en todo: si usted quiere probar una dieta basada en los alimentos crudos, salga con gente que se alimente así. Si emplea este

recurso conscientemente, puede beneficiarse de las coincidencias para lograr que sus hábitos cambien más deprisa.

Apartarse de los grupos con los que no tiene nada en común es doloroso, pero necesario para madurar. A muchas personas que quieren dejar de fumar o de beber suele costarles hacerlo porque entre sus conocidos y amistades son muchos quienes adoptan este comportamiento. Hacer un descanso a las tres de la tarde para fumar o ir a tomar una copa antes de cenar es un acontecimiento social relevante, y si sus amigos le esperan, la tentación todavía

es más difícil de resistir. Para conseguir cambiar de verdad, a menudo es necesario abandonar al grupo y buscar otro que le apoye en su camino. Por eso es tan beneficioso apuntarse a grupos de apoyo como Alcohólicos Anónimos; es una manera muy práctica de cambiar un comportamiento específico.

Cuando se dé cuenta de lo poderosas que son las coincidencias y las divergencias, podrá utilizar ambas en beneficio propio. Si su círculo social no apoya sus objetivos, cambie de círculo social.

Las señales sociales que se proyectan a los demás

La única regla es: no sea aburrida y vaya guapísima a todas partes. La vida es demasiado corta para desperdiciarla.

PARIS HILTON, personaje famoso

Un Rolex no da la hora con mayor exactitud que un Timex. No se trata de eso.

La gente gasta grandes sumas de dinero y enormes cantidades de energía

para enviar señales a los demás. Un bolso Gucci no llevará mejor sus objetos personales que una mochila JanSport, y un Porsche 911 no le llevará más rápido que un Honda Civic del punto A al punto B (salvo que se salte las normas). Los artículos de lujo pueden costar muchísimo más que sus homólogos más funcionales, pero la función no es el propósito. El beneficio que se obtiene es enviar un mensaje a los demás.

Las «señales sociales que se proyectan a los demás» son los indicadores tangibles de una característica intangible que hace elevar

la posición social de una persona o su pertenencia a un grupo determinado. La gente no se pone una camiseta de deporte porque sea elegante (suelen ser horrorosas, por cierto), sino porque quiere identificarse claramente a su equipo favorito: es su forma de identificarse.

Las señales a veces no tienen nada que ver con lo que se supone que comunican. En su libro *The Millionaire Next Door*, Thomas Stanley y William Danko describen la vida y las costumbres de varias personas que disponen de un activo de más de un millón de dólares. Y lo curioso es que

estas personas viven en casas modestas, conducen un coche de segunda mano y visten ropa económica. Si lo piensa bien, tiene sentido: la mejor manera de generar riqueza es ganar mucho dinero y no gastarlo.

Por otro lado, quienes quieren aparentar tener una posición acomodada tienden a gastarse el dinero en artículos que reflejen riqueza y posición: grandes casas, coches de lujo, ropa de diseñadores, vacaciones caras…. Compras que suelen financiar a crédito (si revisa usted los extractos bancarios de los que aparentan ser ricos, descubrirán que su situación económica

es precaria).

Este tipo de señales sociales tiene un valor económico real. Le aconsejo incluirlas en su oferta si está en su mano. En cierto modo, transferir un valor social a un producto es haber comprendido el mensaje que la gente quiere enviar a los demás. Y como las señales apelan a las necesidades básicas (la necesidad de comprar, sentirse vinculado, aprender, defender y sentir), lo que quieren hacer notar las personas es que son ricas, atractivas, inteligentes, de clase alta, interesantes y seguras de sí mismas. Conectar su oferta con una de estas cualidades por asociación le

garantizará que deseen su oferta mucho más. Aproveche estas señales sociales en su propio beneficio, y logrará que la gente quiera lo que usted le ofrece.

Seguir el ejemplo de los otros

Si cincuenta millones de personas dicen una burrada, no por eso deja de ser una burrada.

ANATOLE FRANCE, poeta, Premio Nobel de Literatura

¿Alguna vez mientras esperaba a que un semáforo cambiara de luz para cruzar la calle la persona que estaba a su lado cruzó de repente? Si eso ocurriera, seguramente que usted también lo haría, a menos que recurriera a su fuerza de voluntad para inhibir conscientemente esa reacción.

En la mayoría de los casos, las acciones de otros individuos que están en nuestra misma situación son un indicativo de que ese comportamiento es

correcto. Cuando una situación es ambigua, aprendemos observando la conducta de los demás. Donde fueres haz lo que vieres, dice el refrán, y así uno no se equivoca. El «ejemplo de los otros» tiene vida propia. Las modas pasajeras suelen crearse cuando una persona emprende una acción, las demás la perciben como una señal y actúan de la misma manera; de ese modo se crea un bucle de feedback (del que hablaremos en el capítulo 10). La roca-mascota, la pulsera amarilla del ciclista Lance Armstrong en defensa de la lucha contra el cáncer, los vídeos que proliferan en internet y las burbujas del

mercado de valores se convierten en fenómenos gracias a su ejemplo: si eso es lo que hace la mayoría, es fácil concluir que usted también debería hacerlo.

Actuar teniendo en cuenta casos verídicos es una estrategia frecuente en el mundo de los negocios cuando se trata de cerrar más ventas. *Amazon.com* y otros minoristas online recurren a las opiniones de los usuarios porque las historias que cuentan las personas satisfechas de su compra son una clara señal de que la compra es un acierto, y eso aumenta el número de compradores.

Los casos verídicos más válidos no

contienen superlativos como, por ejemplo, «increíble», «el mejor», «le cambiará la vida» y «revolucionario». Esas expresiones tan manidas disminuyen sus expectativas. Los testimonios más eficaces tienden a adoptar la siguiente forma: «Me interesó esta oferta, aunque no estaba muy convencido. De todos modos decidí comprar, y ahora estoy muy satisfecho con el resultado».

Si este mensaje resulta más eficaz que un montón de gente hablando con entusiasmo de su oferta es porque el mensaje se identifica más con lo que sus potenciales clientes sienten: cierto

interés, aunque cierta indecisión también. Al señalar lo acertado de su decisión, están diciendo a sus potenciales clientes que la compra es acertada.

Añada ejemplos sobre la opinión que merecen sus ofertas y sus ventas se dispararán.

La autoridad

Muestre respeto a todos los hombres,

pero no se arrodille ante nadie.

TECUMSEH, líder de la tribu shoni del siglo XVIII

En la década de 1970, Sanka (una marca de café muy conocida) contrató al actor Robert Young para que promocionara los beneficios saludables del café descafeinado. Young era conocido por el gran público como el doctor Marcus Welby, el protagonista de la popular serie de televisión *Marcus Welby, doctor en medicina*.

A pesar de que Young no era un experto en los efectos de la cafeína, la

gente lo consideraba una autoridad… y compraba Sanka. La idea funcionó tan bien que Sanka, durante décadas, promocionó su producto con la imagen del doctor Welby.

La gente suele obedecer a los personajes que encarnan la «autoridad». Esta tendencia se inicia en la infancia (no sobreviviríamos si no obedeciéramos a nuestros padres la mayor parte de las veces), y a medida que vamos creciendo, nos educan para respetar y obedecer a otros personajes que también representan la autoridad: los maestros, los agentes de policía, los funcionarios y el clero. Como

consecuencia, cuando una autoridad nos pide que hagamos algo, nos sentimos muy predispuestos a obedecer…, aunque la petición no sea adecuada o carezca de sentido.

La gente tiende a obedecer a los personajes que encarnan la autoridad aun cuando en otras circunstancias se negaría a emprender determinada acción. En un conocido experimento psicológico de resultados inquietantes, Stanley Milgram demostró que los individuos suelen obedecer a los personajes que representan la autoridad hasta unos extremos sorprendentes, aun cuando la petición les parezca

moralmente inaceptable.

En una serie de experimentos realizados en 1961, Milgram colocó a los sujetos de estudio en una habitación con un supuesto científico, que iba vestido con una bata blanca, y otro individuo, actores ambos. Al sujeto se le contaba que el estudio trataba de las consecuencias del castigo en el aprendizaje, y uno de los participantes era seleccionado supuestamente al azar para encarnar al aprendiz (uno de los actores en realidad). El aprendiz se instalaba en una habitación contigua y se dejaba atar con unas correas a una silla y colocar unos electrodos.

El trabajo del sujeto de estudio, el profesor, era leer unas preguntas al aprendiz y darle una descarga eléctrica si este respondía incorrectamente. Las descargas no eran auténticas, sino que el actor gritaba, lloraba e imploraba que lo sacaran de allí. Al cabo de unos minutos, el falso científico le decía al profesor que aumentara el voltaje de las descargas. La intención del estudio era ver hasta qué punto el sujeto de estudio obedecería al científico, en qué momento se negaría a seguir.

Los resultados fueron desconcertantes: el 80 % de los participantes superaron el punto en que

el aprendiz les rogaba que se detuvieran, y el 65% siguió hasta el nivel máximo de 450 voltios. Cifra que indicaba claramente que la corriente era letal. Mientras se realizó el estudio, los sujetos se mostraron desazonados, dubitativos, pero el científico les dijo que continuaran, y ellos obedecieron.

La capacidad de persuasión de los personajes que representan la autoridad es inmediata y contundente. En presencia de un personaje que encarna la autoridad la gente hace cosas que en otras circunstancias consideraría inaceptables, o que ni siquiera se plantearía (eso es lo que alimenta

muchos de los escándalos en los que salen implicados famosos y gente poderosa).

Si usted detenta cierta autoridad, esta autoridad cambiará la forma en que los demás se relacionen con usted. Y aunque usted solo exprese su opinión, sus subordinados tenderán a interpretar su postura como una certeza, o una orden. Por eso las personas empezarán a filtrar la información que le den basándose en lo que creen que usted quiere oír, aunque quizá no sea eso lo que usted necesite oír en realidad. Este filtro en la forma de comportarse es lo que provoca que los personajes que

representan la autoridad a menudo terminen viviendo dentro de una burbuja: la combinación resultante de la autoridad y la parcialidad les impide a los demás darle cualquier información que contradiga sus opiniones. Por eso a los personajes que encarnan la autoridad les resulta difícil compensar su excesiva tendencia a sobrevalorar sus capacidades.

Forjarse una buena reputación en un ámbito determinado le proporcionará las ventajas de que goza quienes tienen autoridad. Sin embargo, no toda autoridad es capciosa: si la gente respeta sus conocimientos y su

experiencia será más proclive a hacer lo que usted le proponga. Por eso puede beneficiarle ser un experto en su materia y forjarse una buena reputación, porque así aumentará su influencia en este y otros campos. Esfuércese por ser considerado una autoridad en lo que usted ofrece y la gente estará más predispuesta a aceptar su oferta.

Compromiso y coherencia

La coherencia insensata es el duende que confunde a los estrechos de miras.

RALPH WALDO EMERSON, filósofo estadounidense

Hace unos meses Kelsey recibió una llamada de nuestra antigua universidad pidiendo un donativo. Una llamada con truco: no pidieron el donativo directamente, sino que le preguntaron si en el futuro estaría dispuesta a donar una cantidad a la universidad. Sin pensarlo siquiera, Kelsey accedió… y luego olvidó la llamada.

Poco antes de mudarnos de Nueva

York a Colorado, apareció en el buzón un recibo de la universidad por una cantidad de 150 dólares. Lo acompañaba una carta que ponía: «Le adjuntamos el recibo de 150 dólares que usted se comprometió a abonar. Le rogamos nos envíe su talón en este sobre franqueado».

No nos sobraba el dinero, porque teníamos que pagar a los transportistas, comprar dos coches y varios muebles, pero Kelsey envió el talón de todos modos. Así lo había prometido, ¿no?

A nadie le gusta que digan de él que no tiene palabra. Los «compromisos» han servido a lo largo de la historia para

cohesionar a los grupos. Romper una promesa o un compromiso suele tener consecuencias negativas en la posición social y la reputación de una persona, y la mayoría hará lo que sea para actuar «de forma coherente» con las decisiones tomadas y las promesas hechas.

Incluso los compromisos más insignificantes hacen aumentar la probabilidad de que en el futuro los individuos actúen coherentemente con los compromisos contraídos. Una de las historias que más me gustan sobre el compromiso es la que cuenta Michael Masterson en su libro *Ready, Fire, Aim*.[57] En un viaje a la India, Masterson fue

a una tienda de alfombras. Entró con gran escepticismo y sin la intención de comprar, solo estaba interesado en vivir esa experiencia.

El comerciante de alfombras era un magnífico vendedor y basó su estrategia en dos puntos fuertes. Para vencer el escepticismo de Masterson, le contó varias anécdotas (historias) de ventas anteriores; quería congraciarse con él e inspirarle confianza antes de pasar a la venta. Luego se sirvió de la confianza: cada vez que Masterson echaba un vistazo a una alfombra, el propietario obligaba a su personal a bajarla de la estantería para enseñársela con todo lujo

de detalles. Las alfombras pesaban mucho, y era obvio que todos se afanaban por complacerlo. Partiendo de un mínimo compromiso (expresar interés en una alfombra en particular), Masterson desencadenó un frenesí de actividad.

Cuanto más tiempo pasaba, más difícil se le hacía a Masterson la idea de marcharse de allí sin quedarse con una alfombra: no habría sido coherente con el interés expresado por su parte y con el trabajo que estaba ocasionando al personal de la tienda. Lo mínimo que podía hacer era actuar con reciprocidad, a eso no podía negarse.

Al final compró una alfombra por 8.200 dólares y se marchó de allí satisfecho con su adquisición.

Si consigue comprometer un poco a la gente, esta tiende a actuar con coherencia. A los vendedores se les enseña a hacer lo imposible para animar a sus clientes a decir sí cuanto antes. Poniendo «un pie en la puerta» aumentan la probabilidad de que sus potenciales clientes se movilicen.

Esa es la razón de que muchos activistas recurran a preguntas abiertas como, por ejemplo: «¿Le preocupa la seguridad de los niños?». O bien: «¿Le preocupa el medio ambiente?», cuando

hacen campañas por teléfono o recogen firmas por alguna causa. A la mayoría nos interesa estos temas y nuestra reacción es automática, rápida. Usted ha manifestado su preocupación por un determinado tema, y sería muy grosero por su parte negarse a lo que le piden, no sería una actitud coherente de su parte.

Consiga comprometerlos un poco y tendrá más probabilidades de que los demás se avengan a su petición.

El papel de los incentivos

Es difícil lograr que un hombre comprenda algo cuando su salario depende de que no lo comprenda.

UPTON SINCLAIR, Premio Pulitzer
y autor de *La jungla*

Si usted ha tratado con un agente inmobiliario o un asesor hipotecario habrá observado que el interés que le mueve es convencerle de que compre

una casa. Como consecuencia, la mayoría de los agentes no le dirá que lo que a usted le conviene es alquilar[58], sabiendo que es así.

La parcialidad de quienes cobran incentivos es evidente cuando se actúa movido por un determinado interés. Quien actúe así querrá atraerlo a su terreno. Hablamos del tema cuando nos referimos a los «mediadores». Decíamos que si usted trabaja con un agente que va a comisión difícilmente le desaconsejará una compra, porque eso no favorece a sus propios intereses. Como dice el refrán: «Cuando las barbas de tu vecino veas cortar, pon la

tuyas a remojar».

Los incentivos influyen en las actuaciones de las personas que ejercen de mediadores porque sus honorarios dependen de sus compensaciones. Como consecuencia de ello, los incentivos influyen significativamente en el comportamiento de quienes trabajan en esas condiciones. Suponiendo que lo que está bajo nuestro control permanezca invariable, los cambios en los incentivos provocarán un cambio en el comportamiento.

En *The Knack*, Norm Brodsky y Bo Burlingham describen cómo gratifican a sus vendedores. La mayor parte de las

empresas pagan a sus vendedores una comisión en función de los resultados: cerrar más ventas genera más dinero al vendedor. Condicionados por los incentivos, sus vendedores redoblaron esfuerzos por cerrar ventas, aun cuando estas no reportaran un gran provecho ni fueran de gran interés a largo plazo para la compañía. Al gratificar a sus vendedores pagándoles un salario y pagar primas generosas en función de los resultados que obtuvieran a largo plazo, Brodsky y Burlingham los animaron a centrarse en las ventas de provecho en lugar de intentar vender a toda costa.

A veces los incentivos generan efectos secundarios no esperados (de los que hablaremos en el capítulo 10). Las opciones de compra de acciones se crearon al amparo de una teoría que afirmaba que si los ejecutivos tenían un interés personal en el precio de las acciones de su empresa actuarían de manera que, con el tiempo, estas acciones subieran de valor, y eso favorecería los intereses de los accionistas. Es cierto, pero solo en un aspecto: el interés real de esos ejecutivos se centró en lograr que el precio de las acciones subiera primero para vender después. Una vez vendidas

las acciones, dejaron de preocuparse y adoptaron la política de sacrificar la estabilidad a largo plazo por obtener ganancias a corto plazo.

Los incentivos pueden ser una trampa porque interactúan inevitablemente con nuestro sistema de «control de las percepciones». Por ejemplo, conceder una prima o un aumento a un empleado para premiarlo por su trabajo puede generar un resultado curioso, y es que el empleado deje de actuar como era habitual en él.

Parecerá absurdo, pero ese empleado ya se consideraba recompensado: actuó como lo hizo por

voluntad propia, porque su recompensa era de orden interno. Al pagarle por ello le está diciendo que valora su actuación en el trabajo, y con ello elimina ese impulso innato a hacerlo como él quiere. En caso de «conflicto», el «control de la percepción» está por encima de cualquier incentivo.

Los incentivos pueden ser útiles si se usan de manera apropiada, pero hay que andar con ojo. Si sus incentivos y los incentivos de quienes trabajan para usted no coinciden, tendrá problemas.

El sesgo modal

Encontramos consuelo entre quienes están de acuerdo con nosotros, y maduramos entre quienes se muestran en franco desacuerdo.

FRANK A. CLARK, político y columnista de prensa

Hace unos años hice un viaje de negocios con un colega que se quedó sorprendido al verme con una bolsa en lugar de una maleta de ruedas. Pasaríamos una sola noche fuera, y para

eso no se necesitaba mucho equipaje: una muda, el ordenador y un libro. Metí todo lo necesario en mi bolsa, y como vi que iría ligero de peso, pensé que había dado con la solución.

Mi colega, en cambio, pensó que era absurdo, y estuvo diez minutos contándome que era mucho mejor ir con maleta de ruedas, que era más cómodo y que de ese modo no cargaría con tanto peso. Me dijo que siempre había que viajar con maleta de ruedas.

Quien así actúa da por sentado que su idea o enfoque de determinada situación es el mejor. A la mayoría nos gusta creer que lo tenemos todo resuelto,

que hablamos con conocimiento de causa, que sabemos lo que nos traemos entre manos y que nuestra manera de actuar es la mejor. A menudo, sin embargo, estamos muy equivocados. Hay más de una manera de llegar a un resultado, y buenas ideas, y las hay por todas partes.

En ausencia de pruebas que demuestren lo contrario, aplicaremos la norma que defiende la opinión de la persona mejor pagada, que las decisiones se toman en función de la opinión de quien gana más. Acuñó el concepto Avinash Kaushik en *Web Analytics: An Hour a Day* para explicar

por qué es tan importante ilustrar con datos las propuestas de negocios y las decisiones. Si no hay datos, se impone la opinión del jefe: que normalmente cree que su opinión es la mejor, a menos que alguien demuestre lo contrario. En una guerra de opiniones, siempre gana el jefe.

La mejor manera de evitar esta situación es «inhibirse» y suspender temporalmente el juicio. En parte, es importante comprender los sesgos cognitivos para saber que uno no es inmune a ellos y que por el simple hecho de saber que existen uno no deja de percibir su influencia. La posibilidad de

caer en interpretaciones sesgadas es un hecho: hay que recurrir a la fuerza de voluntad para superarlas.

Si es usted un líder o un director, tendrá que superar sus prejuicios durante un tiempo para poder considerar a fondo las perspectivas y las sugerencias de la gente con quien trabaja. En caso contrario perderá una información importante. Recuerde que ha de tener una mentalidad abierta para poder de decidir con acierto.

El efecto Pigmalión

Los grandes logros siempre suceden en el contexto de las grandes expectativas.

CHARLES KETTERING, inventor prolífico y ex jefe de investigación de General Motors

Los individuos tienden a actuar según las expectativas de los demás. En general las personas se portan como los demás esperan que lo hagan. Si usted no espera demasiado de la gente con quien trabaja, probablemente su imagen no les

motivará a esforzarse. Hágales saber que espera grandes cosas de ellos y se dará cuenta de lo bien que trabajan.

El «efecto Pigmalión» es un mito griego. Pigmalión era un escultor muy dotado que creó una estatua de mujer tan perfecta que se enamoró de ella, de su creación. Pigmalión rezó con tanto fervor a Afrodita, la diosa del amor, que esta se apiadó de él e insufló vida a la estatua.

El efecto Pigmalion explica que nuestras relaciones sean, de manera genuina, profecías cumplidas. La teoría se corroboró en unos estudios que examinaban la relación entre maestros y

alumnos. Si un maestro creía que un estudiante estaba dotado o era listo, actuaba de tal manera que animaba al estudiante a ponerse a la altura de su imagen. Si el profesor, en cambio, creía que un estudiante era un alumno difícil o que educarlo implicaba todo un reto, ese estudiante no recibía tanto apoyo y no obtenía buenos resultados: la profecía también se cumplía. En *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, Dale Carnegie recomendaba «hacer honor a la reputación de los demás para que estos estuvieran a la altura de su imagen». Con gran sabiduría decía: «Espera grandes cosas de los otros y, de

manera natural, estos se esforzarán por estar a la altura».

El efecto Pigmalión no servirá de nada si esperamos de los demás lo que no pueden ofrecernos. Ni siquiera el mejor constructor de este mundo podría hacer una copia de las pirámides de Egipto en una tarde. Esperar un grado de rendimiento fuera de lo normal de las personas, le abocará a la decepción y frustración. Obtener calidad y rendimiento es una cosa, pero no espere usted milagros.

El efecto Pigmalión tiene también su lado paradójico: tener grandes expectativas de los demás puede

conducir a muy buenos resultados, pero también aumenta las posibilidades de decepciones. Nuestra percepción de la calidad del trabajo de una persona depende de nuestras expectativas originales. Cuanto más altas sean nuestras expectativas, para empezar, mejor serán en general los resultados. Aunque también, como decíamos, aumenta el riesgo de que se trunquen. Si está valorando la actitud de alguien, recuerde que ha de juzgar esa actitud de forma objetiva y en términos cuantitativos.

Transmita a los demás que espera un gran trabajo de ellos, y ellos se

esforzarán por estar a la altura de lo que les pide.

El error de culpar a los otros

Rara es la persona que puede sopesar los defectos de los demás sin empujar con un dedo la balanza.

BYRON J. LANGENFELD,
aviador de la Primera Guerra Mundial

Imaginemos que emplea a un contratista para que le haga una casa y le da una fecha límite muy clara para que termine las obras. La fecha límite no se respeta y el proyecto no se acaba cuando debería, sino tres meses después.

Si no es usted profundamente caritativo, pensará que el constructor es poco profesional, perezoso o inexperto. Y aconsejará a los conocidos que quieran hacerse una casa que no lo contraten, porque promete demasiado e incumple con su trabajo.

Ahora, imagine la situación desde el punto de vista del constructor. El plan inicial que él tenía era comprar madera

a un proveedor de su confianza, pero uno de los camiones se avería y el envío se retrasa. La situación le exige buscar inmediatamente a otro proveedor, y eso es difícil, porque la provisión de material es escasa. De todos modos, el constructor mueve cielo y tierra para que el trabajo se realice lo antes posible y, de hecho, sin su intervención, el proyecto se habría retrasado seis meses en lugar de tres.

