

SER +

Una visión revolucionaria sobre el éxito en las pequeñas empresas.

Por Edgar Alberto Sánchez González, MAE

Inscrito en el Registro Público del Derecho de Autor con el número

03-2006-030712503000-01

México DF, a 27 de marzo de 2006

Índice

- a) Prólogo
- b) Introducción

1. Sueña,

- 1.1. Descubre tu sueño
- 1.2. Define tu sueño
- 1.3. Aterriza tu sueño

2. Ejecuta,

- 2.1. Organízate
- 2.2. Diseña tus procedimientos
- 2.3. Ejecuta tus procedimientos

3. Revisa,

- 3.1. Establece objetivos
- 3.2. Mide los resultados
- 3.3. Vuelve a soñar

- c) Epílogo
- d) Apéndices

Introducción

Un día soñaste con ser próspero y libre. Tal vez hasta soñaste con ganar dinero haciendo las actividades que más satisfacción te regalan. Ahora abres este libro con el mismo sueño en la mente. Con un poco de perseverancia, de ese sueño haremos una realidad.

No importa cuan pequeño sea el negocio, si tienes uno eres un Director. Puede que seas novato o muy experimentado, puede que tengas 20 empleados o que tu mismo seas el único, puede que seas un terapeuta, un artista independiente, un industrial o un comerciante, pero en todos estos casos si tienes un negocio propio; eres un director.

Este es un libro para directores de pequeñas empresas y para quienes desean serlo. Además es un libro para mexicanos, que construye partiendo de nuestra idiosincrasia nacional y bebiendo del conocimiento global.

Pero fundamentalmente, este es un libro humanista, que nos enseña paso a paso a ser mejores directores, con lo que lograremos tener mejores empresas y mejores resultados. Es un libro humanista porque te enseña a usar tu empresa para hacer tus sueños realidad, porque la empresa, tus sueños y el entorno están conectados en un solo sistema.

Tu entorno -o en palabras más grandes el Cosmos- es un gran sistema hecho de sistemas, en los que cada uno de los elementos se relaciona con los demás, interactuando como en una “máquina” de complejidad infinita.

De la misma manera, la sociedad está compuesta de sistemas que influyen en nuestra vida; los países, las ciudades, las colonias, las familias. El ser humano común vive sometido por estas fuerzas; hacen lo que se les dice, se mueven para donde va la corriente o acatan ciegamente lo que les tocó. Otros se revelan y colisionan contra las estructuras sociales hasta quedar agotados. Pero hay otro grupo reducido de personas que comprende la dinámica social y actúa inteligentemente para crear algo propio dentro de ella; una de las formas más poderosas de hacerlo es creando una empresa.

El ser humano tiene la cualidad de crear. Sabemos que podemos crear una empresa, pero no todos estamos conscientes del poder que hay en ello; la empresa es un microcosmos. A pequeña escala, la empresa tiene todas las características de la sociedad en la que está inmersa; tiene empleados con sueños y necesidades materiales, tiene una economía, tiene relaciones hacia el exterior con proveedores y clientes, vive oportunidades, sufre accidentes y hasta tiene un creador; el Director.

Este es el primer postulado del modelo SER+: Como creador de su propio microcosmos empresarial, el director debe situarse al centro del mismo y abarcarlo. En otras palabras, debe dominar “los cuatro puntos cardinales de su territorio”, para lo cual tendrá que desarrollar sus habilidades personales. Además, el modelo ofrece una visión sencilla y poderosa de las direcciones en que debe perseguirse este “desarrollo”.

En este contexto, nuestras investigaciones demuestran que el comportamiento de las empresas pequeñas refleja los altibajos en la vida de su director. Así es, la vida de tu empresa es reflejo de tu propia vida, o bien; como eres tú es tu negocio. Solo por un momento, danos el beneficio de la duda y piensa; ¿Qué necesito cambiar en mí como

persona? Luego vuelve a preguntarte ¿Qué necesito cambiar en mi empresa? Finalmente encuentra relación entre ambas respuestas. Si eres desordenado en tus finanzas personales, probablemente pasará lo mismo en las de tu negocio.

Resulta que crear un microcosmos empresarial es uno de los sueños más comunes de las mujeres y hombres de nuestros tiempos; “un pequeño negocio que me permita ser mi propio jefe, implantar mis proyectos, tomar mis decisiones y usar mi tiempo como mejor me convenga”. Sin embargo, es muy frecuente que un negocio propio, después de algún tiempo de su fundación, pase de ser un sueño romántico a convertirse en una pesadilla: “no llegan las ventas, no veo donde están las utilidades, no se puede confiar en los empleados y los clientes se van con la competencia”.

Lo que pasa es que los negocios, como los hijos, carecen de un manual del propietario. Si hemos tenido la suerte de estudiar alguna carrera administrativa, habremos vivido más de cuatro años escuchando teorías académicas, que a la hora de la verdad no se aplican en la vida como se vio en la escuela.

Si procuramos actualizarnos con cursos y libros, encontramos que al ser demasiado especializados fallan en darnos soluciones sistémicas, o a veces son tan complicados que dejan de ser prácticos.

Por otra parte, si pensamos en contratar un consultor, nuestro entusiasmo mengua en cuanto conocemos lo que cobra. Además, algunos consultores y maestros universitarios carecen de la experiencia real de ser un pequeño empresario. Su erudición es inapelable, pero no es fácil encontrar uno que haya llevado un negocio al éxito, desde su fundación.

Nosotros los pequeños empresarios estamos solos ante los mercados, nadie va a venir a ayudarnos a manejar nuestro negocio. No tenemos tiempo de ponernos a descifrar las decenas de libros que se requieren para abarcar todo el tema empresarial. No tenemos grandes recursos para pagar consultores. No tenemos batallones de empleados a quienes delegar las tareas de planeación. El reto es nuestro y de nadie más.

Solo nosotros entendemos cabalmente los caminos que llevan a la pequeña empresa hacia el logro de resultados de calidad. Sin embargo, los pequeños empresarios que tienen éxito rara vez se interesan en platicar como lo lograron, y podemos entenderlos; por una parte no tienen tiempo porque están operando su exitoso negocio y por la otra se cuidan de no compartir sus secretos con la competencia.

La obra que tienes en tus manos viene a llenar esa brecha porque compendia, de manera práctica y sencilla, técnicas que facilitarán el crecimiento sostenido de tu pequeño negocio. Estas técnicas son sencillas, pero cubren todos los ángulos críticos del funcionamiento de la empresa de manera que podrás implantarlas y ver resultados inmediatos. El método evita el rigor académico de otros textos y te ayudará a comprender como lograr resultados de forma práctica. Las ideas podrán parecer iconoclastas, pero ante los retos diarios del negocio, ¿a quién le importan los íconos académicos?

Cabe hacer una observación; algunos pequeños empresarios creen que un modelo como el propuesto en este libro es un lujo para empresas grandes, que pueden contratar consultores y especialistas. En todo caso, piensan; “ya me preocuparé de reorganizar mi empresa cuando la saque adelante, ahora solo puedo ocuparme de sobrevivir.”

Debo decirte, que la mejor manera de que una empresa pequeña sobreviva, es implantando cuanto antes un modelo como el SER+. Además, te demostraremos que esta implantación es económica y sencilla y que el proceso puede estar libre de consultores.

Cuando platico con amigos empresarios a veces me preguntan: ¿El modelo me dirá como capitalizar mi empresa? ¿Me resolverá el problema de ventas? ¿Me ayudará a que no me roben los empleados? Estas son preocupaciones reales del pequeño empresario y la respuesta es; si, el modelo las resuelve. Pero antes de buscar la receta que te urge, es indispensable que sepas que tu empresa es un sistema y todas sus partes se interconectan; es mejor trabajarla como un todo en lugar de apresurarte a usar una receta específica.

Por ejemplo, si deseas capitalizar tu empresa es posible que tengas que comenzar a trabajar en un área aparentemente lejana a las finanzas porque el problema podría estar arraigado en una multitud de causas; malas estrategias de ventas, falta de calidad en el producto, falta de información para solicitar un crédito, robo hormiga, mala motivación y un largo etcétera. En una empresa todos los problemas están interconectados pero también las soluciones. Esto incluso hace posible que encuentres soluciones simultáneas a varios problemas. De eso se trata el modelo sistémico SER+; de que emprendas el desarrollo integral de tu empresa, trabajando desde sus más profundas raíces y considerándola siempre como un todo.

Para implantar el modelo SER+, es necesario que desarrolles una visión completa de la empresa, desde los fundamentos de tus propias motivaciones, hasta la medición de tus logros reales. Esa visión integral se plasma en los capítulos de este libro, donde;

SER+ = Sueña, Ejecuta y Revisa, “SER”

En cada eslabón de la cadena del éxito de tu empresa “+”.

1. SUEÑA

1.1 Descubre tu sueño

Toda empresa comienza con un sueño. Siempre que logramos crear algo de valor, lo hacemos porque antes lo imaginamos. Sin embargo, hay sueños creativos y también sueños guajiros. Nuestro reto es aprender a soñar creativamente, a poner nuestra intención en el acto de creación y a asegurar que logremos nuestros objetivos.

Fundar una empresa es un proceso creativo y al emprenderlo el ser humano emula la característica fundamental del creador, porque lo que hace Dios es crear. Los seres humanos, cuando creamos, estamos emulando modestamente el papel del Creador.

Cuando una mujer o un hombre, como tú, deciden independizarse de su empleo y fundar un pequeño negocio, se está gestando uno de estos fenómenos creativos. Un fenómeno que nace con tu sueño personal de ser independiente y próspero, de ser el dueño de tu propia empresa y de tu propio destino. El sueño de caminar por tu propio sendero.

Así pues, la creatividad es la capacidad de soñar y concretar algo nuevo. El desarrollo real de esta capacidad creativa sólo se consigue con la práctica. La creatividad no tiene nada que ver con musas, con inspiraciones, ni con extrañas características de la personalidad. Si hubiera algo determinante que la defina, serían la constancia, la motivación y la voluntad.

Claro que crear una empresa no es asunto de siete días; si bien Dios es infinito, los empresarios somos simples mortales. Por esa razón es importante estudiar y dominar un método que nos lleve de la mano por el proceso creativo de una empresa, un método como el modelo SER+.

Entonces ¿Qué es el proceso creativo en la empresa?, ¿cómo es que se gesta la creación de un proyecto, ya sea una empresa o de un simple viaje de vacaciones? Tomemos este último como ejemplo.

Empiezas con un deseo que crece y se convierte en un sueño. Te dices: “me encantaría estar en una playa desierta bebiéndome una cerveza, que no hayan turistas aunque tenga que estar durmiendo en una tienda de campaña”. Como vemos, En ese sueño ya empieza a haber algunos elementos que te conducen a una situación en particular, incluso se acepta un sacrificio en busca del objetivo de estar solo. A partir de este sueño no irás a cualquier playa, si trabajas en ello irás exactamente a donde te conduzca tu sueño.

Un sueño bien definido por escrito te ayuda a enfocarte y eso lo hace indispensable para que puedas realizar tu proceso creativo.

La gente que sabe hacer las cosas realidad, también sueña. Los fundadores de grandes proyectos empresariales han sido visionarios. Todos ellos sin excepción, empezaron sus proyectos en el mismo punto de partida; un sueño, una visión. Aunque ésta fuera muy simple todos empezaron con una idea.

