EL 90 % DEL ÉXITO DE TU EMPRESA

ES INTANGIBLE

PERO SI ES INTANGIBLE... ¿CÓMO LO GESTIONO?

EN ESTE EBOOK ENCONTRARÁS ALGUNAS RESPUESTAS, AUNQUE QUIZÁ SEAN DISTINTAS A LAS QUE BUSCAS...

TAMBIÉN PARA TU PUESTO DIRECTIVO O MANDO INTERMEDIO



ESTE ES UN EBOOK EN EL QUE ENCONTRARÁS LAS RESPUESTAS A ALGUNAS DE LAS PREGUNTAS QUE TE ESTAS HACIENDO.

RESPUESTAS QUE YO HE IDO CONCRETANDO CON MI AUTO APRENDIZAJE LEJOS DE CONVENCIONALISMOS EDUCATIVOS. ESOS YA LOS TUVE DURANTE MIS AÑOS DE ESTUDIANTE Y ME HAN TENIDO MUY SOMETIDO (CONFUNDIDO) A LO QUE QUIERE EL SISTEMA.

UN SISTEMA QUE SE EMPEÑA EN HACERNOS CREER QUE LAS EMPRESAS Y LOS PUESTOS DIRECTIVOS O MANDOS INTERMEDIOS SE GESTIONAN CON PLANIFICACIONES Y HOJAS DE EXCEL.

SI TÚ TAMBIÉN CREES COMO YO QUE SON MÁS IMPORTANTES LAS PERSONAS QUE LOS NÚMEROS.

SI TÚ TAMBIÉN CREES COMO YO QUE SON LAS PERSONAS LAS QUE CONSIGUEN LOS NÚMEROS Y NO AL REVÉS.

SI TÚ TAMBIÉN CREES QUE UNA BUENA GESTIÓN DE LAS PERSONAS QUE RODEAN TU EMPRESA ES LO QUE TE HACE CONSEGUIR BENEFICIO CADA AÑO... ESTAS EN EL LIBRO CORRECTO.

CON ESTE LIBRO VAS A EMPEZAR A CONOCER LAS RESPUESTAS A ESAS PREGUNTAS QUE TE HACES, PORQUE YO YA ME LAS HE HECHO, Y HE ENCONTRADO ESTAS RESPUESTAS...

ESTE ES EL CONTENIDO DEL LIBRO:

- Prólogo. → página 5
- Las redes de contactos: clientes, proveedores, colaboradores y cualquier persona que puedas conocer, aunque no tenga vínculo directo con tu empresa. Nuestra relación con ellos. El trato que les damos y que recibimos. El fomento del boca a boca. > página 8
- Por supuesto la gestión de esas personas.
 - o Tu filosofía. → página 13
 - o Personas. → página 18
- El conocimiento adquirido y la divulgación de esa información.
 → página 24
- La comunicación interna y externa, que sea circular, es decir, ascendente, descendente y horizontal. Esto permite la integración de los clientes y proveedores en la vida natural de la empresa, para conformar un continuo orgánico. → página 28
- La confianza total y absoluta en las personas. Con la necesaria aceptación del fracaso. → página32
- El desarrollo de productos y servicios aplicando el conocimiento adquirido en las redes de personas. → página 37
- Las emociones que transmitimos y que hacemos aflorar a través de la empatía. Sin emociones no hay empresa que pueda germinar. → página 41
- La imaginación. La creatividad. La osadía para hacer cosas diferentes. → página 45
- Resultado de esta serie de artículos: Programa avanzado de Gestión de lo Intangible. → página 49



José María Cardona Labarga
Seth Godin
Tom Peters
Jason Fried y David H. Hansson
Henry Mintzberg

Quiero agradecer a:

ya que han sido una gran parte de las fuentes de inspiración de este libro.

Prólogo

El 90% del éxito de una empresa es intangible porque no se refleja en la información contable ni financiera.

Ni en los planes de negocio.

Los astrofísicos admiten que más del 70% del universo está compuesto por energía oscura y que un 21% del universo es materia oscura.

Es decir, más del 90% del universo se sabe que está pero no se puede medir.

Un 95% de los organismos vivos en la tierra son intangibles (para el ojo humano) porque corresponde a microorganismos.

Y lo mismo pasa con las empresas.

Lo que realmente hace que una empresa tenga éxito es intangible.

No aparece en los balances, ni en las cuentas anuales, ni en los inventarios, ni en las tablas de tesorería.

Tampoco aparece en las declaraciones de impuestos, que no todo iba a ser malo :

La importancia de lo intangible

El objetivo de la contabilidad (y de todo el análisis que se desarrolla posteriormente), según los principios contables recogidos en el Plan General de Contabilidad es:

"Conducir a que las cuentas anuales, formuladas con claridad, expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa."

Pero todos sabemos que no es cierto.

El patrimonio de una empresa son el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que tiene.

Pero existen otros valores en las empresas que no se cuantifican (porque es imposible, claro).

Por ejemplo la marca. (Sí, ya se que algunos racionalistas empedernidos hacen cálculos valorando las marcas. Es que hay gente que sin números no puede vivir).

Se estima que la marca de Nike representa un 77% de su valor en bolsa. En Coca-cola la estimación de lo que la marca representa del valor bursátil es del 60%.

Esto no aparece en los libros contables.

Entonces, ¿qué es lo que hace que una empresa tenga éxito?

Pues lo que seguramente ya estés pensando.

El éxito de una empresa se consigue por...

- Las redes de contactos: clientes, proveedores, colaboradores y cualquier persona que puedas conocer, aunque no tenga vínculo directo con tu empresa. Nuestra relación con ellos. El trato que les damos y que recibimos. El fomento del boca a boca.
- Por supuesto la gestión de esas personas.
- El conocimiento adquirido y la divulgación de esa información.
- La comunicación interna y externa, que sea circular, es decir, ascendente, descendente y horizontal. Esto permite la integración de los clientes y proveedores en la vida natural de la empresa, para conformar un continuo orgánico.
- La confianza total y absoluta en las personas. Con la necesaria aceptación del fracaso.
- El desarrollo de productos y servicios aplicando el conocimiento adquirido en las redes de personas.
- Las emociones que transmitimos y que hacemos aflorar a través de la empatía. Sin emociones no hay empresa que pueda germinar.
- La imaginación. La creatividad. La osadía para hacer cosas diferentes.
- Resultado de esta serie de artículos: Programa avanzado de Gestión de lo Intangible.

Estos elementos... ¿dónde se cuantifican?

¿En los libros contables? ¿Con el análisis financiero?

El modelo racional de gestión de empresas, que es el que se enseña en universidades y escuelas de negocios, se basa en los números. En traducir todo a números.

Su finalidad es el crecimiento continuo y la obtención de beneficios.

Se empeñan en que planifiquemos haciendo proyecciones hacia el futuro con los resultados de pasado.

No estoy en contra de la planificación, pero cada vez creo menos en ella como hoja de ruta.

Planifica. Sí. Pero no te obsesiones con conseguir lo planificado. Como decía el Maestro Yoda: "Siempre en movimiento el futuro está".

Aferrarte a lo planificado te lleva a gestionar tu empresa desde el pasado y no hacia el futuro. Así que la planificación debes utilizarla para, dentro de un año, comprobar si tus hipótesis eran ciertas o no y evaluar cuánto te has equivocado.

Cuando te enfrentes a una nueva decisión tómala mirando al futuro y no desde un dictamen que hiciste en el pasado. Pregúntate ¿la decisión que estoy tomando ahora me va a permitir conseguir los deseos que yo tenía al crear mi empresa? ¿La decisión que estoy tomando va a permitir a mi departamento alcanzar sus objetivos?.

Para obtener beneficios, para ser rentable, tenemos que centrarnos en otras áreas de la empresa que tienen relación directa con las personas. No con los números.

Por supuesto que los números de tu empresa son importantes, pero como medición del logro obtenido. No como proyección de objetivos futuros.

Por todo esto, en mi opinión, el enfoque de grados universitarios y másteres de escuelas de negocios es inválido. Se basan en el modelo racional que quieren traducir todo a números para poder "determinar la imagen fiel del patrimonio de una empresa".

Los puntos de arriba, y más que me habré dejado, son la base para que una empresa tenga éxito.

Todos esos puntos suman el 90% de tu empresa. Y este 90% es intangible para el modelo racional porque no se puede cuantificar.

Ya lo ves. O no lo ves, porque es intangible 🙂

NOTA: para quien se sienta tentado a decir que lo intangible se contabiliza en el fondo de comercio, le quiero decir desde aquí que no. Que el fondo de comercio sólo se contabiliza cuando se ha comprado una empresa y refleja la diferencia entre el valor en libros de la empresa y el precio pagado por la compra.

Tu red de contactos es tu salvavidas



Los seres humanos buscamos seguridad. No hay nada malo en ello, de hecho la necesitamos.

La seguridad que nos ayuda a proyectar nuestra vida futura a nivel personal. Esta seguridad nos la da nuestra empresa.

O al menos nos la ha dado hasta ahora.

Eres consciente de los cambios que está trayendo la tecnología.