Cuando alguien se pone nervioso, solemos cometer el «error de culparlo» de la situación, atribuyendo el problema a su carácter. Cuando somos nosotros quienes nos ponemos nerviosos, lo

adjudicamos a las circunstancias. Este ejemplo es aplicable al constructor. Al suponer que el atraso se debe a la mala actuación del constructor cometemos el error de prejuzgar, cuando en realidad el constructor cumplió con su deber más allá de sus responsabilidades, dadas las circunstancias. Sin embargo, como usted no estaba al tanto de la situación, le echó la culpa a su carácter.

Evitar el error de atribuir la responsabilidad de los fallos a alguien sin información suficiente, le ayudará a relacionarse mejor con las personas de su empresa. Si usted trabaja con alguien que sistemáticamente no está a la altura

de lo que espera de él, o no entrega a tiempo su trabajo, entonces, tendrá un problema a resolver. En caso contrario, es mejor conceder el beneficio de la duda, siempre y cuando ese comportamiento en particular no se convierta en un patrón. Cuando uno conoce los motivos que han condicionado los actos de las personas, por lo general tiende a valorar su comportamiento bajo una óptica diferente.

Si las cosas no salen como usted espera, intente descubrir en qué circunstancias se da ese comportamiento. A menudo verá que

todo está condicionado por las circunstancias, no por problemas de carácter.

Centrarse en las alternativas

La importante tarea de hacer avanzar el mundo no recae en hombres perfectos.

GEORGE ELIOT, novelista británica del siglo XIX

Cuando las cosas van mal es importante saber manejar la crisis. Los errores y los problemas son frecuentes, pero si usted prevé los posibles problemas de antemano minimizará los imprevistos.

Obsesionarse con los problemas es lo menos productivo que puede hacerse cuando las cosas van mal. En el momento en que usted es consciente de un problema, prevenirlo escapa a su ámbito de control. El problema existe y se trata de ver cómo reaccionar.

Imagine que su trabajo es mantener informado al director general de una empresa que fabrica microondas, y que

acaba de recibir un informe donde se detalla que algunos microondas han explotado y se han incendiado varias casas. Eso sí es un problema. ¿Cómo cree usted que reaccionará el director general si usted enfoca la situación diciéndole: «Jefe, tenemos un problema. ¿Qué hacemos? ¡Díganos lo que tenemos que hacer!»?

A menos que su jefe tenga la paciencia de un santo, su reacción probablemente será: «Entiendo que es un problema serio; ayúdeme usted a encontrar alternativas». Si usted se obsesiona con el problema, no tardará en perder su trabajo.

En lugar de recrearse en el problema, céntrese en las alternativas. Darle vueltas al asunto no soluciona nada; ¿qué hará al respecto? Si centra su energía en la evaluación de las posibles soluciones, tiene muchas más probabilidades de resolverlo.

He aquí un enfoque alternativo que su hipotético jefe encontrará más útil.

> Hemos recibido varios informes sobre incendios provocados por nuestros microondas. Las alternativas posibles son: podemos encargar a nuestros ingenieros que hagan

un estudio para valorar la situación antes de pronunciarnos, aunque con ello nos arriesgamos a encontrar más problemas, o a tener que retirar el producto del mercado inmediatamente. Basándonos en la información de que disponemos en estos momentos, parece ser que nuestros microondas son defectuosos y que representan un gran riesgo para la seguridad de nuestros clientes. En función de estas opciones, recomiendo retirar el producto inmediatamente. El coste

estimado sería de 4 millones de dólares.

Es mucho más constructivo centrarse en las alternativas potenciales, de esta manera lo que hace es presentar varias opciones con los costes y los beneficios asociados, y recomendar una solución basada en la información obtenida. Su jefe (o el cliente) puede estudiar su recomendación y las alternativas que plantea, preguntarle sobre las consecuencias y, en la medida de sus posibilidades, tomar la mejor decisión. Actúa de esta manera a menudo y se

forjará la reputación de ser una persona con una gran claridad de ideas en momentos de crisis.

Céntrese en las alternativas, no en los problemas y podrá reconducir cualquier situación adversa que se le presente.

La gestión empresarial

La gestión empresarial consiste en hacer bien las cosas; el liderazgo es hacer lo

correcto.

PETER DRUCKER, padre de la moderna teoría de la gestión empresarial

Las escuelas de administración de empresas dedicadas a la «gestión empresarial científica» y a formar profesionales de la gestión altamente cualificados han trabajado con gran empeño. Ahora bien, en realidad, usted no puede aprender a ser un profesional competente de la gestión empresarial en el aula de una escuela; allí aprenderá algunos principios simples, pero donde se aprende mejor esta técnica es

trabajando.

La «gestión empresarial» es simple, pero no simplista. En esencia, la gestión empresarial es el acto de organizar y coordinar a un grupo de personas para alcanzar un objetivo específico teniendo siempre en cuenta las variables presentes de posibles cambios y la incertidumbre (de las que hablaremos en el capítulo 10). Es como tomar el timón de un barco durante una tormenta: lo único que usted puede hacer es moverlo hacia un lado y hacia el otro, y eso es simple, pero se necesita experiencia y habilidad para hacerlo bien.

Basándome en lo que aprendido

hasta ahora, estos son los seis principios básicos de una buena gestión empresarial en el mundo en que vivimos:

• Reclute a un grupo reducido de personas capaces de lograr lo que se han propuesto con rapidez y con la mayor calidad posible. La «ventaja comparativa» significa que habrá unas personas mejores que otras para realizar ciertas tareas, y que es preciso invertir tiempo y recursos en contratar al mejor equipo para el trabajo. Ahora bien, procure que este equipo no sea demasiado grande: la necesidad de

comunicarse convertirá a cada miembro que se incorpore al grupo de entre tres y ocho personas en un obstáculo. Los equipos pequeños, son los mejores.

• Comunique con claridad cuál es el objetivo que se persigue, defina las responsabilidades de cada miembro y la situación en la que se encuentran. Cada miembro del equipo debe conocer el «objetivo del comandante» respecto al proyecto, la «razón que justifica» su importancia y las fases específicas del proyecto que están bajo su responsabilidad; en caso contrario, se arriesga a que la «apatía del testigo» haga mella en su equipo.

• Trate a la gente con respeto. Apoyarse de manera sistemática el triple ganador (reconocimiento, amabilidad y respeto) es la mejor manera de que los integrantes de su equipo se sientan valorados y de que usted se asegure de que le respetan como líder y director. Cuanto más trabajen en equipo sus colaboradores y más apoyo mutuo se den, con mayor naturalidad les invadirá el espíritu de clan, y el grupo estará más cohesionado.

• Cree un entorno donde todos puedan ser productivos, y luego deje que la gente haga su trabajo. En buenas condiciones de trabajo se saca mayor

partido de la estructura guía: ofrece el mejor equipo y las mejores herramientas de trabajo, y garantiza que el entorno potencie el trabajo que está realizando el grupo. Para impedir que la penalización del cambio cognitivo mine la energía, proteja a su equipo de cualquier distracción posible, y eso incluye la burocracia y las reuniones innecesarias.

- Absténgase de albergar expectativas poco realistas en lo que respecta a la certidumbre y la predicción. Cree un plan agresivo para completar el proyecto, pero sea consciente de entrada de que la

incertidumbre y la planificación engañosa provocarán que su plan inicial sea incompleto o impreciso en varios aspectos fundamentales. Actualice su plan a medida que vaya avanzando incluyendo en él todo lo que ha aprendido por el camino, y aplique constantemente la ley de Parkinson para hallar el camino más directo hacia su objetivo, incorporando las «compensaciones» necesarias que exija el trabajo.

- Proponga medidas para ver si lo que está haciendo funciona; en caso contrario, cambie de estrategia. Una de las principales falacias de la gestión

empresarial eficaz es que aprender no es necesario. Quienes así piensan dan por hecho que su plan inicial es perfecto al ciento por ciento, y que debe seguirse al pie de la letra. En realidad, es justo lo contrario: una gestión empresarial efectiva considera que planificar incluye aprender, y eso exige estar haciendo continuos ajustes. Nunca deje de medir los resultados por medio de un conjunto de indicadores clave de la actuación (de los que hablaremos en el capítulo 11): si lo que hace le parece que no funciona, experimente con otra estrategia.

Hágalo bien y su equipo será muy

productivo. Hágalo mal y tendrá suerte si consigue recoger algún fruto.

10
Comprender los sistemas

Hace mal si alaba, y peor aún si censura aquello que no entiende.

LEONARDO DA VINCI, inventor,
artista y erudito italiano

Los negocios se basan en complejos «sistemas» dentro de otros sistemas incluso más

complejos: los mercados, las industrias y las sociedades. Un sistema complejo es un conjunto de elementos que interactúan entre sí y forman un todo unificado que se autoperpetúa.

En este capítulo aprenderá los elementos comunes a todos los sistemas, los factores del «entorno» que influyen en el funcionamiento de los sistemas y la naturaleza siempre presente de la «incertidumbre» y los «cambios».

La ley de Gall

Un sistema complejo que funciona es aquel que surge invariablemente de un sistema simple que ya funcionaba. La proposición contraria también es verdadera: un sistema complejo diseñado de la nada no funciona nunca, y nunca va a poder funcionar. Hay que empezar de nuevo, y hacerlo a partir de un sistema simple.

JOHN GALL, teórico de sistemas

Le propongo un proyecto para este fin de semana: construya un coche partiendo de cero. No puede emplear piezas prefabricadas ni recurrir a ningún plan.

Tan solo puede usar un bloque de metal, unas herramientas simples, sus conocimientos y su imaginación. ¿Cómo cree que le saldrá? Aunque tarde un año en terminar su proyecto, con toda probabilidad será un absoluto desastre; en el caso de que su coche funcione (algo francamente improbable), será menos eficaz y fiable que el peor coche de cualquier marca comercial. Ahora imagínese que fabrica un ordenador moderno, da con la curación del cáncer o clona un ser humano partiendo de cero y sin basarse en lo que otros individuos ya han descubierto. Será inevitable que coseche un fracaso tras otro, y que sus

fracasos le cuesten dinero y disgustos.

¿Por qué cuesta tanto construir sistemas complejos que sean operativos partiendo de cero? John Gall, uno de los principales teóricos de los sistemas complejos, encontró la respuesta: Todos los sistemas complejos operativos evolucionaron a partir de otros sistemas más simples que funcionaban previamente. Los sistemas complejos tienen muchas variables e interdependencias (de las que hablaremos en este capítulo) que hay que ordenar para que funcionen. Los sistemas complejos diseñados a partir de la nada nunca funcionarán, porque no

han estado sujetos a las fuerzas de selección del entorno mientras se diseñaban. La incertidumbre le garantiza que nunca podrá anticiparse a todas estas interdependencias y variables, y que un sistema complejo que arranque de cero fracasará siempre de la manera más insospechada.

La ley de Gall aparece en el punto en que los controles de selección del entorno coinciden con el diseño de los sistemas. Si usted quiere construir un sistema que funcione, la mejor manera de hacerlo es construyendo un sistema simple que coincida en primer lugar con los controles de selección actuales del

entorno y, con el tiempo, ir perfeccionándolo. Con el tiempo también, usted logrará construir un sistema complejo que sea operativo.

La ley de Gall explica que la creación de prototipos y la repetición funcionen tan bien como metodología para crear un producto de valor. En lugar de construir un sistema complejo partiendo de la nada, es mucho más fácil construir un prototipo; es lo más simple que puede hacer para verificar si su sistema aprueba los fundamentales controles de selección.

Desarrollar este prototipo hasta convertirlo en una oferta mínima viable

económicamente (OMVE) le permite dar el visto bueno a sus supuestos de crucial importancia, y establecer el sistema más simple que le garantice tener éxito con compradores reales. La repetición y el valor añadido, con el tiempo, generan sistemas extremadamente complejos que funcionan de manera efectiva, aun cuando el entorno cambie. Si usted quiere construir un sistema que funcione a partir de cero, transgredir la ley de Gall corre por su cuenta y riesgo.

El flujo

No se comprende un proyecto por detenerlo. La comprensión debe ir pareja al flujo del proceso, debe unirse a él y fluir con él.

FRANK HERBERT, escritor de libros de ciencia ficción y autor de *Dune*

Actúe como actúe un sistema, este acusará «flujos», es decir, movimientos en los recursos que entran y salen de ese sistema. Imagínese una cadena de montaje de una fábrica de automóviles:

las materias primas como el acero, el plástico, la silicona, la goma y el cristal fluyen hacia dentro, y el coche terminado fluye hacia fuera.

Los flujos de entrada son los recursos que entran al sistema. El agua en el fregadero. El dinero en una cuenta corriente. La materia prima en una cadena de montaje. Los trabajadores recién contratados en una empresa. Los flujos de salida son los recursos que fluyen hacia fuera del sistema. El agua que escapa del fregadero. El dinero que sale de la cuenta corriente. Los bienes acabados que salen de una cadena de montaje. Los empleados que se van de la

empresa porque se jubilan, los echan o cambian de trabajo. Siga los flujos y empezará a entender cómo funciona el sistema.

Las existencias

Los bienes que se conservan en un almacén no sirven para nada hasta que alguien los saca de allí y les da el uso para el que fueron creados. Eso también se aplica a lo que el hombre almacena

en su cerebro.

THOMAS J. WATSON, ex presidente de IBM

Siga los flujos de un sistema e inevitablemente encontrará puntos en los que los recursos tienden a unirse.

En este caso las «existencias» no certifican la titularidad de un negocio, sino que más bien son un fondo común o un tanque de retención de recursos. Una cuenta corriente es un buen ejemplo de lo que son las existencias: un fondo monetario que está esperando a ser utilizado. Los inventarios, las colas de los clientes y las listas de espera son

también buenos ejemplos de lo que son las existencias.

Si quiere aumentar el volumen de existencias, aumente los flujos de entrada y/o disminuya los flujos de salida. Si quiere aumentar los fondos de su cuenta corriente, ingrese más dinero y haga menos reintegros. Si fabrica automóviles y siempre va escaso de motores, disminuya la velocidad de la cadena de montaje o añada más motores.

Para que las existencias disminuyan, reduzca los flujos de entrada y/o aumente los flujos de salida. Si tiene demasiado inventario, deje de producir unidades o aumente las ventas. Si las

listas de espera son demasiado largas, mejore el rendimiento o reduzca el número de personas que entren en la lista.

Busque las existencias dentro del sistema y descubrirá dónde se hallan los recursos que están esperando a ser utilizados.

Los períodos de poca actividad

Un hombre con recursos propios puede controlar las circunstancias, pero un hombre sin recursos es esclavo de esas circunstancias, y a menudo no tiene oportunidad de poner en práctica su criterio.

HARVEY S. FIRESTONE, fundador de la Firestone and Rubber Company

Como las «existencias» son fuente de recursos, vale la pena entender con qué recursos se cuenta. En «períodos de poca actividad» aumentan las existencias. Cuantos más recursos tenga

almacenados, mayor será el período de poca actividad.

Para que un sistema funcione con eficacia, el volumen de existencias debería ser adecuado: ni demasiado grande, ni demasiado pequeño. Piense en nuestro hipotético sistema de fabricación de automóviles: es una combinación de varios sistemas más pequeños diseñados para crear existencias en sus diversas partes.

Si entre las existencias no hay motores cuando en la cadena de montaje llega el momento de instalarlos, tendremos un problema, porque el coche tendrá que esperar a que esté listo el

motor, y eso condiciona los pasos siguientes. Para evitar este problema, lo mejor es asegurarse de que el volumen de existencias sea suficiente para controlar el flujo de salida y que el sistema siga funcionando. Los flujos de entrada reponen existencias a medida que estas van siendo consumidas.

Cuantas más existencias, mayor margen podrá dedicar a los períodos de poca actividad, aunque esa flexibilidad tendrá un coste. Si usted cuenta con quinientos motores para instalar, tendrá un fondo considerable inmovilizado en su inventario, y eso reducirá su flujo de caja. Además tendrá que asumir el gasto

de tener que almacenar los motores para que no se pierdan o dañen, y eso incrementará sus costes y disminuirá su margen de beneficio.

Es más práctico contar con menos existencias, pero entonces los períodos de poca actividad de que podrá disponer serán menores. Si solo hay dos o tres motores almacenados, no tendrá muchos recursos inmovilizados en su inventario, pero la probabilidad de quedarse sin motores será mucho más alta si la cadena de montaje se acelera o surge un problema en el sistema de fabricación de motores.

Los períodos de poca actividad no

son fáciles de gestionar: si uno se excede, malgastará tiempo y dinero; si se queda corto, el sistema corre el riesgo de quedarse sin los recursos necesarios para seguir funcionando.

Las restricciones

Cuando se ha eliminado el problema número uno, el número dos ocupa la primera posición.

GERALD WEINBERG, asesor y autor de *The Secrets of Consulting*

Los datos de información crucial siempre limitan el funcionamiento de un sistema. Elimine las «restricciones» y el funcionamiento del sistema mejorará.

En *La meta, un proceso de mejora continua*, Eliyahu Goldratt explica lo que llama la teoría de las restricciones, y dice que en cualquier sistema que se gestione siempre hay restricciones que condicionan poder llegar al objetivo. Si usted es capaz de identificar los obstáculos y eliminarlos o paliar su

efecto, aumentará el rendimiento del sistema.

Conseguir aumentar el volumen de sus «existencias», a pesar de las restricciones, le ayudará a paliar el problema. Si siempre le faltan motores, aumentar el margen de existencias es la mejor manera de paliar el problema.

Si se asegura de no privarse de las restricciones, la operatividad de todo el sistema aumentará.

Para localizar y eliminar los obstáculos, Goldratt propone cinco pasos para alcanzar la meta, un método que usted puede utilizar para mejorar el rendimiento de cualquier sistema:

• *Identificar*. Examinar el sistema para hallar el factor limitador. Si su cadena de montaje de vehículos tiene que esperar siempre a que lleguen los motores para poder seguir funcionando, el problema son los motores.

• *Explotar*. Asegurarse de que los recursos que van asociados a las restricciones no se desperdicien. Si los empleados responsables de fabricar motores también montan parabrisas, o dejan de fabricar motores durante la hora del almuerzo, explotar las limitaciones implicaría que los empleados del motor dedicaran el ciento por ciento de su tiempo y energías a

producir motores, y que trabajaran por turnos para cumplir con los descansos sin que por eso se dejen de producir.

• *Subordinar*. Rediseñar el sistema entero para hacer frente a las restricciones. Imaginemos que usted ha hecho todo lo posible para explotar al máximo el sistema de producción de motores, pero que todavía no ha alcanzado el objetivo. Debería reorganizar el trabajo de la fábrica para disponer de lo necesario para construir motores en lugar de esperar a que el material le llegara del otro extremo de la fábrica. Es posible que los demás subsistemas tengan que mover o perder

sus recursos, pero eso no es un problema insalvable, porque los otros subsistemas no son la causa del problema.

• *Elevar*. Superar las condiciones impuestas por las restricciones. En el caso de la fábrica, consistiría en comprar otra máquina para fabricar motores y contratar a más obreros para manejarla. Una medida como esta es muy eficaz, pero es cara, y es mejor no gastarse varios millones en comprar un equipamiento que no sea absolutamente necesario. Por eso se propone seguir los pasos anteriores —la explotación y la subordinación— antes e intentar paliar

los efectos de las limitaciones con rapidez, sin tener que recurrir a gastar más dinero.

- *Reevaluar*. Si en los pasos anteriores se ha conseguido superar el problema producido por las restricciones, se trataría de volver a evaluar el sistema para saber si existen otras restricciones y evitar que la inercia se convierta en la restricción del sistema. La inercia es su enemigo; no de por supuesto que los motores serán siempre el obstáculo. Cuando haya hecho algunos cambios, el nuevo factor limitador podría ser la falta de parabrisas. En ese caso, no tiene sentido

seguir aumentando la producción de motores: el sistema no mejorará hasta que los parabrisas se conviertan en el eje central de lo que usted desea mejorar.

Los cinco pasos para alcanzar la meta se parecen mucho a la velocidad de la repetición: cuanto más rápidamente supere el proceso y más ciclos complete, antes mejorará el rendimiento de su sistema.

El bucle de feedback

El control de los sistemas de feedback de la información son fundamentales para cualquier empresa vital y humana… Todo lo que hacemos como individuos, como industria o como sociedad lo hacemos en el contexto de un sistema de feedback de la información.

JAY W. FORRESTER,
teórico de sistemas y catedrático del
Massachusetts Institute of Technology

La causa y el efecto se entienden con facilidad, pero ¿qué sucede cuando los efectos se convierten en causas?

Los «bucles de feedback» se dan cuando la producción de un sistema se convierte en un dato de información del siguiente ciclo. El sistema aprende retroalimentándose: si el sistema es capaz de percibir su entorno, ese feedback le ayudará a comprobar si está bajo control y satisface los «controles de selección» requeridos.

Los «bucles de equilibrio» desalientan los resultados de cada ciclo del sistema, conducen al equilibrio de

este y favorecen la resistencia al cambio. Imagine que deja caer una pelota de tenis que sostiene a la altura de su hombro: rebotará y rebotará hasta que los rebotes alcancen cada vez menos altura. La «fricción» y la resistencia del aire desalentarán cada ciclo hasta que la energía del sistema alcance el equilibrio y la pelota descanse en el suelo.

Los bucles de equilibrio estabilizan el sistema desalentando las oscilaciones y manteniendo este mismo sistema en un estado determinado. Los sistemas de control de percepciones suelen estar constituidos por bucles de equilibrio. Volvamos al ejemplo del termostato: si

la temperatura de una habitación es más alta de acuerdo con el marco de referencia, el sistema de enfriamiento se pondrá en marcha para bajar la temperatura. Si la temperatura es más baja que la pauta establecida, la caldera se encenderá para que suba la temperatura. Como consecuencia, el sistema tiende a conservar una temperatura estable, porque este es el propósito del sistema.

Los bucles de refuerzo aumentan la producción del sistema en cada ciclo. Reforzar los bucles tiende a generar con el tiempo un crecimiento o una destrucción galopantes. Supongamos que

dos compañías que se han declarado una guerra de precios compiten por conseguir el precio más bajo. La compañía A baja el precio, y entonces la compañía B contraataca bajando todavía más el precio. Mientras el marco de referencia de cada una de ellas siga siendo «nuestro precio debe ser inferior al de nuestro competidor», los precios seguirán bajando hasta que las dos empresas acaben con su margen de ganancias de esa oferta.

La capitalización es un ejemplo de bucle de refuerzo positivo. Cada ciclo en el que hay que pagar intereses genera un aumento del capital principal en el

ciclo siguiente, y eso acarrea más intereses, con lo que el ciclo continúa. Con el tiempo, el interés acumulado puede ascender a una suma enorme, y ese es el propósito del sistema.

A menudo el volumen de las existencias está determinado por varios bucles que tiran en distintas direcciones. Piense en el extracto de su cuenta corriente: unos bucles de feedback controlan sus ingresos, su alquiler o hipoteca, el coste de su alimentación y el resto de sus gastos. Usted está valorando en todo momento si cada ciclo es excesivo o insuficiente, y eso genera un bucle de feedback de

equilibrio. Demasiado flujo de entrada o de salida, o demasiado poco, provoca que usted tome cartas en el asunto, y eso influye en el siguiente ciclo.

Observe a su alrededor: hay bucles de feedback por todos lados. Cuando empiece a advertirlos, apreciará en su justa medida la complejidad siempre cambiante de los sistemas en los que vivimos.

La autocatálisis

El sistema que se desarrolle con mayor rapidez debe sumirse en el caos; para ser más precisos, debe situarse al borde mismo del caos; con cierto orden, pero manteniendo la suficiente holgura entre las partes conectadas para alterarlas fácilmente.

E. O. WILSON, teórico de sistemas

La «catálisis» es un concepto que proviene de la química: es una reacción cuyo producto genera la materia prima necesaria para crear una reacción idéntica.

Un «sistema autocatalizador» genera

la información necesaria para el siguiente ciclo como si fuera una consecuencia del ciclo anterior, y con ello amplía el ciclo. La autocatálisis es un bucle de feedback de la capitalización, positivo, y se refuerza a sí mismo. El sistema no para de crecer hasta que cambia, de manera que genera menos producción.