El reto es que la empresa no es una cuestión de sueños, sino de hechos y realidades tangibles. Escuchamos cuando la gente nos dice; ¡No seas soñador, ya baja de tu nube!

Esto es porque la mayoría de los sueños se quedan en lo etéreo, ¡no sabemos convertirlos en realidad!

El Soñador Creativo

La diferencia está en que el soñador creativo Sueña, Ejecuta y Revisa. El soñador creativo sabe que sus sueños pueden hacerse realidad y se hace responsable de lo que sueña, ejecuta perseverantemente y se asegura de medir los resultados alcanzados para revisarlos y darles seguimiento.

Por ejemplo, si tú sueñas con irte de vacaciones y no haces nada para que esto ocurra, puedes estar seguro de que no sucederá; es un sueño guajiro.

Pero si sueñas, “quiero irme de vacaciones dentro de tres meses, a una playa, y como no cuento con mucho dinero escogeré una playa sencilla y desierta, voy a llevar una tienda de campaña y comeré latas de atún”. Entonces ya estas dándole una dimensión realizable y tu sueño comienza a ser alcanzable. Estás definiendo qué, cuándo y cómo lo vas a hacer; tu sueño ya tiene un tiempo, un espacio, un presupuesto y una estrategia; ya es ejecutable.

Entonces diríamos: ¿Cuándo me voy a ir?, ¿Qué clima hay en esas fechas por allá? ¿Qué clase de riesgos enfrento? Todo esto lo tengo que aceptar desde el principio para concretar mi sueño y disfrutarlo. Es posible que busque una experiencia espontánea o una conservadora, pero para que logre satisfacción debo tener muy claro que clase de viaje deseo.

Ya que tengo definido el sueño –el tipo exacto de viaje que deseo- comienzo con la etapa de *Ejecución*: conseguir el dinero, comprar los pasajes, preparar el equipaje, etc. A la mitad de la ejecución es recomendable revisar como voy y comparar los resultados preliminares contra lo soñado originalmente. Así puedes descubrir que los boletos salieron más caros pero que conseguiste una tienda de campaña prestada. Entonces revisas tu sueño y lo ajustas para mejorar los resultados en la segunda mitad de la ejecución. Revisar te permite asegurar a mitad del camino, que los resultados serán los que esperabas al principio.

No Todos Los Sueños Son Susceptibles Éxito

Para que tus sueños sean realizables, es necesario que sepas lo que quieres de la vida; que tengas un *Propósito*. Nos pasa muchas veces que nuestros sueños están motivados por los sueños de otras personas o por ilusiones sociales o de otros muy diversos tipos. Esto obstaculiza la realización de tus sueños, porque te pone a trabajar en objetivos que no te mueven profundamente, en sueños ajenos. En realidad, muy pocos directores dedican tiempo de calidad a descubrir lo que realmente desean de la vida, siendo así no podrán saber que esperan de su empresa.

Por ejemplo, si lo que más deseo de mi vida es convivir armoniosamente con la naturaleza, y pongo un despacho de contabilidad que me exige estar 10 horas al día en una oficina iluminada artificialmente, tal vez viviré infeliz ya que estaré siempre trabajando en un lugar que no disfruto. Es posible que yo experimente una gran frustración porque no

hago lo que deseo. La disparidad entre lo que deseo y lo que hago causa una tensión emocional que me va a bloquear para sacar el negocio adelante.

Poniendo otro ejemplo obvio, si te dedicas a vender llantas y cada vez que entras a la bodega hueles a hule, es necesario que ese olor no te moleste. Pero si cada vez que entras a la bodega te quejas; “¡como me gustaría que oliera a flores!”, entonces mejor pones un vivero porque con una llantera te va a costar mucho trabajo triunfar. Podríamos ir mucho más a profundidad con ejemplos menos obvios, pero es más útil que tu mismo busques las discrepancias reales que vives actualmente.

Además de *Propósito*, un sueño realizable debe tener claridad de *Principios*. Por ejemplo, una persona cercana y de autoridad, te dijo alguna vez que los empleados nunca eran de confianza, que siempre robaban y que había que tratarlos como ladrones. Pero en el fondo tú eres humanista y te gusta creer que la gente vale la pena y que merecen oportunidades. Cuando estés trabajando en tu propia empresa vas a tener esa discrepancia, por una parte, vas a querer tratar a tus empleados como te enseñaron, y por otra vas a tener el dolor de no tratarlos como quieres. Lo más probable es que así no llegues muy lejos.

Para que tu sueño se realice necesitas saber claramente lo que crees, deshacerte de las creencias ajenas y comunicar tu creencia hacia el interior de tu empresa. Esto lo logramos mediante los sistemas de control del modelo SER+. Por ejemplo, si crees que se puede confiar en la gente, entonces vas a diseñar sistemas para evitar que te roben, pero que al mismo tiempo les demuestren confianza.

A pesar de ser esenciales, el *Propósito* y los *Principios* no son suficientes. Para que tu sueño se pueda materializar, es necesario que esté sustentado en una *Estrategia* ganadora. Por ejemplo, será difícil que hagas utilidades si tu sueño es producir teatro en una ciudad donde no hay interés por este arte. Esta dificultad será mayor si fallas en conocer las expectativas del público (clientes), o en desarrollar las habilidades necesarias para cautivarlos con tu producción (servicio).

Al *Propósito*, *Principios* y *Estrategia*, habrá que añadir el *Desafío*, como características necesarias para que tu sueño se cristalice. Tu sueño debe ser un desafío que te motive a levantarte y perseverar todos los días. Pero al mismo tiempo debe ser un desafío alcanzable. Las metas imposibles no motivan, y las muy fáciles tampoco.

Finalmente, es necesario que tu sueño se asiente en cada uno de los elementos operativos del negocio, en cada una de las actividades cotidianas, para que exista una íntima relación entre sueño y acción.

Concretando, en el mundo de las empresas pequeñas, los sueños que son susceptibles de éxito surgen de un profundo conocimiento del Fundador sobre si mismo y tienen las siguientes características:

- Son coherentes con el Propósito de vida del director
- Son coherentes con los Principios del director
- Tienen una Estrategia ganadora y relevante para clientes y empleados
- Representan un Desafío alcanzable que “auto-motiva” al director
- Se articulan como Políticas en cada una de las actividades operativas del negocio.

Ser Pequeño También Es Bello

Es fácil pensar que es mejor ser un gran empresario que uno pequeño. Esto se debe más a un condicionamiento que a una observación razonada. Mucha gente está condicionada a creer, sin razonar, que lo grande es siempre mejor que lo pequeño. Están cegados por los paradigmas y la falta de comprensión; un pequeño empresario puede tener más flexibilidad para evolucionar que uno grande que ha hipotecado su vida entre mil compromisos. He aquí algunas ventajas.

- **Prosperidad:** Para ser rico no se necesita dirigir una empresa grande. Una empresa pequeña puede dejar utilidades que ofrezcan a su director una vida de gran prosperidad.
- **Independencia:** Si la empresa pequeña está bien controlada, el director disfruta de gran libertad para tomar decisiones y materializar su sueño personal; su propósito de vida. Rara vez tiene que rendirle cuentas a un consejo de accionistas, o a la bolsa de valores, lo que le da una independencia que pocos empresarios grandes llegan a disfrutar.
- **Agilidad:** Un pequeño empresario puede adaptar sus estrategias rápidamente, para arrancarle un nicho de clientes a una empresa grande, mediante ágiles movimientos de especialización.

La Esencia y la Estructura de la Motivación

Ya decíamos que el director de una pequeña empresa suele estar solo frente al reto de dirigir su empresa. Si bien esto incluye el desafío de motivar al personal ¿quién motiva al director? y ¿qué destino le espera a una empresa cuyo director está desmotivado para dirigirla?

La respuesta es que el director se tiene que auto-motivar porque nadie vendrá a motivarlo de afuera ni de adentro de la empresa. Sin esta auto-motivación el destino de la empresa es oscuro. Entonces, ¿cuáles son los mecanismos de la motivación de los individuos y como me puedo auto-motivar?

Los mecanismos de la motivación pueden ser muy diversos, pero siempre implican un proceso interno arraigado en el más profundo significado de la vida. En palabras simples, el Director de una pequeña empresa se sentirá motivado con su trabajo cuando este le ayude a vivir la vida que desea, cuando su trabajo y su vida sean un todo armonioso y con sentido.

Entonces, ¿Cómo podemos sentir motivación sin conocer, aún intuitivamente, el propósito de nuestra vida? Y ¿Cómo podríamos sentir motivación si al trabajar no ejercemos nuestro propósito de vida?

En virtud de lo anterior, es necesario hacer algunas reflexiones sobre el propósito de la vida y la forma en que esto afecta el trabajo en la empresa. Demos un breve vistazo a lo que aportan algunos grandes filósofos.

Según la filosofía Aristotélica, el sentido de la vida es la felicidad. En palabras de Tom Morris; *“Aristóteles veía que los seres humanos buscan cosas distintas. Algunos riqueza, otros fama, otros amor o poder. Los cautos desean seguridad, los valientes aventura, pero*

Aristóteles vio que, bajo todas las diferencias superficiales, todos buscamos lo mismo: la felicidad.”

Las palabras de Blaise Pascal concuerdan con lo anterior: *“Todos los hombres buscan la felicidad, todos sin excepción. Sean cuales sean los medios que empleen, todos tienden al mismo fin. La razón de que unos vayan a la guerra y otros la eviten, es el mismo deseo en ambos, atendido de maneras distintas. La voluntad no da nunca ningún paso si no es hacia ese objetivo. Este es el motivo de todas las acciones de todos y cada uno de los hombres, incluso de los que se ahorcan.”*

Si aceptamos que la esencia de la motivación es la felicidad aún nos tendríamos que preguntar ¿Qué es la felicidad?

Según Los filósofos Hedonistas, Felicidad significa Placer.

En palabras de Juan Jacobo Rousseau*, *“la felicidad (y la motivación) está en tener una buena cuenta bancaria, un buen cocinero y una buena digestión.”*

Según los filósofos del Estoicismo, Felicidad es Paz personal.

“En el mundo nada es tan bueno o tan malo como parece, aceptemos el mundo como es y vivamos con paz personal.”

Y volviendo a Aristóteles,

“La Felicidad está en sentirnos satisfechos con las acciones que hemos tomado en nuestra vida; la acción, la creación, la participación.”