Cambios en muchos aspectos.

Algunos aspectos son muy positivos: cura de enfermedades y lesiones, educación en lugares remotos, interactividad, etc.

Pero en otros aspectos no nos va a gustar mucho.

Porque en unos 10-15 años la tecnología va a cambiar (y eliminar) radicalmente gran parte de los trabajos como los entendemos actualmente. Si no me crees, que no tienes por qué hacerlo, lee este artículo de <u>Vivek Wadhwa en The Washington Post</u> (está en ingles).

Es decir, en unos años desaparecerán sectores enteros de puestos de trabajo para humanos y serán reemplazados por ordenadores y robots computerizados.

De hecho es que la salida de la crisis pasa porque esto ocurra.

Por lo tanto hoy en día nuestra empresa no nos da esa seguridad que buscamos, porque no sabemos si nuestro sector desaparecerá o si se verá masificado por la reconversión de otros profesionales que se han quedado sin sector de trabajo.

Ahora la protección nos la da nuestra red de contactos.

Porque en caso de quedarnos sin empresa necesitaremos tirar de nuestra red de contactos para reinventarnos y volver a producir, como el ave Fénix, resurgiendo de nuestras cenizas.

Nuestra red de contactos se compone de clientes, proveedores, colaboradores, personas que no tengan nada que ver con tu empresa, personas con las que tienes un trato personal... Vamos, cualquier persona con la que puedas interactuar.

Por lo tanto nuestra seguridad es proporcional a:

- 1. al grosor de la red de contactos;
- 2. al ritmo de ampliación de la red de contactos;
- 3. a la proporción de anotaciones que correspondan a contactos de más allá de las paredes de la empresa; y
- 4. al tiempo dedicado al mantenimiento y actualización de la red de contactos.

Además de como red de seguridad, tu red de contactos es lo que te permite sacar tu empresa adelante.

Si estas emprendiendo, tu red de contactos es tu círculo de influencia que es por donde todos empezamos. O bien para realizar nuestras primeras ventas. O bien para contactar con esa persona que nos permitirá cruzar algunas puertas.

De hecho la red de contactos que tienes al empezar es el elemento determinante para que tu emprendimiento tenga éxito o no.

Si tu empresa ya está en marcha, tu red de contactos te permitirá conseguir clientes, proveedores o colaboradores necesarios para su buen funcionamiento.

Los negocios se basan en la confianza. Y no hay mayor confianza que la recomendación de algún integrante en nuestra red de contactos. Esto es el boca a boca, que empieza con tu red de contactos.

Manteniendo la red de contactos

Los componentes de tu red de contactos son todos personas, sin excepción.

Personas como nosotros. Como tú y como yo. Y todos sabemos cómo nos gusta ser tratados.

Siempre es una cuestión de relaciones.

El mundo de los negocios es el negocio de las relaciones.

¿Cómo te relacionas con tus contactos?

Y esto no quiere decir que seas el más guay y ni que pretendas ser el mejor amigo de todos tus contactos. **Sólo conecta**. Con esto habrás conseguido mucho.

Tienes que comportarte como te comportas normalmente (excepto si eres un borde y un antipático y te crees muy importante para tratar con según que contactos. Si eres así piensa muy seriamente en hacértelo mirar).

Haz nuevos amigos. Constantemente.

Si eres de esos para los que "hacer amigos" no es lo suyo... no es más que una excusa.

No todas las personas son de naturaleza extrovertida. Pero para los que "no somos extrovertidos de serie", es un talento que podemos aprender.

Además de conectar hay otro principio de las redes de contactos que no debes olvidar.

Lealtad a los integrantes de la red.

Nunca traiciones a tus contactos.

Es posible que vayas a cambiar de proveedor, de colaborador. Es algo normal. Estas cosas pasan. Antes de dar ningún paso habla con el contacto y explícaselo.

La honradez e ir de cara ayuda a que no sangren muchas pequeñas heridas.

Otra ventaja de la red de contactos es que te sirve para **realizar la escucha activa** que tan bien te viene para ir actualizando tu empresa.

Consúltalo todo con todos. O al menos con los más que puedas. De esta manera podrás acceder a muchos más puntos de vista que te permitirá tomar mejores decisiones.

Componentes de la red de contactos

Los componentes principales de tu red de contactos son las personas que tienen la capacidad de decidir.

No siempre quien está más arriba en la jerarquía de una empresa privada o pública es quien decide.

De hecho casi nunca es quien decide. Si este directivo o mando superior tiene a alguna persona a su cargo especializada en el tema a decidir, seguramente le transfiera la toma de decisión.

Estas personas que están "en la parte de abajo" de la jerarquía son las que pueden abrirte muchas de las puertas que necesitas cruzar.

Hace varios años conocí a un socio minoritario de una empresa de desarrollo de software a medida que conseguía muchos contratos de la administración pública (antes del 2008, claro).

Cuando le pregunté a qué se debía ese éxito me respondió que conocían al conserje que les daba todos los contactos necesarios de las personas que tomaban las decisiones.

La empresa contenta porque conseguía muchos contratos. El conserje contento porque conseguía todos los años un jamón (de los buenos) y algún sobrecito con cada contrato firmado.

Otro ejemplo. Si quieres tratar con alguna persona que está muy arriba en la jerarquía, conecta con su ayudante para que te haga un hueco en la agenda de esta persona importante.

Es importante mirar hacia abajo a la hora de establecer contactos. Para conseguir el éxito es más importante conocer a la gente de abajo que a la gente de arriba, que tienen mucho trabajo y no tienen tiempo para atenderte.

(Esto, muchos hombres y su ego no lo llevan muy bien. Dicen y piensan cosas como –"Yo tengo mi nivel (jerárquico) que me ha costado mucho conseguir (o no) y no voy a hablar con nadie que esté por debajo de mí"-.

En cambio las mujeres, generalmente, van directas a quien toma las decisiones y crean una red de contactos rentable sin clasificar por el nivel jerárquico de la otra persona.)

Y por supuesto los Clientes Internos.

Que son esos contactos que tenemos en nuestra organización. Ya sean otros trabajadores, como proveedores y colaboradores.

¿Quién es esa persona del departamento de administración, o del legal, o de la fábrica, o de..., que es fundamental para que tú puedas realizar tu trabajo?

Si realizas labores comerciales en tu empresa (los empresarios siempre hacemos labores comerciales) ¿quienes son las personas que hacen que se cumplan las fechas de entrega a las que te has comprometido con el cliente?

Se amable con ellos y ellas. **Reconoce públicamente su labor.** Incluso crea algún sistema personal de gratificaciones (que no tienen por qué ser económicas) por ayudarte a hacer tu trabajo.

Por ejemplo notas manuscritas de agradecimiento o una llamada de teléfono. O mejor aún, agradéceselo públicamente delante de sus compañeros de trabajo. Pero no envíes un email (y menos con copia a más gente, eso es spam).

El próximo capítulo trata sobre cómo cuidar estas relaciones con las personas. Sobre el comportamiento y la consideración.

¿Cuánto de grande es tu red de contactos? ¿Qué vas a empezar a hacer para seguir aumentando tu red de contactos? ¿Para qué otras cosas te puede ayudar tu red de contactos?

Comportamiento genera comportamiento 1: tu filosofía



El comportamiento, que es la clave para la gestión de las personas que integran tu red de contactos.

En este capítulo toca hablar de la gestión de esas personas que forman tu red.

En el capítulo anterior te comentaba que debes **conectar** con las personas para ampliar y mantener tu red.

Pero... ¿cómo conectamos?

Pues cada uno a su manera. Depende de nosotros mismos: de nuestra personalidad, de nuestras actitudes, de nuestra mentalidad, de nuestras experiencias... todo esto unido y mezclado forma lo que yo llamo: **filosofía**.

Nuestra filosofía. Tú filosofía.

Y esa filosofía define tu comportamiento. Y según como tú te comportes con los demás, los demás se comportarán contigo.

(El comportamiento, nuestro comportamiento, es tan importante, tan personal y da tanto de sí, que he tenido que dividir el capítulo en dos para que no sea tan extenso).

Tú filosofía es la herramienta con la que conectas con otras personas.

Tu filosofía es lo que te define.

Es la cultura de tu empresa.

Y es lo que vas a conseguir de los demás. Porque como dice el título de este artículo **comportamiento genera comportamiento**.

Influyes más con lo que haces que con lo que dices.

Parafraseando a Gustavo Adolfo Bécquer, las palabras son aire y van al aire.

Tu comportamiento es lo que recordarán los demás de ti. Las actitudes que has tenido en cada momento.

Y esos comportamientos que tenemos nos generan un resultado. En el caso de nuestra empresa nos dará el resultado económico. Beneficio o Pérdida.

El resultado económico es el resultado de tu comportamiento con tu red de contactos. El resultado económico es siempre una consecuencia.

La clave está en desarrollar tu comportamiento con otras personas para desarrollar tu empresa. Cuidado que no son dos desarrollos distintos.

(Como ves, el problema no viene por la crisis económica. Antes hubo una crisis de valores que es lo que ha provocado la crisis económica).