Los anuncios que se emitieron en televisión desde la década de 1950 hasta la de 1990 son un ejemplo excelente de autocatálisis. Las empresas podían gastar 1 dólar en publicidad y, gracias a la demanda y a la distribución crecientes, conseguir más de 2 dólares a

cambio. Esos 2 dólares, reinvertidos en publicidad, se convertían en 4, y luego en 8, hasta alcanzar los 16 dólares, etcétera. Empresas como Procter & Gamble, General Electric, Kraft y Nestlé se sirvieron de esta estrategia para convertirse en los gigantes que son en la actualidad.

Hoy en día, si usted invierte 1 dólar en publicidad televisiva le reportará, con suerte, 1,20. Son más cadenas, la publicidad es más cara y la gente dispone de la tecnología necesaria para filtrar las distracciones que no le apetecen. Esta estrategia sigue funcionando en determinadas

circunstancias, pero no tan bien como antes.

No hay que identificar siempre la autocatálisis con el dinero: los efectos de la red social y los bucles virales también son buenos ejemplos de autocatálisis. Cada vez que alguien se apunta a Facebook, invita de manera natural a más usuarios a la red. Cada vez que alguien ve un vídeo divertido en YouTube, lo pasa a otros amigos. Eso es la autocatálisis.

Si su negocio incluye algún elemento catalizador, crecerá con mayor rapidez de la esperada.

El entorno

La realidad es aquello que, aunque uno deje de creer en ella, no desaparece.

PHILIP K. DICK, escritor de libros ciencia ficción y relatos cortos

Ningún sistema se sostiene por sí mismo: todos reciben inevitablemente la influencia de los sistemas que tienen alrededor.

El «entorno» es la estructura en la que funciona un sistema. El entorno

influye o impacta primordialmente en los flujos o procesos del sistema variando su producción.

Piense en cómo reacciona su cuerpo cuando hace demasiado calor o demasiado frío. Demasiado calor, o demasiado poco, puede ser letal: su cuerpo tiene que reaccionar al cambio que se ha operado en su entorno para seguir funcionando, bien sudando para protegerse del calor excesivo, bien resguardándose para conservarlo.

Cuando las condiciones del entorno cambian, el sistema debe cambiar si quiere seguir funcionando. Según afirman las teorías más relevantes, los

dinosaurios se extinguieron debido a los cambios que sufrió el entorno, fuera por el advenimiento de una era glaciar o por el impacto de un meteorito que levantó tanta polvareda que tapó el sol. El descenso de las temperaturas y de la calidad de la luz solar provocó una gran escasez alimentaria, y eso desencadenó la extinción en masa.

Las condiciones presentes en el entorno influyen en el funcionamiento del sistema en ese mismo entorno. En 2005, el precio del crudo estaba por las nubes, y muchas empresas que necesitaban petróleo para fabricar plásticos o transportar bienes se vieron

afectadas de la noche a la mañana. El aumento de los costes variables causó cuantiosas pérdidas de beneficios a muchas empresas, y las que no pudieron absorber el incremento de los costes cerraron.

Si no desea que le pase a usted lo que a los dinosaurios, tenga siempre en cuenta cómo influyen las condiciones del entorno en su sistema.

El control de selección

Cualquier respuesta única al universo, por muy poderosa que sea, queda desfasada y cambia con el tiempo. Quienes dependan completamente de un único entorno de dominio se verán incapaces de afrontar el futuro.

FRANK HERBERT, autor de libros de ciencia ficción y de la novela *Dune*

Los sistemas que se perpetúan a sí mismos (como las empresas o los organismos) solo podrán hacerlo si cumplen con las condiciones necesarias de existencia del entorno.

El «control de selección», una restricción del entorno, determina cuáles son los sistemas que se perpetúan y cuáles mueren. Los mamíferos como los seres humanos cuentan con diversos controles de selección: respirar bien, alimentarse lo suficiente, beber agua y retener el calor. Las empresas también tienen sus controles de selección: ofrecer un producto de valor suficiente a los clientes, obtener ingresos suficientes para cubrir gastos y ganancias que les permitan conservar la cantidad suficiente de dinero que la empresa necesita para financiarse.

La mayoría cree que los controles de

selección determinarán la supervivencia del más preparado, aunque lo apropiado sería decir que determinarán la extinción de los que no están preparados. Si un sistema que se perpetúa a sí mismo no logra pasar un control de selección, dejará de existir. Si usted no puede respirar, morirá. Si su empresa no puede obtener los ingresos suficientes para conservar la cantidad suficiente que necesita económicamente, quebrará.

Cuando cambia el entorno, los controles de selección también cambian. Es muy interesante observar su funcionamiento en el mercado de las tecnologías, porque ahí el entorno de lo

posible cambia constantemente. Las empresas que no logran sacar partido de los cambios fundamentales de la tecnología no tardan en descubrir que son incapaces de estar a la altura de lo que los clientes exigen del producto que ofrecen.

Los entornos cambiantes y los controles de selección son los principales aliados de todo empresario, son lo que permite a las pequeñas empresas superar a la competencia más entronizada. Si usted es capaz de identificar los controles de selección de un mercado podrá competir en ese mismo mercado con mayor eficacia.

Los controles de selección son despiadados: si los satisface, prosperará. Si no logra adaptarse a las nuevas condiciones, se extinguirá.

La incertidumbre

Quien vive pegado a una bola de cristal termina comiendo pasta de vidrio.

EDGAR R. FIEDLER, economista estadounidense

¿Cuáles serán las tasas de interés dentro de diez años? ¿Cuál cree que será el precio del petróleo el año que viene? ¿Y las existencias de esa empresa: están bien de precio o son caras? ¿Es mejor proveerse de materias primas ahora o esperar unos meses? Los profesionales del mundo de los negocios se enfrentan a preguntas de este tipo todos los días.

Y la respuesta a ellas es: nadie lo sabe. El mundo en el que vivimos es un lugar incierto, y eso es a la vez una bendición y una maldición. Puede ocurrir de todo, para bien o para mal: ignoramos qué se esconde detrás de

cada curva.

Sin embargo, existe una diferencia abismal entre el riesgo y la «incertidumbre». En las palabras del antiguo secretario de Defensa de Estados Unidos, Donald Rumsfeld:

> [Las informaciones que dicen que algo no ha pasado siempre me resultan interesantes.] Hay cosas que sabemos que sabemos. También hay cosas desconocidas conocidas, es decir, que sabemos que hay cosas que no sabemos. Pero también hay cosas desconocidas que

desconocemos: aquellas que sabemos que no sabemos.

Se entiende por riesgo la posibilidad de que ocurra un contratiempo («cosas desconocidas conocidas», que diría Rumsfeld). Si usted está pensando en ir al aeropuerto a recoger a un amigo, la probabilidad de que el vuelo se retrase unas horas es un riesgo: como ya sabe que la hora de llegada puede cambiar, podría organizarse en función de esa información si la tuviera.

Se entiende por incertidumbre la situación en la cual no se sabe cierta

cosa con seguridad («sabemos que hay cosas que no sabemos»). A lo mejor llega tarde a recoger a su amigo porque un meteorito le ha destrozado el coche una hora antes de salir hacia el aeropuerto. ¿Quién habría podido predecir algo así?

Usted no puede predecir el futuro de una manera fiable basándose en acontecimientos pasados cuando intervienen las situaciones inciertas. Los sucesos inesperados o debidos al azar ocurren de repente, y eso puede influir mucho en sus objetivos y sus planes.

En su libro *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*,

Nassim Nicholas Taleb, ex gestor de fondos de inversión, describe los peligros de la incertidumbre. Por muy estables o predecibles que parezcan las cosas, los impredecibles cisnes negros pueden cambiarlo todo en un instante.

La expresión «cisne negro» se utilizaba mucho en el Londres del siglo XVI para referirse a algo que era imposible o inexistente, porque cualquiera sabía que los cisnes eran blancos. La dificultad sobrevino cuando el filósofo del siglo XVIII David Hume instauró lo que llamó «el problema de la inducción»: hasta que usted no vea todos los cisnes que existen, nunca podrá

afirmar que el enunciado «todos los cisnes son blancos» es verdad. Con que apareciera un solo cisne negro, la hipótesis quedaría invalidada, y eso fue lo que ocurrió cuando en Australia, en 1697, el capitán de la marina holandesa Willem de Vlamingh probó haber visto cisnes negros.

Hasta ese momento, la probabilidad de que aparecieran cisnes negros es básicamente nula. Tras haberlos visto, la probabilidad de que aparezcan otros sigue siendo discutible: el acontecimiento cambia el entorno donde opera el sistema, a veces cambiando drásticamente los controles de

selección, sin previo aviso. Usted no puede saber con antelación si esos cisnes negros (ni cuáles de ellos) aparecerán: lo único que puede hacer es ser flexible, estar preparado y tener una buena capacidad de recuperación (concepto que trataremos en el capítulo 12) para reaccionar adecuadamente si es aparecen, cuando aparezcan.

Ni siquiera un estudio exhaustivo y avalado por innumerables datos históricos le podrá ahorrar la incertidumbre. El inconveniente fundamental de los modelos financieros que enseñan la mayoría de los programas de estudios de MBA es la

incertidumbre: las condiciones proforma, el valor actual neto (VAN) o el modelo de tasación de activos de capital (MTAC) serán adecuados en la medida en que lo sean también sus predicciones. Muchas empresas han ido a la ruina siguiendo predicciones financieras que resultaron ser falsas. ¿Es posible que su proyección financiera a diez años vista prevea absolutamente todo lo que sucederá con una precisión del ciento por ciento? ¿Quién dice que mañana será igual que hoy?

Son muchos quienes hacen negocio vendiendo certidumbres, pero eso es imposible. La predicción, la previsión y

otras formas de adivinación gozan de mucha popularidad porque generan la fantasía de que el futuro es cognoscible y controlable. Los ejercicios de predicción no merecen la pena: si existiera una manera incontestable de predecir los precios de la gasolina, las tasas de intereses o los precios de las existencias, las personas que tuvieran esos conocimientos mágicos serían inmensamente ricas y no tendrían ninguna necesidad de venderle nada a usted.

Asumir la naturaleza sempiterna de la incertidumbre es un ejercicio que le permitirá ver el mundo como en realidad

es, no como queremos que sea. De manera instintiva a todos nos gustaría saber lo que sucederá en el futuro, sobre todo teniendo en cuenta lo proclives que somos a sentir aversión a las pérdidas y a encerrar la amenaza bajo llave. Prevenir lo incierto no agrada a nadie, porque no saber qué va a suceder se vive como una amenaza. En lugar de obsesionarse con predecir amenazas invisibles o desconocidas, canalice usted su energía en potenciar su capacidad de manejar las situaciones inesperadas.

No confíe en poder predecir con exactitud el futuro: las cosas pueden

cambiar en cualquier momento. Aprender a ser flexible y a reaccionar ante la incertidumbre en un escenario posible le resultará más útil que fingir que es un vidente.

El cambio

Quien sobrevive no es el más fuerte de la especie, ni el más inteligente, sino quien reacciona mejor ante el cambio.

CHARLES DARWIN, naturalista británico, pionero de la teoría de la evolución

Todos los sistemas «cambian». El estado de un sistema nunca es estático.

Los sistemas complejos se encuentran en un constante estado de transformación. Hay una gran incertidumbre respecto al modo en que un sistema cambiará con el paso del tiempo, pero de lo que no hay duda es de que cambia. La planificación que no tiene en cuenta los cambios es muy limitada.

Los cambios son propios de la vida.

Psicológicamente es muy difícil interiorizar que el azar actúa: muchas de las cosas que suceden carecen de una cadencia determinada o de una explicación. Debido a nuestra capacidad natural de reconocer patrones, solemos ver patrones donde no existen y atribuir los cambios que se han dado por azar a nuestras habilidades, cuando los cambios son para bien, o a la mala suerte, cuando son contraproducentes. Como consecuencia, nos dejamos engañar por el azar, expresión que recoge Nassim Nicholas Taleb en su primer libro.

Nadie consigue organizar su negocio

hasta el punto de alcanzar la perfección o la inmutabilidad. Muchos empresarios y directores de empresa creen, sin tener pruebas, que si una empresa pasa de ser buena a ser fantástica tiene la continuidad asegurada y seguirá aventajando a la competencia durante décadas. Como sueño, es bonito, pero medirse a sí mismo con ese rasero no es realista, porque para ello sería necesario que el mundo no cambiara.

Lo único que puede hacer usted respecto a los cambios es ser más flexible, y podrá acomodarse a circunstancias muy distintas. Cuanto más flexible sea, más capacidad de

resistencia tendrá (tema que tocaremos en el capítulo 12) cuando las cosas cambien.

La interdependencia

Cuando intentamos diferenciar algo por sus características, descubrimos que está vinculado a todo lo que existe en el universo.

JOHN MUIR, naturalista estadounidense

No hay nada en el mundo que exista aislado del resto.

Los sistemas complejos casi siempre se relacionan con otros sistemas para poder funcionar. Su nevera necesita electricidad para poder funcionar. Cuando la compañía de la luz corta la electricidad por una avería, su nevera deja de funcionar. A eso se le llama «interdependencia».

Los sistemas que dependen estrechamente de otros son sistemas asociados. Cuanto más vinculados estén los procesos de un sistema, más probable será que los fallos o los

retrasos repercutan en las demás partes del mismo.

Los sistemas vinculados entre sí dependen unos de otros por un plazo de tiempo, tienen un orden rígido y breves períodos de poca actividad. A menudo hay solo una forma de alcanzar los objetivos, y si una parte del sistema falla, el fallo puede repercutir en el resto.

Si usted ha visto alguna vez una de esas máquinas disparatadas de Rube Goldberg o ha participado en un juego de mesa para niños llamado Mousetrap sabe qué significa que un sistema esté estrechamente vinculado a otro u otros.

Cuando en el dominó caen varias fichas, solo con que una de ellas no impacte en la siguiente, el sistema se detiene.

Si en gestión de proyectos ha oído hablar de la expresión «camino crítico» conocerá la importancia de las interdependencias. El camino crítico marca las tareas que hay que completar en un determinado orden para que el proyecto termine según lo previsto. Un solo cambio en cualquiera de las tareas que forman parte del camino crítico supone automáticamente un efecto dominó que afectará a todo lo que encuentre a su paso. Un retraso cualquiera en una tarea del camino

crítico retrasará la fecha de terminación del proyecto entero.

Los sistemas asociados más flexibles, en cambio, tienen un grado menor de interdependencia. Los sistemas asociados más flexibles no suponen necesariamente retrasos en la conclusión del proyecto. Permiten el procesamiento en paralelo, al desarrollarse varias tareas a la vez. Disponen de largos períodos de poca actividad y pueden alcanzar al objetivo partiendo de estrategias distintas.

Piense en una orquesta, con un director y muchos instrumentos. Si el primer violín se equivoca en una nota, la

calidad de la ejecución se resentirá, pero el error no provocará necesariamente un efecto dominó en el resto de la orquesta.

Usted puede lograr que un sistema sea menos interdependiente evitando las dependencias. Cuando la interdependencia es estrecha un paso sigue a otro en el proceso. Cuantas más dependencias coexistan en un sistema, más probabilidades habrá de que se produzca un retraso o un fallo en el sistema.

Evitar las dependencias contribuirá a que un sistema estrechamente vinculado a otro lo esté menos.

Recuerde el ejemplo de la cadena de montaje en la industria del automóvil: si hay que colocar el motor antes de instalar el parabrisas, la falta de motores retrasará todo el sistema. Pero si el orden en que se instalan las piezas no forma parte de un sistema rígido, será posible terminar el montaje de un vehículo de diversas maneras.

En *La semana laboral de 4 horas*, Timothy Ferriss expone el método que aplicó a su negocio para que funcionara mejor. Al principio, cuando los representantes del servicio de posventa tenían un problema con un cliente debían pedir autorización a Tim para poder

resolverlo. A partir del momento en que Tim les permitió solucionar los problemas que costaran menos de 400 dólares sin su aprobación, el sistema de su empresa dejó de depender tanto de él.

Elimine las dependencias innecesarias y reducirá el riesgo del fracaso por efecto dominó.

El riesgo de las partes contratantes

El hombre que hace todo por ser feliz dependiendo de sí mismo, y no de los demás, ha adoptado la mejor estrategia para ser feliz.

PLATÓN, filósofo de la antigua Grecia

Si su sistema depende de otras personas para funcionar está poniendo en peligro el funcionamiento de su propio sistema.

El «riesgo es que una de las partes contratantes» pueda incumplir sus obligaciones. Si en su casa hay un incendio, solo podrá acogerse al seguro de la casa si la empresa a la que usted contrató la póliza de seguros todavía

sigue activa. En caso contrario, tendrá problemas.

Si su sistema de fabricación depende de que un tercero le venda ciertos suministros y este vendedor incumple sus compromisos, su cadena de fabricación se detendrá.

Si delega usted en colaboradores externos y uno de estos colaboradores no trabaja como le había prometido, su proyecto se retrasará.

Si el riesgo de que una de las partes contratantes es demasiado alto aumenta las posibilidades de que el sistema fracase estrepitosamente. En la caída de Wall Street de 2008, los bancos de

inversión más importantes del mundo llegaron al borde de la insolvencia porque confiaban los unos en los otros para protegerse si las cosas salían mal.

Los bancos de inversión y las financieras como Goldman Sachs, JPMorgan Chase y Lehman Brothers se dedicaron a comprar permutas de cobertura por incumplimientos crediticios, una especie de «seguro» financiero, a otras grandes empresas. En el caso de que una negociación con un alto nivel de apalancamiento se fuera al traste, estos bancos inversores suponían que el seguro que habían adquirido los protegería de acusar pérdidas

multimillonarias, cuando al incrementar el apalancamiento se exponían a más riesgos de pérdidas.

Cuando el mercado inmobiliario se hundió y los bancos empezaron a perder dinero con los préstamos hipotecarios que concedían intentaron hacer valer las permutas de cobertura por incumplimiento crediticio. ¿Quién habría imaginado que los bancos a los que habían adquirido esas permutas también habrían perdido grandes sumas de dinero en préstamos hipotecarios y no podrían satisfacer sus obligaciones? El resto de bancos de inversión era la otra parte contratante que suponía un

riesgo para los demás bancos del sistema. Y como habían confiando los unos en los otros, cuando cayó un banco, cayeron todos.

La planificación engañosa aumentaba el riesgo de la otra parte contratante. Sus socios no pueden predecir el futuro, y usted tampoco, además de que todos tienden a ser optimistas en lo que respeta a las planificaciones y las fechas límite. Planifique y establezca compromisos, pero tenga siempre un plan alternativo para cuando el proyecto no salga como se esperaba.

Cuando su sistema dependa del

cumplimiento de obligaciones de alguien que no está bajo su control, haga todo lo posible por estar preparado ante la eventualidad de que esa parte no actúe como era de esperar.

Los efectos secundarios

Somos libres de actuar, pero no lo somos para elegir las consecuencias de esas acciones.

STEPHEN COVEY, autor de *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva: lecciones magistrales sobre el cambio personal*

Hace unos años, Kelsey y yo tuvimos la oportunidad de ir al reino de Bahrein, un país pequeño, situado en una isla, a unos kilómetros al este de la costa de Arabia Saudita. Ahora es conocido por sus proezas bancarias de altos vuelos, por sus buscadores de perlas y por el circuito de carreras de Fórmula 1, pero no hace mucho Bahrein era famoso por tener un ecosistema único.

Hace tan solo unas décadas, en el

interior de Bahrein la vegetación era exuberante: la isla era un oasis del que se decía que había albergado el Jardín del Edén. Ahora esa zona isleña es un desierto raso y la vegetación subsiste gracias al regadío. ¿Qué ha pasado?

Bahrein estaba circundado por una red de fuentes subterráneas de agua dulce, responsables de la vegetación de la isla y del estímulo de los ostreros de la región, que cultivaban perlas de gran calidad. La única gran ciudad del país, Manama, iba creciendo a costa de perder suelo urbano, sobre todo en el centro, y los promotores inventaron el concepto de «reclamación de tierra»,

que consistía en excavar en el interior de la isla y depositar la tierra en la costa para ganar terreno al mar.

Enfocar así el problema resultó de gran utilidad para ganar terreno, pero el coste fue mucho más elevado de lo previsto: la red de fuentes de la isla se secó y el país se convirtió en un desierto.

Todas las acciones tienen sus consecuencias, y esas consecuencias acarrean otras, a las que llamaremos «efectos secundarios». Piense en una hilera de fichas de dominó; si les da un empujoncito, genera una cadena de acontecimientos. Una vez que se ha

iniciado esta cadena es difícil, por no decir imposible, detener o invertir la encadenación de causa y efecto.

La política de controlar el precio de los alquileres de Nueva York después de la Segunda Guerra Mundial es otro ejemplo que ilustra muy bien lo que son las consecuencias inesperadas. La intención original fue ofrecer a los veteranos que regresaban a la patria una vivienda asequible, pero la política que se aplicó puso un tope a los precios del alquiler (y a la posibilidad de que los propietarios los subieran) en determinadas zonas de la ciudad. Ofrecer vivienda asequible a los

veteranos era una idea noble, sin duda.

Sin embargo, ocurrió algo que no esperaban los urbanistas de la ciudad: el coste de mantener las propiedades en Nueva York subía cada año, pero los propietarios no podían subir el precio de los alquileres para compensar el incremento de esos costes. La ley estipulaba que los alquileres no podían tocarse hasta que el inquilino se mudara o el edificio fuera declarado en ruinas, y los propietarios se negaron a mantener sus propiedades, porque perdían dinero. Económicamente era mejor dejar que el edificio se deteriorara con los inquilinos dentro.

Con los años, esta política provocó que la calidad de la propiedad se deteriorara muchísimo, y la disponibilidad de la vivienda también. Mientras tanto los edificios iban deteriorándose y la vivienda aumentaba de precio. Una política destinada a lograr que la vivienda fuera más asequible acabó con la oferta y subió los precios: justo lo contrario de lo que se había pretendido en un principio.

Cambiar uno de los aspectos de un sistema complejo siempre produce efectos secundarios, y algunos pueden ser contrarios a la intención original del cambio. Los elementos de un sistema

complejo pueden estar interrelacionados o depender unos de otros de muchas maneras distintas. La incertidumbre explica que así sea. Toda acción tiene una consecuencia, y las consecuencias siempre acarrean otras, que usted no puede predecir ni evitar, aunque no desee que sucedan.

Plantéese introducir cambios en un sistema complejo con extrema cautela: el resultado puede ser lo contrario de lo que espera.

Accidentes corrientes

El problema no es que existan los problemas. El problema es esperar que sucedan cosas y pensar que el problema es tener problemas.

THEODORE RUBIN, psiquiatra y columnista

Un transbordador espacial (un vehículo capaz de traspasar los límites de la gravedad de la Tierra con viajeros a bordo) funciona, sin duda, mediante un sistema extremadamente complejo. Un avión de alta tecnología unido a tres

cohetes y con millones de pies cúbicos de un gas hidrógeno muy inflamable es el súmmum de un sistema altamente interdependiente. Cualquier error puede ocasionar un efecto dominó catastrófico, y en cada lanzamiento podrían salir mal un millón de cosas.

En 1986, el transbordador espacial *Challenger* sufrió un accidente catastrófico: el sello de uno de los cohetes se congeló hasta volverse quebradizo, y durante el despegue, se sobrecalentó y falló. El *Challenger* explotó setenta y tres segundos después del despegue, y todos los tripulantes murieron en el acto.

Es tentador creer en la posibilidad de generar un sistema en el que nada salga mal. Sin embargo, en la vida real los sistemas siempre demuestran lo contrario, no se engañe.

La teoría de los «accidentes corrientes» es una manera de expresar la creencia universal de que las cosas siempre salen mal. En un sistema estrechamente vinculado a otros se acumulan pequeños riesgos hasta el punto de que resulta inevitable que se produzcan errores y accidentes. Cuanto mayor y más complejo es el sistema, más probabilidades hay de que suceda alguna fatalidad.