Tomemos las ideas de Aristóteles y digamos que para que un individuo esté motivado, debe sentirse satisfecho con las acciones que emprende en su vida: la acción, la creación y la participación. Ahora, ¿Cómo logramos sentirnos satisfechos con nuestras acciones? Para esta pregunta te ofrecemos tres visiones filosóficas de diversos tiempos y contextos:

1. Según Aristóteles, la satisfacción se logra cuando nuestras acciones fomentan las cuatro dimensiones de la experiencia humana. Cualquier sistema que pretenda motivar a un grupo deberá alimentar estos cuatro valores aristotélicos, porque son los principios de la satisfacción del ser humano con su vida cotidiana.
 - La dimensión intelectual, que aspira a la Verdad
 - La dimensión estética, que aspira a la Belleza
 - La dimensión moral, que aspira a la Bondad
 - La dimensión espiritual, que aspira a la Unidad
2. Maslow con su famosa pirámide, propone la satisfacción del individuo en cinco niveles consecutivos de necesidades a resolver: físicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Al conjunto de las dos primeras necesidades les llamó desmotivadores y a las últimas tres; motivadores. También explica que el individuo necesita satisfacer los desmotivadores antes de interesarse en los motivadores, pero que solo los motivadores brindan verdadera satisfacción al sujeto. En otras palabras, satisfacer los desmotivadores es indispensable pero no suficiente, la satisfacción duradera solo se logra fomentando los motivadores.
 - Desmotivadores (necesidades físicas y de seguridad)
 - Comodidad, carga física de trabajo, horario, etcétera

- Seguridad, compensación, sueldo, etcétera

Además, entrevistó a 700 individuos exitosos a punto de retirarse, para indagar los principales motivadores en las vidas de estas personas, de donde nos propone las siguientes (que yo correlaciono con los valores aristotélicos como se muestra entre paréntesis):

Motivadores (necesidades sociales, de estima y de autorrealización)

- Continuar aprendiendo (búsqueda de la Verdad)
- El desafío de crear algo valioso (búsqueda de la Verdad)
- El placer del trabajo en sí mismo (búsqueda de la Belleza)
- El orgullo de cumplir (búsqueda de la Bondad)
- Las amistades hechas en el trabajo (búsqueda de la Unidad)
- Ayudar o enseñar a otros (búsqueda de la Unidad)

3. Por otro lado, Goleman nos enseña en su libro “Inteligencia Emocional en la Empresa”, que la satisfacción depende de los siguientes puntos que nos llevan hacia la dimensión estética de Aristóteles, implicando que hay belleza en el trabajo; una belleza que produce entusiasmo, placer y auto-motivación:

- Es preciso amar lo que hacemos y hallar placer en la tarea.
- Es preciso que haya entusiasmo por el trabajo.
- El entusiasmo crea un estado de ánimo llamado *Flujo*.
- Cuando estamos en *Flujo* no hay distracciones, toda la atención se centra en la tarea, se da el mejor esfuerzo, se logra un alto nivel productivo y el trabajo se convierte en un placer en si mismo.

A pesar de ser muy pequeña, la presente muestra de pensadores ya nos permite vislumbrar los mecanismos de la motivación en el trabajo y en la vida. Podemos concluir que el primerísimo reto del *Director* de una empresa pequeña es *auto-motivarse* profundamente, encontrando satisfacción en cada una de sus *acciones*, buscando que estas fomenten la *verdad, la belleza, la bondad y la unidad* y logrando coherencia entre su *propósito* de vida y el de su negocio.

Solo cuando el director haya logrado esto, será capaz de motivar a sus empleados, para lo cual deberá atender los desmotivadores y “contagiar” al personal de su propio entusiasmo por la vida y por el trabajo. Porque el trabajo es vida y la vida es trabajo.

El Trabajo es Vida y la Vida es Trabajo

¿Cuál es la importancia de que el empresario sincronice armoniosamente trabajo y vida para sí mismo y su personal?

Frecuentemente se pretende hacer una separación entre los asuntos “de trabajo” y los asuntos “personales”. Ante la complejidad de la vida personal de cada individuo, el director prefiere exigir el buen desempeño a su personal, haciendo caso omiso de los anhelos individuales.

Sin embargo, si dividimos la vida en tres terceras partes; una tercera parte para dormir (8 horas diarias), otra para trabajar (8 horas diarias) y otra para actividades “personales”, descubrimos que la mitad del tiempo que estamos despiertos, lo pasamos en el trabajo. Podemos decir que quien diseña el trabajo, el director, diseña la mitad de la vida

consciente de su personal. También podemos decir que dedicamos la mitad de nuestra vida al trabajo. El trabajo es la vida y la vida es el trabajo.

Entonces, no es posible ser eficientes en el trabajo si nuestra vida personal es un caos. Además, no es posible gozar la vida sin gozar el trabajo, porque la mitad de la vida estamos trabajando.

Aquí surge una gran oportunidad; al hacer consciencia de la inseparabilidad entre vida y trabajo, el director puede poner a trabajar las fuerzas motivadoras de la vida a favor de su negocio. Esto resulta al sincronizar las metas del director con las de los empleados y las de la empresa, situación que no solo es positiva para el negocio sino también para los individuos que trabajan en ella, ya que todos estarán actuando juntos por una meta común:

- El director emprende un análisis de su propia vida para reconocer su Propósito y sus Principios
- Define su Filosofía personal; propósito, principios, estrategia, metas
- Traduce su filosofía personal en una Filosofía Empresarial y define Políticas;
- Recluta empleados que compartan las mismas ideas básicas;
- Culturiza constantemente a sus empleados para inculcar la filosofía
- Asegura de que la operación diaria corresponda con la filosofía y se trabaje en equipo por una meta común.

Alguien podría pensar que en una pequeña empresa no hay lugar para conceptos humanistas como la filosofía. Sin embargo, sabemos que la calidad del servicio hace la diferencia entre empresas competidoras y que son los empleados quienes dan el servicio a los clientes. Entonces, si los empleados hacen la diferencia, será necesario formar un equipo de alto desempeño. Las estrategias humanistas pueden ser el camino más corto y sustentable para formar un equipo de alto desempeño y alcanzar el éxito financiero.

El Propósito de la vida... y del trabajo

La empresa será “a imagen y semejanza” de su fundador; si el director no sabe lo que quiere de la vida, la empresa no sabrá lo que quiere del mercado. Entonces debes responderte ¿Cuál es el propósito de tu vida? Ya estás aquí, tienes una vida, una familia, oportunidades y problemas, ahora ¿Qué vas a hacer con esta vida?

El director debe hacerse estas preguntas y formular una hipótesis de respuesta. Para algunos la respuesta será muy simple y para otros tal vez no exista una respuesta definitiva, pero cualquier hipótesis te acerca a una respuesta. Además, en la medida que pase el tiempo, refinarás tu respuesta y comenzarás a exprimírle más jugo a tu existencia.

Llamamos hipótesis a una idea aproximada de lo que tú crees que es el propósito de tu vida. Si nos obsesionáramos con zambullirnos en el mundo del misticismo para desentrañar los más profundos misterios de la vida, no nos quedaría tiempo para fundar una empresa. Por lo tanto, solo se trata de seleccionar la hipótesis más certera que en un “fin de semana de planeación” llegue a nuestra consciencia, luego de este fin de semana tendrás la vida entera para refinar tu respuesta.

Para ir más lejos, descubrir tu primera hipótesis te tomará tan solo unos segundos. ¡Hagámoslo ahora! Solo cierra los ojos por 60 segundos, respira profundo y apunta aquí abajo la primera respuesta que se te ocurra:

Estoy vivo para: _____

Ahora si, puedes comenzar a refinar esta primera hipótesis mediante el siguiente ejercicio:

Una vez al año toma un fin de semana para estar tranquilo y alejado del bullicio laboral. Le llamaremos “Fin de semana de Planeación”. Durante este tiempo, puedes partir a algún lugar apartado donde nadie te moleste y donde te sientas tranquilo y en paz con tus reflexiones. Que no haya demasiados estímulos externos. Quizá elijas hacerlo en tu propia casa u oficina, pero lo importante es que te desconectes de todos y de todo.

Durante ese fin de semana, recuerda todas las cosas de tu vida que te dejaron buen sabor de boca y las que no fueron tan agradables. Piensa en tus aficiones y tus habilidades naturales. Piensa en las cosas que te cuestan trabajo y las que de plano no te gustan. Ya que lo tengas claro, formula tu hipótesis de lo que quieres hacer con tu vida el día de hoy. El resto del fin de semana de planeación lo usarás para escribir tu filosofía personal, pero eso es tema del siguiente capítulo.

Cada quien tendrá su estilo de realizar este proceso de reflexión, pero es esencial que un director tenga el poder de darse un fin de semana para reflexionar sobre el propósito de su vida y escribir su filosofía empresarial. Esto te permitirá establecer bien lo que quieres de la vida y cómo convertirás tu empresa en un vehículo para lograrlo. No te tomes demasiado tiempo para hacer esto, es más importante el proceso que lograr “respuestas definitivas”.

Recuerda que los sueños susceptibles de éxito son los que tienen sinergia y consistencia con tu propósito de vida. Si creo que mi propósito de vida es tener éxito social y enriquecerme, entonces mis actividades tienen que conectarse con eso para tener éxito. No debe haber discrepancias entre mi sueño y mi forma de vivir o mi forma de dirigir mi negocio.

Es preciso hacer una advertencia: a veces se dan casos en los que alguien muy importante en nuestra vida nos inculcó un valor, que en realidad nunca aceptamos completamente. Es posible que en tu mente existan valores que son contradictorios. Debes enfrentar esas discrepancias y resolverlas durante tus fines de semana de planeación. Esa clase de contradicciones las encontramos todos los días y éstas nos hacen muy infelices ya que vamos caminando a veces, con los sueños y las ilusiones de otros. Dejar esta asignatura pendiente, te puede convertir en un director temeroso e indeciso, nada peor para un negocio.

Por ejemplo, tu madre te inculcó que el dinero se gana con trabajo esforzado; “tu padre trabajó como un burro para darles todo lo que pudo”. Pero tú has descubierto que en los negocios es más importante la capacidad de tomar riesgos calculados para ganar dinero. Entonces tienes que decidir quien vas a ser: a) un trabajador incansable que no se aventura; o b) un hábil negociador que toma riesgos calculados.

Cuando tenemos claro nuestro sueño y trabajamos para lograrlo, surgirá dentro de nosotros la fuerza y el poder para cristalizar ese sueño; la auto-motivación.

Una anécdota personal:

Desde antes de ingresar a la primaria me fasciné con la idea de hacer cosas por las que alguien me pudiera pagar dinero. No solo era la emoción de ganar dinero, sino la idea de hacer algo que me ayudara a crecer en libertad, a valerme por mí mismo. Mi padre me enseñó a bolear mis zapatos a la manera antigua, con grasa, cera, cepillo y trapo, incluso me compró un cajón de bolero. Yo no era fanático de lustrar mis zapatos, pero un día vi a un bolero ganar dinero y la tentación fue arrolladora. A los siete años me decidí a comenzar mi “primer negocio”, pedí permiso y salí a la calle a bolear los zapatos de los vecinos. Esa temprana experiencia me dejó muy claro que me gusta trabajar independientemente. Aprendí que me gusta salir a la calle, sentir el viento en la cara y trabajar para mí mismo, sirviendo clientes y logrando una ganancia.

Mientras estudiaba Ingeniería Civil tuve algunos negocios y la constante ilusión de crecer hasta dirigir de mi propia empresa; una constructora. Este sueño representaba dos cosas a la vez: la herencia de mis ancestros que siempre trabajaron en la construcción, y el sueño de ser empresario independiente. Así llegó el día en que construí mi primera casa para vender. Las dificultades para venderla me demostraron dolorosamente que en las universidades no nos enseñan a ser vendedores. Además aprendí que un director de su propia empresa tiene que ser un buen vendedor. ¡Yo tenía que aprender mucho más!

Fue así que comencé a trabajar en el departamento de mercadotecnia de una famosa transnacional. La experiencia de ser empleado me enseñó muchas cosas; aprendí a vender y hacer publicidad, pero también aprendí que hay ciertas cosas que no vale la pena sacrificar a cambio de dinero y seguridad. Ahí, siguiendo órdenes confusas de una complicada jerarquía, recordé mis días de andar en la calle, deliciosamente ventosa y polvorienta y supe que debía volver a mis raíces.