Si lo que dices no está en sintonía con lo que haces no vas a engañar a nadie. Quizá en el corto plazo sí. Pero a la larga el tiempo pone a cada uno en su sitio.

Y no hay nada peor que perder la confianza de los demás. Porque nunca la recuperarás. Y la confianza es otro de los componentes intangibles para el éxito de tu empresa. Hablaré sobre esto en un próximo capítulo.

Define tu filosofía y así será tu comportamiento

Define la filosofía de tu empresa. Que debe estar alineada con tu filosofía personal.

Es la misma filosofía.

Porque nuestra empresa es algo personal. Nuestra faceta profesional y personal van unidas inexorablemente.

Y esa filosofía será "el pegamento" para conectar con los demás. Con clientes, con proveedores, con colaboradores. A nivel personal con tus amigos.

¿Tú conectas con personas con las que no eres afín? Puedes tener un trato cortes, como es lógico, pero la conexión no es muy profunda.

Como en tantas cosas, existen niveles de conexión. Con unas personas la conexión es más profunda que con otras.

Se aplica el principio de Pareto. Con el 20% de tus contactos consigues el 80% de... (pon lo que quieras). En nuestro caso consigues el 80% de tu resultado económico. Beneficio o Pérdida.

De hecho las grandes empresas actuales, esas empresas con miles de trabajadores y que facturas miles de millones al año, también empezaron siendo pequeñas. Lo que las ha llevado a estar donde están es que el fundador instauró una filosofía bien definida.

Con esto no quiero decir que si defines tu filosofía vas a llevar tu empresa a ser una gran multinacional. No. Se necesitan muchas más cosas además de la filosofía.

Lo que quiero decir con esto es que creando y divulgando tu filosofía lo que conseguirás es **CONECTAR** con esas personas que forman tu red de contactos.

Tu filosofía es la manera de afiliar a otras personas con filosofías compatibles.

Y digo compatibles porque cada uno somos distintos en función de nuestra mentalidad (más abajo hablo de la mentalidad).

Así que... define tu filosofía.

Tu filosofía debe estar basada en tus valores y tus principios. Y estos determinan tu misión.

Aunque no me gusta el uso que se da a la palabra misión.

Yo prefiero llamarlo posicionamiento.

Tu filosofía determina tu posicionamiento.

El posicionamiento de tu empresa.

Este posicionamiento (filosofía/cultura) es un subproducto de un comportamiento consistente.

No es algo enlatado y vacío como es la misión que vemos en muchas webs de muchas empresas.

"Superar las expectativas de los clientes... conquistar su fidelidad dando más de lo que prometemos... desarrollar a los trabajadores para cumplir estas cosas..."

Y luego te tiras varios minutos luchando con una máquina que responde al teléfono cuando llamas a una empresa y quieres hablar con una persona normal. Por poner sólo un ejemplo.

Al igual que un buen vino, tu filosofía necesita tiempo.

Y esta filosofía la transmites con tu comportamiento. Tú no creas (artificialmente) esta filosofía. Como he comentado más arriba influyes más con el ejemplo que con lo que dices.

Detalla un listado de entre 3 y 5 puntos con tu filosofía.

Y publicala. Enséñala por todas partes. Que los demás sepan desde el principio cómo eres. Qué se van a encontrar al tratar contigo.

Esto te permitirá conectar de una forma mucho más rápida con las personas, ya que se evitan la fase de tener que conocerte para saber cómo eres. Se lo estas diciendo desde el principio.

Los demás sabremos al instante lo que va a ser "unirnos" a ti.

Si quieres ver un ejemplo de filosofía puedes ver la mía.

La mentalidad

Como nos dice José María Cardona Labarga en su libro <u>Liderazgo Personal</u>, todos tenemos en la cabeza una cadena formada por cuatro eslabones:

- 1. La **Mentalidad**, que determina
- 2. la **Visión** o forma de ver las cosas, de la que depende

- 3. el Comportamiento, que sea cual sea
- 4. siempre se **Justifica** de acuerdo a la mentalidad.

La mentalidad está formada en cada uno de nosotros por nuestra actitud sobre la vida, el conjunto de aspectos antropológicos que tenemos cada persona.

La mentalidad es el cristal con el que uno mira los aspectos de la vida. Un manual breve de comportamiento que nos simplifica las respuestas, nos ordena el caos, da sentido a nuestra existencia y nos permite justificar y argumentar nuestra postura.

Como ves, tu comportamiento viene determinado por tu mentalidad. Si quieres profundizar sobre esto no dejes de leer el libro Liderazgo Personal.

En este capítulo te he hablado sobre tu comportamiento interior. En el próximo capítulo hablo sobre tu comportamiento exterior. Que es como transmites a los demás tu filosofía.

¿Cuál es tu filosofía? ¿Cómo conectas con las personas de tu red de contactos?

Comportamiento genera comportamiento 2: personas



En el capítulo anterior hablaba sobre nuestra filosofía, que es nuestro comportamiento interior.

Ahora toca hablar de cómo transmitimos esa filosofía, ese comportamiento interior, a nuestra red de contactos y cómo conseguimos **CONECTAR** con los integrantes de nuestra red, actuales y futuros.

Este capítulo es la segunda parte de la gestión de personas de nuestra red de contactos.

Para poder comportarnos bien y con respeto con los integrantes de nuestra red de contactos primero debemos comportarnos bien y con respeto con quien sirve a esa red, es decir, nosotros mismos.

Debemos ponernos a nosotros en primer lugar. Pasión y automotivación antes que nada. Servicio después.

Si no lo hacemos así, ¿cómo pretendemos comportarnos bien y con respeto con los demás?

Una vez que nos comportamos bien con nosotros mismos podremos contar nuestra historia a los demás.

Una historia que creamos desde nuestra filosofía. El mensaje (posicionamiento) que lanzamos al exterior. A las personas con las que interactuamos.

Las historias son pura emoción. Y le emoción mueve montañas. Si las personas de nuestro alrededor se emocionan con nuestra historia, nos va a costar poco que se incluyan en nuestra red de contactos.

(Porque no creas que somos nosotros los que ampliamos la red de contactos, son los demás, las personas, las que deciden incluirse y participar de nuestra red).

¿Podemos contar una historia de generosidad, talento y proyectos extraordinarios?

¿Somos unos apasionados de nuestro trabajo cuando nadie nos ve? Pasión = emoción (relee tres párrafos más arriba).

Preparemos una buena historia (que es un arte saber hacerlo) de nuestra empresa/proyecto y difundámosla a los cuatro vientos.

Pero hay más cosas sobre nuestro comportamiento exterior, nuestro comportamiento con las personas.

La amabilidad es gratis

Y, además, **desata las emociones**. (Vuelve a leer el párrafo de las emociones.)

(¿Necesitas que siga profundizando? Yo creo que no sería necesario, pero lo voy a hacer.)

La **amabilidad** nos permite tener un comportamiento de calidad. Por lo tanto, la calidad también es gratis *(o casi).*

Durante el proceso de compra de nuestros clientes, tenemos con ellos una serie de interacciones. La valoración del cliente de estas interacciones (totalmente influenciada con la cantidad de nuestra **amabilidad** volcada en cada interacción) durante el procedimiento es más importante que el resultado final.

Todos libramos en nuestro interior una batalla con nuestros problemas propios. Esta batalla interior solemos ocultarla a los demás. ¿Cuánto estamos ocultando a los demás de nosotros mismos? ¿El 95%? Seguro que más.

Y al igual que nosotros, las personas de nuestra red de contactos también están librando esta batalla, su batalla. Tengamos empatía con ellos.

Todos podemos tener un mal día. Por supuesto. Todos tenemos esos "problemillas" que nos inundan y no nos dejan funcionar con normalidad.

Algún pariente cercano enfermo. Problemas con los hijos (sobre todo si son adolescentes). El vecino de arriba que está sordo, pone la televisión altísima y no te deja dormir...

Vamos a asumir por defecto ese +95% oculto que tienen las personas integrantes de nuestra red.

Antes de interactuar con alguna persona de nuestra red de contactos vamos a pensar: -Luis, sé amable porque está librando una gran batalla interior-.

Vamos a interesarnos por ellos. Como dijo Dale Carnegie en su libro "Cómo ganar amigos e influir en las personas":

Harás más amigos (contactos) en dos meses si te interesas por sus asuntos que en dos años intentando que se interesen por ti.

La **amabilidad** es una herramienta especialmente potente cuando las cosas se ponen feas.

Seamos **amables** a todas horas, incluso a las 6 de la mañana o a las 12 de la noche. (A la gente no nos gusta estar con esos que son inaguantables "hasta que se toman su café de media mañana").

Por lo tanto, seamos **amables**. Seamos **corteses**.

Y considerados.

La consideración también es gratis

Según el diccionario de la Real Academia Española, considerar es, en su segunda acepción: **Tratar a alguien con urbanidad y respeto.**

Y a todos nos gusta que nos traten con **consideración** y respeto.

A todos nos gusta tratar con gente considerada.

¿Qué tal añadir la consideración en tu filosofía?

