

# Índice

Introducción .....	9
--------------------	---

Primera parte.

## **Si quieres ganar dinero, no fundes una empresa**

01. ¿Qué es una empresa? .....	13
02. ¿El cliente contra la empresa? .....	17
03. ¿Por qué las empresas no le dan al cliente lo que quiere? .....	19
04. ¿Por qué las empresas nacen sin clientes? .....	21
05. De boca en boca .....	23
06. Recurrir a los clientes .....	25
07. Sindicato de clientes .....	27
08. «SEC» .....	29
09. Discriminados .....	31
10. Trabajo en equipo .....	33
11. Liderazgo .....	37
12. El líder, ¿nace o se hace? .....	41
13. Gastar o no gastar: he ahí el dilema .....	43
14. Multiplicar y dividir .....	45
15. Una nueva filosofía empresarial .....	47

Segunda parte.

## **Las 21 reglas de los negocios**

01. Ponle nombre y apellidos a los que quieres .....	51
02. No especules en el último momento .....	53
03. Ahonda en los pequeños detalles .....	55
04. Nada de ultimátums .....	57

05. Huye de los extremos .....	59
06. Sé discreto .....	61
07. No apuestes contra ti mismo .....	63
08. Diviértete .....	65
09. No hagas negocios, haz socios .....	67
10. Simplifica .....	69
11. No sigas a Vicente .....	71
12. Siempre hay un por qué. Encuéntralo .....	73
13. El peor enemigo es el que no tiene armas .....	75
14. Todo está en venta.....	77
15. Las apariencias no engañan .....	79
16. Las cosas tienen el valor de quien las vende .....	81
17. Si tienes interés, muéstralo .....	83
18. Si no lo entiendes, déjalo correr .....	85
19. Cruza los dedos.....	87
20. Aprende a cambiar de idea .....	89
21. La excepción es la regla .....	91

Tercera parte.

**Qué,  
quién,  
cuándo,  
cómo  
y por qué**

01. Cuidado con los baobabs .....	95
02. Iniciativa.....	97
03. Dinero .....	99
04. ¿Se puede ser dueño de una idea? .....	101
05. Invertir .....	103
06. Crisis significa cambio .....	105
07. Cultura de cambio .....	107
08. Necesidades y contribuciones .....	109
09. El otro dinero .....	111
10. El mendigo.....	113
11. La Red .....	115

12. Nos observan .....	119
13. Reciclaje .....	121
14. Escuelas de negocio .....	123
15. Gato encerrado .....	125
16. Nuestro futuro .....	127
17. El negocio de mi abuelo .....	129
18. Un caso atípico de empresa: los clubes de fútbol ..	131
19. Mc Negocios .....	133
20. Nadal .....	135
21. Intercambio de rehenes .....	137
22. Lo que cuestan las cosas .....	139
23. Amigos y negocios .....	141
24. Hay que mojarse .....	143
25. Cómo negociar .....	145
26. Estoy reunido .....	147
27. Hazte <i>okupa</i> .....	149
28. Contactos .....	151
29. El juego de la negociación .....	153
30. Llegar o mantenerse .....	155
31. Yo me lo guiso, yo me lo como .....	157
32. Mea culpa .....	159
33. Intermediarios.....	161
34. Tus contactos son tu mejor patrimonio .....	165
35. Cuándo comprar .....	167
36. Comprar es invertir.....	171
37. Si un negocio fracasa, cambia de intermediario....	173
38. El poder de la demanda .....	175
39. El salario del pescador .....	177
40. Valor y precio .....	179
41. El valor del precio .....	181
42. Valor por valor, necesidad por necesidad .....	183
43. Salir de la crisis .....	185
44. No te pares .....	187
45. Los últimos serán los primeros .....	189
46. No prometas nada. Aunque lo puedas cumplir .....	191
47. El CV, la entrevista y otras ocurrencias .....	193

48. Nada tan bello como la inteligencia .....	195
49. Reputación .....	197
50. Reputación y dinero .....	201

Cuarta parte.