Sacrifiqué mi cómoda posición de empleado para volver a la construcción, pero ahora mejor preparado. Me calcé las botas amarillas del ingeniero y puse mi constructora. Los trabajos que mi socio y yo conseguimos fueron buenos durante el primer año, sin embargo descubrí algunas cosas que no me satisfacían personalmente; mi constructora era muy susceptible a los cambios de gobierno, había tiempos muy buenos y otros muy malos, esto impedía conservar empleados por largo tiempo y capacitarlos. En la constructora descubrí que mi predilección era por negocios más estables y sistémicos que me permitieran crecer continua y establemente.

Abrí mi primera tienda de pinturas 15 días antes de la devaluación del “error de diciembre” de 1994. Al principio creí que la tienda de pinturas sería un negocio secundario, un apoyo para la constructora, nada más. Yo estaba cegado por mi historia y la de mis ancestros y creí que la constructora era mi vocación. Sin embargo, la vida me demostró lo contrario.

La devaluación me obligó a trabajar en el mostrador de mi tienda y salir a la calle a vender pinturas. Esto fue porque la industria de la construcción sufrió una de las contracciones más terribles del siglo XX y me quedé sin contratos. Ahí, detrás de mi mostrador, me vi forzado a descubrir un mundo nuevo; el mundo de las tiendas.

En esa difícil situación de crisis económica, comencé a cuestionarme, como lo he hecho en cada una de mis crisis anteriores y posteriores ¿Qué diablos quiero hacer con mi vida? Poco a poco me fui respondiendo esta pregunta conforme fui aprendiendo el negocio de

la pintura; descubrí que una tienda me habilitaba a tener empleados y procedimientos estables que mejoraran continuamente. Descubrí que disfrutaba mucho de servir a mis clientes mejor que la competencia. Descubrí que no importa cuan competido esté un negocio, siempre puedo dar un servicio superior y ganar. Descubrí que me gustaba trabajar con mi equipo e impulsar a mis empleados hacia su propio desarrollo, etc.

Al recordar estas experiencias de vida, una vez al año, a lo largo de toda mi vida, he podido descubrir claramente las cosas que me gustan, la forma en que me gusta vivir y las experiencias que le dan sentido a mi existencia. Cada año lo vuelvo a hacer y recuerdo de donde vengo, quien soy y a donde voy. Hoy por hoy esta es mi respuesta:

Soy un hombre que busca experiencias enriquecedoras, vividas en libertad y que me lleven a llenar mi vida hasta el tope. Me gusta trabajar para desarrollarme y ganar dinero y me gusta hacerlo produciendo servicios que sean de valor para mis semejantes. Me gusta compartir mi crecimiento con mis compañeros de trabajo y ayudarnos mutuamente. Soy un idealista y estoy dispuesto a tomar riesgos calculados para transformar mi entorno.

¿Y tú quién eres?

Mapa Mental del apartado 1.1 Descubre tu Sueño

- Fundar una empresa pequeña es una de las formas más poderosas para perseguir tus sueños personales.
- Para lograr el éxito es necesario que sueñes a donde quieres llevar la empresa.
- Además es necesario que aprendas a convertir tu sueño en una realidad.
- Algunos sueños empresariales son más susceptibles de éxito porque:
 - Son coherentes con el Propósito de vida del director
 - Son coherentes con los Principios del director
 - Tienen una Estrategia ganadora
 - Representan un Desafío alcanzable que “auto-motiva” al equipo
 - Se articulan como Políticas en cada actividad operativa del negocio.
- Para motivar a tu equipo necesitas comprender la estructura de la auto-motivación
- El trabajo es vida y la vida es trabajo; si defines y persigues tu propósito, disfrutarás de la vida y sentirás motivación con tu trabajo.

1.2 Define tu sueño

Hablábamos en el capítulo anterior de la forma cómo puedes comenzar a descubrir tu propósito de vida. Espero que ya hayas hecho esa reflexión y tengas una buena hipótesis, que sea independiente de los deseos de terceras personas, como padres, maestros y líderes de tu grupo social.

Ahora tienes un punto de partida para definir el sueño que verdaderamente te mueve, tu verdadero factor auto-motivador, un propósito para darle sentido a tu vida. El siguiente paso es definir como lograrás vivir de esa manera.

El reto de esta etapa es que los motivadores profundos tienen que ver con las emociones humanas, y los empresarios no hemos sido capacitados para “administrar emociones”. Además, las estrategias en la empresa deben ser diseñadas con mucha inteligencia para que ganen al competir en el mercado. Entonces; ¿Cómo puedes escribir tu propósito de manera que al mismo tiempo logres estas dos cosas?

- a) Auto-motivarte profundamente buscando la autorrealización, y
- b) Enfocarte en una actividad económica que te permita ganar en el mercado

Nos cuenta Raúl Romero, director de la Red C+, que su abuela le enseñó que sus sueños se harían realidad si él lograba escribirlos claramente. Le decía: “Mira, lo único que tienes que hacer es escribir tu sueño en un papel y dejarlo en el buró mientras duermes. Pero para que funcione, tienes que escribirlo con mucha claridad, con las palabras exactas.”

En el ámbito de la administración, tendríamos que estar de acuerdo con las palabras de la abuela; para lograr un objetivo tenemos que tenerlo muy claro. De eso se trata este capítulo, de escribir tus metas de una manera que te permita articular estrategias y planes de acción efectivos.

El método que te proponemos para este fin, consiste en que escribas tu “Filosofía Personal” y luego uses esta para escribir tu “Filosofía Empresarial”. El formato que te proponemos es el siguiente:

Mi Filosofía Personal o Plan de Vida

1	El Propósito que le da sentido a mi vida es:
2	Los Principios que rigen mis decisiones son:
3	Mi Estrategia y Habilidades para ejecutar el propósito son:
5	Mis Metas de largo plazo a 10 años son:

Estos conceptos constituyen todo un sistema de planeación. Como plan de vida, serán la piedra angular de tus actividades diarias y por ende de las actividades de tu negocio propio. Los 4 conceptos se dividen en dos tipos:

- a) Los culturales: el propósito y los principios
- b) Los estratégicos: la estrategia, habilidades y metas

La parte cultural de tu Filosofía Personal tiene que ver con lo que buscas, lo que te gusta hacer y lo que le da sabor a tu existencia. Además tiene que ver con los principios que respetas por encima del dinero; esos valores que tienes que no te gustaría sacrificar

aunque fuera por ganar una venta. La parte cultural de tu Filosofía se tratará en este mismo apartado 1.2.

La parte estratégica de tu Filosofía Personal tiene que ver con las habilidades que te hacen competitivo, con los clientes que sabes servir y con las metas que quieres lograr para sentirte exitoso. Esta es una parte mucho más aterrizada y más consciente de tu entorno competitivo y se tratará en el apartado 1.3.

Escribe el Propósito de tu empresa, partiendo de tu Propósito Personal

Una empresa sin rumbo fijo no llegará a ninguna parte. Para que puedas lograr tus sueños y tus metas, es indispensable que fijes un rumbo, una dirección, una intención. Escribir tu propósito personal y el de tu empresa son pasos indispensables para enfocar tu intención y lograr lo que quieres.

La empresa tiene que ser “amiga” de su director; compartir las mismas creencias y los mismos valores. La afinidad de la empresa con el director tiene que ser total y se logra construyendo la Filosofía Empresarial, partiendo de la Filosofía del Director. Sin embargo, no dejan de haber ciertas diferencias entre la filosofía de un humano y la de una empresa. Esto hace necesario un proceso de conversión.

¿Cómo traduzco mi Propósito personal a uno Empresarial?

La empresa tiene intereses económicos y de mercado que no siempre tienen los individuos. Además, la empresa depende de varios grupos sociales a los que esta tendrá que servir; empleados, clientes, socios, proveedores, etc. Es por esto que el propósito empresarial debe hablar de conseguir dinero y satisfacer a ciertos grupos sociales. Entonces, a pesar de que tu propósito personal no lo haga, el propósito de tu empresa debe hablar de la forma en que servirá a sus “grupos de apoyo” y ganará dinero en el mercado.

Por ejemplo:

El Propósito de tintorerías Zeta es; Servir a nuestros clientes dejándolos contentos con su ropa limpia y servir a nuestros empleados y accionistas con satisfacción personal y dinero.

El dinero se tiene que Ganar. Con esto, lo que quiero recalcar es que los clientes potenciales ya están comprando hoy a la competencia, no te están esperando para comprarte. Cuando salgas a vender a la calle, tendrás que luchar por ellos contra la competencia y vencer. El director de una empresa es como un cazador de la antigüedad, que caza para conseguir proteínas para sus hijos. Los cazadores, tenían que salir al cerro a buscar a su presa y los empresarios somos cazadores que tenemos que salir al mercado y ganarle a la competencia.

Si eres vegetariano, te invito a que cultives una zanahoria. Cuando la planta esté madura, sácala de la tierra para comerla: la jalas y sientes como cada una de las raíces se rompe, sabes que la planta se está muriendo y aceptas que esto tiene que pasar porque te la vas a comer. Cada empresa debe tener la fuerza para salir a buscar su zanahoria y ganársela a su competencia.

Esto sucede así en todas las “empresas”, incluyendo a las altruistas y a las instituciones de asistencia pública. Si lo que diriges es una organización altruista, necesitarás fondos para ayudar a tus beneficiados. Entonces vas a ir a conseguirlos con las grandes instituciones privadas y públicas. Debes reconocer que al conseguir fondos para la tuya, estás dejando otras organizaciones altruistas sin ellos. No debes sentirte mal, así está diseñado el universo, la competencia y el fenómeno económico, aún entre organizaciones de fomento al arte o de beneficencia social. Mientras más rápido aceptemos este principio de competitividad, más efectivos vamos a ser en nuestro trabajo.

Además del tema de ganar dinero, la traducción de tu propósito personal debe considerar el servicio que dará tu empresa a sus grupos de apoyo. Entre estos grupos puedes considerar a los que más te importen dentro de la siguiente lista:

- **Director:** El director puede ser también el fundador y único dueño del negocio, en este caso el pone todas las reglas y recibe las utilidades. Sin embargo, en otras empresas el director tiene socios. Algunas veces los socios del director ponen solo dinero y en otras también ponen trabajo. En cada uno de estos diversos casos, debes esclarecer por escrito, paso a paso, la forma en que tu empresa servirá al director y a cada uno de los accionistas o socios.
- **Socios o Accionistas:** Los accionistas son quienes ponen el capital y corren el riesgo de invertir en tu negocio. Ellos podrían sacar su dinero de tu negocio y ponerlo a producir sin riesgos en el banco. Para que no lo hagan, debes comprometerte a darles a ganar más de lo que les dejaría el banco, darles cuentas claras y acceso a la información de la empresa.
- **Empleados:** Los empleados son quienes mantienen funcionando a la empresa, son quienes sirven a tus clientes y por ende son quienes generan las ventas y los ingresos. Para captar y retener empleados capaces necesitas corresponder a sus necesidades personales; ingresos justos, desarrollo personal y oportunidades para encontrar satisfacción en el trabajo.
- **Clientes:** Los clientes son la fuente de todos los ingresos de tu negocio, sin ellos no hay nada. Para captar su atención, su lealtad y su dinero, debes ofrecerles un servicio que sea de valor para ellos; la satisfacción cabal de alguna necesidad a cambio de un precio justo.
- **Proveedores:** La calidad del servicio que das a tus clientes depende de la calidad del servicio que te dan tus proveedores. Cuando encuentres proveedores de calidad debes cuidarlos ofreciéndoles lo que esperan de ti; un pago oportuno de tus deudas, comunicación para mejorar el servicio y acciones para incrementar el negocio.
- **Gobierno:** El gobierno es autoridad y proveedor de infraestructura. A pesar de las quejas que puedas tener, es necesario y conveniente estar en paz con el gobierno. Debemos aceptar que hacen un trabajo que es indispensable para tu negocio y sin el cual no podrías funcionar. Al gobierno hay que darle lo que espera de ti; gestión y pago puntual de requisitos legales y fiscales.