Exagerar nuestra reacción ante los accidentes corrientes en el fondo es contraproducente. Cuando algo sale mal, nuestra reacción instintiva es volvernos hipersensibles, encerrarlo todo bajo llave y establecer más controles para impedir que ese fallo no vuelva a producirse. En realidad, esta reacción empeora las cosas: encerrándolo todo bajo llave y añadiendo más sistemas solo conseguirá estrechar más la dependencia entre sistemas, y con eso aumentará el riesgo de futuros accidentes.

La reacción de la NASA ante la tragedia del *Challenger* es muy

ilustrativa: en lugar de concluir la operación o añadir otros sistemas que pudieran agravar el problema, los ingenieros de la NASA reconocieron el riesgo inherente y se centraron en encontrar otras soluciones que minimizaran el riesgo de que eso volviera a suceder, sin añadir otros sistemas que pudieran fallar potencialmente.

La mejor manera de impedir este tipo de accidentes es analizar las deficiencias del sistema o las situaciones que se salvan «por los pelos». En lugar de encerrar la amenaza bajo llave, que a largo plazo puede

crear problemas incluso mayores, considerar lo que ha estado a punto de fallar puede arrojar mucha luz sobre cuáles son las interdependencias ocultas. A partir de analizar el problema, usted puede diseñar una estrategia para actuar en caso de imprevistos por si vive una situación parecida en el futuro.

En 2003 hubo otra catástrofe con el transbordador espacial *Columbia*, aunque la magnitud del desastre fue distinta: los escudos de espuma que protegían el transbordador del calor fallaron cuando esta regresaba a la atmósfera de la Tierra, y se desintegró.

La NASA volvió a centrarse en cómo evitar que el problema se repitiera sin tener que estrechar aún más la dependencia entre sistemas. Cuando unos años después, los escudos protectores del calor del transbordador espacial *Discovery* resultaron dañados durante el despegue, los ingenieros de la NASA estaban preparados para enfrentarse a ese riesgo, y la tripulación aterrizó sana y salva.

Los accidentes normales son una buena razón para procurar que los sistemas de su confianza sean todo lo holgados posibles. Los sistemas ofrecen muchas ventajas, pero no es realista

esperar que nunca fallen. Los sistemas aparejados con holgura quizá no sean tan eficaces, pero son más duraderos, y cuando fallan, los accidentes no se saldan con tantas pérdidas.

Cuanto más complejo es un sistema, y más tiempo lleva funcionando, más probabilidades tiene de fallar estrepitosamente. No es cuestión de preguntarse si eso sucederá, sino de preguntarse cuándo sucederá. Vigile los fallos del sistema, y esté preparado para reaccionar con rapidez.

11
El análisis de los sistemas

Si no lo entiende, no puede cambiarlo.

ERIC EVANS, tecnólogo

Antes de mejorar un sistema debe usted saber cómo funciona. Por desgracia, es más difícil de lo que parece: usted no puede

ordenar al mundo que se detenga hasta que haya tomado las medidas oportunas.

Los sistemas deben analizarse sin dejar de funcionar. Analizar un sistema en funcionamiento es difícil, pero le aseguro que posible…, siempre y cuando sepa lo que busca.

En este capítulo aprenderá a «deconstruir» sistemas en pequeñas partes para hacerlas comprensibles, a valorar lo que es importante y a descubrir que las partes de un sistema interactúan unas con otras, y dependen unas de otras, para funcionar.

La deconstrucción

Partiendo de la perfección poco podremos hacer. Cada proceso implica romper con algo.

JOSEPH CAMPBELL, mitólogo y autor de *El héroe de las mil caras: psicoanálisis del mito*

Los sistemas complejos, como ya hemos explicado, están constituidos por muchos flujos interdependientes, existencias, procesos y partes de esos procesos. Quizá el sistema, como un

todo, sea demasiado complejo para analizarlo en su conjunto; si hay más de siete u ocho variables, o dependencias, las limitaciones del enfoque cognitivo entran en juego y todo se vuelve confuso. ¿Cómo vamos entonces a poder analizar sistemas extremadamente complejos?

La «deconstrucción» es el proceso de separar sistemas complejos en subsistemas lo más pequeños posible para comprender su funcionamiento. En lugar de intentar comprender el sistema como un todo, tiene que fragmentarlo en varias partes y esforzarse en comprender sus subsistemas y la manera

en que interactúan unos con otros.

La deconstrucción es el mecanismo inverso de la ley de Gall. Recordemos que los sistemas complejos que funcionan se desarrollaron a partir de otros sistemas más simples que también funcionaban. Si usted es capaz de identificar los subsistemas más simples y de centrarse en entender cómo funcionan y cómo se interrelacionan entre sí, podrá comprender el funcionamiento del sistema entero.

Si desconoce cómo funciona un automóvil, levantar el capó de su vehículo para examinar lo que hay dentro solo contribuirá a confundirlo

más: hay tantas piezas que cuesta saber por dónde empezar. Ahora bien, comprender ese sistema no es tarea imposible. Identificar subsistemas importantes como el motor, la transmisión y el radiador puede proporcionarle una visión muy valiosa del sistema.

Cuando haya identificado los subsistemas más importantes, aislarlos mentalmente le ayudará a comprender cómo funcionan. En lugar de centrarse en el funcionamiento del automóvil, lo único que tiene que hacer es preocuparse del motor. ¿Dónde empieza el subsistema? ¿Qué flujos se implican?

¿Qué procesos desencadena el sistema? ¿Entran en juego los bucles de feedback? ¿Qué sucede cuando no hay flujos de entrada? ¿Dónde termina el sistema? ¿Qué son los flujos de salida?

Es importante no perder de vista la interacción de los elementos al aislar un sistema para deconstruirlo, porque cada subsistema forma parte de un sistema mayor. También es importante identificar los elementos desencadenantes y los puntos finales (las partes del sistema que interactúan con otros subsistemas). Los primeros provocan que un subsistema entre en funcionamiento, y los puntos finales muestran lo que hace

que el sistema se detenga.

Además, es importante comprender los condicionantes que están presentes en un sistema: la relación condicional o la relación temporal que influyen en su funcionamiento. Por ejemplo, un motor necesita un flujo de entrada, gasolina, para funcionar. Cuando el flujo de entrada, la gasolina, entra en el conducto, se calienta y mezcla con el oxígeno, la chispa que sale de la bujía se enciende y genera una energía que empuja un pistón que pondrá en funcionamiento el resto del sistema. Si falta ese flujo de entrada o la bujía no genera una chispa, no se encederá, no

habrá energía, y el sistema se detendrá. El flujo de entrada del vapor de gasolina y la chispa de la bujía son la condición de que funcione el sistema.

Trazar diagramas y organigramas puede ayudarle a entender el modo en que se relacionan los flujos de entrada, procesos, desencadenantes, condicionantes, punto final y los flujos de salida. Un organigrama bien hecho puede ayudarle a comprender el flujo del sistema mientras está en funcionamiento, y ayudar a arreglarlo cuando se estropee.[59] Para analizar un sistema, deconstruya los sistemas complejos en subsistemas que sean

fáciles de interpretar, y a partir de ahí procure entender el conjunto del sistema.

Valorar el funcionamiento del sistema

En Dios confiamos…; los demás, que aporten datos.

W. EDWARDS DEMING, experto en control de producción y pionero en el control de procesos estadísticos

Cuando haya usted comprendido las distintas partes de un «sistema» y la manera en que estas interactúan entre sí, tendrá que preguntarse: ¿funciona bien el sistema? Con ese objetivo en mente, valoraremos el sistema mientras siga en funcionamiento.

Para «valorar el funcionamiento del sistema» hay que reunir datos con el sistema funcionando. Si se conoce bien la información relacionada con las

funciones principales del sistema se podrá valorar si el sistema está funcionando bien.

Medir uno en particular le permitirá comparar sistemas entre sí. Por ejemplo, es posible emplear diferentes tipos de microprocesadores para fabricar un ordenador. ¿Cuál deberíamos usar? Al medir las distintas características de cada procesador (el ciclo completo, el consumo de energía, la generación de calor, etcétera) le resultará más fácil elegir el procesador más adecuado para su ordenador, y eso redundará en un mejor funcionamiento.

Conocer bien el funcionamiento del

sistema impide caer en la ceguera de la carencia cuando lo analizamos. ¿Lo recuerda? Nos cuesta mucho ver las cosas que no tenemos delante. Analizar las distintas partes de un sistema en funcionamiento ayuda a identificar los problemas potenciales antes de que surjan.

Por ejemplo, la diabetes es una enfermedad producida por un defecto en el bucle de feedback que controla los niveles de glucosa en la sangre. Tener demasiada glucosa, o poca, entraña un peligro para la salud, por eso si el cuerpo produce demasiada insulina, o demasiado poca, hace difícil mantener

estables los niveles de glucosa en la sangre.

A pesar de que los niveles de insulina son decisivos para un diabético, partiendo únicamente de la observación no pueden interpretarse ni los niveles de insulina ni los de glucosa en sangre. Sin información al respecto se impondrá la ceguera de la carencia, y nos percataremos de que la persona padece la enfermedad cuando sufra un desmayo o un shock.

Para evitar esta situación, las personas con diabetes miden sus niveles de insulina y de glucosa en sangre durante el día.

Valorar la información es el primer paso para mejorar una situación. Peter Drucker dijo la famosa frase: «Lo que se mide, se controla». Es cierto. Si usted no sabe cuánto dinero gana su empresa, o gasta, le costará saber si los cambios hechos en el sistema empresarial van a mejorar su negocio. Si quiere perder peso, primero tiene que saber cuánto pesa, y luego ser consciente de cómo influirán en su peso los cambios que irá introduciendo.

Sin datos, se actúa a ciegas. Si quiere mejorar las cosas, primero tendrá que valorarlas.

Los indicadores clave de la actuación

Es mejor responder más o menos bien a una pregunta acertada que dar en el clavo respondiendo a una pregunta inadecuada.

JOHN TUKEY, estadístico

El principal problema al valorar un sistema o situación es que podemos medir un millón de cosas. Si mide demasiadas, caerá inevitablemente en

las limitaciones del enfoque cognitivo y se ahogará en un mar de datos sin sentido.

Algunas valoraciones son más importantes que otras: los «indicadores clave de la actuación» (ICA) miden los elementos críticos de un sistema. Las mediciones que no le sirven para mejorar su sistema no tienen ningún sentido: malgastará su energía y tiempo, que, por otro lado, son limitados. Si su intención es mejorar el sistema que está examinando, no tiene que prestar atención a todo, sino tan solo a algunas mediciones clave que son las que en realidad importan.

Por desgracia, es bastante normal obsesionarse con las cosas que son fáciles de medir en lugar de ocuparse de lo que importa en realidad. Pongamos el ejemplo de los ingresos de una empresa, que parece un tema importante, y lo es, pero solo hasta cierto punto: los ingresos son esenciales porque son un componente clave en las ganancias. No importa que haya reunido un millón de dólares en concepto de ingresos si ha gastado dos millones para conseguirlo. Como dijo acertadamente Theo Paphitis, empresario fundador de diversos negocios y presentador del programa de éxito de la BBC *Dragons' Den*: «Las

ganancias forman parte del sentido común; la facturación, de la vanidad». Por sí solos, los ingresos no constituyen un indicador clave de la actuación.

Lo mismo puede aplicarse a otras mediciones del proceso interno. Por ejemplo, si usted dirige un equipo de programadores le parecerá tentador medir su producción en líneas de código, porque es una medición clara y fácil. El problema es que no por disponer de un gran código va usted a disponer de un mejor código. Un programador de talento puede perfeccionar un programa reescribiéndolo y recurriendo a una

cantidad inferior de líneas de código. Obsesionado con la cantidad, pensará que prescindir de diez mil líneas es un contratiempo, cuando en realidad es una importante mejora.

La situación empeorará más si encima recompensa a los programadores en función de las líneas de código que le presenten: el papel de los incentivos provocará que su código se parezca en longitud a *Guerra y paz*.

En general, los indicadores clave de actuación relacionados con el mundo de los negocios se articulan en torno a los cinco factores de un negocio o al rendimiento. Las preguntas siguientes le

servirán para identificar los indicadores clave de actuación de un negocio:

1. La creación de valor. ¿Con qué rapidez crea un valor su sistema? ¿Cuál es el nivel actual de flujos de entrada?

2. El marketing. ¿Cuántas personas prestan atención a su oferta? ¿Cuántos clientes potenciales lo han autorizado a enviarles más información?

3. Las ventas. ¿Cuántos clientes potenciales se convertirán en clientes que pagarán por su oferta? ¿Cuál es el valor de vida de su cliente promedio?

4. La entrega de valor. ¿Con qué rapidez puede servir a sus clientes?

¿Cuál es el plazo actual de las devoluciones o el de reclamaciones?

5. Las financiación. ¿Cuál es su margen de ganancias? ¿Qué poder adquisitivo tiene usted? ¿Es desde el punto de vista financiero autosuficiente?

Cualquier medición que esté directamente relacionada con estas preguntas será un indicador clave de actuación. Lo que no esté directamente relacionado con algún proceso fundamental de la empresa o con el rendimiento del sistema probablemente no lo será.

Intente limitarse a valorar unos

cuantos indicadores clave por sistema, de tres a cinco. Cuando se reúnen varias mediciones, es tentador construirse un panel de control que contenga toda la información que desea tener a la vista. No caiga en la tentación: si se sobrecarga de datos, le costará más ver los cambios que tienen una importancia crucial. Siempre podrá estudiar minuciosamente los datos disponibles si lo necesita.

Descubra los indicadores clave de su sistema y podrá manejarlo sin ahogarse en un mar de datos.

Basura entra, basura sale

Vigilemos bien los comienzos y los resultados se arreglarán por sí solos.

ALEXANDER CLARK, embajador de Estados Unidos y activista pro derechos civiles del siglo XIX

Si lo que analiza usted son datos poco valiosos, el análisis resultante en el mejor de los casos será inútil, y en el peor resultará erróneo o perjudicial.

La calidad de los datos de información que usted baraje siempre influirá en la calidad del resultado. Si fabrica un objeto con materiales de mala calidad, ese objeto será feo y poco fiable. Si se alimenta con comida basura, lleva una vida sedentaria y siempre está pegado a la televisión viendo reality shows, se sentirá apático en lugar de lleno de energías. Si las personas que colaboran en un proyecto no están preparadas o no sienten ilusión por participar en él, el resultado final se verá afectado.

La expresión «basura entra, basura sale» transmite un principio muy claro:

si usted introduce en un sistema información sin importancia, el resultado no le va a servir de nada. La capacidad de entender un sistema se relaciona directamente con la capacidad de observar lo que sucede en él. La calidad y la cantidad de datos que usted reúna sobre el sistema constituirán el techo de cristal que le ayudará a entender lo que ocurre mientras funciona.

Si no quiere un resultado nulo, esté atento a los comienzos. Ser consciente de lo que está iniciando le ayudará a conseguir que el resultado final del proceso esté a la altura de sus

expectativas.

Para mejorar sus resultados, mejore la calidad de lo que está iniciando.

La objetividad en el análisis

Lo que la verdad puede destruir, debería destruirse.

P. C. HODGELL, profesor y autor de *The God Stalker Chronicles*

El último trabajo que desempeñé en Procter & Gamble consistió en crear una estrategia de valoración del proceso de marketing online; es decir, tenía que hallar la manera de medir la eficacia de los anuncios de P&G en la web. P&G invertía millones de dólares al año en fajas publicitarias, en publicidad en los motores de búsqueda y en colgar vídeos en la red. Mi trabajo era determinar si la inversión valía la pena.

Una de las cosas que mi equipo descubrió mientras elaborábamos nuestro informe fue inquietante: el sistema que se usaba en la mayoría de las páginas web para contar el número

de personas que las visitaban estaba mal hecho. En lugar de contar el número de personas, el sistema trataba las visitas de los programas de motores de búsqueda como si también fueran personas, aunque no lo fueran. Los programas de ordenador no tienen ningún interés en comprar detergente para la ropa o champú, pero el sistema los contaba como si fueran clientes potenciales.

Es bastante frecuente que los «programas araña» de los motores de búsqueda visiten una página web varias veces al día buscando nueva información, y nuestro sistema estaba

contando muchas más personas de las que visitaban en realidad la página. Dicho de otra manera, se había generado la típica situación de «basura entra, basura sale», y eso provocaba que nuestras mediciones no resultaran útiles.

Como es lógico, nuestra recomendación fue que se actualizara el sistema de búsqueda para reunir con mayor precisión los datos sobre los visitantes. Y casi en bloque, los equipos se negaron. Sabían que los datos con que trabajaban eran falsos, pero no parecía importarles. ¡Qué extraño!

El problema era que si instalábamos el nuevo sistema de búsqueda, el cálculo

de la cantidad de individuos que visitaban nuestra página web (y que la mayoría de equipos consideraba un indicador clave de la actuación) se reducirían drásticamente. A pesar de que el nuevo sistema era más preciso, instalarlo habría hecho quedar mal al equipo, y en lugar de corregir el problema, todos eligieron seguir viviendo en la mentira. Como consecuencia, comprometieron gravemente su capacidad de mejorar el rendimiento de su página web.

Quien «analiza el sistema con objetividad» mide y estudia los datos sin apasionamiento. Los humanos somos

seres sociales y tendemos a preocuparnos por la imagen que los demás tienen de nosotros; eso nos lleva a pintar las cosas mejores de lo que en realidad son. Si su propósito es mejorar de verdad las cosas, esta predisposición puede interferir en el análisis de datos precisos y en la objetividad del proceso.

Para garantizar un análisis objetivo de la información tendrá que confiárselo a alguien que no esté personalmente involucrado en su sistema. Cuando su posición queda en entredicho afecta a quienes actúan influidos por incentivos y de forma parcial. Lograr que un tercero audite sus mediciones y análisis con

experiencia y distanciamiento es una buena manera de huir de esa tendencia: quizá no le gustará lo que va a oír, pero al menos será plenamente consciente de los problemas potenciales.

No quiera ver sus datos de color rosa: procure ser siempre honesto consigo mismo y haga caso de lo que le dice la información.

El contexto

Si no entiende algo es porque no entiende el contexto.

RICHARD RABKIN, psiquiatra

Este mes ha tenido unos ingresos de 200.000 dólares. ¿Eso es bueno o es malo?

Depende. Si el mes pasado ingresó 100.000 dólares, es bueno. Si los gastos de este mes ascienden a 400.000 dólares, es malo.

El «contexto» surge de relacionar valoraciones que le proporcionen información adicional sobre los datos que quiere examinar. En el ejemplo

anterior, conocer sus ingresos no le resultará muy útil si no cuenta con información adicional. Conocer los ingresos del mes anterior y los gastos del mes en curso le proporcionará una visión del conjunto de información necesaria, un retrato más fiable de la situación.

Sumar datos no es útil. No le servirá para realizar mejoras tangibles porque le faltará información. Saber que 2.000.000 de personas han visitado su página web este mes no le aporta nada. Si no conoce el contexto no podrá valorar el cambio ni la eficacia del sistema, y eso condiciona su capacidad

de mejorarlo.

Intente no caer en la tentación de centrarse en «el número mágico» cuando repase sus resultados. Confiar en este número único es simplificar, pero no se engañe: al anular la información del contexto se cierra usted el camino a hacer grandes cambios a partir de los datos. No por conocer su puntuación global de calidad o saber que sus ingresos han subido o han bajado se comprenderá la razón de los resultados, si eso tiene importancia o si es el producto de diversas fluctuaciones azarosas o de un cambio significativo en el sistema o en su entorno.

Como regla general, no analice las posibles valoraciones por separado; contémplelas siempre dentro de un contexto y añada a este las diversas mediciones.

El muestreo

Si no cree en la técnica del muestreo, la próxima vez que vaya al médico y quiera extraerle sangre, dígale que se la saque toda.

GIAN FULGONI,

fundador y presidente de Comscore, Inc.

¿Qué puede hacer si su sistema es demasiado grande o complejo para recoger datos de todos y cada uno de los procesos?

A veces no es práctico medir los flujos de todo un sistema. Si está manejando un sistema escalable, a menudo no es posible comprobar cada unidad o localizar todos los errores. ¿Cómo puede identificar los problemas potenciales con rapidez cuando su sistema está produciendo sin parar millones de unidades o completando

millones de transacciones?

El «muestreo» es el proceso de tomar al azar un pequeño porcentaje de la producción total y considerar que representa la totalidad del sistema. Si alguna vez le han extraído sangre en un laboratorio médico, ya tiene una idea de lo que es un muestreo. El médico o la enfermera extrae una pequeña cantidad de sangre que luego envía al laboratorio para que la analicen. Si el control revela alguna anomalía en la muestra, se infiere que esa anomalía está presente en su flujo sanguíneo.

El muestreo puede ayudarle a identificar con rapidez los errores del

sistema sin verse obligado a controlar toda la producción del sistema, proceso que puede eternizarse y ser carísimo. Si fabrica usted teléfonos móviles no tiene que revisar cada uno de los teléfonos que salgan de la cadena de producción. Con revisar uno de veinte, podrá identificar errores con la suficiente rapidez para arreglar el sistema si algo sale mal. En función de la rapidez y la precisión con que necesite localizar los errores, puede aumentar o disminuir el porcentaje de muestreo.

Otra forma de muestreo son los puntos de venta tomados al azar. Muchos minoristas contratan a vendedores

camuflados para controlar periódicamente el servicio al cliente o la pericia de su personal de ventas. Estos vendedores tienen que mostrarse interesados en unos artículos específicos, hacer determinadas preguntas, exigir una devolución o mostrarse impertinentes. Como el personal cree que son clientes auténticos, es una manera muy efectiva de que la dirección de la tienda ponga a prueba a su personal sin vigilar a todas horas.

El muestreo puede ser sesgado si la muestra no se ha tomado al azar o no es uniforme. Por ejemplo, medir el

promedio de los ingresos familiares de Estados Unidos en función de quienes tienen propiedades en Manhattan elevará mucho más el promedio que si se midiera en función de quienes tienen propiedades en Virginia Occidental. Si quiere obtener buenos resultados, procure que la muestra se haya tomado al azar y sea lo mayor posible.

Si lo que necesita es hacer un control de calidad, el muestreo puede ayudarle a reunir datos sin incurrir en grandes gastos, siempre y cuando evite cualquier sesgo potencial que pueda alterarlos.

El intervalo de confianza

Todos generalizamos partiendo de un ejemplo. Al menos, eso es lo que hago yo.

STEVEN BRUST, autor de libros de ciencia ficción

Imagine que quiere comprar una moneda trucada en una tienda de artículos de magia y quiere asegurarse de que esté manipulada para que salga la mayoría de veces cara. ¿Cómo puede estar seguro de que no le han tomado el pelo?

Lanzando la moneda al aire, claro.

Supongamos que tras los primeros cinco lanzamientos le salen dos caras y tres cruces. ¿Va a pedir que le devuelvan el dinero?

El «intervalo de confianza» es la probabilidad de acertar un análisis en concreto. Vale más que se asegure de que sus resultados son exactos antes de poner en peligro la reputación del propietario de la tienda.

Cuantas más muestras tome, mayor será el intervalo de confianza de su valoración. A cada lanzamiento su muestra aumenta. Y cuanto mayor sea, más confianza le inspirará la precisión

de sus mediciones.

Como solo ha lanzado la moneda al aire cinco veces, no puede estar seguro de que le hayan tomado el pelo, porque el tamaño de su muestra es muy pequeño. Si lanza la moneda al aire mil veces y sale cruz el 60 % de las veces, puede estar relativamente seguro de que la moneda está trucada, pero no como usted esperaba. Una moneda sin trucar debería caer tanto por el lado de la cara como por el lado de la cruz, y esa muestra tan grande implica que es muy probable que el vendedor le vendiera por error una moneda trucada para que saliera la mayoría de veces cruz.

Los cálculos para precisar los intervalos de confianza no son el objeto de este libro, pero los encontrará bastante fáciles cuando le haya pillado el truco, sobre todo si en su análisis utiliza una hoja de cálculo o una base de datos. Si necesita calcular los intervalos de confianza, le recomiendo *Principles of Statistics*, de M. G. Bulmer. Es un buen manual para estudiar el tema en profundidad.