Somos considerados en todo lo que hacemos.

La **consideración es clave** para aumentar la clientela.

La consideración es clave para la contratación y satisfacción laboral.

La **consideración es clave** para nuestra marca.

La consideración es clave para acelerar las cosas, pues reduce la fricción.

¿Para qué más cosas consideras que es clave la consideración? Compartelo con todos nosotros en los comentarios.

¿Cómo transmitimos ese comportamiento hacia el exterior?

Con las palabras.

Quizá estés pensando ahora que hay una paradoja entre esto y lo que dije la semana pasada de que "influyes más con lo que haces que con lo que dices".

No, siempre que tus palabras coincidan con tus acciones. Si las palabras son acordes a tus acciones la influencia es doble.

Palabras como estas:

¿Y A TI QUE TE PARECE?

Preguntando a todas las personas (sobre todo si están directamente implicadas) su opinión al respecto vamos a demostrarles que nos interesa su criterio. Que valoramos lo que nos dice.

(Esto no significa que tengamos que aceptarlo. Si no damos por válida su opinión se lo transmitimos con sinceridad y le detallamos los motivos).

Busquemos también el parecer de otras personas que no están implicadas directamente, para recibir opiniones externas, desde otra perspectiva.

Preguntando la opinión a nuestra red (sobre todo si son trabajadores/colaboradores, pero también a proveedores y, ¿por qué no? a clientes) les estamos diciendo:

- Tienes un gran valor para mí. Te valoro y respeto.
- Le demostramos que no podemos hacerlo todo solo. Que necesitamos su ayuda (y nos la prestarán si realmente nuestro comportamiento es de respeto hacia ellos).
- Esto es un esfuerzo de equipo y todos juntos lo sacaremos adelante.

Preguntando la opinión de cualquier persona de nuestra red nos permite aplicar nuestra competencia fundamental básica: la escucha activa.

(Hay algunos expertos que defienden que esta pregunta, ¿y a ti qué te parece? es la más importante de para la gestión de una empresa. Yo no sé si será la más importante, pero sí sé que está entre las 5 primeras.)

GRACIAS

Mostrar agradecimiento a los demás, y sobre todo si es en público, es uno de los grandes catalizadores de emociones. (Creo que ya no hace falta que vuelva a decirte que leas el párrafo de las emociones :).

"Nuestra necesidad más profunda como seres humanos es ser apreciados". No lo digo yo, que lo suscribo. La cita es de William James, primer psicólogo americano.

¿Por qué no incorporar la gratitud a nuestra filosofía? "Mostramos gratitud por el esfuerzo (inteligente) diario de cada uno que nos ayuda a mejorar constantemente".

La gratitud tiene un efecto multiplicador de la actitud positiva de las personas. Esta actitud es 100% voluntaria y merece nuestro reconocimiento. Nos la tenemos que ganar. Cuesta mucho ganarla, con gratitud constante, y muy poco perderla, por ejemplo cualquier día que esa batalla interior nos está ganando 2.

LO SIENTO

Posiblemente la herramienta más poderosa que podamos tener.

Pedir perdón con sinceridad es de una importancia personal máxima.

Es incluso estratégico.

Una disculpa efectiva, incluso antes de que la otra persona se de cuenta del problema/error/metedura de pata es la forma de aclararlo y refuerza la relación y la impulsa hacia delante.

En este caso te pongo un ejemplo personal.

Hace unos años, cuando trabajaba por cuenta ajena como responsable de software, tuve una discusión telefónica con el responsable del departamento comercial.

La discusión la terminé colgándole el teléfono, cosa que le molestó muchísimo, evidentemente.

Ese día yo me fui a casa molesto conmigo mismo por haber tenido esa actitud con un compañero. Así que decidí que al día siguiente, a primera hora le pediría perdón.

Y así lo hice.

De camino al trabajo a la mañana siguiente, estaba planteándome como iba a pedir la disculpa a mi compañero. Yo daba por sentado que seguiría enfadado y me reprendería mi acción.

Pero mi sorpresa fue mayúscula cuando después de disculparme me dio un abrazo y me reconoció el esfuerzo y valor de disculparme.

Yo no me lo podía creer. Necesité toda la mañana para asimilarlo.

Y además mi relación con Fernando, el responsable comercial, mejoró enormemente mientras seguimos trabajando en la misma empresa.

Continuamos teniendo nuestras diferencias pero ahora las resolvíamos en un ambiente sano, saludable y con actitud positiva.

(Yo todavía no conocía el gran efecto que una disculpa puede tener, es posible que en mi subconsciente se removiese algo ese día.)

Y para terminar... simplemente di siempre la verdad.

El conocimiento adquirido (de la red de contactos)



En este capítulo hablo del conocimiento adquirido. Toda esa **sabiduría** que vamos recogiendo en el día a día de las relaciones con nuestra red de contactos.

Obviamente también influye el resto de información, noticias e impactos de lo que ocurre por el mundo. Pero el conocimiento que recogemos de nuestra red de contactos es fundamental.

¿Cuál es la mejor manera de adquirir este conocimiento? Escuchando.

Por lo tanto escuchar, la escucha activa, es, a partir de ahora, nuestra competencia fundamental básica.

La encuesta de satisfacción del cliente

Cada vez hay más pequeños empresarios que realizan una encuesta de satisfacción del cliente cuando ha entregado los productos o ha finalizado el servicio.

Y eso está bien, por supuesto. ¿Tú lo haces? ¿Preguntas a todos y cada uno de tus clientes por su satisfacción? Si no lo estas preguntando ya, deja lo que estés haciendo en este momento y crea (AHORA MISMO) tu encuesta de satisfacción.

Si no, ¿cómo vas a saber qué es lo que valoran los clientes de tu empresa?

Yo te voy a proponer ahora un modelo de encuesta.

Normalmente las encuestas que nos envían las empresas que nos han servido suelen tener varias preguntas. Las primeras para seleccionar entre algunas opciones y luego 2,3 ó 4 preguntas abiertas para dar una opinión más extensa.

Normalmente nos preguntan en qué pueden mejorar, qué es lo que nos ha gustado, que es lo que no nos ha gustado...

Pero yo te propongo que dejes tu encuesta de satisfacción del cliente en una sola pregunta

¿Qué es lo que más te ha gustado de trabajar conmigo/con nuestra empresa?

Repito

¿Qué es lo que más te ha gustado de trabajar conmigo/con nuestra empresa?

¿Necesitas saber algo más? NO.

¿Quizá lo que no les ha gustado a tus clientes? NO. Normalmente no te lo van a decir por cortesía. Todos lo hacemos. Intentamos ser diplomáticos y pensamos que si decimos lo que de verdad no nos ha gustado vamos a molestar. Así que lo evitamos.

Pero si realmente practicas la escucha activa deberás, cuando termines la entrega de productos o la realización del servicio, tener una idea más o menos realista de lo que no le ha gustado a tu cliente. Los problemas que ha habido en esa compra de productos o realización del servicio.

Y por supuesto tenemos que trabajar para que no vuelva a suceder.

Por el contrario, centrarnos en preguntar lo que más les ha gustado de trabajar con nosotros, nos sirve para detectar las Cosas Que Salen Bien.

Conocer lo que más les ha gustado a nuestros clientes es lo que nos va a hacer avanzar. Lo que nos va a hacer seguir siendo competitivos y seguir teniendo clientes.

(Una variante de esta pregunta puede ser una encuesta anónima de satisfacción por valoración de 1 a 5 con la siguiente pregunta: ¿Recomendarías nuestra empresa a tus amigos?

La única puntuación satisfactoria para nosotros es un 5. Cualquier otra puntuación la debemos considerar como desfavorable y trabajar para mejorar.

Esta variante nos da menos información. Pero nos dice si realmente ha quedado contento o no. ¿Tú recomendarías a un amigo algo que no sea bueno?)

Curiosidad y escuchar: claves del conocimiento adquirido

Esta encuesta de satisfacción también podemos hacerla a nuestros proveedores. Y a nuestros colaboradores. Y a nuestros empleados (los que tengan).

Así nos beneficiamos de una visión completa de las relaciones que tenemos con los contactos directos de nuestra empresa.

Una visión de cómo nuestra empresa se relaciona con la red de contactos.

La encuesta de satisfacción nos sirve para obtener información fundamental para seguir sirviendo a nuestros clientes.

Pero no nos quedemos sólo en la encuesta de satisfacción.

Seamos curiosos.

Fisgoneemos con todas las personas que hablamos. Tómate un café, cerveza, vino o lo que sea. Pero que te permita tener un rato de conversación.

Preguntémosle por su empresa, por su sector, por sus hobbys, por su familia (si tienes confianza), por su ...

¡Consigamos su historia!

Mostremos respeto. No interrumpamos. Hagamos preguntas abiertas.

Y mientras tanto qué es lo que tenemos que hacer nosotros... **nuestra competencia fundamental básica: escuchar.**

La escucha activa.

Escuchar es la máxima muestra de respeto.

Escuchar es el alma de la amabilidad.

Escuchar es la base de la verdadera colaboración.