- **Vecinos:** En ciertos negocios los vecinos llegan a ser cruciales. Si este es el caso, abre tus sentidos y dales lo que requieren. De cualquier manera, los vecinos son siempre parte de tu entorno y habrá que tomarlos en cuenta en tus decisiones.
- **Red de Influencia:** Todo empresario cuenta con una pequeña o grande red de influencia, formada por empresarios conocidos con quienes comparte experiencias y apoyo mutuo. En la mayoría de los casos esta red está formada por sus amigos de la escuela, sus compañeros de cámara, sus empresarios vecinos o en el mejor de los casos por una organización nacional y multidisciplinaria como la Red C+

Define tus Valores, y Conviértelos en los Principios para Tomar Decisiones en tu Negocio

Un Director que no sabe tomar decisiones no dirige nada. La misma palabra Director nos dice que este individuo lleva la batuta, el timón, el volante, la dirección de algo. Manejar un coche es tomar decisiones, manejar una empresa también.

La ágil y certera toma de decisiones depende de un proceso de auto conocimiento. Si manejo un coche, solo podré llegar eficientemente a mi destino si tengo clara la dirección, conozco la ciudad, el tráfico, mi vehículo y mis preferencias personales de manejo.

En la empresa, la ágil y certera toma de decisiones depende de que el director conozca sus Principios de decisión; los valores que lo mueven internamente. Ante dos alternativas de conducta, el individuo decidirá por la que sea más conveniente siempre, pero ¿Cómo reconocemos la más conveniente? Lo hacemos comparando cada opción con los valores que nos son importantes internamente; ganancias, honestidad, rencor, familia, paz, venganza, justicia, prestigio, comodidad, facilidad, superación, colaboración, placer, etc.

Para comenzar, ¿Estás seguro de que sabes que es un valor o un principio?

Según el diccionario,

Principio: Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.

Valor: Grado de utilidad, aptitud o aprecio de una cosa

Para efectos de este libro, usaremos la palabra Principios para referirnos a *las normas fundamentales que regirán la conducta y las decisiones de una empresa*. Me refiero a esas ideas que debes considerar para decidir. Si no has tomado el tiempo para identificar las que usas cotidianamente, te aseguro que tus decisiones deben ser erráticas y volubles; un día decides con aversión al riesgo y otro día te arriesgas sin fundamento.

Para lograr una marcha estable en la empresa, se requiere de decisiones consistentes que manden a todos los empleados *un solo mensaje*.

Quiero abundar en este asunto de los principios, ya que de entrada la palabra está llena de prejuicios. Si le dices a alguien, que defina sus valores, probablemente escribirá aquellos que le dictaron en el catecismo o los que le decían en su familia que eran importantes, aunque nunca los haya integrado verdaderamente a su conducta cotidiana.

La mayoría de los individuos no tenemos bien claros los principios que rigen nuestras decisiones. Es cierto que toda la vida hemos oído hablar sobre los valores, mismos que

nos han “inculcado” en las clases de civismo, en las de religión, en el catecismo, en el sermón de la iglesia, en las comidas familiares y principalmente, sin darnos mucha cuenta, en las charlas con nuestros amigos o cuando hacen un gesto despectivo al hablar de alguien que no está presente. Sin embargo rara vez nos tomamos el tiempo para ordenar todas esas fuentes y descubrir los valores que verdaderamente se arraigaron en nuestra consciencia y nos mueven. Más allá de lo que nos enseñaron, nuestro ser interno escogió algunos y tal vez nunca nos dimos cuenta.

Entonces, es necesario hacer un esfuerzo de conciencia y honestidad para identificar los principios o valores con los cuales realmente estamos tomando decisiones actualmente, aunque no sean los que siempre creímos. Para lograrlo debemos romper un paradigma; los valores no siempre son morales.

Así es, muchas veces un pequeño empresario toma decisiones basadas en un principio que es amoral, o incluso francamente inmoral. Cabe aclarar, que no es objetivo de este libro hacer consideraciones éticas. Lo que pretendemos es que tú, como director de tu empresa, seas honesto contigo mismo y hagas conciencia de los parámetros que rigen tus decisiones, ya sean morales o inmorales, porque ésta toma de consciencia te dará posibilidades de mejorar y poder para decidir. Pretendemos recomendarte que al descubrir estos principios, los pongas a prueba, además te recomendamos flexibilidad para irlos cambiando conforme descubras si funcionan o no.

Toda persona que tome decisiones tiene principios, aunque su conducta sea inmoral. Por ejemplo, ¿Qué principios rigen las decisiones de un delincuente, digamos un secuestrador? Es posible que un secuestrador nos diga que sus valores son la familia, la justicia, o hasta la Guadalupana. Lo cual dista de ser verificable, porque sus acciones cotidianas nos hablan de que usa otros principios en la toma de decisiones, otros principios que tal vez ni siquiera ha hechos conscientes. ¿Cuáles serían los principios que guían las decisiones de este secuestrador?

Su propósito podría ser: “Enriquecerme a toda costa” o tal vez “Cobrar venganza de las familias prepotentes y darle prosperidad a mi familia”.

Sus Principios podrían ser “el terror, la violencia, el trabajo en equipo, el acecho alevoso, etc.”

En función de una filosofía como la descrita arriba, ya podemos imaginarnos la clase de organización que se gestará. Cualquier sujeto con estas ideas se podría convertir en un delincuente muy pernicioso. Esta filosofía configura el perfil de acción de este inmoral director.

Todos tenemos ciertos principios que rigen consciente o inconscientemente nuestras decisiones, incluso el delincuente. La ética es un tema que sale del alcance de este libro, pero que debe establecerse como una responsabilidad fundamental de tu vida personal.

El ejemplo anterior es relevante porque nuestras investigaciones revelan, que entre los principios que rigen las decisiones de los empresarios, aparecen algunos muy polémicos. A continuación exponemos algunos de estos, con el propósito de analizarlos y descubrir su dinámica y peligros.

Por ejemplo

'El que no transa, no avanza'.

Este es un principio real, bajo el cual se mueven algunos empresarios. Antes de cuestionarlo moramente, tomemos conciencia de que esto rige la conducta de algunos mexicanos y la forma en que administran sus negocios.

Si esa es una de mis creencias profundas, uno de mis principios para tomar decisiones, debo hacer un esfuerzo de conciencia y honestidad conmigo mismo y anotarlo en el papel para reconocerlo. Este será un principio que se reflejará en el tipo de Director que soy, en el tipo de empleados que voy a tener y en el tipo de empresa que voy a crear.

No podemos cerrar los ojos y auto engañarnos, porque entonces este ejercicio no sirve para nada. Si hacemos un análisis de conciencia y nos damos cuenta que creemos fervientemente en 'el que no transa no avanza', hay que escribirlo como Principio, para poder ponerlo a prueba y corroborar si funciona o me conviene cambiarlo.

A nivel personal he descubierto que el mejor negocio es la honestidad, pero ese es mi caso personal. Cada cabeza es un mundo, y para ordenar esta cabeza y el corazón debemos conocer nuestros principios, sean los que sean.

Otro ejemplo

¿Trabajo en Equipo o Individualidad?

Ambos funcionan, pero cada uno nos lleva por un camino diferente. Si yo como director disfruto del contacto con la gente y sé como colaborar en equipo, y pienso que la colaboración es como; $1+1 = 3$. Entonces siempre encontraré puntos de apoyo en otras personas para sumar esfuerzos y lograr mejores resultados. Seguramente voy a reclutar, capacitar, delegar y motivar a mi equipo. Entonces mi empresa será colaborativa.

Pero si yo soy individualista, debo aceptar esa condición. Encuentro ineficiente, cansado o aburrido, el estar convenciendo a los demás para colaborar. Yo prefiero trabajar sólo y hacer las cosas directa y eficientemente sin tener que depender de nadie. Entonces pienso "para que las cosas salgan bien, las debo hacer yo mismo". Yo soy mi director y mi principal empleado, porque yo soy el que hace las cosas mejor. Entonces mi empresa será así; una donde el director toma todas las responsabilidades y los empleados, si es que los hay, asumen papeles de asistencia, pero no de responsabilidad.

Debemos hacer conciencia; si yo soy un individualista, no me voy a poner a jugar al "colaborador", porque voy en contra de mi naturaleza y solo estaré saboteándome.

Otros cuatro breves ejemplos;

- *¿Innovación vs. Tradicionalismo?*

Cuántas veces hemos oído que un director rechaza una nueva idea porque "nunca lo hemos hecho así". O bien "esta es la forma comprobada, la que siempre nos ha dado resultados y si no está descompuesto no hay porque arreglarlo." Por otro lado, es posible que hayamos conocido a otro director que inventa nuevas formas de hacer las cosas con mucha frecuencia, tal vez se equivoque algunas veces y tal vez tenga chispazos de genialidad en otras ocasiones.

- *¿Competitividad vs. Influyentismo?*

Cuántas veces hemos visto un director cerrando una venta porque su compadre es el comprador. O bien invitando al comprador a comer para quedar bien con él o dándole regalos y comisiones por “debajo de la mesa”. Por otro lado, es posible que hayamos conocido a otro director que hacer labor por demostrar que su servicio es mejor que la competencia y que ofrece ventajas económicas por “arriba de la mesa”.

- ¿Trabajo como obligación vs. Trabajo como placer?
Cuántas veces hemos escuchado a un director diciendo “pues aquí trabajando porque no hay de otra”. O bien, “el trabajo es tan malo que hasta te pagan para hacerlo”. Por otro lado, es posible que hayamos conocido a otro director que diga cosas como “aquí trabajando con mucho gusto”. O bien, “tengo mucho trabajo gracias a Dios, malo que no tuviera.”
- ¿Conservadurismo vs. Agresividad?
Cuantas veces hemos conocido a un director que se aleja de los riesgos y prefiere “dar pasos lentos pero firmes”. Por otro lado, es posible que hayamos conocido a otro director que prefiere “tomar riesgos calculados porque el que no arriesga no gana”.

Una anécdota personal:

Para que yo lograra articular mi primera filosofía pasaron años y años. Desde muy chico, cada cumpleaños me llegaba la necesidad de revisar mi año pasado y planear el siguiente. Luego de este proceso siempre tenía propósitos al estilo del año nuevo. Pero los propósitos de año nuevo se olvidan para la candelaria, y de igual forma yo rara vez daba seguimiento a los de mi cumpleaños.