Esté atento en no malinterpretar las mediciones partiendo de unas muestras pequeñas. Cada vez que le presenten un promedio o un porcentaje basado en datos que le resulten desconocidos,

averigüe cuál es el tamaño de la muestra y cómo se recogió. Un tamaño demasiado reducido puede influir de manera significativa en los resultados finales.

En lo que respecta a la objetividad para analizar la información, siempre será mejor disponer de un gran número de datos, es decir, habrá que reunir muestras de gran tamaño.

La ratio

El que se niega a practicar la aritmética está condenado a caer en la charlatanería.

JOHN MCCARTHY, especialista en informática y ciencias cognitivas e inventor del término «inteligencia artificial»

Una «ratio» compara dos cantidades entre sí. Dividiendo el resultado por los datos de la información, usted podrá medir cualquier relación útil que exista entre las distintas partes del sistema.

Por ejemplo, imaginemos que de cada 30 clientes que entran en su tienda, 10 compran en ella. Su ratio límite sería

10 dividido 30: 1/3.

Supongamos que forma a su personal de ventas en diversas técnicas y que el resultado de esa formación hace que de 30 clientes que entran en la tienda, 15 compren en ella. Su nueva ratio límite será 15 dividido entre 30: 1/2.

Los porcentajes son sencillamente ratios de base 100. Su primera ratio límite, convertida en porcentaje, es del 33 %. Su segunda ratio límite, del 50 %.

Piense en una medida como si fuera el rendimiento de una inversión (RI): lo único que tiene que hacer es dividir el dinero que ingresa por el dinero que gasta, y luego restarle 1,00. El resultado,

expresado en porcentajes, le indica cuál es su rentabilidad. Si gasta 2.000.000 de dólares e ingresa 4.000.000, su rentabilidad es del 100%:

4.000.000 de dólares (ganados) / 2.000.000 (gastados) = 2,00

2,00 – 1,00 = 100% del rendimiento de su inversión.

ALGUNAS RATIO ÚTILES QUE DEBE TENER EN CUENTA:

• *Rendimiento neto del capital*. Por cada dólar que invierte en equipamiento, ¿cuánto ingresa?

• *Rentas del capital*. Por cada dólar

que toma prestado o invierte, ¿cuánto ingresa?

- *Rendimiento de una promoción*. Por cada dólar que gasta en publicidad, ¿cuánto ingresa?
- *Beneficio por empleado*. Por cada persona que emplea, ¿qué beneficio genera su negocio?
- *Ratio límite*. Por cada cliente potencial atendido, ¿cuántos de ellos compran?
- *Ratio de devolución y reclamaciones*. Por cada venta que haga, ¿cuántas devuelven o cuántas son las reclamaciones?

Las ratios indican que el sistema está cambiando. Si su ratio límite o el rendimiento de su inversión siguen subiendo, fantástico. Si con el tiempo descienden, tendrá que averiguar la razón.

Sea creativo: analice su empresa y emplee ratios que pongan de relieve las partes más importantes de su sistema.

Media, mediana, modo y rango medio

Lo que le duele no es lo que no sabe. Es lo que sabe que no es así.

WILL ROGERS, cowboy y cómico americano

El activo familiar promedio de una persona que lee el *Wall Street Journal* es de 1.700.000 dólares. ¡A ver si los lectores del *WSJ* van a ser todos unos ricachones!

Ni mucho menos. Bill Gates y Warren Buffett leen el *Wall Street Journal* y su riqueza se contabiliza en miles de millones, más dinero del que gana el 0,01 % de los profesionales más elitistas que se mueven en el mundo de

los negocios. Solo por el hecho de existir, ejecutivos con activos altísimos como Gates y Buffett disparan el promedio hacia arriba. Si usted confía en conocer el activo de que dispone el típico lector del *Wall Street Journal* a partir del promedio, anda muy equivocado.

La «media» (o el promedio) se calcula sumando las cantidades de todos los puntos de referencia. Es fácil calcular un promedio, pero sepa que un promedio también está sujeto al síndrome Gates y Buffett: la presencia de casos atípicos que disparan la media tanto hacia arriba como hacia abajo, y

que por eso mismo no son representativos. (Ahora bien, si excluye estos casos atípicos, el promedio se vuelve más exacto.)

La «mediana» es el valor que ocupa el lugar central de todos los datos cuando están ordenados de menor a mayor, es la cantidad que da el punto de referencia central del rango. La mediana coincide con una forma específica de análisis llamada percentil: la mediana es el valor que coincide con el quincuagésimo percentil. Por definición, el 50 % de los valores del conjunto estarán por debajo de la mediana. Calculando la mediana y comparándola

con la media sabrá si algún peso pesado está influyendo en el promedio.

El «modo» es el valor que aparece con mayor frecuencia en un conjunto de datos. Los modos son útiles para localizar grupos de datos; en un conjunto de datos puede haber múltiples modos, que pueden alertarle de la existencia de «interdependencias» potencialmente interesantes en el «sistema» que generó estos datos.

El «rango medio» es el valor situado entre el punto de referencia más alto y el punto más bajo de un conjunto de valores. Para calcular el rango medio sume los valores más alto y más bajo y

divídalos por dos. El rango medio se utiliza para hacer estimaciones rápidas, porque es veloz, y solo es preciso conocer dos puntos de referencia, pero estos puntos pueden variar con extrema facilidad si aparecen casos atípicos extremadamente altos o bajos, como la cuenta bancaria de Bill Gates.

La media, la mediana, el modo y el rango medio son herramientas de análisis muy útiles que pueden dar muy buen resultado…, siempre y cuando sea prudente y emplee la herramienta adecuada en cada caso.

La correlación y la causalidad

La correlación no es la causalidad, pero les aseguro que es un indicio.

EDWARD TUFTE, estadístico,
experto en diseño de la información y
catedrático
de la Universidad de Yale

Imagínese una mesa de billar: si conoce la posición exacta de cada bola en la mesa y la naturaleza de las fuerzas que

se aplican a la bola blanca (el vector del impacto, la fuerza del impacto, la localización del impacto, la fricción de la mesa y la resistencia del aire), podrá calcular con exactitud cuánto se desplazará la bola blanca y cómo afectará al resto de las bolas que golpee a su paso. Los jugadores profesionales de billar son tan hábiles «simulando mentalmente» estas relaciones que son capaces de limpiar la mesa rápidamente.

Eso es la «causalidad»: una sucesión de causas y efectos. Dado que podemos calcular una sucesión completa de las causas y los efectos, es posible afirmar que golpeando la bola blanca usted

causará que una bola entre en la tronera. Si vuelve a golpear la bola blanca de la misma manera y en la misma situación exacta, obtendrá el mismo resultado otra vez.

Le mostraré, a partir de unos datos hipotéticos, otro experimento que da que pensar: las personas que sufren un infarto comen al año, de promedio, 57 hamburguesas dobles de queso con bacon. ¿Comer hamburguesas dobles de queso con bacon provoca infartos? No necesariamente. Las personas que sufren un ataque al corazón suelen ducharse 365 veces al año y parpadear 5.600.000 veces al año. ¿Ducharse y parpadear

también pueden provocar un ataque de corazón?

La «correlación» no es la causalidad. Aunque advierta que una medición va asociada repetidas veces a otra, eso no demuestra que una sea la causa de la otra.

Imagínese que tiene una pizzería y que encarga un anuncio de treinta segundos para que lo emitan en televisión. Poco después de que su anuncio salga en antena, advierte un aumento del 30 % en las ventas. ¿El anuncio ha sido la causa del aumento?

No necesariamente: el aumento puede deberse a múltiples factores.

Quizá haya una feria en la ciudad y más gente que necesite ir a comer a un lugar cuyo servicio sea rápido. Quizá sea fin de curso y las familias hayan salido a celebrarlo. Quizá usted lanzara en ese momento una promoción ofreciendo dos pizzas al precio de una y eso haya atraído gente a su local. Suceden tantas cosas a la vez que es difícil estar seguro.

De hecho, el anuncio pudo haber originado un «descenso» en las ventas, porque alguien lo hubiera encontrado desagradable u ofensivo; o bien, otro factor aumentara las ventas y echara al traste ese descenso en las ventas.

La causalidad siempre es más difícil de comprobar que la correlación. Cuando se analizan sistemas complejos con muchas variables e interdependencias, suele ser extremadamente difícil encontrar la causalidad pura. Cuantos más cambios inciden en un sistema con el paso del tiempo, más probabilidades hay de que más de uno de esos cambios influya en el resultado que usted intenta analizar.

Adaptarse a las variables conocidas puede ayudarle a aislar las causas potenciales de un cambio en su sistema. Por ejemplo, si sabe que las familias salen a celebrar que se ha terminado el

curso escolar o se ha enterado de que se ha montado una feria en la ciudad, puede adaptarse a ese fenómeno de temporada recurriendo a los datos históricos.

Cuanto mejor pueda aislar el cambio hecho en el sistema de otros factores, más segura estará de que el cambio que hizo intencionadamente fue, en realidad, el causante de los resultados que están a la vista.

Las normas

Quienes no pueden recordar el pasado
están condenados a repetirlo.

GEORGE SANTAYANA, filósofo y ensayista

Si desea comparar la eficacia de algo en el presente, a menudo es útil aprender del pasado.

Las «normas» son medidas que convierten los datos históricos en herramientas que proporcionan un contexto donde hacer mediciones. Por ejemplo, observando datos del pasado podrá descubrir ciertas tendencias en sus datos de venta si los relaciona con la fecha en que se hizo la venta; a eso se le

llama temporalidad. La temporalidad es el ejemplo perfecto que nos demuestra por qué las normas son tan útiles. Si su negocio es la venta de adornos navideños, comparar las ventas del último trimestre del año (de octubre a diciembre) con las del tercero (de julio a septiembre) no le servirá de mucho: nadie compra adornos de Navidad en agosto. Es mucho mejor comparar las ventas de este último trimestre con las correspondientes al mismo trimestre del año anterior para determinar si su ejercicio ha sido mejor que el pasado.

Cuando la medición practica el cambio, las normas basadas en las

mediciones anteriores pierden validez. En P&G usábamos un método para evaluar la eficacia de determinados tipos de anuncios. Recurriendo a los datos que el tiempo había demostrado que eran válidos, comparábamos los anuncios nuevos con los anuncios antiguos que habían tenido éxito. Si el nuevo no superaba la norma al probarlo, se descartaba.

Si la empresa en determinado momento decidía emplear una metodología distinta en sus comprobaciones, las normas dejaban de ser válidas, porque eso habría sido como comparar manzanas con naranjas.

Si cambia los métodos de medición, invalidará en el acto las normas que se basan en ellos. Si todavía quiere seguir considerando esas normas, va a tener que reconstruir la base de datos que se basa en la información histórica.

El ejercicio anterior no es garantía del ejercicio futuro. Recuerde que estamos tratando con sistemas complejos, y que las cosas cambian con el tiempo. Solo porque algo resultara útil en el pasado no significa que vaya a seguir funcionando eternamente. Si quiere obtener buenos resultados, revise periódicamente sus normas para asegurarse de que son válidas.

El agente

¿Cuántas patas tiene un perro si llamamos pata a la cola? Cuatro. Interpretar que la cola es una pata no la convierte en una pata.

ABRAHAM LINCOLN,
presidente de Estados Unidos

¿Qué hace usted cuando no es posible medir algo directamente?

Un «agente» mide una cantidad midiendo otra cosa. Por ejemplo, en los sistemas democráticos los votos son el

agente que mide la voluntad soberana del pueblo. No es posible someter a todos los ciudadanos de un país a un escáner cerebral que revele sus preferencias al detalle; se recurre a los votos, porque son la siguiente mejor alternativa.

En las mediciones científicas se recurre siempre a los agentes. ¿Se ha preguntado alguna vez cómo conocen los científicos la temperatura del sol o la antigüedad de las rocas? Miden varios agentes, como la longitud de onda de los rayos electromagnéticos o la inestabilidad de conocidos isótopos radiactivos, y aplican relaciones y

fórmulas contrastadas para elaborar una respuesta.

Los agentes más útiles están estrechamente relacionados con el tema principal; cuanto más lo estén, mejor. Pongamos el ejemplo del análisis de las páginas web. Usted quiere saber exactamente desde dónde y durante cuánto tiempo los visitantes prestan atención a los distintos apartados de su página. Insisto, no puede hacer un escáner cerebral a cada visitante que entre en la página. Sin embargo, la atención puesta en la posición del cursor del ratón sería muy útil como agente. Según un estudio realizado por

investigadores de la Universidad Carnegie Mellon:

> El 84 % de las veces que el cursor del ratón visitaba un dominio, la vista del usuario lo acompañaba. Por otro lado, el 88 % de los dominios que el ojo no contemplaba tampoco eran visitados por el cursor del ratón. [60]

Dado que los movimientos del ratón y el hecho de mirar con interés (es decir, poner atención) mantienen una estrecha

correlación, los movimientos del ratón son un buen agente para detectar la atención del visitante. Cuanto mayor sea la correlación, más idóneo será el agente.

Para obtener un mejor resultado, asegúrese de que el agente esté estrechamente relacionado el tema de estudio. Los agentes pueden engañar o confundir cuando parece que miden una cosa y en realidad miden otra. Piense en el ejemplo de cuando intentábamos medir la productividad del programador contando las líneas de código como si fueran un indicador clave de la actuación. Como ya hemos expuesto, las

líneas de código son, sin duda, un agente que consigue que la programación sea más eficaz, pero un exceso de códigos puede señalar un índice de productividad inverso, y entonces la medición ya no sirve para el objetivo que se ha estipulado.

Empleados con tiento, los agentes pueden ayudar a medir lo inconmensurable, pero tiene que asegurarse de que su agente esté en directa correlación con el tema de su interés.

La segmentación

La norma para alcanzar el nirvana en sus análisis: nunca exponga un criterio (ni aunque sea el indicador clave de actuación preferido de Dios) sin segmentarlo… No existe ningún indicador clave de actuación tan intuitivo en sí mismo, ni a favor de una tendencia ni contra todo pronóstico, que no acabe siendo más efectivo si se lo segmenta.

AVINASH KAUSHIK,

autor de *Web Analytics: An Hour a Day*

A menudo, sumando conjuntos de datos encontrará un filón de oro…, si sabe verlo. La «segmentación» es una técnica que permite fragmentar un conjunto de datos en subgrupos bien definidos teniendo en cuenta distintos «contextos». Separar los datos en grupos predefinidos puede sacar a la luz relaciones que antes ignorábamos. Por ejemplo, saber que los pedidos han aumentado un 87 % este mes es bueno, pero saber que el 90 % de los nuevos pedidos han sido hechos por mujeres que residen en Seattle todavía es más útil. Descubra la causa de que esas

mujeres hicieran el pedido y podrá usar esa información para capitalizar mejor su éxito.

Existen tres criterios para segmentar la información de los clientes: sus actuaciones previas, aspectos demográficos y de la psicografía.

Las «actuaciones previas» clasifican a los clientes en función de sus acciones pasadas. Por ejemplo, puede clasificar la información sobre las ventas comparando las ventas de sus nuevos clientes con las de los clientes antiguos. Tener en cuenta el valor de vida es una forma de segmentación a partir de una actuación previa.

Segmentar a los clientes según los criterios demográficos los clasifica en función de sus características personales. La información personal como la edad, el sexo, los ingresos, la nacionalidad y el lugar de residencia pueden ayudarle a descubrir cuáles de ellos son posibles compradores. Si sabe que sus mejores clientes son varones de entre veintitrés y treinta y dos años, que viven en ciudades importantes y ganan 2.000 dólares al mes, puede ser muy útil. Esa información puede ayudarle a aplicar una estrategia de marketing distinta para captar un porcentaje mayor de potenciales clientes que reúnan esos

requisitos.

La psicografía segmenta a los clientes en función de sus características psicológicas. La psicografía, a partir de encuestas, tests o grupos de interés, se ocupa de las actitudes o los puntos de vista que determinan la imagen que la gente tiene de sí misma y del mundo.

La psicografía puede ser muy útil para crear o concretar estrategias de creación de un producto de valor, marketing y ventas. Por ejemplo, si usted vende sistemas de seguridad para el hogar, seguramente sus potenciales compradores creerán en expresiones como, por ejemplo, «el mundo está lleno

de peligros», y sentirán que incluso corren peligro cuando están en casa. No sería mala idea que intentara promocionar su producto en revistas y páginas web de supervivencia y autodefensa, mercados en los que los clientes tienen el mismo tipo de preocupaciones.

Segmente su información y descubrirá muchas conexiones ocultas que vale la pena investigar.

La humanización

Las personas son el centro del universo.
No son cosas.

STOWE BOYD, tecnólogo social

Analizar datos reconforta a quienes tienen la mente programada para cuantificar las cosas, pero para usarlos bien, debe ir más allá del cruce de números para comprender lo que le están diciendo.

Cuando se analizan los datos de un sistema es fácil olvidar que eso pertenece al ámbito de los seres humanos. Por ejemplo, imagínese un departamento de atención al cliente que

se ocupa de las reclamaciones telefónicas. Numéricamente, reducir el tiempo de espera de diez a ocho minutos parece fantástico: ¡es una mejora del 20 %!

Invierta la situación: lo que escapa a esta valoración es el hecho de que usted sigue teniendo a un cliente insatisfecho esperando al otro lado de la línea durante ocho minutos, una eternidad. Cada minuto de espera enfurece más al cliente, e influye en la imagen que este se va formando de la empresa. Esa mejora del 20 % palidece cuando se la compara con lo que significa para su reputación que ese cliente hable con sus

amigos y colegas del mal trato que ofrece su compañía.

La «humanización» del sistema es el proceso mediante el cual esos datos sirven para contar una historia (anécdota) sobre la experiencia o el comportamiento de una persona real. Los datos cuantificables son útiles en general, pero a menudo es necesario acompañarlos de información real sobre sus consecuencias para comprender lo que está sucediendo.

Muchas empresas intentan dar una imagen humana inventando una serie de personajes de ficción, de perfiles humanos ficticios, a partir de unos datos.

Cuando me dedicaba a desarrollar productos para la limpieza doméstica en P&G, los datos derivados del estudio de mercado decían que había dos amplios segmentos: las personas que daban un valor a la limpieza a fondo y continua («Si no limpio de rodillas, con la suciedad llegándome a los codos, y friego todo con lejía, no estoy satisfecho») y las personas que buscaban poder hacerlo con rapidez y eficacia («Estoy demasiado ocupada para limpiar; mientras se vea bien, ya me doy por satisfecha»).

Combinamos esta información con otros datos, como los ingresos

familiares, las estadísticas generales y las aficiones, y creamos el perfil de una persona ficticia. Cuando desarrollamos ese perfil, nos resultó más fácil aprovechar los datos de que disponíamos para tomar decisiones; en lugar de basarnos en la estadística para valorar una idea, podíamos confiar en nuestra intuición preguntándonos si a Wendy, como personaje imaginario, le gustaría.

No aporte datos únicamente, cuente una historia que ayude a la gente a entender lo que está sucediendo y descubrirá que el esfuerzo que le exige su análisis le da mejores frutos.

12
El perfeccionamiento de los sistemas

En teoría, no hay diferencia alguna entre la teoría y la práctica. En la práctica, sí la hay.

JAN L. A. VAN DE SNEPSCHEUT, informático

rear y perfeccionar sistemas es el quid del éxito en la práctica empresarial. El

propósito de comprender y analizar los sistemas es el de perfeccionarlos, concepto a menudo peliagudo, porque cambiar los sistemas suele tener consecuencias inesperadas.

En este capítulo aprenderá los secretos de optimizar, y aprenderá también a eliminar la fricción innecesaria de los procesos de importancia y a construir sistemas que sepan funcionar entre la incertidumbre y el cambio.

Optimizar

Optimizar de forma prematura es la raíz de todos los males.

DONALD KNUTH, informático y ex profesor de la Universidad de Stanford

«Optimizar» es el proceso de potenciar al máximo los outputs de un sistema o de minimizar los inputs que el sistema necesita para funcionar. La optimización gira en torno a los sistemas y los procesos que se ocultan tras su

indicador clave de actuación, que mide los elementos fundamentales del sistema como un todo. Si usted mejora sus indicadores clave de actuación, su sistema funcionará mejor.

La maximización consiste en hacer que una variable económica, por ejemplo, el rendimiento del sistema, alcance el máximo. Si usted quiere ganar más dinero, crear más unidades para la venta o servir a más clientes, potenciaría al máximo las posibilidades de obtener un rendimiento mayor. La introducción de unos «cambios» en el sistema que hagan aumentar el rendimiento provocará que su sistema

mejore de manera específica y apreciable.

La minimización consiste en reducir al máximo los inputs necesarios, que se someterán a un proceso de transformación, para que el sistema funcione. Si su intención es aumentar su margen de ganancias, los costes serán clave. Minimice sus costes y sus márgenes de beneficio aumentarán.

Por definición, si está intentando maximizar o minimizar más de una variable, no está optimizando, está compensando una cosa por otra. La mayoría usa el término optimización con el significado de mejorar las cosas, pero

esa definición en realidad no le ayuda a hacer nada.

En términos prácticos, intentar optimizar diversas variables a la vez no funciona: necesita ser capaz de concentrarse en una única variable durante un tiempo para poder entender que los cambios que realiza afectan al sistema como un todo. Debe intentar encontrar una causalidad (no una correlación) en sus cambios, y las interdependencias ocultas pueden hacer difícil que usted entienda cuáles son los cambios que han provocado determinados resultados.

Recuerde que no puede optimizar de

manera fiable el funcionamiento de un sistema haciendo cambios múltiples variables. Elija la más importante y centre en ella sus esfuerzos.

Refactorizar

La elegancia no es natural, y solo se consigue con grandes gastos. El hecho de hacer algo, no lo hace elegante, pero si lo hace y piensa que podría ser más elegante, y vuelve a hacerlo, podría, tras

un número indeterminado de veces, obtener algo que sí sería elegante.

ERIK NAGGUM, programador informático

No todos los cambios que se introducen en un sistema están pensados para influir en el resultado de ese sistema. A veces es más eficaz volver a urdir un proceso sin cambiar el resultado final.

«Refactorizar» es el proceso de cambiar un sistema para mejorar la eficacia sin alterar el producto resultante. El término procede de la jerga de programación informática: los programadores pasan horas

reescribiendo un programa que, si todo sale bien, terminará haciendo exactamente lo mismo que antes de acabar con él. ¿Por qué?

El beneficio primordial de refactorizar no es mejorar la producción, es lograr que el sistema sea más veloz o más eficaz. Readaptando los procesos que el sistema utiliza para generar un resultado, es posible lograr que el programa sea más rápido o exija menos recursos mientras esté en funcionamiento.

Refactorizar consiste en reconstruir un proceso o un sistema buscando los patrones. ¿Cuáles son los procesos de

vital importancia que deben hacerse bien para alcanzar el objetivo? ¿Esos procesos tienen que completarse de una manera determinada? ¿Cuáles son las limitaciones actuales? ¿Qué parece ser especialmente importante? Reúna toda la información que pueda sobre cómo funciona el sistema y deje que repose durante un tiempo.

Ya verá que empieza a advertir detalles en su sistema que no tienen sentido, cosas que usted ha hecho de una manera determinada porque en su momento le pareció buena idea, pero que ahora no le sirven para enfrentarse a la tarea.

Cuando los patrones empiezan a aflorar, puede retocar el sistema para reagrupar los procesos o inputs similares. Recuerde el caso de la cadena de montaje: si tiene que estar parando constantemente lo que está haciendo para ir a la otra punta de la fábrica a que le entreguen el componente que necesita, readaptar el sistema para que el componente siempre esté a mano probablemente será una buena idea. El sistema seguirá generando el mismo resultado cuando usted haya terminado, pero habrá eliminado cierta ineficacia que contribuía a provocar pérdidas significativas en la productividad.

Si su objetivo es lograr acelerar el sistema, o volverlo más eficaz, refactorizar tiene una importancia fundamental.

La minoría crucial

En general, las causas, la información o el esfuerzo se clasifican en dos categorías: (1) la mayoría, que tiene poca influencia, y (2) una pequeña minoría, que tiene una influencia

imperiosa y determinante.