Escuchar es la clave para hacer una venta.

Escuchar es clave para conservar al cliente.

Escuchar es el motor del desarrollo de una red.

Escuchar es el motor del mantenimiento de una red.

Escuchar es el motor de la expansión de una red.

Escuchar es aprender.

Escuchar es estrategia.

Escuchar es provechoso.

Escuchar es una habilidad que se puede desarrollar.

Y tú ¿escuchas o sólo oyes?

Comunicación y Victoria



En la comunicación está otra de las claves intangibles para el éxito de nuestra empresa.

Posiblemente la clave más importante.

En este capítulo no voy a hablar de herramientas ni metodologías de comunicación. Ese no es mi terreno. Yo te voy a hablar del germen y objetivo de nuestra comunicación.

De nada nos sirve desarrollar nuestra red de contactos, gestionar las personas, adquirir conocimiento, la confianza, tus productos y servicios, las emociones y la imaginación y creatividad si nos lo quedamos para nosotros solos y no lo damos a conocer al resto del mundo.

(Que sea la más importante no significa que puedas minusvalorar todas las demás.

Para conseguir la Excelencia en nuestra empresa siempre tenemos que tener una <u>línea maestra</u> base con los mínimos que nunca tenemos que traspasar hacia abajo.

Esa línea maestra es el mínimo de nuestro compromiso por la calidad de nuestros productos, servicios y de cualquier acción que realicemos.)

José María Cardona Labarga en su libro <u>Liderazgo Personal</u> explica qué es la **Cultura C**. Una cultura empresarial de Confianza y Comunicación.

"En esta cultura avanzada, cualquiera de los colaboradores se **comunica personalmente** (no sólo se informa) con todos los que le rodean, ya que esto es necesario para el enriquecimiento del trabajo.

Origina una organización flexible. El proveedor es casi parte de la empresa, lo mismo que el Cliente. Todo el sistema forma un continuo orgánico.

Existe comunicación descendente, ascendente y, como consecuencia, horizontal, que añade valor a los procesos, a los productos y servicios, potencia el trabajo en equipo y pone al Cliente en el centro de toda operación.

En este caso, sobre todo, es donde tiene lugar el incremento del servicio, de la productividad, del conocimiento, del cambio **y de la rentabilidad**."

Comunicación cara a cara

Como ves, tenemos que integrar a nuestra red de contactos en nuestra comunicación.

Vamos a comunicar cuales son nuestros objetivos. A nuestros empleados, a nuestros colaboradores, a nuestros proveedores y, por supuesto, a nuestros clientes.

Si conocen lo que queremos conseguir es cuando pueden ayudarnos de forma efectiva.

Si conocen lo que queremos conseguir es cuando podemos crear ese continuo orgánico del que nos habla José María Cardona Labarga.

Realizar la comunicación de nuestros objetivos hace que los terceros con los que tenemos trato conozcan lo que queremos conseguir. Esto les permite poder enfocar y centrar su colaboración con nosotros y nos permitirá conseguir nuestros objetivos más rápidamente.

Dicho de otra manera, trabajan con un fusil de precisión en vez de una escopeta de feria.

No sólo se van a ceñir a las especificaciones que les demos. Van a ir un paso (o dos, o tres pasos) más allá enfocando su trabajo en nuestros objetivos.

Y les esto sale de forma natural (si conocen nuestros objetivos).

¿No me crees? ¿Tú no lo harías? ¿Tú no centrarías mejor tu trabajo si conoces los objetivos que se quieren alcanzar con él? Seguro que sí. A todos nos gusta agradar y que estén satisfechos con nuestro trabajo. Eso recompensa más que el dinero recibido o valor adquirido.

Y por favor, **por favor**, **POR FAVOR**... no pienses que te van a robar ideas o que te van a copiar. No pienses que es dar ventaja a tu competencia.

El 99,99% de las veces no lo van a hacer. Y lo que consigues con la comunicación abierta es mucho más de lo que podrías perder. Puesto en una balanza, la comunicación abierta gana abrumadoramente.

Esto es tener una actitud activa respecto a la situación. No comunicar para protegerte es una actitud reactiva que te lleva a estar siempre a la defensiva y a no mejorar.

Y si te intentan copiar tampoco te preocupes mucho. Ya sabes que el éxito reside en la ejecución de las ideas. Si no conocen el por qué de la idea, la van a ejecutar mal y no les funcionará.

La comunicación abierta es una de esas líneas maestras sobre las que tenemos que trabajar.

Crea tu audiencia

Nuestra comunicación tiene, obligatoriamente, que estar alineada con nuestra filosofía.

Si no es así chirría.

Y nuestra red de contactos se dará cuenta. Entonces perderemos su confianza (de la que hablaré la próxima semana).

Recuerda de lo que hablamos de la filosofía, que es la herramienta con la que conectamos con otras personas.

Pero tenemos que realizar una comunicación correcta de nuestra filosofía. Transmitir lo que realmente queremos transmitir. No dar lugar a confusiones y ambigüedades.

Al comunicar nuestra filosofía, comunicamos nuestro espíritu.

El espíritu es lo que hace que las personas se unan y logren proezas consideradas como imposibles. Sirva de ejemplo lo que consiguió Blas de Lezo. Seguro que conoces muchos casos más como este.

El espíritu, como vemos, hace equipo.

Equipo con nuestros empleados, con nuestros colaboradores, con nuestros proveedores y, obviamente, con nuestros clientes. Precisamente los mismos con los que nos tenemos que comunicar.

Sentirse parte de un equipo cubre nuestra necesidad de pertenencia, que es una de las necesidades primarias que buscamos satisfacer en la sociedad actual.

Una de las mejores maneras de difundir nuestro espíritu y conseguir crear nuestra audiencia es enseñando. Formando.

Vamos a enseñar a utilizar nuestro producto. Vamos a enseñar nuestras habilidades para que otros lo aprendan.

Enseñar es una manera de hacer una prueba gratuita de nuestro producto pero con "algo" más.

Enseñar es una manera de hacer ver a los demás que quizá necesiten de un profesional para conseguir lo que quieren.

Porque enseñar es una manera (la manera) de crear y fidelizar a nuestra audiencia. Confiarán más en nosotros y nos respetarán.

Esto lo hacen, por ejemplo, los cocineros profesionales cuando publican libros con sus recetas. Enseñan lo que saben. No tienen miedo que les copien porque su diferencia competitiva no es ejecutar correctamente los platos, sino innovar y crear nuevos platos.

Mi recomendación. Obsesiónate por marcar la diferencia. Y comunicalo.

Comunicar nos permite crear un diálogo con nuestra red de contactos.

¿Quieres dialogar? Empieza escuchando.

Para Delegar Bien Tienes que Confiar Más



Aumento mi apuesta. Si queremos delegar tenemos que confiar.

Son términos absolutos. No existe la delegación a medias o semidelegación. O la persona es "propietaria" de la tarea o no lo es. Si el trabajador/colaborador no siente en lo más profundo de su ser que su trabajo le pertenece, no da resultado.

Sin confianza no podemos esperar que las personas se movilicen en busca de valor añadido. El valor añadido que necesitamos para hacer destacar nuestra empresa por encima del resto de ofertas que hay en el mercado.

Delegar **no tiene que ser** controlar el trabajo de una persona. Si hacemos eso no delegamos la tarea, lo que hacemos es tener un auxiliar que realiza tareas que no nos gustan. Pero tenemos que seguir pendientes de la correcta finalización de las tareas.

Delegar **tiene que ser** establecer un resultado (algunos (muchos) lo llaman objetivo) y dar responsabilidad, libertad y las herramientas necesarias a la persona para consequirlo.

Por lo tanto, nuestro trabajo no debe ser controlar el trabajo de otros, si no desarrollarlos y formarlos, hasta que nos quedemos sin aliento, para que puedan lograr ese resultado que les pedimos.

Delegar

A mí me gustan mucho los refranes. Sintetizan una gran cantidad de sabiduría en unas pocas palabras. Y además, el paso del tiempo demuestra que son ciertos, por eso se mantienen y se convierten en refranes.

Quiero hablar sobre este refrán:

"El ojo del amo engorda el caballo."

¿El refrán es cierto? Sí.

Y no.

Con el paradigma empresarial actual que proviene de la Revolución Industrial, que considera a las personas como meros ejecutores de tareas, sí es cierto. Si las personas no tienen un interés real en su trabajo tenderán a reducir el trabajo al mínimo. Es lógico.

Pero si cambiamos de paradigma y damos a las personas la autoridad para realizar el trabajo según sus criterios, el "amo" podrá desligarse del día a día del negocio y podrá centrarse en desarrollarlo y mejorarlo.

Es decir, tenemos que pasar de controlar a desarrollar.

Si trabajamos con personas a las que tenemos que controlar, vamos a preguntarnos por qué.

¿Es por qué no nos fiamos de esas personas? Pero...

- ¿Es que son gente de poco fiar?
- ¿O es su actitud una respuesta a nuestra actitud?

Si nosotros no nos fiamos de ellos es normal que ellos no se fíen de nosotros.