Supongo que fue en mis años de empleado, (cuando tenía un jefe encima de mi todo el tiempo), que aprendí que había que darle seguimiento a las cosas; un seguimiento perseverante. Así es, una cosa es soñar y otra ejecutar, y para ejecutar un sueño descubrí que había que darle seguimiento perseverante.

El seguimiento es toda una técnica que consiste de muchos pasos, pero el primerísimo es escribir claramente lo que quieres lograr y ponerlo en un lugar donde no se te olvide.

Cuando puse mi primera empresa recordé esta lección. Era noviembre y vivía mi primer día en esta nueva actividad. Ocupaba una oficina prestada en cuya ventana se enmarcaba el monumento a Álvaro Obregón con una perfección que lo hacía parecer un cuadro hiper-realista. Inspirado planeaba el futuro, mientras mi socio trabajaba en la única obra que en ese momento tenía nuestra incipiente constructora. Me senté a pensar, a sentir y a escribir ¿Qué queremos hacer con esta empresa?

Entonces recordé mis reflexiones del pasado cumpleaños, recordé lo que me había planteado como metas personales y recordé a mi socio y sus intereses. Con todos estos recuerdos en mente, escribí nuestra primera filosofía empresarial, en el formato que había aprendido en mi empleo anterior:

“Como equipo lucharemos con pasión y compromiso por una misión en común. Nuestra misión será servir al cliente de la industria de la construcción, ayudando a crear espacios

en donde el hombre habite y labore mejor. Comprenderemos las necesidades del cliente para satisfacerlas mejor que la competencia. Superaremos debilidades y obstáculos, y en ello encontraremos satisfacción personal.”

Esta primera versión nos impulsó a través de cuatro años y muchos logros. Pero, cada año en el cumpleaños, me echaba un clavado para hacer pequeñas correcciones en el texto. Al cuarto año, ya independiente de mi socio y amigo, sufrí un grave fraude que me forzó a revisar todo de pies a cabeza. Fue entonces que me di cuenta que era momento de re-escribir completamente el propósito de la empresa:

Para empezar no era un propósito puro, sino que era una mezcla de valores, metas, misiones y hasta estrategias. Decidí dejar un propósito puro y escribir aparte los principios. Así fue como escribí lo siguiente:

Nuestro Propósito es; SERVIR:

- *Servir los clientes; Ayudándoles a trabajar y ganar mejor.*
- *Servir los empleados; Con ingresos justos y satisfacción personal.*
- *Servir los accionistas; Con utilidades atractivas.*

Nuestros Principios son:

Tomaremos nuestras decisiones basándonos en los siguientes valores

- *Trabajo: Trabajar es mi gozo y privilegio.*
- *Equipo: Cuento con mis compañeros y ellos conmigo, todos jalamos parejo.*
- *Honor: Soy honesto y llevo la frente en alto.*
- *Superación: Tengo hambre de buscar y aprender todos los días.*
- *Supervivencia: Competimos para fortalecer nuestro modo de vida.*

Esta nueva filosofía nos puso las cosas mucho más claras, mandó al equipo de empleados un mensaje más contundente de lo que deseábamos lograr y nos puso en el camino que aún estamos recorriendo con éxito el día de hoy, siete años después.

¿Y tu como quieres que sea tu empresa?

Volviendo a la Auto-motivación y los 4 Trascendentes Aristotélicos

Hay ciertos Principios que pueden ser demasiado cercanos o hasta redundantes; por ejemplo honestidad con honor y con responsabilidad. Si tú llegaras a escoger estos tres principios dentro de tu filosofía, te ayudarían poco a tomar decisiones porque los tres están enfocados en un mismo tema.

Para lograr un conjunto de principios verdaderamente útiles es necesario “engranarlos como en un motor”. En otras palabras, hay que elegir 4 ó 5 valores que apunten a diferentes temas, pero que internamente se conecten con el propósito de la empresa. Además, es muy deseable que estos temas hacia donde apuntan tus principios configuren un sistema completo de decisiones, como en el caso de los valores aristotélicos.

- a) Que apunten a temas diversos
- b) Que se conecten internamente con el propósito de la empresa
- c) Que configuren un sistema de decisiones

Para lograr lo anterior te proponemos la siguiente metodología

- a) Asumamos que tu empresa tiene un propósito relacionado con: ganar dinero y satisfacer a cada grupo participante.
- b) Buscaremos 4 ó 5 principios que apunten a temas diferentes, pero se conecten internamente con lograr satisfacción y ganar dinero.
- c) Para lograr satisfacción usaremos los 4 trascendentes aristotélicos, pero traducidos a un lenguaje que sea relevante en términos empresariales. Aristóteles nos enseña que la satisfacción se logra buscando 4 cosas:
 - La búsqueda de la Verdad, que traduciremos como *Mejora Continua*
 - La búsqueda de la Belleza, que traduciremos como *Placer por el Trabajo*
 - La búsqueda de la Bondad, que traduciremos como *Responsabilidad*
 - La búsqueda de la Unidad, que traduciremos como *Trabajo en Equipo*
- d) Como las empresas viven en un ambiente competitivo y requieren luchar con otras para sobrevivir, podemos añadir un quinto principio que apunte a este tema:
 - La Supervivencia, que traduciremos como *Competitividad*
- e) Concluyendo nuestro ejemplo: *La tintorería Zeta tomará decisiones cotidianas que cumplan siempre con todos los siguientes Principios:*
 - *Mejora Continua*
 - *Placer por el Trabajo*
 - *Responsabilidad*
 - *Trabajo en Equipo*
 - *Competitividad*

Poniendo a Prueba tus Principios

Una vez que hayas escrito tu lista de 4 Principios, ahora sigue ponerlos a prueba, trabaja con ellos y a ver qué pasa. Quizá te sientas muy bien con ellos o tal vez los cambias poco a poco. Se trata de que te hagas responsable de ellos y los cuestiones.

¿Cómo lo pones a prueba? Úsalos para tomar decisiones y luego Sueña-Ejecuta-Revisa. Cuando llegues a la etapa Revisa, vas a cuestionar tus principios comparándolos contra los resultados que obtuviste con estos. Entonces debes decidir si funciona o debes cambiarlo, esto es; 'vuelve a Soñar'.

Este proceso es una espiral ascendente que te puede llevar a reafirmar o cambiar tus principios, pero siempre te lleva a aprender. Lo importante es tener ese ciclo de auto revisión: Sueña, ejecuta revisa, sueña, ejecuta, revisa; un ciclo de mejora continua y de crecimiento interno.

En lo personal ese ciclo de auto revisión me ha permitido concluir de que es mejor negocio la honestidad que la transa. Porque si eres honesto tienes más poder moral para combatir el engaño. Si eres honesto, puedes exigirles a tus empleados lo mismo, tus clientes confían en ti y se vuelven leales, finalmente disfrutas más de tus logros sabiendo que los obtuviste honestamente.

De lo contrario, tus empleados se dan cuenta de que estás defraudando al gobierno con tus impuestos y ellos se dan justificación para defraudarte a ti. Se dan cuenta que eres deshonesto con tus clientes y ellos te roban a ti o a los mismos clientes. Ya no les interesa el servicio, ni tu como persona, ni tu empresa como un lugar bueno para vivir 8 horas diarias.

Otras influencias que moldean a los empresarios mexicanos

Todos los seres humanos actuamos bajo ciertas influencias heredadas y aprendidas, que fundamentan nuestra personalidad. A veces esas influencias son positivas, pero muchas veces son perniciosas. Por esta razón debemos explorarlas, analizarlas y cuestionarlas.

Estas influencias se dan en capas como si fueran las de una cebolla; primero tenemos la influencia de nuestra herencia genética, luego las historias de nuestros antepasados, encima viene la educación que recibimos de nuestros padres, de nuestros amigos, rivales y maestros de la infancia, la de la sociedad en que vivimos y la de nuestra identidad nacional.

De las influencias referidas arriba, la mayoría son de alcance individual y tendrás que enfrentarlas tú solo, desde tu propia experiencia. Sin embargo, una de estas influencias compete a todos los mexicanos como grupo; la identidad nacional.

Llamaremos identidad nacional a la forma en que te percibes y te conduces, en función de la historia de la nación en la que fuiste educado. Por ejemplo, los japoneses son geniales para trabajar en equipo; ellos tienen casi una conciencia colectiva más que individual, que llega muchas veces al sacrificio como ocurrió hacia el final de la Segunda Guerra Mundial. Tal vez pareciera que se sienten primero japoneses y después individuos. Entonces trabajan muy bien por y para Japón, por y para su empresa, por y para su familia... y finalmente para ellos mismos.

La influencia de la identidad mexicana sobre los empresarios mexicanos es un tema apasionante que nos remite inmediatamente a historias que parecen lugares comunes como; el malinchismo, el ingenio mexicano, el rajarse en el momento de la verdad, el que no transa no avanza, etc.

Muchas veces hemos dicho que los mexicanos somos malinchistas, refiriéndonos a que preferimos las formas extranjeras sobre las nuestras, pero la realidad es que en todas las naciones hay individuos que voltean a ver hacia fuera para buscar ejemplos, algunos incluso con éxito.

Por otro lado, los ejemplos traídos directamente del extranjero pueden estar condenados al fracaso si no son relevantes para la idiosincrasia mexicana. Por ejemplo, si nos traemos un modelo japonés, que requiere sacrificar el individualismo para favorecer al grupo, es probable que en México encuentre dificultades para prosperar. Entonces, antes de correr tras un modelo extranjero, tenemos que conocer la mentalidad mexicana para adaptarle modelos que sean afines y sinérgicos. De otra forma sería como ponernos a vender tacos en un kimono.

A pesar de lo anterior, es muy común que lleguen los consultores de empresas a decirnos "Este es el modelo más exitoso entre las grandes empresas japonesas, úsalo para lograr el éxito en tu negocio".

Pues esto no nos sirve, porque no somos japoneses y tampoco tenemos una empresa grande. No tenemos una conciencia colectiva como si viviéramos en un panal de abejas, tenemos una conciencia mexicana y una empresa pequeña. Estas recomendaciones se ofrecen porque muchos consultores de empresas nunca han fundado exitosamente un

pequeño negocio, es innegable que no conocen nuestro negocio tan bien como nosotros mismos.

¿Cómo influye la conciencia mexicana sobre los pequeños empresarios?

En el Laberinto de la Soledad, Octavio Paz hace un análisis doloroso de la conciencia mexicana. Cabe decir que todas las conciencias nacionales son igual de dolorosas, los alemanes, los norteamericanos y los japoneses todos tienen sus propias tragedias, entonces los invito a que no tomemos tan trágicamente la nuestra.

Venimos de una conquista y de la mezcla de dos razas. Y no nos identificamos ni con una, ni con otra. A veces enarbolamos la bandera indigenista y decimos que los españoles vinieron a arrasar nuestra avanzada cultura con gran arrogancia e ignorancia. Pero la misma persona al día siguiente está maldiciendo contra los 'indios'... 'porque mira nada más que feos están, y mira que ignorantes y apocados son, además de que no saben trabajar'. Así sucede, un mismo mexicano llega a tomar las dos posiciones. Eso nos duele a nivel individual, nos parte en dos porque no sabemos qué somos, si españoles o indios. Cuando estamos en Europa nos sentimos menos y cuando estamos en la sierra nos sentimos más, cuando debiéramos sentirnos igual en cualquier lugar.