**¿A qué esperas  
para fracasar?**

01. Reflexiones sobre el fracaso .....	205
02. Se hace camino al fracasar .....	207
03. En deuda con el fracaso .....	209
04. Miedo al fracaso .....	211
05. Fracasar es imposible .....	213
06. Fracasar es obligado .....	215
07. Fracasar para no fracasar (primera parte) .....	217
08. Fracasar para no fracasar (segunda parte) .....	219
09. Le doy gracias al fracaso .....	221
10. Fracasa el que no fracasa .....	223
11. El fracaso es la mitad .....	225
12. Perder y ganar.....	227
13. Beneficios colaterales .....	229
14. A mi hijo .....	231

# Introducción

Este libro no lo ha escrito un economista, ni un investigador, ni alguien que se gana la vida impartiendo clases de administración de empresas en una escuela de negocios. Este libro lo han escrito, a partes iguales, la experiencia y la curiosidad. Este libro lo ha escrito un empresario que tiene preguntas para todo.

- ¿Estás seguro de que una empresa se crea para ganar dinero?
- ¿Estás seguro de que las apariencias engañan?
- ¿Estás seguro de que no es conveniente hacer negocios con amigos?
- ¿Estás seguro de que fracasar es un pecado?
- ¿Estás seguro de que no se puede ser dueño de una idea?

Con este libro sólo pretendo llamar tu atención sobre ciertas cosas, la mayoría de ellas bastante obvias pero (por eso mismo) de difícil apreciación. Mi intención no es enseñarte a hacer negocios, ni a ganar dinero, ni a reconocer las oportunidades... yo no sé nada de eso. Lo que quiero es que te des cuenta de que las cosas funcionan casi siempre de manera distinta a como nos dicen que funcionan.

Lo único que busco es **enseñarte a aprender**.



# | 01 parte

Si quieres ganar dinero,  
no fundes una empresa...







# ¿Qué es una empresa? | 01

En 1979, el economista Michael Porter elaboró un modelo llamado «el análisis Porter de las cinco fuerzas» en el que describe los cinco elementos que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado.

Según el modelo Porter, el objetivo de una empresa es crear valor para el accionista y eso solo se consigue compitiendo con el cliente.

Pero parece claro que, en el mundo en el que vivimos, el modelo Porter está desfasado. Actualmente nadie duda de que las empresas deben crear valor, no sólo para los accionistas, sino también para los clientes.

Ahora bien, a pesar de que este concepto vanguardista de la empresa supone un paso adelante en la imprescindible refundación de la misma como eje sobre el que gira el sistema económico, se queda bastante lejos de ese objetivo. El problema es más profundo y pasa por reconstruir el edificio desde los cimientos: hay que cambiar radicalmente la manera de entender la empresa y el modo en que los accionistas, los empleados y los clientes se relacionan unos con otros.

## ¿Qué es una empresa?

Una empresa es, por encima de cualquier otro tipo de percepción, una **comunidad** de la que forman parte los accionistas, los empleados y los clientes. Todos ellos son miembros y, en función de esta consideración, socios de la misma.

Cada miembro de la comunidad tenderá a buscar su propio beneficio. A nivel colectivo, el comité de empresa intentará conseguir las mejores condiciones posibles para los trabajadores. A su vez, el directivo X buscará lo que sea mejor para sus intereses (un aumento de sueldo, un traslado a un destino más atractivo...). Por su parte, los accionistas intentarán agrandar la cuenta de resultados a costa, si es necesario, de los clientes y de los propios empleados. Por último, los clientes tratarán de conseguir un mejor servicio posventa, unas buenas condiciones de financiación o cualquier otra ventaja que les interese particularmente.

Sin embargo, todos los intereses particulares que aquí tienen cabida deben subordinarse desde el principio al interés general de la comunidad y adecuarse inflexiblemente al mismo, de modo que la comunidad se ha de regir por una regla inviolable: **ningún miembro de la comunidad puede buscar lo mejor para sí mismo si eso no es lo mejor para la comunidad.**

¿Cuál es el interés que mueve a la comunidad? ¿Cuál es el objeto de una empresa? **Crear valor, pero no un valor cualquiera, sino el mayor valor posible.**

Pero ¿crear valor para quién? ¿Para los accionistas? ¿Para los clientes?