(Ser el jefe no nos otorga ni aceptación ni confiabilidad.)

Si es culpa de ellos, los tenemos que reemplazar por otras personas cuanto antes. No podemos tener una empresa con personas que no son de fiar.

Si es culpa nuestra, tenemos que cambiar cuanto antes. No podemos tener una empresa si no confiamos en las personas.

Si tienes que estar siempre controlando, nunca podrás jubilarte.

Para poder hacer una delegación eficaz en las personas, empleados o colaboradores, (y poder aplicar todas las enseñanzas de los expertos en delegación) tenemos que fomentar en ellos:

- su autocontrol, su autogestión, su autoestablecimiento de objetivos (metas difíciles, claras y coherentes);
- su propio sistema de recompensas (dentro de los parámetros de nuestra empresa);
- su propio reglamento de penalizaciones, si no consiguen los resultados propuestos;
- formación completa para que puedan desarrollarse y puedan alcanzar los objetivos;
- su propio control de calidad, con los procesos de medición, supervisión y mejora. No hay nada más satisfactorio que el trabajo bien hecho.

Fomentando los puntos anteriores impulsamos la capacidad de liderazgo en las personas que componen nuestro equipo.

Si no, terminarán teniendo mentalidad de subordinado y no se responsabilizarán de la calidad del producto o servicio.

Como leerás en el próximo capítulo: **el mejor marketing no es publicidad, es un producto bien diseñado y notable**. Y un producto o servicio así lo consigues con las personas que interactúan directamente con él.

Confiar

Todos tenemos derecho a que se confíe en nosotros.

¿Cómo podemos transmitir esa confianza? Por ejemplo, preguntando ¿Y a ti que te parece? (concepto tratado en el capítulo "Comportamiento genera comportamiento: personas").

CONFIANZA es la capacidad de hacerse vulnerable, abandonándose deliberadamente en las manos de otra persona.

Por lo tanto, para confiar tienes que aceptar el fracaso. Esto es básico, elemental. Cuando confiamos en otra persona nos ponemos en una situación de inferioridad con respecto a él o ella.

Confiar no significa no ser exigente. Al revés, cuando confías en alguien debe subir tu nivel de exigencia para poder seguir confiando en esa persona.

Friedrich Nietzsche dijo:

"Lo que me preocupa no es que me hayas mentido, sino que, de ahora en adelante, ya no podré confiar en ti."

Confiar significa responsabilidad. Y esa responsabilidad es obligatoria para respetar a la persona y su dignidad personal. Por lo que es necesario transferir esa exigencia a la otra persona para que sea exigente consigo mismo.

La confianza consolida la comunicación circular (concepto tratado en el capítulo "Comunicación y victoria"), de la que puedes leer en el artículo de la semana pasada, cuando describo la Cultura C.

Si asumimos que comportamiento genera comportamiento (concepto tratado en el capítulo "Comportamiento genera comportamiento: tu filosofía"), entonces **Confianza genera Confianza.**

De lo que se deduce que **Confianza = Actitud**.

NUESTRA ACTITUD.

Un líder debe regalar confianza en el contrato

Cuando contratas a alguien (empleado o colaborador) debes confiar en su buen criterio para hacer las tareas, ¿sino por qué le has contratado?

Los dos mayores estimulantes de motivación de los empleados/colaboradores son:

- 1. que sientan que tienen el control de su trabajo; y
- 2. que vean que su trabajo sirve para conseguir el objetivo de la empresa/departamento.

Existen muchos empresarios piensan que sus nuevos trabajadores/colaboradores se tienen que ganar su confianza.

Así que, además del estrés de empezar en un nuevo trabajo se suma estrés de tener que ganarse la confianza del jefe, lo que hace que el nuevo trabajador/colaborador esté más pendiente de otras cosas que de realizar bien su trabajo.

Si desde el principio le regalas tu confianza, este nuevo trabajador se adaptará más rápidamente a tu empresa y será más productivo en menos tiempo.

(Y te recuerdo que igualmente se va a ir de tu empresa si quiere hacerlo. Son las personas no productivas las que se quieran quedar en tu empresa, y eso es malo para ti.)

Un Buen Producto es el Mejor Marketing. Mi Método para Crearlo



Por mucho dinero que nos gastemos en publicidad, si no tenemos un buen producto o servicio al final nuestra empresa no llegará muy lejos.

Pero ¿qué es un buen producto o servicio?

¿El que tiene mejores características?

¿O el que compra más gente?

Cada uno tendrá su opinión. La mía es la segunda: el que compra más gente.

¿Por qué hay empresas que tienen cola de clientes y otros, al lado, que están vacíos?

En la calle principal de mi barrio hay un bar en el que la gente espera en la calle para poder sentarse en una mesa a consumir.

Como te podrás imaginar en esa calle hay más bares. Pero están casi vacíos. Tienen mesas libres donde podría sentarse la gente a consumir. Al fin y al cabo una cerveza es una cerveza, ¿no?

Por lo tanto debe haber algo más que sea lo que hace que la gente haga cola en la calle habiendo otras alternativas a su disposición.

Esto es porque estas empresas de éxito tienen una Propuesta de Valor que Fascina a sus clientes.

(La Propuesta de Valor es "ESO" que hace que la gente te compre a ti y no a los demás).

¿Tú tienes una Propuesta de Valor Fascinante? Si tu respuesta es no, sigue leyendo porque te voy a dar los pasos que sigo yo para crear mis Propuestas de Valor Fascinantes.

El Buen Producto que Quieren nuestros Clientes

Para los que no tenemos la capacidad de crear productos y servicios maravillosos sólo con ponernos a pensar, lo mejor es seguir una metodología.

En este artículo te voy a contar la metodología que yo sigo para crear mis productos y servicios. Una metodología que he ido puliendo durante los 5 años que llevo lanzando proyectos al mercado.

Lógicamente todo de se basa en el conocimiento adquirido (concepto tratado en el capítulo "Conocimiento adquirido de la red de contactos"), tanto de mi red de contactos, como conocimiento académico, y como, por supuesto, de mi experiencia.

A partir de ahí, me pongo a trabajar:

- 1. Realizo un <u>mapa de empatía</u> para ponerme en el terreno del cliente. Hace unas semanas escribí sobre esta herramienta (te he puesto el enlace), así que no voy a profundizar más.
- 2. **Desarrollo el producto o servicio** en base al conocimiento adquirido:
 - Fijo unas <u>líneas maestras de calidad de los contenidos</u> que debo poner de base (de las líneas maestras hablaré en un próximo artículo, cuando termine esta serie de los componentes intangibles para el éxito de tu empresa). Líneas que nunca deberé traspasar.
 - 2. Trabajo sobre las **Cosas Qué Salen Bien** para que este producto o servicio despunte por encima de la competencia.
 - 3. Le meto mi salsa secreta. Qué como es secreta no te la puedo decir : Tú debes averiguar cuál es tu salsa secreta, que es tu personalidad y tu alma, para que tu producto o servicio sea único.
 - 4. Valoro las **expectativas** que voy a anunciar **para conseguir** clientes con las que dar lugar a la **sorpresa** cuando los adquieren.

- Y para terminar realizo un <u>Lienzo de Propuesta de Valor</u> para buscar el encaje entre las esperanzas de los clientes, que pueden ser obtener beneficios o aliviar frustraciones, y el producto o servicio que he diseñado.
- Siempre, siempre estoy atento de otras Propuestas de Valor Fascinantes para coger ideas e inspirarme. Todas esas ideas las cuelgo en Facebook y <u>puedes verlas aquí</u>.

Y así es como creo mis Propuestas de Valor Fascinantes. Este es mi sistema de trabajo con el que desarrollo mis productos y servicios, explicado en unas pocas líneas. Obviamente, en la práctica lleva más trabajo. Como decía Thomas Edison:

"El éxito es un 1 % de inspiración y un 99 % de transpiración."

Tu Propuesta de Valor Fascinante

Tú también puedes crear tu Propuesta de Valor Fascinante.

Porque lo bueno del método que yo utilizo es que lo puedes utilizar tú para crear tu **Propuesta de Valor Fascinante** y tener una empresa que enamore a tus clientes.

Es un método que sirve para desarrollar cualquier tipo de producto y cualquier tipo de servicio. Sirve hasta para la empresa de tratamiento de agua de mi amigo Pachi.

De hecho es el método que utilizo con mis clientes de consultoría para rediseñar la orientación estratégica de sus empresas.

Es un método que te permite conectar con las emociones de tus clientes.

Como verás en ninguno de los puntos hablo de aumento de gasto en publicidad ni en marketing. Porque como digo en el título de este artículo: *un buen producto es el mejor marketing*.

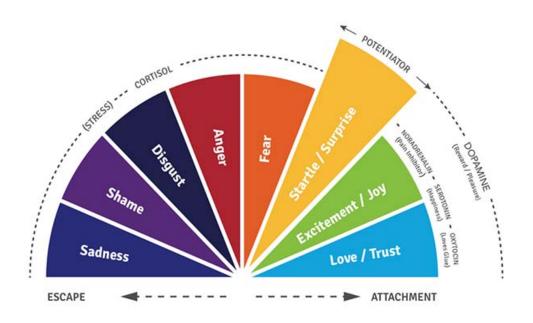
Para que nuestro producto o servicio sea el que más se vende debe ser el que mejor conecta con los clientes.