Dice Octavio Paz, que esto genera una necesidad de actuar arteramente. En el momento en que chocan las dos culturas comienzan a nacer los primeros mexicanos, mestizos y a veces fruto del rapto. En palabras de Paz somos esos mestizos, hijos de la "fregada", que luego andamos buscando a quién "fregarnos". De aquí surge una tendencia a pasarnos de listos sin que nadie se de cuenta, pero también a achicarnos cuando se nos confronta directamente.

Este es el meollo del asunto, por eso Paz usa esas duras palabras, porque son las que reflejan perfectamente esa situación. Nos sentimos víctimas, ese a quien ya le vinieron a hacer daño, ese a quien sólo le queda buscar cómo desquitarse con los demás. Eso es parte de lo mexicano, eso nos hace ingeniosos, individualistas, ladinos, astutos, intensos, mañosos, resentidos, arteros, y también a veces nos hace melancólicos, tristes, y hasta derrotistas antes los extranjeros.

Solo hace falta recordar a nuestros atletas poseedores de récord, que al llegar a las olimpiadas, se lastiman, son descalificados o simplemente se achican. Cuando compiten con otros mexicanos, les va de lujo e imponen marcas mundiales. Pero cuando van y se enfrentan a los rubios en las olimpiadas, se les tuerce el pie, se les rompen los ligamentos...les da miedo.

A pesar de esto, lo mexicano no es mejor ni peor que lo americano, o lo alemán, o lo español. Todas las nacionalidades tienen sus traumas, sus victorias y sus humillaciones. Claro que algunas naciones están más maduras, porque han enfrentado esos traumas.

El empresario mexicano debe trabajar desde su conciencia individual, que no es la del japonés, ni la del alemán. No somos aztecas ni españoles, somos mestizos mexicanos, somos una raza nueva y bastante joven. Tres mil años de historia los podrán tener algunos pueblos mayas, los mexicanos apenas llegamos a unos pocos siglos. Como mexicanos, confiados y tranquilos con nuestra identidad mestiza, conocedores de

nuestras ancestrales raíces europeas y nativas, tendremos lo necesario para competir y ganar ante cualquier extranjero.

Esta conciencia mexicana debe ser usada para nuestro provecho, una vez que la hayamos hecho consciente. Aprovecha toda esa astucia, esa intensidad, ese ingenio, ese individualismo y encuentra tu camino como empresario. ¡Convierte tu identidad nacional en una ventaja competitiva!

Un ejercicio:

Elabora una estrategia para competir contra tres extranjeros en un negocio de comida. Imagina que te encuentras en un país neutral y que compites contra un restaurante alemán, uno japonés y uno norteamericano. Supongamos que cada uno de los cuatro usará solamente su idiosincrasia nacional como estrategias competitivas. El reto es ¿Cómo usarías tu idiosincrasia mexicana para competir contra los otros tres?

Considera los siguientes tres, como los principios medulares de lo que es la conciencia mexicana, y conviértelos en las estrategias de tu restaurante:

- Astucia
- Ingenio
- Algarabía

Con propósito de comparación competitiva, considera que los siguientes serían los principios básicos de la conciencia nacional de los empresarios alemanes, japoneses y americanos, con la que competirían contra tu restaurante:

Los alemanes

- Precisión
- Disciplina
- Nacionalismo

Los japoneses

- Conciencia colectiva
- Perseverancia
- La innovación con calidad

Y los norteamericanos

- Competitividad
- Expansionismo
- Allegarse los mejores recursos humanos

Hora imagina cada uno de los cuatro negocios y decide la forma en que organizarías el mexicano, para que reciba más clientes, más utilidades y más elogios que tus competidores. Y algo aún más fundamental; ¿Cómo usarías esta estrategia mexicana para que tus empleados disfruten de la experiencia de trabajo y para que tus procesos operativos tengan mayor eficiencia que los de las otras nacionalidades?

Mapa Mental del apartado 1.2, Define tu Sueño

- Escribe una Filosofía personal, con los siguientes componentes:
 - Propósito, Principios, Estrategia y Habilidades, Metas a diez años.
- El Propósito personal debe escribirse de manera que el director logre dos objetivos:

- Auto-motivarse profundamente buscando la autorrealización, y
- Enfocarse en una actividad económica que le permita ganar en el mercado
- Escribe el Propósito de tu empresa, partiendo del propósito personal. Considera el servicio que tu empresa debe prestar a grupos sociales como:
 - Socios o Accionistas, Empleados, Clientes, Proveedores, Gobierno, Vecinos, Red de Influencia, y por su puesto el Director mismo.
- Define los Principios de tu empresa, partiendo de los personales. Considera que los principios son los parámetros con los que tomarás tus decisiones de negocio.
- Pon a prueba tus principios considerando que verdaderamente sean una herramienta para tomar decisiones y que sean auténticamente tuyos.

1.3. Aterriza tu Sueño

En el apartado anterior escribiste la parte cultural de tus Filosofías Personal y Empresarial; propósito y principios. En este capítulo escribirás la parte Estratégica; estrategia, habilidades, políticas y metas. De esta manera, al terminar este capítulo, habrás escrito dos documentos fundamentales:

- Tu Filosofía Personal, y
- La Filosofía de tu Empresa.

Tu Filosofía Personal

1	El Propósito que le da sentido a mi vida es:
2	Los Principios que rigen mis decisiones son:
3	La Estrategia y Habilidades con que ejecutas el propósito:
5	Mis Metas de largo plazo a 10 años son:

La filosofía de tu empresa debe escribirse tomando como base tu filosofía personal, pero haciendo algunos cambios para cumplir con los requisitos específicos de una empresa: La operatividad, la competitividad, la economía, los grupos beneficiados, las políticas y unas metas a cinco años en lugar de diez.

La Filosofía de tu Empresa

1	El Propósito por el que fundas la empresa:
2	Los Principios que rigen las decisiones de la empresa:
3	La Estrategia Competitiva :
4	Las Políticas con las que implantas tu estrategia
5	Las Metas de largo plazo a 5 años :

La parte estratégica de tus Filosofías tiene que ver con las habilidades que te hacen competitivo, con los clientes que sabes servir y con las metas que quieres lograr para sentirte exitoso. Esta es una parte mucho más aterrizada y consciente de tu entorno competitivo. Es importante reiterar que para lograr el éxito, ambas filosofías deben ser congruentes, sinérgicas y sincrónicas.

Una anécdota personal:

En mis días de universitario soñaba con construir casas para venderlas. Entonces mientras estudiaba ingeniería civil, conseguí un trabajo en el que diseñé una casa, la construí y me hice responsable de su comercialización. Pero hacia el final del proyecto me di cuenta de que no sabía nada de estrategias de venta y que esto mermaba mi eficacia para comercializar la casa que había construido. Me dije, "tiene que haber una técnica que me ayude a vender las cosas bien y rápido".

Con esos pensamientos en mente, caminaba por un pasillo del enorme laboratorio de la facultad, cuando vi un póster en la pared. El anuncio decía, "ven a aprender en el Seminario Internacional de Mercadotecnia, con altos ejecutivos de una gran empresa multinacional". Apliqué al seminario y terminé trabajando por más de dos años en esa empresa. Ahí aprendí que para vender algo es necesario plantearse una meta clara, elegir una estrategia competitiva y medir el resultado.

Años después, trabajando en mi propio negocio, un colega empresario de Culiacán me invitó a reunirnos para aprender "planeación competitiva". Formamos una pequeña red de

auto-ayuda, en la que compartíamos prácticas exitosas y técnicas de planeación con otro colega de Puebla y con el director comercial de la empresa regiomontana que nos provee de mercancías, quien resultó ser todo un maestro de la estrategia. Nos reuníamos en Monterrey, Guadalajara, Puebla, Culiacán o en Querétaro. Siempre llevábamos muchas ideas, buenas y locas, para compartir y comparar. Al regresar a nuestras plazas, llegábamos muy entusiasmados con nuestro trabajo y con una libreta llena de ideas productivas.

En esta pequeña red aprendí más de lo mismo; que diseñar una estrategia ganadora es: “crear un posicionamiento único y valioso, sustentado en una mezcla diferente de actividades interrelacionadas, haciendo sacrificios que la hagan difícil de imitar.”

A lo largo de este tiempo, en mi negocio fui madurando paulatinamente la Estrategia Competitiva. En los primeros años mi estrategia estaba revuelta con los principios y con el propósito, y esto la hacía difícil de entender y poco útil para guiar mis decisiones. Aquella incipiente estrategia decía:

“Como equipo lucharemos con pasión y compromiso por una misión en común. Nuestra misión será servir al cliente de la industria de la construcción, ayudando a crear espacios en donde el hombre habite y labore mejor. Comprenderemos las necesidades del cliente para satisfacerlas mejor que la competencia. Superaremos debilidades y obstáculos, y en ello encontraremos satisfacción personal.”

Mientras aprendía, fui refinando la redacción hasta dejarla mucho más clara. Definí y separé las cinco secciones; propósito, principios, estrategia, habilidades y metas. Al separarlas descubrí que la Filosofía se hacía mucho más clara, era más fácil enseñársela a los empleados y ellos la encontraban más útil e invitante. Con esta claridad, la Filosofía se fue convirtiendo en el documento que regía nuestro actuar cotidiano de principio a fin, y esto convirtió la empresa en una máquina de lograr objetivos.

El Propósito y Principios te los compartí en la anécdota del apartado anterior.

Con relación a la estrategia, tuve que rescribirla para enfocarla más y simplificarla. Además era necesario seleccionar habilidades y para hacerlo tuve que hablar con mis clientes y preguntarles: “¿para usted que es lo más importante en un proveedor?” Entonces agrupé las decenas de respuestas de mis clientes en doce temas generales y de esos doce seleccioné las ocho habilidades más importantes. Luego comparé estas ocho contra mis habilidades vocacionales, las amalgamé y me quedé con sólo seis habilidades estratégicas para competir con mi empresa. La estrategia y habilidades quedaron como sigue:

Estrategia Competitiva:

Somos Especialistas en satisfacer a los clientes profesionales de la pintura, con Servicios y Productos de Calidad. Esta estrategia se sustenta en el siguiente grupo de Habilidades Estratégicas:

- 1. Conseguir y retener clientes.*
- 2. Comprender y satisfacer las necesidades del cliente*
- 3. Tener empleados Multifuncionales que den atención personalizada.*
- 4. Tener empleados capacitados, que den recomendaciones técnicas.*
- 5. Ofrecer calidad en instalaciones y servicios.*

6. Ofrecer calidad y variedad de productos.

Luego me di cuenta de que esta estrategia era muy poderosa, pero todavía tenía que ser articulada en cada una de las diversas “áreas operativas” del negocio. En otras palabras, tenía que definir como satisfacer a los clientes a través de cada actividad operativa; crédito, cobranza, producción, entregas, administración, reclutamiento y un largo etcétera. Para lograr esto, primero tenía que definir esas “áreas operativas” de entre los cientos de actividades que se ejecutan en una empresa pequeña.