RICHARD KOCH, autor de *Mejora tu vida con el secreto del 80-20*

Vilfredo Pareto era un economista y sociólogo del siglo XIX muy interesado en el tema de la propiedad de la tierra y la distribución social de la riqueza. Tras reunir y analizar muchos datos, Pareto descubrió un patrón curioso: más del 80 % de la tierra en Italia era propiedad de menos del 20% de la población. La riqueza del país no estaba distribuida de forma equitativa, o lo estaba en forma de campana; la mayoría asumía que la

riqueza estaba concentrada en un grupo relativamente reducido de individuos.

Sin embargo, Pareto estudió otros ámbitos de la vida y siguió encontrando en ellos el mismo patrón. En su jardín, por ejemplo, el 20 % de las plantas de guisantes producía el 80 % de los guisantes. ¿Qué estaba pasando?

En cualquier sistema complejo pocos datos generan buena parte de los resultados. Este patrón de no linealidad continua se llama el principio de Pareto, o la regla del 80-20. Personalmente, a mí me gusta más llamarlo la «regla de la minoría crucial».

Cuando entienda este patrón común,

lo descubrirá en muchos ámbitos de la vida:

• En la mayoría de negocios menos del 20 % de los clientes representa más del 80 % de los ingresos anuales.

• Menos del 20 % de los empleados de un negocio hace más del 80 % del trabajo más valioso.

• Usted lleva puesto menos del 20 % de la ropa que tiene en el armario más del 80 % de las veces.

• Usted emplea más del 80 % de su tiempo en comunicarse con menos del 20 % de sus contactos personales.

La no linealidad de la minoría

crucial puede llegar a ser exagerada. Por ejemplo, menos del 3 % de la población mundial está en posesión de más del 97 % de la riqueza total del mundo. Con el tiempo, el poder político (tanto el de los países como el de las empresas) tiende también a concentrarse en manos de unos cuantos, y eso conduce a la existencia de un grupo muy reducido de individuos que toma decisiones que afectan directamente a las vidas de centenares de millones de personas. Ni siquiera el 1 % de las películas que se producen se convierten en éxitos de taquilla, y menos del 0,1 % de los libros que se escriben son éxitos de ventas.

Para mejorar los resultados, céntrese en los datos de información cruciales que le conducirán a donde usted quiere. En *La semana laboral de 4 horas*, Timothy Ferriss recurrió a la minoría crucial para identificar a quienes eran sus mejores clientes en activo. De los 120 clientes a los que servía, 5 generaban el 95% de sus ingresos. Centrándose en esos mayoristas que le daban tan buenos resultados y cuidando del resto con el piloto automático, Ferriss dobló sus ingresos mensuales y limitó su jornada laboral de 80 a 15 horas a la semana.

A menudo este enfoque también

sirve para desembarazarse de los resultados indeseables. Mientras analizaba su empresa, Ferriss se dio cuenta de que dos de sus clientes en concreto representaban para él una fuente de disgustos. Desembarazándose de los clientes que consumían su energía, a pesar de que también representaban un volumen considerable de recursos, recuperó su tiempo y su energía. Y como consecuencia, pudo asegurar su distribución a partir de otros tres clientes de gran volumen que incrementaron sus ingresos netos haciendo además que se esfumaran sus dolores de cabeza.

Los costes de oportunidad son aquellos que podrían haber proporcionado otra acción alternativa. Si, por ejemplo, usted pasa la mayor parte del tiempo en reuniones poco productivas, está malgastando unas horas que podría utilizar para conseguir hacer cosas importantes. Este mismo concepto se aplica a los gastos que no son cruciales: dinero que usted podría destinar a obtener mejores resultados.

Descubra cuáles son los inputs que generan los resultados que busca y dedíqueles su tiempo y energía. El resto, elimínelo sin piedad.

Los rendimientos decrecientes

El último 10 % de nuestro rendimiento
es responsable de una
tercera parte del coste y de dos terceras
partes de los problemas.

NORMAN R. AUGUSTINE,
ejecutivo aerospacial y ex subsecretario
de Defensa de Estados Unidos

Si usted tiene 10 dólares en su cuenta corriente, encontrarse 5 dólares en el

bolsillo de un pantalón recién salido de la tintorería es motivo de alegría. Si usted tiene 10 millones de dólares en su cuenta corriente, esta misma situación solo le arrancará una sonrisa.

De la misma manera podríamos decir que si comer una galleta es bueno, comer dos es mejor. Ahora bien, el resultado no será el mismo si usted come cien. No siempre es positivo tener gran cantidad de algo. (La misma relación rige con beber cerveza y tomar vitaminas.)

Lo bueno está sujeto a los «rendimientos decrecientes»; es decir, al llegar a un determinado punto, acumular

puede ir en su perjuicio. Cuando trabajaba en el departamento de marketing de P&G, dedicábamos tiempo y esfuerzo a analizar el impacto de nuestros anuncios. Las primeras semanas de emisión televisiva eran determinantes para comprobar si todo funcionaba según lo previsto. Si el anuncio iba bien, invertiríamos más dinero, aunque sabiendo que eso solo funcionaría durante un tiempo.

Por mucho que gustara al público, en un determinado momento nuestro anuncio cansaría y la empresa dejaría de obtener 1 dólar de rendimiento por cada dólar que se gastara emitiéndolo. Ese

iba a ser el punto de rendimiento decreciente: si seguíamos gastando dinero en el mismo anuncio, la empresa empezaría a perder dinero. Era mucho mejor gastar esos fondos promocionando el producto de otra manera.

Siempre es mejor dedicar un poco de tiempo y energía a conseguir grandes ganancias que quedarse de brazos cruzados. En *I Will Teach You To Be Rich*, Ramit Sethi recomienda aplicar lo que denomina «la solución del 85 %». La gente se complica tanto la vida buscando una solución perfecta que termina agobiada y no hace nada.

Céntrese en unas cuantas cosas simples que le procuren los resultados que busca, y luego déjelo.

No crea que tiene que optimizar todo a la perfección. La regla de la minoría crucial también determina la forma de optimizar y refactorizar: pequeños cambios pueden producir muy buenos resultados. Después de haber recogido del árbol la fruta que estaba más a mano, seguir optimizando puede generar demasiados costes en esfuerzos comparado con los rendimientos. Es el momento de parar. El perfeccionismo es una trampa para los incautos.

Optimice y refactorice hasta que

disminuyan los rendimientos. Luego céntrese en otra actividad.

La fricción

El mundo es ancho y vasto, y no desperdiciaré mi vida en la fricción cuando esta puede convertirse en impulso.

FRANCES E. WILLARD, pedagoga y sufragista, abanderada de la introducción de las

Imagine que tiene delante un disco de hockey. Usted va bien pertrechado con su palo, y el objetivo es mover el disco desde el lugar donde se encuentra hasta su objetivo, que está a un kilómetro y medio.

Primero imaginemos que el disco está en un campo de hierba alta, mecida por el viento. A cada batida que le demos, el disco se moverá unos centímetros, porque la hierba alta le quita energía. A este ritmo va a tener que

golpear el disco miles de veces antes de llegar al objetivo, y acabará agotado. Tardará horas en alcanzar el objetivo, y se enfadará.

Supongamos ahora que siega la hierba hasta dejarla a ras de suelo. Cada vez que golpee el disco, este se desplazará unos seis metros de distancia: todo un éxito. El disco no está tan en contacto con la hierba, y eso significa que con cada golpe lo envía a mayor distancia. Tendrá que seguir esmerándose para que el disco llegue a su objetivo, pero alcanzará su propósito de manera limpia y rápida.

Finalmente, supongamos que inunda

el campo de agua y esta agua se congela y convierte en una fina placa de hielo. Ahora el disco se desplazará muchos metros cada vez que lo golpee, porque el hielo no sustrae energía al disco y este se desliza por la superficie sin esfuerzo. A este ritmo, solo tendrá que golpear el disco unas cuantas veces antes de alcanzar el objetivo, y cuando termine no estará cansado.

La «fricción» es cualquier fuerza o proceso que con el tiempo va sustrayendo energía a un sistema. En presencia de la fricción es necesario seguir incorporando energía para mantener el ritmo del sistema. Si no se

le añade energía suplementaria, la fricción irá disminuyendo la operatividad del sistema hasta que este se detenga. Elimine la fricción y aumentará la eficacia del sistema.

En todo negocio existe cierta cantidad de fricción. La clave está en identificar las fases donde la hay, y luego hacer pequeñas mejoras que reduzcan la cantidad de fricción del sistema. Eliminar sistemáticamente la fricción a lo largo del tiempo mejora espectacularmente la calidad y la eficacia.

Introducir intencionadamente fricción al sistema puede animar a la

gente a comportarse de una manera determinada o a tomar una decisión en concreto. Por ejemplo, añadir una pequeña cantidad de fricción al proceso de los rendimientos, como, por ejemplo, pedir a un cliente que le entregue la factura o le explique el motivo de su devolución, puede hacer que disminuya el número de personas que devuelvan el producto comprado. Tampoco hay que pasarse, porque eso podría influir negativamente en su reputación (a los clientes les molesta que se pongan demasiados inconvenientes a la recuperación su dinero), pero cierta fricción en el lugar adecuado puede

ayudar a evitar devoluciones caprichosas.

Esfuércese por eliminar las posibles fricciones dentro de su sistema empresarial donde convenga y obtendrá mejores resultados sin dedicar tanto esfuerzo.

La automatización

La primera norma que rige en cualquier tecnología aplicada a un negocio dice

que aplicar la automatización a un funcionamiento eficaz mejorará su eficacia. La segunda dice que aplicar la automatización a un funcionamiento ineficaz aumentará la ineficacia.

BILL GATES, fundador y presidente de Microsoft

Si elimina la fricción suficiente, puede que en algún proceso ni siquiera tenga que intervenir el ser humano.

«Automatizar» significa hacer que un «sistema» o proceso funcione por sí solo, sin la intervención humana. Las cadenas de producción en serie de las

fábricas, las redes de utilidades y los programas informáticos automatizan los sistemas para minimizar el número de personas que se necesita para completar una tarea. Cuanta menos participación humana se requiera para que un sistema funcione, más eficaz será la automatización.

La automatización es muy adecuada en tareas concretas y repetitivas. Por ejemplo, yo me volvería loco en el acto si tuviera que contestar uno por uno los correos o las cartas que recibo cada vez que alguien quiere consultar mi lista de lecturas recomendadas sobre el mundo de los negocios. Por suerte, puedo

colgar la lista en mi página web para que cada vez que alguien la necesite pueda descargarla automáticamente sin necesidad de ningún esfuerzo de mi parte. Miles de personas de todo el mundo han consultado mi lista de lecturas, y la automatización me ha liberado de tener que proporcionársela continuamente.

Encuentre la manera de automatizar su sistema y podrá producir a escala gracias a la duplicación y la multiplicación, con lo cual mejorará su capacidad de crear y entregar un producto de valor a un mayor número de clientes.

La paradoja de la automatización

> Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres corrientes. Ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario.
>
> ELBERT HUBBARD, autor de *A Message to García*

Poder automatizar sistemas o procesos es fantástico, pero tiene unos cuantos defectos importantes que vale la pena

recordar.

Imagínese una línea de producción completamente automatizada que fabrica procesadores para ordenadores que se venden a 200 dólares la unidad. Lo único que los operarios tienen que hacer es apretar un botón y el sistema de producción saca 2.400 productos acabados por minuto. ¡La vida es bella!

Sí, pero con una salvedad. Imagínese que el taladro que perfora la lámina de silicio se desajusta y empieza a hacer agujeros microscópicos en la parte central del procesador. Por cada segundo de funcionamiento del sistema se destrozan cuarenta chips.

Supongamos que cada procesador cuesta 20 dólares en materias primas; eso significa que la fábrica pierde 800 dólares por segundo si no se localiza el error. Por cada minuto de funcionamiento del sistema, la empresa pierde 48.000 dólares. Y eso solo es el coste directo; si tiene en cuenta que cada procesador se vendería a 200 dólares, estamos hablando de unas pérdidas de 528.000 dólares por minuto: 48.000 en costes directos y 480.000 en costes de oportunidad.

¿Le parece inverosímil? Piense en lo siguiente: a finales de 2009, Toyota detectó que algunos modelos de la

marca, que durante años habían gozado de una muy buena acogida, tenían un grave problema en el pedal del acelerador. El error se multiplicó por cada vehículo que fabricaba Toyota, y la retirada del producto costó a la empresa más de 5.000 millones de dólares.

Antes de retirar los automóviles del mercado, Toyota estaba considerado el mejor fabricante del mundo, y lo sigue estando en muchos sentidos, pero su reputación y su situación financiera sufrieron un duro golpe. Incluso los mejores pueden caer si se multiplican los errores que generan un gran coste.

He ahí la «paradoja de la

automatización»: cuanto más eficaz sea el sistema automatizado, más determinante será la contribución de los operarios en ese sistema. Cuando aparece un error, los operarios deben detectarlo para solucionar el problema con rapidez o detener el sistema. En caso contrario, el sistema automatizado seguirá multiplicando el error.

La doctora Lisanne Bainbridge, psicóloga de la University College de Londres, fue una de las primeras en estudiar con rigor las repercusiones de los sistemas eficaces y fiables.[61] Fue la primera en identificar y expresar la paradoja de los sistemas automatizados:

los sistemas automatizados eficaces no requieren mucho esfuerzo humano, pero sí que la implicación humana sea fundamental.

Una automatización eficaz da más importancia al papel de los seres humanos, no menos.

Lo irónico de la automatización

Siempre se dará una serie de

circunstancias inesperadas, que la automatización no está preparada para resolver, o bien surgirán problemas impredecibles. A medida que aumenta la fiabilidad del sistema, es más difícil detectar un error y superarlo.

DOCTOR RAJA PARASURAMAN, profesor de psicología
en la Universidad Georges Mason

Los sistemas automatizados eficaces dan mucha importancia a la intervención humana para impedir que los errores se magnifiquen; es decir, vale la pena tener siempre a mano a operarios bien

formados.

Sin embargo, no es tan fácil como lo pintan: las empresas no pagan a los empleados mejor preparados para que estén sentados en un despacho sin dar golpe, que es lo que tendrían que hacer mientras el sistema siga pareciendo fiable. Y aunque se diera esa circunstancia, los operarios se morirían de aburrimiento.

Lo «irónico de la automatización» es que cuanto más fiable es un sistema, menos trabajo tienen los operarios, y menos «atención» le prestan mientras sigue funcionando. ¿Recuerda el reloj de Mackworth y los estudios sobre

vigilancia que se realizaron a los operadores de radar británicos durante la Segunda Guerra Mundial? Hablábamos de la novedad. Los seres humanos se aburren rápidamente si todo sigue igual, y cuanto más fiable es un sistema, más cosas siguen invariables.

Irónicamente los sistemas fiables tienden a anular la capacidad de observación del operario y eso hace que cueste advertir los fallos, precisamente cuando la atención es más necesaria que nunca. Como consecuencia, cuanto más fiable es un sistema, menor es la probabilidad de que los operarios adviertan que algo va mal, sobre todo

cuando el error es insignificante.

Si esa situación persiste durante un tiempo, los errores insignificantes pueden llegar a convertirse en normalidad, y una compañía como Toyota puede acabar retirando su producto con un coste de 5.000 millones de dólares. (Por cierto, no cometa el error de atribución y piense que los ingenieros de Toyota fueron estúpidos o negligentes; eso podría haberle sucedido a cualquiera que confiara en los sistemas automatizados.)

Lo mejor para evitar los graves problemas que supone la automatización es realizar muestreos y controles

rigurosos y continuos. Recuerde que los accidentes corrientes suceden y sucederán. Si usted asume que cometerá errores y organiza una batería de controles para descubrir los fundamentales, conseguirá implicar a los operarios de su sistema y aumentará la probabilidad de que puedan localizar con rapidez los errores más importantes.

Siga implicando a los operarios de su sistema y con toda probabilidad advertirán los errores cuando estos se presenten.

El procedimiento operativo estándar

El éxito no se mide por el hecho de que tenga que enfrentarse a un problema difícil, sino siendo consciente de que ese problema es el mismo que tuvo el año pasado.

JOHN FOSTER DULLES, ex Secretario de Estado
de Estados Unidos

¿Qué hace usted cuando un cliente tiene

una queja o exige que le devuelva su dinero? ¿Qué pasa cuando se queda sin tóner para la impresora láser? ¿Quién toma la batuta cuando el director está de viaje y hay una emergencia?

Un «procedimiento operativo estándar» (POS) es un proceso predefinido que se emplea para terminar una tarea o resolver un problema ordinario. Los sistemas empresariales a menudo incluyen tareas repetitivas, y contar con un proceso operativo estándar puede ayudarlo a no perder el tiempo reinventando la rueda y a emplearlo en un trabajo productivo.

Los procedimientos operativos

estándar son útiles porque disminuyen la fricción y minimizan la falta de fuerza de voluntad. En lugar de malgastar energías y tiempo muy valiosos para solucionar un problema que ya se ha solucionado varias veces, predefinir un procedimiento operativo estándar le garantiza dedicar menos tiempo a tratar de resolverlo y más a generar un valor.

Los procedimientos operativos estándar también son una manera muy eficaz de conseguir que los nuevos empleados o socios actúen con mayor rapidez. Disponer de una fuente de recursos, de procedimientos operativos estándar ayudará a los nuevos

empleados o socios a conocer el funcionamiento de su empresa mejor que si hubieran recibido una preparación informal. Es buena idea almacenar sus procedimientos operativos estándar en una especie de base de datos central; hacerlo le asegurará que todos puedan acceder a los procedimientos actualizados disponibles en un momento determinado.

No permita que sus procedimientos operativos estándar se ahoguen en un mar de burocracia. Recuerde que su propósito es minimizar el tiempo y el esfuerzo que representa terminar una tarea o resolver un problema de manera

efectiva. Si este tipo de procedimientos le exige esfuerzo y no le aporta ningún valor, está usted ante una fricción.

Para rentabilizar al máximo estos procesos, revise periódicamente sus procedimientos (una vez cada dos o tres meses es ideal). Si en sus procedimientos operativos estándar ve cosas fuera de lugar, incompletas o inútiles, cámbielas. Ni a usted ni a sus clientes les hará ningún bien el papeleo innecesario.

Cree procedimientos operativos estándar para las tareas recurrentes más importantes y su productividad subirá como la espuma.

La lista de comprobación

No importa que sea usted un experto; las listas de comprobación bien diseñadas mejoran los resultados.

STEVEN LEVITT, coautor de *Freakonomics: un economista políticamente incorrecto explora el lado oculto de lo que nos afecta*

¿Quiere estar siempre seguro de estar haciendo bien una tarea importante?

Haga una lista de comprobación.

Una «lista de comprobación» es un «procedimiento operativo estándar externo y predefinido» que sirve para realizar una tarea específica. Crear una lista de comprobación es especialmente útil por dos razones. En primer lugar, hacer la lista le permitirá diseñar el sistema de un proceso que todavía no se ha formalizado. Cuando haya hecho la lista de comprobación, le resultará más fácil ver cómo podría mejorar o automatizar el sistema. En segundo lugar, emplear las listas como parte de su trabajo habitual le ayudará a no olvidar los pasos importantes que suelen

pasarse por alto cuando las cosas se complican.

Los pilotos de aviación, cuyas listas de comprobación son extremadamente detalladas, deben controlar todos los aspectos, en el momento del despegue y el aterrizaje, por una razón: saltarse un paso es muy fácil, y puede tener graves consecuencias para todos los que están a bordo. Incluso los pilotos con décadas de experiencia usan las listas para asegurarse de que todo se haga correctamente y en la secuencia adecuada. La consecuencia es que los accidentes de aviación son poco frecuentes. Estadísticamente es más

seguro tomar un avión que viajar en coche.

Incluso los procesos más simples pueden beneficiarse de la sistematización y del empleo de las listas de comprobación. En 2001, el doctor Peter Pronovost dirigió un estudio sobre los efectos de las listas de comprobación que se publicó con todo detalle en *El efecto checklist: cómo una simple lista de comprobación elimina errores y salva vidas*, de Atul Gawande, y en un artículo que este autor publicó en el *New Yorker*[62]. El estudio se realizó en un hospital de Detroit que tenía el promedio más alto del país en

infecciones por vía intravenosa a los diez días del ingreso (una enfermedad que puede ser mortal y sale muy cara). El objetivo de Pronovost era determinar si usar listas de comprobación reduciría la tasa de infecciones.

Siguió un protocolo. Cada vez que un médico insertaba una línea endovenosa estaba obligado a cumplir con los pasos de la siguiente lista de comprobación.

- Lávese las manos con jabón.
- Lave la piel del paciente con un antiséptico de clorhexidina.
- Vista con ropa estéril al paciente.

• Póngase un gorro, una mascarilla, unos guantes y una bata estériles.

• Ponga un apósito estéril sobre el catéter cuando la línea endovenosa esté colocada.

Ninguno de estos pasos es especialmente complicado. De hecho, muchos médicos protestaron al leer el estudio, porque les parecía que obligarles a usar una lista de comprobación para un procedimiento tan simple era un insulto, dada su posición y su formación como especialistas. Y lo que terminó de ofenderlos fue que la enfermera en jefe estaba facultada para

impedir que el doctor iniciara el protocolo si no seguía la lista de comprobación, una inversión de papeles poco frecuente que encolerizó a muchos médicos.

Sin embargo, los resultados de este estudio al cabo de dos años fueron espectaculares: la tasa de infección por vía endovenosa a los diez días del ingreso descendió del 11 % al 0 % y ahorró al hospital más de 2 millones de dólares en costes relacionados. La conclusión fue que era muy fácil olvidar los procedimientos básicos y de sentido común en un entorno ajetreado y agobiante.

Las listas de comprobación pueden darle muy buenos resultados en su trabajo y potenciar su capacidad de delegar de una manera eficiente. Si se toma el tiempo de detallar y seguir sus progresos de una manera explícita, reducirá la probabilidad de cometer errores y descuidos graves, y evitará la falta de fuerza de voluntad que se asocia con tener que hacer una misma tarea una y otra vez. Por otro lado, cuando haya completado su lista de comprobación, podrá usarla para basar en ella la automatización total o parcial de su sistema, y eso le permitirá dedicar el tiempo a cosas más útiles.

Para obtener un mejor resultado, cree listas de comprobación explícitas para las cinco fases de su negocio y luego asegúrese de seguirlas siempre.

Ceder

No hay nada más inútil que hacer con eficacia aquello que no debería hacerse.

PETER DRUCKER, padre de la teoría de la gestión

A veces la mejor manera de mejorar un sistema es dejar de hacer tantas cosas.

«Ceder» es abandonar de manera intencionada seguir adelante con acciones que han demostrado ser contraproducentes. Debido a la ceguera de la carencia intentamos mejorar un sistema a toda costa, porque nos sentimos mal si no hacemos nada al respecto. No hacer nada no es una mala estrategia; al contrario, a menudo es lo más efectivo.

En *La revolución de una brizna de paja*, Masanobu Fukuoka describió los

experimentos que había hecho en una granja «natural», es decir, en una granja donde se deja que la naturaleza siga su curso interviniendo lo menos posible. Mientras que la mayoría de las granjas introducían productos químicos y maquinaria en la agricultura, Fukuoka no hacía nada… y obtenía un alto rendimiento y un suelo cada vez más rico. Estas son sus palabras sobre las virtudes de esta forma de actuar:

> Los seres humanos manipulan mal las cosas, no reparan lo que han dañado, y cuando acumulan malos

resultados, dedican un gran esfuerzo a rectificar. Cuando las medidas correctivas surten efecto, consideran que el éxito ha sido rotundo. Así es como actúa la gente, una y otra vez. Es como si un tonto pisoteara las tejas de su tejado y, al empezar a llover y notar que hay goteras, trepara para reparar deprisa y corriendo los daños y luego se alegrara de haber dado con la solución milagrosa.

En lugar de intentar abarcar mucho,

Fukuoka solo hacía lo absolutamente imprescindible. Y como consecuencia, sus campos fueron siempre los más productivos de la zona.