Para todos y para ninguno. **El valor generado debe ir a parar a quienes han contribuido a generarlo.**

¿En qué medida? ¿Cómo devolver a cada miembro de la comunidad los servicios prestados?

No todos los miembros de la comunidad contribuyen de igual modo a la generación de valor. Por lo tanto, la proyección del mismo debe hacerse proporcionalmente: **tanto genero, tanto recibo.**

En este punto es necesario volver la mirada hacia el **cliente** pues sus servicios a la empresa no están convenientemente retribuidos.

Para devolverle al cliente lo que él da a la empresa no basta con mejorar la calidad del servicio u ofrecerle descuentos y promociones que la mayoría de las veces no le interesan. A los clientes hay que retribuirles su aportación a la empresa mediante fórmulas que supongan su integración en la misma y les muevan a participar en ella a todos los niveles: acciones, participación en beneficios, incentivos por captación de otros clientes, participación en la toma de decisiones...





# ¿El cliente contra la empresa?|02

Ya hemos hablado antes del modelo Porter. Según él, una empresa debe competir con sus clientes si quiere extraer valor. Pero nuestros competidores no son los clientes, sino las empresas que luchan por hacerse con ellos. Con los clientes no se debe competir, sino negociar.

## Competir

- Se busca la satisfacción del interés personal.
- Exige discreción.
- Se utiliza la táctica de la sorpresa.
- Se basa en la imposición.
- El esquema es ganar-perder.

## Negociar

- Se busca la satisfacción del interés colectivo.
- Exige diálogo.
- Se usa la táctica del consenso.
- Se basa en el compromiso.
- El esquema es no perder-no perder.
- En el capítulo “El juego de la negociación” se analiza el por qué de este esquema. A él me remito.



# ¿Por qué las empresas no le dan al cliente lo que quiere? | 03

En principio, podemos contestar a esta pregunta con otra: ¿sabe la gente realmente lo que quiere? ¿No será que el consumidor prefiere el papel de espectador al de director de la orquesta? ¿O será, más bien, que el sistema es tan bueno que consigue que el consumidor asuma que es amo y señor sin plantearse si realmente lo es y, por tanto, sin reivindicar ese papel?

Lo cierto es que no estoy seguro de que la gente sepa qué es lo que quiere. Y esa es la explicación más sencilla que se me ocurre para justificar un sistema cuajado de sorprendentes paradojas. Por un lado, da la impresión de que sabemos lo que queremos. Nos gusta el ocio, la tecnología... Y demandamos imparablemente productos y servicios relacionados con estos intereses. Pero, por otro lado, si supiéramos qué es lo buscamos, entonces lo lógico sería que tomáramos otro tipo de decisiones, que lleváramos nuestras vidas por otros derroteros.

Probablemente, la cuestión real sea que no nos importa lo más mínimo nuestro papel como consumidores. Realmente estamos cómodos con las cosas tal y como son y da la impresión de que ésta es exactamente la situación que queremos. Tiene sentido. La porción de poder que el sistema pone en nuestras manos es lo bastante notoria como para que nos consideremos bien tratados.

El sistema nunca nos va a otorgar el poder absoluto pero tampoco puede desposeernos absolutamente del mismo. De esta forma nos da lo justo para que no nos amotinemos, de-

jando que las aguas bajen por su cauce. Pero... Si sabemos lo que queremos, ¿por qué las empresas no nos lo dan? ¿Es un problema de comunicación? ¿Ignoran las empresas nuestras pretensiones? En la mayoría de los casos, diría que sí. Pocos empresarios son capaces de advertir lo que el público quiere o tal vez sea que, aún advirtiéndolo, no son capaces de dárselo (por una decisión estratégica o por su incapacidad para atender nuestras demandas).