Debe ser el que les ayuda a satisfacer sus *esperanzas*, que en definitiva es lo que todos buscamos.

Esta esperanza puede ser obtener un beneficio o aliviar una frustración.

Pero esperanza al fin y al cabo.

Proceso de Compra ¿100% Emocional?



En el capítulo anterior decía que para que nuestra Propuesta de Valor sea Fascinante tiene que conectar con las EMOCIONES de nuestros clientes, pero ¿cómo llegamos a esas emociones?

Albert Einstein nos dio la respuesta:

E=mc²

Emoción es igual al mensaje por Conocimiento al cuadrado

Fernando Moreno, una de las personas más inteligentes que yo he conocido, decía: "cuando tomamos la decisión de comprar, estamos en estado 100% emocional. Una vez que ya hemos tomado la decisión de compra pasamos a estado 100% racional, para justificar la decisión tomada".

En base a esto se posiciona como objetivo número 1 detectar las emociones de nuestros clientes y conectar con ellas. ¿Te acuerdas el anuncio de BMW de "¿Te gusta conducir?"?.

Mi método para crear Propuestas de Valor Fascinantes sigue los principios de la teoría de Einstein para llegar a las emociones de mis clientes.

- Empiezo buscando y obteniendo el Conocimiento necesario entrando en #elterrenodelcliente con el Mapa de Empatía. El Conocimiento vale su peso en oro, por eso este valor es al cuadrado.
- 2. Luego trabajo el **Mensaje** con el Lienzo de Propuesta de Valor.
- 3. Y con todo esto consigo llegar al estado emocional de mis clientes potenciales. Que son los que necesitan organizar su empresa para que siga generando ingresos cuando ellos o ellas no están presentes.

(Si conoces a alguien que pueda necesitarme haznos un favor a los dos y ponnos en contacto, por favor $\stackrel{\bigcirc}{\circ}$).

El Proceso de Compra es Emocional

Partiendo de esta base, creo que se hace necesario enumerar las emociones humanas.

<u>Carlos Herreros</u>, Investigador sobre la reinvención de las organizaciones, habla de las emociones en algunas de sus conferencias.

Nos enuncia 8 emociones principales, que son las que aparecen en la imagen de este artículo:

- 1. Tristeza
- 2. Vergüenza
- 3. Asco
- 4. Enfado
- 5. Miedo
- 6. Sorpresa
- 7. Alegría
- 8. Confianza

Si te preguntas por qué he resaltado la alegría es porque para mí es la emoción más emocionante. ALEGRÍA. ALEGRÍA. ALEGRÍA. ALEGRÍA.

De estas 8 emociones principales, 5 de ellas son negativas. Originan estrés.

Y sólo 3 son positivas. <u>Desencadenan placer</u>. Así que hay que cuidarlas (como oro en paño) y POTENCIARLAS.

¿Hacia qué emociones diriges tu mensaje? Como decía la semana pasada, lo que todos buscamos en realidad es satisfacer una *esperanza*. ¿Qué esperanza satisfaces a tus clientes?

Si conseguimos "apoderarnos" de las emociones de nuestros clientes, el proceso de compra será mucho más sencillo y rápido.

¿Por qué? Porque logramos el Apego (fidelidad) de nuestros clientes.

Según la Real Academia Española, apego es:

"Afición o inclinación hacia alguien o algo."

Wikipedia nos da una descripción más detallada de apego:

"El apego hacia alguien se define como una vinculación afectiva intensa, duradera, de carácter singular, que se desarrolla y consolida entre dos personas, por medio de su interacción recíproca, y cuyo objetivo más inmediato es la búsqueda y mantenimiento de proximidad en momentos de amenaza ya que esto proporciona seguridad, consuelo y protección.

No se trata de un sentimiento inmaterial, sino de conductas observables que comienzan de manera refleja.

Desde el punto de vista emocional, el apego surge cuando se está seguro de que la otra persona estará ahí incondicionalmente, lo que facilita que aparezcan la empatía, la comunicación emocional y hasta el amor entre estas personas."

UAU, ¡Esto es lo que yo busco para mi empresa! ¿Y tú?

Queda claro que tenemos que conseguir el apego de nuestros clientes, pero ¿cómo?

El apego lo contagias con tu filosofía

En un principio había pensado utilizar una palabra menos *fuerte* que contagiar. Había pensado en utilizar "transmitir".

Pero es que quiero resaltar la importancia de este nexo. Por eso hablo de contagio. ¡La necesidad que tenemos de contagiar a las personas de nuestro alrededor!

Desde nuestra filosofía (concepto tratado en el capítulo "Comportamiento genera comportamiento: tu filosofía") generamos nuestro mensaje. Nuestro mensaje es la historia que contamos. Y esa historia es la que provoca el apego de nuestra Red de Contactos (concepto tratado en el capítulo "Tu red de contactos es tu salvavidas").

(Recuerda que en nuestra historia se reflejan muchas cosas, entre ellas nuestra actitud y nuestra pasión. Aunque hoy no voy a entrar en esto.)

El apego es el adhesivo que nos une con nuestra Red de Contactos, a través de nuestra filosofía.

Por lo tanto para generar ese **apego** indispensablemente necesitamos desatar las **emociones** de nuestros clientes, a través de un **mensaje** gestado desde el **conocimiento** que hemos adquirido entrando #elterrenodelcliente.

Es en este momento cuando nos hemos "apoderado" de las emociones de nuestros clientes. Ya estamos dentro de su estado 100% emocional.

A continuación es cuando podemos aplicar todas esas técnicas de ventas que hemos aprendido.

(Como ves todos los componentes intangibles del éxito de tu empresa se interrelacionan constantemente entre ellos. No son bloques individuales. No se pueden estudiar ni desarrollar por separado.

Funcionan en simbiosis entre ellos mismos y al alterar uno de ellos se alteran todos los demás. Tu misión: mantener el equilibrio mientras creces (si quieres crecer) o mientras te mantienes (si estás cómodo con el tamaño actual de tu empresa).)

Imaginación, Creatividad y Osadía para Hacer Cosas Diferentes



Imaginación, creatividad y osadía para pensar de otra manera que no sea la establecida y que esta manera de pensar sea la que lleve tu empresa al éxito.

En este capítulo voy a hablar de cambios necesarios que vas a tener que hacer en tu empresa para que siga funcionando dentro de 15 años.

Se avecinan cambios. Todos lo sabemos (aunque algunos no quieran reconocerlo abiertamente). Cambios provocados por la robotización y computerización. Muchos trabajos considerados hasta ahora seguros están condenados a desaparecer.

Aquí tienes una predicción realizada por Michael Osborne, profesor asociado de Oxford.

¿En qué lugar queda tú empresa dentro del resultado de este estudio?

O si trabajas por cuenta ajena para una empresa ¿en qué lugar queda tú empresa o tú puesto de trabajo dentro del resultado de este estudio.

Imaginación, Mucha Imaginación

Si continúas leyendo supongo que es porque has visto el estudio de Michael Osborne y, al menos, te ha causado cierta preocupación.

Vas a tener que utilizar mucha imaginación y poder dar un salto cualitativo importante para seguir teniendo una empresa abierta dentro de unos pocos lustros.

Con empresa abierta no quiero decir que sigas haciendo lo que estás haciendo ahora, porque como has visto es muy probable que te quedes sin mercado porque tu sector desaparezca.

O quizá sigas en el mismo sector, pero tendrás que hacer las cosas de otra manera totalmente distinta a como lo estás haciendo actualmente. Y posiblemente sea una manera de hacer las cosas que actualmente ni siquiera existe.

Así que lo que yo te recomiendo hacer es pensar en nuevas alternativas para gestionar tu empresa. Nuevos modos de dar servicio a las personas. A los seres humanos.

Mis propuestas que creo pueden tener continuidad son algunas de estas (en mi más modesta opinión, porque esto puede cambiar en un par de semanas. Además tampoco me gusta hacer "predicciones" porque no soy quien para predecir el futuro):

Mientras los seres humanos sigamos siendo como somos, el hedonismo siempre será una fuente de negocio.

En mi opinión, a medida que vaya avanzando la "profesionalización" de las máquinas, también evolucionarán las interacciones no laborales con las personas.

¿Tenderemos a relacionarnos más entre nosotros? Todo apunta a que habrá una dicotomía. Por un lado los humanos que se orienten más a relaciones "dentro de la tecnología" y otros humanos que se orienten más a relaciones "fuera de la tecnología".

(Lógicamente estas no son orientaciones absolutas. Blanco o negro. Pero cada uno tendremos un sistema preferido de relacionarnos con otros seres humanos.)