El acto de ceder requiere estómago. No suele tener buena prensa ni está bien visto quedarse de brazos cruzados, aunque esa sea precisamente la mejor solución. Pondremos un ejemplo: el aumento en los precios se da porque el gobierno interviene en determinados mercados, el efecto secundario disminuye artificialmente el coste de determinadas acciones y eso conduce a una especulación pura y dura. Cuando la realidad se impone y la burbuja explota,

como ocurrió en 2000 con las compañías punto com. y en 2008 con el mercado inmobiliario, los gobiernos consideran que su no intervención los conducirá al desprestigio, a pesar de que fue precisamente su actuación la causante de esa situación. En la mayoría de los casos los gobiernos actúan y unos años después vuelve a surgir otra burbuja mayor.

Dejar a los clientes, el trabajo, de fabricar un producto o salir de un mercado donde es imposible triunfar son decisiones que cuestan mucho de tomar; pero si uno se decide, a la larga sale mejor parado.

Actuar no siempre es lo más correcto. A veces es mejor plantearse no hacer nada.

La capacidad de recuperación

Ponerle a un sistema la camisa de fuerza de la constancia puede revertir en una mayor fragilidad.

C. S. HOLLING, ecologista

Las tortugas no son precisamente el animal más sexy del planeta. No pueden correr deprisa. No pueden volar. No tienen grandes colmillos ni afiladas zarpas. No pueden hincharse para adoptar un aspecto amenazador ni envenenar a sus enemigos con una sustancia mortal. Comparadas con la fuerza bruta de un tigre o un halcón, las tortugas son insulsas.

Lo que en cambio tienen las tortugas son muchas estrategias de supervivencia: nadan con rapidez, se camuflan, muerden con la mandíbula y cuando falla todo lo demás, se retraen en su caparazón y esperan a que pase la

amenaza.

El resto de las criaturas del mundo animal tiene dificultades cuando un depredador las acorrala. Las tortugas cuentan con la posibilidad de luchar, y ganan, porque son los tanques blindados de la naturaleza. Además pueden comer una gran variedad de alimentos e hibernar cuando corren malos tiempos. Por eso viven tanto.

Los tigres, por otro lado, confían en su fuerza, su poder y su velocidad para cazar a la presa. En tiempos de bonanza, los tigres son los reyes de la selva. Si las presas escasean o pierden su destreza cazando por la edad o a causa

de alguna herida, la muerte se los lleva, y lo hace sin piedad; no hay una segunda oportunidad.

Lo que necesita el mundo de los negocios son más tortugas y menos tigres.

El mundo fundamentalmente es un lugar incierto. Suceden cosas inesperadas, algunas buenas, otras malas. Nunca se sabe cuándo la madre Naturaleza, la suerte o un depredador hambriento decidirán que hoy no es su día.

La «capacidad de recuperación» es una virtud muy desprestigiada en el mundo de los negocios. Ser firme,

flexible y afrontar lo que la vida le ponga a uno por delante es una gran virtud que puede salvarle a usted el pellejo, literal y metafóricamente hablando. La capacidad de adaptar la estrategia y la táctica a medida que cambian las condiciones puede representar inclinar la balanza hacia la supervivencia o la desgracia.

La capacidad de recuperación nunca es óptima cuando se valora un sistema solo por su rendimiento. La flexibilidad siempre tiene un precio. El caparazón de la tortuga pesa mucho, y el animal sin duda se movería con mayor rapidez sin él. Ahora bien, si se desprendiera de su

caparazón, la tortuga quedaría indefensa si no alcanzara la velocidad suficiente para escapar. Del mismo modo, procurando captar algunos dólares de más a corto plazo, muchos negocios sacrifican su capacidad de recuperación para obtener resultados a corto plazo…, y al hacerlo pagan un precio considerable.

Los grandes bancos inversores son un ejemplo clásico. Tener liquidez de reserva para afrontar lo inesperado se tacha de ultraconservador e ineficaz. La práctica generalizada es apalancar la compañía una y otra vez para exprimir unos centavos más por acción cada

trimestre, y eso aumenta la vulnerabilidad del negocio ante la más leve disminución de ingresos.

Dirigir una empresa sin reservas de liquidez, sin seguros y con una gran deuda puede mejorar los rendimientos durante unos meses o trimestres, pero en el momento que sus ingresos disminuyan mínimamente, o alguien decida demandar a su empresa, entonces está acabado.

El apalancamiento funciona como el combustible de un cohete: en función de cómo se utilice, puede impulsar su negocio a alturas de vértigo o hacer explotar la operación entera. Por

desgracia, las más sofisticadas tácticas de manipulación financiera que enseñan en las escuelas de negocios canjean implícitamente la capacidad de resistencia por unas cifras en el papel, y empresas que en otros tiempos fueron boyantes pagan el precio de tener que cerrar cuando las cosas se ponen difíciles.

Prepararse para lo inesperado le hace tener a uno mayor capacidad de recuperación. A título personal, invertir en un botiquín de primeros auxilios o de emergencia, en un kit para el coche y en llenar la despensa de alimentos y de agua no es estar paranoico: estas

provisiones son la póliza de seguro de los inteligentes, y a un mínimo coste. La misma teoría se aplica a la adquisición de pólizas de seguro y a almacenar reservas para los imprevistos. Puede que nunca necesite recurrir a ellas, pero se alegrará de tenerlas si fuera así.

LO QUE PERMITE A UNA EMPRESA TENER CAPACIDAD DE RECUPERACIÓN:

- Poca deuda pendiente (preferiblemente ninguna).
- Costes generales del negocio, costes fijos y gastos de funcionamiento mínimos.

• Reservas de liquidez sustanciales para imprevistos.

• Productos, aplicaciones y líneas de negocio múltiples e independientes.

• Obreros y empleados polifacéticos que sepan hacer frente a muchas responsabilidades.

• Ningún fallo.

• Sistemas de seguridad en todos los procesos importantes.

Estar preparados para ser capaces de resistir y recuperarnos así como para llevar adelante el sistema es el sello de una buena gestión empresarial. La capacidad de resistencia no es muy

atractiva, sobre todo porque los beneficios padecen ceguera de la carencia. Sin embargo, gracias a ella conseguirá protegerse en tiempos difíciles.

No piense tanto como los tigres; piense más bien como una tortuga. Su empresa resistirá cualquier embate.

El sistema de seguridad

«Siempre» y «nunca» son dos palabras

que deberíamos recordar no utilizar jamás.

WENDELL JOHNSON, psicólogo y pionero en patologías del habla

Los miércoles a mediodía se pone en marcha un generador en el exterior de la casa donde nací. Si todo funciona con normalidad, se mantiene encendido durante diez minutos y luego se apaga automáticamente, hasta el siguiente ciclo de control, esperando en silencio ponerse en marcha de nuevo si hay un corte de electricidad.

Mi padre trabajó de bombero y

médico de urgencias y ha convertido en un arte refinadísimo el estar preparado. El generador está diseñado para encenderse automáticamente en el momento en que haya un corte en el suministro principal de la casa, y entonces se encarga sin problemas de las necesidades eléctricas. El generador se alimenta gracias a un tanque de propano instalado detrás del garaje con combustible suficiente para estar en funcionamiento durante una semana. Si una tormenta provoca un apagón en la zona, mi padre está preparado para manejar la situación.

A mí se me ha pegado esta actitud

paterna de estar siempre preparado. Ahora que vivimos en las montañas de Colorado, tenemos que estar preparados ante la eventualidad de que el coche se nos averíe en algún lugar remoto o frío y no podamos pedir ayuda a la Asociación de Automóviles Americana (o no tengamos cobertura telefónica) para que acuda a socorrernos.

Kelsey se burla de mí porque en los coches he metido ropa de abrigo, sacos de dormir, botas para la nieve y balizas de localización personal vía satélite, pero no me importa. Si tiene que pasar algo, sé que estaremos preparados; considero la inversión que he hecho en

este equipo una póliza de «seguros» económica y duradera.

Un «sistema de seguridad» es un sistema de protección diseñado para evitar un fallo en el sistema principal, o para poder recuperarse de él. Si este sistema de algún modo falla, unos mecanismos bien diseñados pueden evitar que el sistema se interrumpa inesperadamente. Los sistemas de protección se encuentran allí donde es vital que el funcionamiento sea sistemático.

Los actores de los grandes espectáculos de Broadway tienen suplentes. En este mundo donde el

espectáculo siempre debe continuar, es imperioso contar con sustitutos de los actores que no pueden actuar en un momento dado. Hay espectáculos que incluso tienen actores comodín, profesionales preparados para desempeñar todos los papeles en un momento dado.

Las unidades externas de disco duro protegen los datos fundamentales de un ordenador. Si se estropea el disco duro de su ordenador, podrá acceder a sus datos a través de las copias de seguridad y no habrá perdido nada. Algunas empresas incluso tienen la precaución de almacenar sus unidades

de seguridad en otro local por si ocurre algún percance, como un incendio o una catástrofe natural.

Los aviones tienen sistemas que registran los cambios de presión en la cabina y despliegan automáticamente unas mascarillas conectadas a una bombona de oxígeno. Si la cabina presurizada del avión falla por algún motivo, los pasajeros no perderán el conocimiento, y eso vale su peso en oro.

Los sistemas de seguridad no son de utilidad si usted piensa que está invirtiendo tiempo y recursos en un sistema que espera no utilizar jamás. Los sistemas de seguridad y los seguros,

desde esta perspectiva, pueden considerarse un gasto inútil. ¿Por qué gastar recursos valiosos en algo que está deseando no tener que usar jamás?

Le diré la razón: cuando necesite un sistema de seguridad será demasiado tarde para crearlo. Para que sean útiles, los sistemas de seguridad deben crearse antes de que sean necesarios. Si espera desarrollar los sistemas de seguridad cuando los necesite, habrá llegado demasiado tarde. Pagar una póliza de incendios puede parecerle una pérdida de dinero, hasta el día que se declare un incendio en su casa. No espere a tener el problema encima para asegurarse; será

demasiado tarde.

Intente separar al máximo su sistema de seguridad de su sistema principal. Una de las razones por las que las personas alquilan cajas de seguridad en los bancos es para conservar ciertos objetos y no perderlos en caso de incendio o robo. Ocurra lo que ocurra en casa, los artículos de la caja de seguridad seguirán a salvo. La costumbre de proteger sus datos en algún centro de datos externo obedece al mismo propósito: si los ordenadores principales de la empresa sufren algún percance, los datos seguirán a salvo en otro lugar.

Los sistemas de seguridad que mantienen una fuerte interdependencia con el sistema principal en realidad tienen un riesgo añadido. Lo peor que puede hacer usted es convertir su sistema de seguridad en parte del sistema que intenta proteger. Por ejemplo, a mi padre se le complicarían las cosas si un fallo en el generador revirtiera en el sistema eléctrico principal de la casa y cortara la corriente inesperadamente. Un sistema de seguridad informático automatizado no le servirá de nada si existe la posibilidad de que se puedan borrar todos sus archivos originales.

Siempre y cuando sea posible, no permita que exista ni un solo fallo de importancia. Si su sistema confía en información o en procesos vitales para funcionar, le irá bien plantearse el caso hipotético de que esos datos no estuvieran disponibles o esos procesos se interrumpieran. ¿Qué haría usted si el sistema principal fallara?

Plantéese de antemano la creación de mecanismos de seguridad en todos los sistemas fundamentales y su sistema tendrá gran «capacidad de recuperación».

Controlar la tensión

No cometer errores escapa del control del hombre; pero a partir de sus errores y equivocaciones, los sabios y los bondadosos adquieren sabiduría, y la ganan para el futuro.

PLUTARCO, historiador y ensayista de la antigua Grecia

Imaginemos que usted ha desarrollado lo que considera un sistema firme con capacidad de recuperación, pero quiere asegurarse de que funciona. ¿Qué le

parecería ponerlo a prueba?

La prueba para «controlar la tensión» es el proceso mediante el cual se identifican los límites de un sistema simulando unas condiciones específicas en su entorno. En lugar de seguir en el sistema en «modo jefe», controlar la tensión en el sistema modificará su manera de concebirlo y usted adoptará su «modo demiurgo». ¿Cuánto llevaría destruir lo que ha construido?

Al principio, cuando escribía mi «MBA personal», cada vez que lanzaba una nueva versión de mi lista de lecturas mi servidor se colgaba abrumado por el éxito: el sistema no podía admitir a

todos los visitantes que querían acceder a mi página web. Elevé bastante el número de prestaciones y creé varios sistemas, pero no tuve suficiente con eso.

El servidor siguió dándome problemas hasta que me planteé en serio controlar la tensión. En lugar de esperar que se presentara una afluencia tal de visitantes que colgara mi página, empecé a provocar fallos intencionados en mi sistema para probar distintos enfoques que pudieran dotarlo de mayor capacidad de recuperación en condiciones de máxima tensión.

Mediante una herramienta

automatizada[63], simulé que un gran número de visitantes entraba a la vez en mi página web. La herramienta iba contando sistemáticamente el número de visitantes que pedían entrar en mi página, y yo estudiaba el tiempo que este tardaba en reaccionar. A medida que aumentaban las peticiones, mi página funcionaba cada vez peor, y el servidor acababa fallando.

A partir de la información que obtuve de la prueba de control de la tensión, hice cambios decisivos en la infraestructura y los sistemas de mi página web. En la actualidad, miles de personas pueden visitar mi página a la

vez, sin que eso redunde en perjuicio de su funcionamiento. Le aseguro que es todo un éxito.

Controlar la tensión le ayudará a comprender el funcionamiento de su sistema. Si se dedica a fabricar productos puede simular un pedido repentino de miles de unidades y estudiar si puede mantener el ritmo. Si se dedica al servicio de atención al cliente, puede simular una afluencia masiva de consultas o de reclamaciones y estudiar si puede manejar la situación. Su capacidad de control solo está limitada por el tiempo y su imaginación: dé rienda suelta a la «fiera que lleva

dentro» y solucione los graves problemas que encuentre antes de que afecten realmente a sus clientes.

Prever el escenario

> El hombre precavido ve el mal y se esconde, los simples pasan y reciben castigo.
>
> Proverbios 27:12

Como hemos dicho varias veces, nadie

puede predecir lo que ocurrirá mañana, y mucho menos dentro de diez años. Tendrá problemas si sus planes y objetivos dependen de cosas que escapan completamente de su ámbito de control. ¿Qué puede hacer usted para estar preparado ante un futuro incierto?

«Prever el escenario» es plantearse sistemáticamente una serie de situaciones hipotéticas y simular mentalmente lo que haría usted si eso ocurriera. Aunque no sea vidente, la simulación contrafactual le permite imaginar lo que puede ocurrir en un escenario determinado y figurarse lo que haría en ese caso. La prevención del

escenario permite plantearse de forma detallada, rigurosa y sistemática ejercicios de simulación contrafactual que ayuden a tomar decisiones importantes.

La prevención del escenario empieza por una simple pregunta: ¿Qué haría yo si…? Es decir, plantearse un escenario contrafactual, lo que hace que su mente planificadora entre en funcionamiento e imagine posibles reacciones. Si escribe usted todas las medidas que podría emprender potencialmente en esas circunstancias, podrá identificar sus reacciones ante cualquier situación imaginable.

La prevención del escenario permite diseñar una buena estrategia. Intentar basar sus actos en predicciones sobre las tasas de interés, el precio del crudo o las acciones es un juego de locos. En lugar de intentar predecir el futuro con un 100 % de precisión, prevenir el escenario puede ayudarle a prepararse para reaccionar ante distintas situaciones posibles. En lugar de centrarse rígidamente en una única opción, su empresa será más flexible y tendrá una mayor «capacidad de recuperación» si mejora su capacidad de cambiar y adaptarse a un mundo en constante evolución.

La mayoría de las grandes empresas consideran la prevención del escenario base de una práctica llamada *hedging*: adquirir diversos tipos de seguros para cubrir riesgos y reducir el riesgo de posibles pérdidas en el futuro. Por ejemplo, a los fabricantes les preocupa la fluctuación de los precios del petróleo porque aumentan el coste de las materias primas de importación y los del transporte de los productos acabados al cliente, costes que pueden hacer disminuir de una manera súbita y dramática sus márgenes de ganancias. Firman contratos, llamados «futuros», mediante los cuales compran o venden

bienes o productos financieros, que se entregan en una fecha futura a un precio establecido de antemano. Las empresas ganan dinero independientemente de la subida del precio del crudo y evitan las pérdidas en que incurrirían, de no haber llegado a un acuerdo, si los precios del crudo subieran.

Cuando uno está desbordado de trabajo, muchas veces se salta este ejercicio de prevención. Dedicar tiempo a prever posibles escenarios le permitiría dedicarse más a desarrollar su negocio. Aunque no siempre es posible cuando uno está siempre esforzándose por mantenerse a flote. Sin

embargo, tomar cierta distancia y dedicar regularmente tiempo a planificar el futuro es emplearlo muy bien. No deje de hacerlo.

No pierda el tiempo intentando predecir un futuro incierto: considere los posibles escenarios y prevea su estrategia en el caso de que se hagan realidad. De este modo estará preparado para lo que pueda ocurrir.

El camino del medio

Un maestro en cualquiera de las artes evita lo que representa demasiado y lo que representa demasiado poco; busca el término medio y lo elige.

ARISTÓTELES, filósofo de la antigua Grecia

El mundo de los negocios no es sencillo: es un arte y una ciencia.

El «camino del medio» es un punto de equilibrio siempre fluctuante entre lo que es demasiado poco y lo que es excesivo: es lo justo. Nadie puede indicarle cuál es el camino del medio, hay que andar por él para saberlo, y

además cambia continuamente. Conseguir el equilibrio en medio de la incertidumbre es lo que diferencia a un profesional del mundo de los negocios competente de otro excelente.

La mejor forma de abordar un tema casi siempre se encuentra en algún punto intermedio entre esos «demasiado poco» y «excesivo». Como ocurre en el mundo de la cocina, las recetas en el mundo de los negocios solo pueden enseñarle unas cuantas cosas. Podrá conocer los ingredientes, las técnicas y los utensilios, pero cocinar un plato requiere atención, esfuerzo y paladar.

No hay nadie que lo tenga todo

claro. Nadie está absolutamente seguro de que las cosas funcionarán, ni se libra del miedo de que las cosas no salgan como tenía planeadas. Las personas que tienen más éxito en esta vida son las que aceptan la incertidumbre y el miedo como pueden, aprenden de sus experiencias y siguen intentando cosas nuevas.

Intente encontrar el camino del medio y sígalo lo mejor que pueda. Encuentre el equilibrio adecuado y será capaz de alcanzar lo que se proponga.

La mentalidad experimental

La única manera de aprender a dar la vuelta a las cosas es… ¡dándoles la vuelta!

JULIA CHILD, chef de fama mundial, después de
que le cayera una tortilla de patatas al suelo durante su programa de televisión

Cuando desea mejorar como persona o profesionalmente, no siempre queda

claro cuál será el enfoque que le proporcionará los resultados deseados. Ahí es donde las personas de «mentalidad experimental» tienen más éxito.

La experimentación constante es la única manera de descubrir de forma práctica qué produce el resultado deseado. A menudo la mejor o la única manera de aprender es lanzándose a la piscina a probar suerte. Al principio creerá que se ahoga, pero es la forma más rápida de saber cómo funcionan las cosas. Cuando uno se compromete a investigar, aprende con mayor rapidez que si se retira muerto de miedo.

Se aprende mucho de los errores. Mientras sus errores no resulten fatales, prestar atención a lo que no funciona le proporcionará una información muy útil que le servirá para descubrir lo que sí funciona. Los fracasos son temporales; lo que aprenda usted en el proceso es lo que le ayudará a avanzar.

Experimentar es aprender jugando. No tiene ninguna necesidad de pertrecharse en el papel de profesional serio del mundo de los negocios que se avergüenza ante la idea de cometer el más mínimo error. Cometerá miles de errores a lo largo de su trayectoria profesional, y no pasa nada. Cada

experimento le enseñará algo nuevo, y cada lección que aprenda hará que aumente su capacidad de realizar grandes cosas.

La experimentación es fundamental para poder llevar una vida satisfactoria, productiva y plena. Cuanto más experimente, más aprenderá, y más cosas conseguirá.

No digamos «Fin»

El destino de uno no es un lugar, sino una nueva manera de ver las cosas.

HENRY MILLER, escritor estadounidense

Muchos lectores y clientes me preguntan: «Este material educativo para los negocios es buenísimo, pero ¿cuándo se acaba?».

Anda muy equivocado, pequeño saltamontes. La educación de uno mismo, tanto si trata del mundo de los negocios como de cualquier otra cosa, es un proceso sin fin. No existe un punto en el que pueda decir: «Bien, ya está. Ya lo sé todo». Cada concepto con el que

tropiece por primera vez abre la puerta a miles de posibilidades por explorar.

Eso es lo que convierte a la educación de uno mismo en algo tan divertido y satisfactorio: siempre hay algo nuevo que aprender.

En la filosofía oriental, el «tao» es el «camino», el sendero, el viaje que uno emprende. El tao no tiene principio ni fin, tan solo es. Formarse uno mismo en cualquier materia es un tao: un proceso sin fin. Y el viaje en sí mismo es la recompensa.

Incluso los maestros del arte de hacer dinero como Warren Buffett siempre están buscando cosas nuevas

que aprender. Cuando estudiantes de la Universidad de Nebraska-Lincoln le preguntaron en una entrevista qué superpoderes le gustaría tener, Buffett respondió: «Me gustaría ser capaz de leer con más rapidez». La mayor parte de lo que hace Buffett a diario es leer informes financieros y aprender conceptos nuevos buscando la manera de aumentar el valor de su compañía.

Incluso la persona más rica del mundo tiene cosas que mejorar y un gran terreno por explorar. En primer lugar, porque su curiosidad impenitente fue la que les hizo alcanzar el éxito.

No dude que a lo largo del camino

encontrará muchos hitos: terminar un libro, dominar una nueva técnica, montar una empresa, cerrar una venta. Sin embargo, al final descubrirá que ante usted se abre un nuevo camino por emprender, y que el viaje continúa.

Su crecimiento no tiene límites.

Y ahora que ha terminado este libro, puede considerar dar unos cuantos pasos más:

- Si quisiera seguir investigando cómo dominar el mundo de los negocios marcando usted el tiempo y en sus propios términos, visite la web de mi MBA personal en

http://personalmba.com

• Si quisiera formar parte de una comunidad de aprendices dedicada a dominar estos principios, consulte mi *Curso intensivo de mi MBA personal* en http://crashcourse.personalmba.com

• Si quisiera que le ayudara a usted o a su organización, a formarse con este método, consulte mi página *Speaking and Training* en http://personalmba.com/speaking-training/

Me gustaría despedirme con unas palabras sabias de B. C. Forbes, el fundador de la revista *Forbes*, incluidas

en un ensayo de 1917 titulado *Las claves del éxito*. Recurro a este texto a menudo, porque encuentro que refleja muy bien en qué consisten el mundo de los negocios y la vida:

- De usted depende su propio éxito.
- De usted depende su propia felicidad.
- Usted tiene que dirigir su propio camino.
- Usted tiene que labrarse su propia fortuna.
- Usted tiene que formarse a sí mismo.
- Usted tiene que pensar por sí

mismo.

• Usted tiene que vivir según su conciencia.

• Su mente es suya, y solo usted puede utilizarla.

• Usted viene al mundo solo.

• Usted se va de este mundo solo.

• Y durante el viaje está solo, con sus propios pensamientos.

• Usted toma sus propias decisiones.

• Usted debe responder por las consecuencias de sus actos…

• Solo usted es capaz de adoptar determinados hábitos y conservar o destruir su salud.

• Solo usted puede asimilar algo

mentalmente y lo material…

- Usted tiene que asimilar por sí mismo la vida.
- Usted puede aprender de un maestro, pero tiene que embeberse del conocimiento. El maestro no podrá aprender y asimilarlo por usted.
- Solo usted es capaz de controlar su mente y sus neuronas.
- Por mucho que se despliegue ante usted la sabiduría de todos los tiempos, de no asimilarla no le servirá de nada. Nadie puede metérsela a la fuerza en la cabeza.
- Solo usted es responsable de mover las piernas.