Sin embargo parece más bien una cuestión de comunicación. Sin duda cuanto más comunicada esté una empresa con sus clientes, más sólida será su relación. Entonces ¿por qué no le preguntamos directa y sinceramente al cliente lo que quiere en lugar de intentar averiguarlo?

En cualquier caso, lo que tenemos que entender es que mientras los poderosos estén a gusto, mientras las cosas les vayan bien a los de arriba, nada cambiará. El sistema está planteado para que no funcione adecuadamente —estoy hablando de libre competencia, por ejemplo—.

Si algo no funciona, es que alguien se está haciendo rico.



# ¿Por qué las empresas nacen sin clientes? | 04

Se realizan exhaustivos estudios de mercado, se hacen encuestas de opinión, se analizan al detalle los hábitos del consumidor... pero la casa se empieza siempre por el tejado: primero lanzamos la empresa al ruedo y después buscamos los clientes.

¿Por qué no hacerlo al revés? ¿Por qué no encontramos antes a los clientes y cuando nos digan lo que quieren, sólo entonces, organizamos la empresa? Eso sería lo lógico: que usáramos nuestra inversión precisamente para conseguir clientes y no para producir algo con el objetivo de venderlo a alguien que no existe de momento y al que ni siquiera sabemos si le va a interesar eso que hemos producido.

**Dadme un cliente y crearé una empresa.**

**Dadme diez y moveré el mundo.**

Nuestro papel como empresarios es construir el barco y botalo. De tripularlo ya se ocuparán los clientes.

**Una empresa va donde la llevan los clientes.**

Y en éstas aparece la Red, donde todo el mundo tiene voz, donde todo el mundo es alguien y donde todo está muy cerca, a solo un clic de distancia.

¿Y qué pasa entonces? Que cuando la competencia funciona, el consumidor prospera. Y la prosperidad le cambia. Ya no es el consumidor conformista de antes, sino un nuevo consumidor, un consumidor renovado, fortalecido, exi-

gente. Ha hecho falta que le dieran un empujoncito, ha hecho falta que se lo pusieran fácil, pero aquí está.

El consumidor siempre fue el jefe, pero nunca terminó de creérselo. Ahora sí. Ahora se lo cree. El nuevo consumidor tiene galones, bastón de mando, autoridad. Y las empresas empiezan a obedecerle. Y lo mejor de todo es que cuando una empresa obedece a sus clientes, el éxito está asegurado.

.



# De boca|05 en boca|

Las empresas invierten mucho tiempo y mucho dinero en aras de ampliar su cartera de clientes, pero no es casualidad que la inmensa mayoría venga por el mismo camino: por donde antes vinieron otros.

Indiscutiblemente, no es ningún descubrimiento excepcional decir que la mejor publicidad posible para una empresa es la que va de boca en boca.

Pero ¿por qué lo es?

La respuesta es sencilla: porque es la publicidad más natural de todas, la que menos publicidad parece.

Erasmus de Rotterdam decía que no está de más alabarse cuando faltan apologistas. Pues bien, procuremos que no nos falten nunca los elogios ajenos, porque la autoalabanza traerá muy pocos clientes a nuestro negocio.

Es una cuestión de credibilidad. De confianza. Si un pastelero nos dice que sus pasteles son los mejores de la ciudad, puede que le creamos, pero lo normal es que desconfiemos. En cambio, si eso mismo nos lo dice alguien que no tiene nada que ver con dicho pastelero, las posibilidades de que le creamos aumentan exponencialmente. En definitiva, nos resulta creíble y nos inspira confianza que alguien como nosotros nos recomiende algo. Le creemos precisamente porque es como nosotros y porque no tiene intereses en lo que nos recomienda.

Entonces... ¿a qué esperan las empresas para implantar una política comercial basada en el cliente como agente, una política de incentivos que recompense, con beneficios tangibles, la labor reclutadora de nuevos clientes por parte de los que ya lo son?

**Los clientes son los mejores empleados de una empresa.**