Imaginación aplicada en ideas de negocios

Aquí tienes algunas de mis ideas de negocio que pueden mantener empresas en el futuro. (Si ya me vas conociendo sabrás que no te voy a dar ideas exactas de negocios, sino una ayuda para que puedas buscar qué es lo tú quieres hacer):

- Tienes actualmente algún hobby en el que interactúes con personas. Si es que sí ¿puedes utilizar ese hobby para desarrollar a otros seres humanos? Por ejemplo, para que ayudarles a fomentar su creatividad.
 - Una creatividad que les sirva para reinventar su puesto de trabajo o su empresa.
 - Libera tu mente y expulsa tus prejuicios. <u>En este artículo</u> te hablaba de que conceptos básicos para ti pueden ser novedosos para otras personas y quizá una fuente de ingresos.
- Todo el mundo tiene un sueño. Si eres tú quien le ayuda a conseguirlo seguirá contigo para siempre... hasta que encuentre a otro que le ayude a conseguirlo mejor o más barato. Así que preocúpate de ser siempre el mejor posibilitador de sueños.
- Por suerte el café, la cerveza y las patatas bravas siempre serán analógicos. Sí, ya sé que estás pensando que alguien creará algún "cacharro tecnológico" que nos hará sentir esos sabores, olores y experiencias sin necesidad de realizarlo físicamente.
 - Yo también estoy convencido de ello. Pero una buena reunión física de personas, con las interacciones que ocurren en ella y ese clímax hasta el que muchas veces se llega en la reunión, nunca (creo yo) podrá crearse a través de máquinas.
- Nuevos planos de las personas. El plano sensorial de los humanos creo que estamos todos de acuerdo en que existe y que, del plano emocional el consenso es casi total (los nuevos descubrimientos de la neurociencia están aportando mucho).
 - Pero hay otros planos que se están empezando a "explotar" y a experimentar. El plano mental y el plano espiritual.
 - Terapias naturales como el Reiki, Mindfulness, Kinesiología, Osteopatía, etc., etc. están avanzando mucho. Poco a poco se van encontrando evidencias científicas que avalan estas "otras" terapias.
- Nuestro cerebro no está hecho para que seamos felices, sino para que sobrevivamos. Pero con el desarrollo de la corteza cerebral hemos adquirido la capacidad de raciocinio (al menos algunos) que es usar la razón para conocer y juzgar.
 - Así que si el cerebro está hecho para que sobrevivamos, tendremos que ser nosotros los que nos ocupemos de nuestra felicidad. ¿Cómo puedes hacer felices a otras personas?
 Descúbrelo y siempre tendrás una empresa de la que vivir.

 Es así, tan fácil decirlo como difícil conseguirlo. Lo sé. Busca mentores que te puedan ayudar a realizar esta exploración a través de nuevos paradigmas y de nuevas creencias.

Como ves, aquí el coste de oportunidad es una ventaja operativa que tenemos que aprovechar mejor que, al menos, todos los que tengan que cerrar sus empresas porque se han quedado sin mercado.

Esto es como si nos persiguiese un león. ¿Tienes que ser el más rápido corriendo? No. Es suficiente con ser más rápido que el último al que cacen.

La victoria será de los más imaginativos y de aquellos que menos se dejen entorpecer por las nociones convencionales (mentalidad) de lo que ha de ser una organización.

Convierte tu empresa en una catedral de servir efectivamente a tus clientes externos, ya no sólo para sobrevivir, sino también para prosperar.

Y a ti ¿qué otros negocios se te ocurren para poder desarrollar cuando las máquinas nos hayan dejado sin los nuestros?

Progresar con las Personas



El trato que tengas con las personas que te rodean es lo que te hace progresar... o no.

Durante los capítulos de este libro he estado escribiendo sobre lo que yo considero que es la manera de progresar en nuestra empresa o en nuestro puesto de responsabilidad. **Que es a través de las personas.**

Y este progreso a través de las personas queda fuera del modelo racional. Ese modelo que nos enseñan en Universidades y Escuelas de negocios. La variabilidad de las personas son "cosas" que no se prestan al análisis numérico ni a la planificación.

Para progresar con personas hay que hacerlo desde los sentimientos, a través de nuestras emociones, de nuestros valores y de nuestros principios. De cómo nos comportamos con nosotros mismos y con los demás.

De cómo comunicamos y transmitimos todo eso a través de nuestro mensaje y de los productos o servicios que desarrollamos.

Porque esas personas son nuestra red de contactos, que, como decía al principio de la serie, es nuestro salvavidas. Ya que de ellas es de donde podemos extraer todo el conocimiento necesario para seguir adelante.

Me considero seguidor de Peter Drucker y comparto muchas de las enseñanzas que nos dejo, incluso también comparto esta:

"Lo que no se puede medir, no se puede gestionar."

(Frase que se atribuye a Drucker su aplicación en la gestión de empresas, pero que parece que su origen es de un físico, Lord Kelvin.)

Comparto esta afirmación hasta cierto punto. Considero cierto que lo que se puede traducir a números es menos difícil mejorarlo.

Pero es que hay cosas que no se pueden medir, o al menos trasladarlas a una escala numérica estandarizada. Por lo que si no se puede medir ni gestionar, no se presta a los modelos de conferencias o de casos de uso que enseñan en los centros de formación de empresas tradicionales.

Como hemos visto en todos los capítulos del libro, hay cosas que no se pueden medir y traducir a números.

Programa Organizaciones Human To Human

Todo esto de gestión de lo intangible empezó con una serie de artículos en mi blog www.luislorenzo.me

Estoy muy contento con la acogida que han tenido estos artículos.

Muchas personas han participado, compartido, comentado en alguno o varios de ellos. Algunos han tenido mucha aceptación y otros no tanta. Pero en general, estos 10 artículos que componen la serie, creo que han gustado.

A medida que iba escribiendo cada uno de estos artículos he tenido que profundizar y buscar herramientas con las que poder llevar a la práctica los consejos que iba dando (más abajo verás por qué), con los que hacer progresar nuestra empresa o puesto de responsabilidad.

Digo también puesto de responsabilidad porque estos componentes intangibles también sirven para directivos y mandos intermedios.

Tratar bien a las personas que nos rodean nos sirve para progresar a todos.

Así que, después de recopilar y ordenar todo este conocimiento y estas herramientas de trabajo he decidido organizar un WORKCAMP en el que sólo pueden participar 10 personas que quieran realmente progresar adecuadamente en su empresa u organización.

Son 8 sesiones online semanales, de dos horas de duración cada una, por vídeo conferencia. Puedes participar desde cualquier rincón del planeta con conexión a Internet.

Los participantes podrán desarrollar los componentes intangibles necesarios para el éxito de su empresa o de su desempeño profesional trabajando por cuenta ajena.

(Los componentes que se puede desarrollar con trabajo y herramientas externas, claro. Hay otros componentes como el trato a las personas, ser agradecido y considerado, valorar a las otras personas y decir lo siento, son cosas que puedes empezar a cambiar ya, incluso antes de terminar de leer este artículo.)

Para poder participar en el workcamp es necesario que tu empresa tenga al menos 4 años en funcionamiento o que tú lleves 4 años trabajando en puestos de media o alta responsabilidad, si trabajas por cuenta ajena.

¿Por qué esta condición? Porque es la experiencia mínima que considero necesaria para poder aprovechar el workcamp al 100%.

La metodología de trabajo que voy a utilizar es deductiva. Esto quiere decir que vas a realizar tu propia exploración, que se convertirá en resultados reales y concretos para empezar a aplicar en tu empresa.

Los participantes van a buscar cómo obtener y aplicar los componentes intangibles a través de ejercicios guiados y planteamientos abiertos. Como dice Henry Mintzberg:

"El cambio real se produce cuando el proceso de formación pasa de la enseñanza del instructor al aprendizaje del alumno."

Esto es lo que van a tener los participantes del workcamp. Es lo que considero mejor para obtener el resultado previsto. No se trata de que yo siga transmitiendo mis ideas y conocimientos de una forma unidireccional.

Se trata de explorar en los valores y principios de cada uno de nosotros para tener un progreso basado en lo intangible.

Es un workcamp exigente en el que los participantes van a trabajar duro para conseguir subir varios peldaños por su escalera del éxito.

La aceptación de participantes se hará por estricto orden de inscripción.

Así que si crees que puedes estar interesado, <u>apúntate ya y déjame aquí tus</u> datos de contacto.

Si crees que puedes estar interesado yo te recomiendo que te apuntes ya y te coloques en una buena posición en la lista de interesados. Si luego decides que no quieres participar, no pasa nada, te borro de la lista.

Pero recuerda que sólo hay 10 plazas y que se completan por estricto orden de <u>inscripción/información</u>.

ESTE LIBRO ESTÁ CREADO CON LICENCIA CREATIVE COMMONS (BY).

ESTO QUIERE DECIR QUE PUEDES COMPARTIR Y UTILIZAR LÍBREMENTE EL CONTENIDO DE ESTE LIBRO, CON LA ÚNICA CONDICIÓN DE MENCIONARME (LUIS LORENZO RODRIGO www.luislorenzo.me) COMO AUTOR DEL CONTENIDO.



www.luislorenzo.me

llorenzorodrigo@gmail.com

Linked In

Youtube