• Solo usted es responsable de mover los brazos.

• Solo usted puede utilizar sus propias manos.

• Solo usted puede controlar sus propios músculos.

• Usted debe mantenerse en pie, física y metafóricamente.

• Usted debe dar sus propios pasos.

• Sus padres no pueden meterse en su piel, ni asumir el control de su aparato mental y físico para convertirle en alguien importante.

• Usted no puede librar las batallas de su propio hijo; eso debe hacerlo él por sí mismo.

• Usted tiene que ser el capitán de su propio destino.

• Usted tiene que ver con sus propios ojos.

• Usted tiene que usar sus propios oídos.

• Usted tiene que dominar sus propias facultades.

• Usted tiene que solucionar sus propios problemas.

• Usted tiene que forjar sus propios ideales.

• Usted tiene que crear sus propias ideas.

• Usted debe elegir su propio discurso.

• Usted debe dominar su propia lengua.

• Su auténtica vida son sus pensamientos.

• Sus pensamientos son de su invención.

• Su personalidad es pura artesanía.

• Solo usted solo puede elegir los materiales que la definen.

• Solo usted puede rechazar lo que no encaja en ella.

• Usted es el creador de su propia personalidad.

• No existe mano humana capaz de labrar su desgracia, salvo la suya propia.

• No existe hombre alguno que pueda levantarlo y sostenerlo en pie salvo usted mismo.

• Usted es quien tiene que escribir su propia historia.

• Usted es quien tiene que construir su propio monumento… o cavar su propia fosa.

• ¿Cuáles de estas cosas está haciendo usted?

Espero que haya disfrutado con este libro y lo haya encontrado útil. Si es así, compártalo, por favor. Si tiene alguna pregunta o algún comentario, no dude en planteármelos: estoy a su disposición en

Josh@personalmba.com.

Gracias por leer mi libro; le deseo lo mejor en su viaje a través del fascinante y siempre cambiante mundo de los negocios.

¡Diviértase!

Agradecimientos

A Kelsey: lo conseguimos. Gracias por tu amor, tu confianza y tu apoyo incondicionales.

A mamá y a papá: gracias por enseñarme a leer a tan temprana edad. A vuestro ejemplo debo la curiosidad que me inspira el mundo y saber contemplarlo con el corazón.

A Seth Godin: gracias por ser una

fuente de inspiración para mí, y por cambiar mi vida en tantos sentidos.

A Charlie Munger: gracias por compartir sus conocimientos con el mundo; soy mejor persona gracias a su gesto.

A Todd Sattersten y Jack Covert: gracias por presentarme al equipo de Portfolio; sin vuestra generosidad este libro no existiría.

A Ben Casnocha y Ramit Sethi: gracias por animarme a emprender este proyecto, por revisar mis borradores, presentarme a Lisa e inspirarme con vuestro ejemplo.

A Carlos Miceli, que gentilmente me

ayudó a crear el sitio web que presento juntamente con este libro.

A Lisa DiMona: tu reputación te precedía, y no cuesta entender la razón. Tu entusiasmo, dedicación y paciencia son ejemplares. Gracias por todo lo que haces.

A Adrian Zackheim: gracias por dar una oportunidad a un joven con una idea disparatada y por publicar sistemáticamente unas obras fantásticas. Los libros que ha editado han influido mucho en mi vida, y estoy contento de poder contribuir a la causa. Espero que de este libro se venda un millón de ejemplares.

A David Moldawer: esperaba un editor inteligente, experto y firme. Eres todo eso y mucho más; eres un amigo de confianza. Gracias por tu ojo clínico y tu agudo ingenio; este libro ha mejorado mucho gracias a ti.

A Will Weisser, Maureen Cole, Richard Lennon, Joseph Perez, Oliver Munday, Pauline Neuwirth, Noirin Lucas, Michael Burke, Jaime Putorti, y a todos los que trabajan entre bambalinas en Portfolio: hace muchos años me prometí a mí mismo que si alguna vez decidía escribir un libro colaboraría solamente con la mejor editorial. Vuestra experiencia y profesionalidad

para situar este libro en el mercado son magníficas; no habría podido pedir un equipo mejor.

A mis clientes y lectores: sin ustedes este libro no existiría. Gracias por su apoyo, su feedback y sus ánimos; espero que aprovechen este recurso, y que logren todo aquello que se han propuesto.

Apéndice A

CÓMO SEGUIR CON SUS ESTUDIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Escribimos a la luz de todos los libros que hemos leído.

Richard Peck, escritor

Lo mejor que puede pasarnos después de haber conocido algo es saber adónde hay que ir a buscarlo.

Samuel Johnson, ensayista y hombre de letras

Este libro da una visión general muy elaborada de una amplísima bibliografía

sobre el mundo de los negocios que le será de gran utilidad. Si está interesado en seguir estudiando, le recomiendo especialmente que empiece por cualquiera de estas obras.

PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA

Allen, David, *Sé más eficaz*, Alienta, Barcelona, 2010.

Babauta, Leo, *The Power of Less*.

Hurst, Mark, *Bit Literacy*.

Koch, Richard, *El principio 80/20: el secreto de lograr más con menos*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 2009.

Loehr, Jim y Schwartz, Tony, *El*

poder del pleno compromiso, Algaba Ediciones, Madrid, 2003.

Marks-Beale, Abby, *10 Days to Faster Reading*.

Rath, Tom, *StrengthsFinder 2.0*.

LA MENTE HUMANA

Gonzales, Laurence, *Quién vive, quién muere y por qué*, Ediciones Desnivel, Madrid, 2006.

Lawrence, Paul y Nohria, Nitin, *Driven*.

Medina, John, *Brain Rules*.

Powers, William T., *Making Sense of Behavior: The Meaning of Control*.

LA COMUNICACIÓN

Bly, Robert W., *The Copywriter's Handbook*.

Few, Stephen, *Show Me the Numbers*.

Heath, Chip y Dan, *Pegar y pegar*, LID Editorial Empresarial, Madrid, 2008.

Reynolds, Garr, *Presentación Zen: ideas sencillas para el diseño de presentaciones*, Pearson Prentice Hall, Madrid, 2009.

Zinsser, William, *On Writing Well*.

LA INFLUENCIA

Carnegie, Dale, *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, Elipse,

2009.

Cialdini, Robert B., *Influence: The Psychology of Persuasion*.

Greene, Robert, *Las 48 leyes del poder*, Espasa-Calpe, Madrid, 2005.

Patterson, Kerry et al., *Conversaciones cruciales: claves para el éxito cuando la situación es crítica*, Empresa Activa, Barcelona, 2004.

LA TOMA DE DECISIONES

Fritz, Robert, *The Path of Least Resistance*.

Hammond, John S. et al., *Smart Choices*.

Howard, Ronald y Korver, Clinton,

Ethics for the Real World.

Klein, Gary, *Sources of Power: How People Make Decisions*.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Berkun, Scott, *Myths of Innovation*.

Drucker, Peter F., *La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios*, Ediciones Apóstrofe, Madrid, 1997.

Tharp, Twyla, *The Creative Habit*.

LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Berkun, Scott, *Making Things Happen*.

Kendrick, Tom, *Results Without Authority*

IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES

Kennedy, Dan, *How to Make Millions with Your Ideas*.

Mullins, John, *The New Business Road Test*.

EL ESPÍRITU EMPRESARIAL

Brodsky, Norm y Burlingham, Bo, *The Knack*.

Ferriss, Timothy, *La semana laboral de 4 horas,* RBA Práctica, Barcelona, 2010.

Kawasaki, Guy, *The Art of the Start*.

Masterson, Michael, *Ready, Fire, Aim*.

Rogoff, Edward, *Bankable Business Plans*.

Slim, Pamela, *Escape from Cubicle*.

CREACIÓN Y DISEÑO DE UN PRODUCTO DE VALOR

Blank, Steve, *Four Steps to the Epiphany*.

Fried, Jason y Heinemeier Hansson, David, *Rework*.

Lidwell, William, Holden, Kristina, y Butler, Jill, *Principios universales de diseño*, Naturart, Barcelona, 2005.

Norman, Donald, *El diseño emocional: por qué nos gustan (o no) los objetos cotidianos*, Ediciones

Paidós Ibérica, Barcelona, 2009.

MARKETING

Abraham, Jay, *Getting Everything You Can Out of All You've Got*.

Godin, Seth, *¿Todos los comerciales son mentirosos?: los actuales vendedores de sueños*, Ediciones Robinbook, Barcelona, 2006.

Godin, Seth, *El marketing del permiso*, Ediciones Granica, Barcelona, 2001.

Ries, Al y Trout, Jack, *Las veintidós leyes inmutables del marketing*, McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid, 1993.

LAS VENTAS

Gitomer, Jeffrey, *The Sales Bible*.

Holmes, Chet, *The Ultimate Sales Machine*.

Rackham, Neil, *SPIN Selling*.

Weiss, Alan, *Value-Based Fees*.

LA ENTREGA DE UN PRODUCTO DE VALOR

Calloway, Joe, *Indispensable*.

Goldratt, Eliyahu, *La meta: un proceso de mejora continua,* Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2005.

Womack, James y Jones, Daniel, *Soluciones Lean: cómo pueden las empresas y los consumidores crear*

valor y riqueza conjuntamente, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2007.

LA NEGOCIACIÓN

Gage, David, *The Partnership Charter*.

Lax, David A. y Sebenius, James K., *Negociación tridimensional*: *herramientas poderosas para cambiar el juego en sus negociaciones más importantes*, Ediciones Granica, Barcelona, 2007.

Shell, Richard G., *Negociar con ventaja: estrategias de negociación para gente razonable*, Antoni Bosch

Editor, Barcelona, 2005.

LA GESTIÓN DE EMPRESAS

Andersen, Erika, *Growing Great Employees*.

Buckingham, Marcus y Coffman, Curt, *Primero, rompa todas las reglas, las claves que distinguen a los mejores directivos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2000.

Drucker, Peter F., *Drucker esencial: los desafíos de un mundo sin fronteras*, Edhasa, 2003.

Mornell, Pierre, *Cómo seleccionar a los mejores colaboradores: 45 técnicas para optimizar la selección de*

personal, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.

Wagner, Rodd y Harter, James K., *12: The Elements of Great Managing*.

EL LIDERAZGO

Bradt, George et al., *The New Leader's 100-Day Action Plan*.

Friedman, Stewart, *Total Leadership*.

Godin, Seth, *Tribus: necesitamos que tú nos lideres*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2009.

Goldsmith, Marshall, *What Got You Here Won't Get You There*.

Rosenzweig, Phil, *Espejismos: la*

falsedad oculta de los razonamientos económicos, Empresa Activa, Barcelona, 2007.

FINANZAS Y CONTABILIDAD

Anthony, Robert N. y Breitner, Leslie K., *Essentials of Accounting*.

Cooke, Robert A., *Curso McGraw-Hill de finanzas para no financieros en 36 horas*, McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid, 1994.

Piper, Mike, *Accounting Made Simple*.

Tracy, John A., *How to Read a Financial Report*.

LOS SISTEMAS

Carpenter, Sam, *Work the System*.

Fahey, Liam y Randall, Robert, *Learning from the Future*.

Meadows, Donella, *Thinking in systems*.

LOS ANÁLISIS

Farris, Paul W. et al., *Marketing Metrics*.

Kaushik, Avinash, *Web Analytics: An Hour a Day*.

Koomey, Jonathan, *Turning Numbers into Knowledge*.

Stuteley, Richard, *La guía de los indicadores económicos*, Ediciones del Prado, Madrid, 1993.

ESTADÍSTICA

Bulmer, M. G., *Principles of Statistics*.

Huff, Darrell, *How to Live with Statistics*.

TÉCNICAS CORPORATIVAS

Drucker, Peter F., *La efectividad del ejecutivo*, Conocimiento Editorial, Madrid, 2001.

Jensen, Bill, *The Simplicity Survival Handbook*.

King, W.J., *The Unwritten Laws of Business*.

LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Christensen, Clayton M., Roth, Erik

A. y Anthony, Scott D., *Seeing What's Next*.

Esty, Daniel y Winston, Andrew, *Green to Gold*.

Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée, *La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*, Verticales de Bolsillo, Barcelona, 2008.

Mourkogiannis, Nikos, *Purpose: The Starting Point of Great Companies*.

Porter, Michael, *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2009.

CONSULTORÍA

Weinberg, Gerald M., *Secrets of Consulting*.

Weiss, Alan, *Getting Started in Consulting*.

FINANZAS PERSONALES

Browne, Harry, *Fail-Safe Investing*

Clyatt, Bob, *Work Less, Live More*.

Dominguez, Joe y Robin, Vicki, *La bolsa o la vida*, Editorial Planeta, Barcelona, 1997.

Kessel, Brent, *It's Not About the Money*.

Sethi, Ramit, *I Will Teach You to Be Rich*.

Stanley, Thomas y Danko, William, *The Millionaire Next Door*.

CRECIMIENTO PERSONAL

Lefkoe, Morty, *Re-Create Your Life*.

Nightingale, Earl, *Lead the Field*.

Pavlina, Steve, *Personal Development for Smart People*.

Rohn, Jim, *The Art of Exceptional Living*.

Watson, David L. y Tharp, Roland G., *Self-Directed Behavior*.

Apéndice B

CUARENTA Y NUEVE PREGUNTAS PARA MEJORAR SUS RESULTADOS

Las preguntas bien hechas ayudarán a su cerebro a ver el mundo de una manera distinta. Si se plantea una pregunta y valora las posibles respuestas podrá trazar caminos insospechados para avanzar hacia donde quiere ir.

A continuación, verá una lista de preguntas personales que elaboré hace años. Mi intención fue encontrar una herramienta con la que descubrir lo que

quería mejorar de mi vida, como persona y como profesional. Esta lista de preguntas me sirvió para descubrir quién era yo y qué era lo que quería durante una época muy complicada de mi vida profesional. Espero que a usted le sirvan tanto como a mí.

¿UTILIZO MI CUERPO DE MANERA ÓPTIMA?

- ¿En qué consiste mi dieta alimenticia?
- ¿Duermo lo suficiente?
- ¿Controlo bien mis energías durante el día?
- ¿Mi postura corporal y mi

desenvoltura son buenas?

- ¿Qué puedo hacer para observar mejor el mundo que me rodea?

¿SÉ LO QUE QUIERO?

- ¿Qué objetivos me haría ilusión conseguir?
- ¿Qué «estados del ser» quiero vivir cada día?
- ¿Mis prioridades y valores están bien definidos?
- ¿Soy capaz de tomar decisiones con rapidez y seguridad?
- ¿Centro mi atención sistemáticamente en lo que quiero o en

lo contrario?

¿DE QUÉ TENGO MIEDO?

- ¿He elaborado una lista sincera y completa de mis miedos?
- ¿Me he enfrentado a esos miedos imaginando cómo afrontaría la situación si se presentara?
- ¿Soy capaz de reconocer y corregir mis limitaciones personales?
- ¿Estoy forzando mis propios límites de manera adecuada?

¿TENGO LA MENTE CLARA Y CENTRADA?

- ¿Exteriorizo sistemáticamente lo que pienso (por escrito o grabándome)?

- ¿Me resulta fácil captar mis pensamientos al instante, cuando se presentan?
- ¿Qué llama mi atención en estos momentos?
- ¿Me planteo con regularidad preguntas que me guíen como es debido?
- ¿Paso mucho tiempo concentrado en una única tarea o estoy constantemente saltando de una tarea a otra?
- ¿Dedico suficiente tiempo a reflexionar sobre mis objetivos, mis proyectos y mi progreso?

¿TENGO CONFIANZA EN MÍ

MISMO, ESTOY RELAJADO Y PRODUCTIVO?

- ¿He encontrado un método de planificación que funcione para mí?
- ¿Me organizo bien?
- ¿Tengo una lista actualizada de mis proyectos y tareas?
- ¿Repaso mis compromisos de manera regular?
- ¿Voy haciendo descansos mientras trabajo?
- ¿Estoy creando conscientemente hábitos positivos?
- ¿Estoy esforzándome por desprenderme de costumbres malsanas?
- ¿Me siento cómodo diciendo «no»

a los demás?

¿EN QUÉ SOY MEJOR?

- ¿Qué es lo que me gusta especialmente?
- ¿Qué es lo que hago especialmente bien?
- ¿Qué entornos encuentro más propicios para trabajar bien?
- ¿Cómo suelo aprender mejor?
- ¿Cómo prefiero trabajar y comunicarme con los demás?
- ¿Qué es lo que me frena?

¿QUÉ NECESITO EN REALIDAD PARA SENTIRME FELIZ Y REALIZADO?

- ¿Cómo defino el éxito en la actualidad?
- ¿Existe otra manera de definir el éxito que encuentre más satisfactoria?
- ¿Cuántas veces comparo mis percepciones con las de los demás?
- ¿Estoy viviendo por debajo de mis posibilidades?
- Si solo pudiera tener cien cosas, ¿cuáles elegiría?
- ¿Soy capaz de separar la necesidad del lujo?
- ¿Qué cosas agradezco de mi vida y trabajo?

Tome un cuaderno y resérvese una

hora para responder a estas preguntas. ¡Diviértase! Concédase el capricho de almorzar o cenar en su restaurante favorito y escriba mientras come. Para cuando le traigan la cuenta, ya se le habrán ocurrido varias ideas nuevas sobre cómo mejorar su vida o su negocio.

Notas

[1]
http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/
<<

[2] http://personalmba.com/best-business-books/. <<

[3] http://personalmba.com/manifesto/.

<<

[4] http://www.businessweek.com/bschools/bs001.htm. <<

[5] http://community.personalmba.com.

<<

[6] Lowe, Janet, *Damn Right: Behind the Scenes with Berkshire Hathaway Billionaire Charlie Munger*, Wiley, 2003, p. 75. <<

[7] *Outstanding Investor Digest*, 29 de diciembre, 1997. <<

[8] Kaufman, Peter D., ed., *Poor Charlie's Almanack*, 3ª ed., Walsworth, 2008, p. 64. <<

[9] Este problema no afecta tan solo a las escuelas de negocios; es un problema que afecta a las universidades en general. La clases en las universidades han aumentando entre un 7 % y un 14 % por año desde la década de 1980, mientras que los salarios se han estancado, por eso el rendimiento de la inversión (RI) en la educación universitaria ha disminuido espectacularmente. Véase Di Meglio, Francesca, «College: Big Investment, Paltry Return», *Bloomberg BusinessWeek*, http://www.businessweek.com/bschools/

[10] Cabe decir al respecto que el señor Gates no es licenciado universitario y no tiene un MBA. Muchas personas que han conquistado el éxito no han ido a una escuela de negocios, sino que empezaron como empresarios y fueron autodidactas. <<

[11]
http://mbacaveatemptor.blogspot.com/20
grads-caveat-emp-tor-for.html. <<

[12]

http://www.aomonline.org/Publications/A

<<

[13] Véase el libro de Pink, Daniel, *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2010. <<

[14] Incluyendo la teoría del control de las percepciones, de la que hablaremos en el capítulo 7. <<

[15]
http://www.tnr.com/article/economy/wag
henderson. <<

[16] El apalancamiento consiste en usar la deuda para ampliar el rendimiento de una inversión financiera (RI), que como efecto colateral amplía el riesgo de impacto negativo si la empresa no tiene éxito. Hablaremos en detalle del apalancamiento y del RI en el capítulo 6. <<

[17] Si quiere ver un ejemplo práctico, lea http://www.nytimes.com/2009/10/05/bus

<<

[18] www.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf.

<<

[19] Para ponerse en contacto con otros lectores de mi MBA personal de su entorno, visite http://www.meetup.com/personal-mba.
<<

[20] Si quiere obtener unos cuantos consejos sobre cómo tomar notas mientras va leyendo, visite http://book.personalmba.com/bonus-training/. <<

[21] Si quiere ver un ejemplo práctico, visite http://book.personalmba.com/bonus-training/. <<

[22] Es un contrato o una promesa vinculantes legalmente que obliga a no compartir información sobre un negocio o una idea de negocio con terceras partes. <<

[23] Louvière llamó a este enfoque la prueba de MaxDiff: http://en.wikipedia.org/wiki/MaxDiff.

<<

[24] Si desea ver un ejemplo sobre cómo controlar la importancia relativa de su idea de negocio, visite http://book.personalmba.com/bonus-training/. <<

[25] http://www.kifaru.net/radio.htm. <<

[26]

http://www.youtube.com/user/miguelcaba

<<

[27]
http://www.petradiamonds.com/im/pressId=2010/26feb10. <<

[28] Puede encontrar las fórmulas en http://en.wikipedia.org/wiki/Discounted_

<<

[29] Si quiere ver un ejemplo práctico, visite http://book.personalmba.com/bonus-training/. <<

[30] Antes de que se inventara la imprenta, los monjes de clausura copiaban e iluminaban las Biblias, es decir, las adornaban e ilustraban. Podían dedicar varios años a un solo ejemplar. <<

[31]
http://www.kk.org/thetechnium/archives/
<<

[32] Hablaremos de los males que provocó la retirada de un producto Toyota del mercado en «La paradoja de la automatización». <<

[33] «Inside the Box», *Wired*, marzo de 2010. <<

[34] Para hacer ejercicios con un mazo, visite http://www.shovelglove.com/. <<

[35] Utilizo la lámpara terapéutica goLITE BLU, que recomiendo especialmente. Es pequeña, da mucha luz y es fácil de transportar. Obra maravillas. <<

[36] Puede tomar algún suplemento de vitamina D3, le irá muy bien si anda escaso de ella (la mayoría lo necesita). Con un simple análisis de sangre su médico podrá comprobar su nivel de nutrientes esenciales. Consulte siempre con su médico de cabecera antes de hacer cambios radicales en su dieta o ingerir suplementos alimenticios. <<

[37] Si quiere adentrarse en la neurofisiología del cerebro, consulte Marcus, Gary F., *Kluge: The Haphazard Construction of the Human Mind*, Faber & Faber, 2008. <<

[38] http://macfreedom.com. <<

[39]
http://www.proginosko.com/leechblock.h
<<

[40]
http://www.timessquarenyc.org/facts/Ped
<<

[41]
http://en.wikipedia.org/wiki/Austrian_bu
<<

[42]
http://en.wikipedia.org/wiki/Tulip_mania
<<

[43] http://en.wikipedia.org/wiki/Dot-com_bubble. <<

[44]
http://en.wikipedia.org/wiki/United_Stat
<<

[45]
http://www.pomodorotechnique.com/.
<<

[46]

http://www.pnas.org/content/103/31/117

<<

[47]
http://www.ingentaconnect.com/content/h
<<

[48]

http://www.paulgraham.com/makersshe

<<

[49] http://crashcourse.personalmba.com.

<<

[50] Trabajo con los chicos de *Timesvr.com*; están muy bien preparados, son rápidos, simpáticos y tienen buenos precios. <<

[51] http://davidseah.com/pceo/etp. <<

[52] http://govleaders.org/powell.htm. <<

[53] Si quiere echar un vistazo a mi sistema de productividad personal, visite http://book.personalmba.com/bonus-training/. <<

[54]
http://www.markforster.net/autofocus-system. <<

[55] Si quiere un ejemplo práctico, visite http://book.personalmba.com/bonus-training/. <<

[56] http://blog.zacharyvoase.com/2009-06-20-bureacratic-breakdown. <<

[57] Puede leer la historia completa en http://www.earlytorise.com/2007/11/30/from-a-persian-rug-merchant-in-jaipur/.

<<

[58]
http://www.nytimes.com/interactive/busi
rent-calculator.html. <<

[59] Si quiere ver un ejemplo práctico, visite http://book.personalmba.com/bonus-training/. <<

[60] http://portal.acm.org/citation.cfm?id=634067.634234. <<

[61]

http://www.bainbrdg.demon.co.uk/Paper

<<

[62]
http://www.newyorker.com/reporting/20
<<

[63] LoadImpact.com. <<