Para entonces yo cursaba estudios de Maestría en Administración y entre los muchos libros y artículos que leí encontré una tecnología que articulaba la empresa de una manera que se ajustaba perfectamente a mis necesidades. Era la Cadena de Servicio, escrita por James Hasket, en un artículo del Harvard Business Review. Encontré que el planteamiento de Hasket era incompleto, pues carecía de un enfoque de mejora continua y además desconsideraba el lugar del liderazgo como eslabón de la cadena de servicio. Entonces, hice las correcciones pertinentes y escribí “la Cadena del Éxito”, como se plantea en el capítulo 2 del presente libro.

Tomando como guía los cinco eslabones de mi “Cadena del Éxito”, identifiqué las doce “áreas operativas” más importantes de la empresa -cada una de ellas inmersa en alguno de los eslabones- y definí una Política para cada una. Me asegure que estas doce políticas reflejaran fielmente la filosofía y la convirtieran en algo útil para operar el negocio.

Así pues, las Políticas que enumero abajo son las doce decisiones que establecen mi forma de servir a los clientes, a través de cada una de las doce áreas operativas más importantes de mi empresa:

Políticas:

Nuestra Estrategia Competitiva será implantada en cada una de las doce áreas estratégicas de la empresa, mediante las siguientes doce Políticas de Operación: (las políticas que aquí se enumeran, serán descritas al detalle más adelante, en este mismo apartado):

1. Política de Filosofía Empresarial
2. Política de Culturización y Organización
3. Política de Control, Información y Mejora Continua
4. Política de Diseño de Productos y Servicios
5. Política de Suministro y Proveedores
6. Política de Aseguramiento de Calidad
7. Política de Reclutamiento y Desarrollo de Empleados
8. Política de Satisfacción y Retención de Empleados
9. Política de Prospección, Ventas y Mercadotecnia
10. Política de Satisfacción y Retención del Cliente
11. Política de Resultados con el Gobierno y la Ecología
12. Política de Resultados Económicos

Finalmente, volví a revisar las metas a 10 años planteadas dentro de mi Filosofía Personal, y con ellas en mente escribí un juego de metas empresariales a lograr en 10 años. Procuré que todas estas metas fueran alcanzables, desafiantes, operativas y medibles. Así quedaron:

Metas:

Hoy es 1º de enero del 2010 y hemos logrado lo siguiente :

- *Nuestras ventas anuales suman X millones de pesos, con margen antes de impuestos del X% y participación del X% en nuestro mercado.*
- *Vivimos nuestra filosofía, los empleados son leales y califican su satisfacción con la empresa con más de 9.*
- *Nuestro personal es reconocido por satisfacer al profesional, con calificaciones superiores al 9 en satisfacción del cliente.*
- *Nuestras tiendas son reconocidas por los usuarios como el mejor lugar para comenzar el día y son calificadas con promedios superiores al 9.*

¿Cuál es tu Estrategia, tus Políticas y tus Metas?

¿Cómo Escribo una Estrategia Competitiva para mi Negocio?

Si el propósito es el “que” quiero hacer, la estrategia es el “como” quiero hacerlo.

Estrategia es crear un posicionamiento único y valioso, sustentado en una mezcla diferente de procedimientos, interrelacionados sinérgicamente, y haciendo sacrificios que lo hagan difícil de imitar.

Como la decisión de compra sucede en la mente del cliente; Posicionar es lograr que el cliente tenga en mente la imagen que tú diseñaste para tu negocio. Esto implica definir y comunicar tus; actividades, clientes, beneficios y diferenciación.

Un Ejemplo;

Propósito; Producir algo que sea de valor para la sociedad, que me permita darle una vida sana a mi familia y satisfacción personal para mí.

¿Qué me gusta hacer? Me encanta la biología, trabajar con sustancias y aparatos de laboratorio, me gusta estudiar, investigar y mantenerme al día en temas científicos. Pero no me gusta trabajar en universidades y quisiera ganar más que un académico.

¿Con quiénes me gusta relacionarme? Me gustaría trabajar con un grupo pequeño de personas talentosas de las que yo pueda ser líder. Además, me gustaría darle a la sociedad algo de valor y cuando digo sociedad me refiero a las familias de mi ciudad natal, especialmente aquellos que conozco de mi medio social de clase-media.

¿Qué sé hacer bien? Tengo un carácter dominante que me permite exigir que las cosas se hagan bien y de manera uniforme. Soy trabajadora y tengo amigos y familiares a quienes puedo convencer de que inviertan dinero conmigo. Además soy muy buena para hacer análisis clínicos especializados y conozco gente en el medio de la medicina y los laboratorios.

¿Qué me hace diferente? Apenas comienzo y puedo encontrar formas diferentes de hacer las cosas. Puedo poner un negocio pequeño, pero que esté especializado en solo unos cuantos análisis muy sofisticados, de esos que los laboratorios grandes suelen subcontratar.

Habiendo escrito lo anterior, esta amiga está ya en posibilidades de escribir su estrategia personal y su estrategia empresarial, las cuales deben ser muy parecidas y sincrónicas:

Estrategia personal:

Soy una mujer dedicada a consolidar una empresa de análisis clínicos e investigación en temas de la biología, que busca crear un servicio de utilidad para la sociedad de mi ciudad, con altos estándares de calidad y precisión y enfocando mi competitividad en la especialización.

Estrategia empresarial:

Somos una empresa de análisis clínicos especializados, que atiende a familias de clase media y a grandes laboratorios que requieren subcontratar, con servicios especializados de alta precisión y confiabilidad.

Y aquí comienza la aventura, con las filosofías apenas escritas ya es posible imaginar la clase de organización que esta amiga va a crear. La filosofía es la piedra angular.

Concretando, tu Estrategia Competitiva debe expresar decisiones inequívocas, sobre los siguientes cuatro puntos, para ser verdaderamente competitiva y operativa:

- **Actividad.** Debemos definir cual es la actividad mediante la cual vamos a lograr nuestro propósito. El empresario debe conocer la actividad que le complacerá ejecutar por el resto de su vida y hacer de ella una actividad redituable para su negocio.
- **Cliente.** Es indispensable identificar a quien vamos a servir, para poder investigar sus necesidades y la forma de satisfacerlos. Entre más claro tengamos el segmento de clientes al cual nos vamos a dirigir, más certeros seremos en nuestro ofrecimiento del producto.
- **Beneficio.** Ya que conocemos a nuestros clientes y sus necesidades, podemos definir como vamos a satisfacerlos. Esto es, ¿que les vamos a ofrecer a los clientes para que vengan a darnos su dinero a cambio de nuestro servicio? Para competir necesitamos productos y servicios que satisfagan una necesidad real, mejor que la competencia.
- **Diferenciación.** Debemos diseñar actividades que nos conviertan en una opción diferente a la competencia y al mismo tiempo deseable para nuestros clientes. Si somos iguales a la competencia, no somos competitivos y no podremos ganar clientes.

En el desarrollo de una estrategia competitiva bien diseñada, radica la posibilidad de los pequeños empresarios para abrirse paso en un mercado globalizado como el actual. Una estrategia inteligente hará que el producto sea diferente y así se convierta en una alternativa real para el cliente.

Para ejecutar tu estrategia no es indispensable tener mucho dinero. Entre más pequeña la empresa, más flexibilidad competitiva tiene. El secreto está en escoger muy bien tu nicho de mercado, entonces puedes ofrecer a esos clientes, cosas que los grandes no pueden darse el lujo de ofrecer. Así, una empresa pequeña puede competir y ganar contra una

grande y globalizada. Por supuesto, no estoy planteando que vayamos a quebrar a la empresa grande, simplemente le vamos a quitar uno de sus nichos, suficiente para lograr todos los sueños de un pequeño empresario de calidad mundial.

Por ejemplo

¿Cómo podríamos competir contra un negocio grande como Vips, con un pequeño restaurante ubicado a media cuadra?

Escoge un grupo particular de clientes y dales un servicio distinto. ¿Qué ofrece Vips? Espacio bonito y cómodo, aire acondicionado, una atención rápida, precios no tan caros, pero tampoco tan baratos, limpieza, buena comida aunque un tanto industrializada, tienda, etc. ¡Muchas cosas de calidad!

Vips atiende a muchos tipos de clientes, empresarios, estudiantes, grupos de señoras, familias, empleados de los alrededores. Yo voy a seleccionar a uno solo de estos grupos. Selecciono a los empleados que trabajan en los alrededores y les pregunto qué necesitan. Me dicen que extrañan la comida casera. Entonces pongo un pequeño restaurante que parece una casa privada y ofrezco comida casera y un exquisito trato familiar.

Otro ejemplo

Un taller automotriz, sin dinero para publicidad, contra una agencia de autos que tiene muchísima publicidad en todos los medios.

No es buena idea competir contra alguien más grande en su propio terreno, en este caso no conviene hacer publicidad masiva. Entonces hago una lista de los 100 clientes que me interesan. Voy a buscarlos personalmente a sus casas y sus oficinas. Yo mismo, me voy a asegurar personalmente de conquistar la preferencia del 60% de los prospectos de mi lista en menos de un año. No importa que la competencia tenga montones de comerciales en la tele, voy personalmente con los clientes, los convengo y los retengo.

Otro ejemplo

¿Qué se puede hacer si quiero competir por precio?

Hacer cosas diferentes funciona: Cuando das más puedes cobrar más. Si lo que haces de más es relevante para tu cliente y sabes vender ese beneficio adicional; el cliente va a estar dispuesto a pagar más que a la competencia.

Pero también funciona hacer menos que la competencia cuando un grupo de clientes muestra desinterés por parte del servicio. Si descubro un grupo de comensales a los que no les interesa el aire acondicionado, puedo eliminar este de mi restaurante y atraerlos cobrando menos.

Llegados a este punto, entendemos que no necesitamos solo dinero para vencer a la competencia, sino una estrategia competitiva inteligente.

Si somos empresarios pequeños, tenemos que aprender a ser un poco como los guerrilleros, porque no vamos a competir con las mismas armas que los grandes empresarios quienes gastan un millón de dólares para publicidad, nosotros no tenemos eso, no nos vamos a poner a llorar ni a derrotarnos desde un principio porque no tenemos todo ese dinero para hacernos publicidad. El mito del “no puedo ganarle al grande” se cae de un plumazo.

¿Porqué el terrorismo y la guerrilla se han convertido en temas tan importantes en la actualidad? En primera instancia porque son actividades horribles, pero también porque nos hacen ver el poder de la estrategia y como ésta puede poner al pequeño frente a frente contra las superpotencias. Cuando el poderoso ejerce un dominio opresor, la única salida del pequeño es crear una estrategia alterna, romper las “reglas” y atacar por donde el grande menos lo espera. Ya vivimos dolorosamente esta verdad en los terribles hechos del 11 de septiembre del 2004 en Nueva York, donde 20 terroristas despiadados pusieron en jaque a la gran superpotencia.

En el mundo de los negocios es imperativo cumplir con las leyes de los países y de las sociedades, pero esto no significa que no podamos romper las reglas de la competencia y sorprender a nuestro gran competidor por la retaguardia.

Nosotros como pequeños empresarios tenemos que aprender a ser guerrilleros del mercado. El guerrillero hace estrategias de “pobre” para hacerle mella al rico.

Posicionamiento y Estrategia Competitiva

Sintetizando los ejemplos anteriores, vas a posicionar tu negocio al definir cuatro cosas: a) actividad, b) nicho de clientes, c) beneficio y d) diferenciación. Luego tienes que convertir este *Posicionamiento* en una *Estrategia Competitiva*. El éxito vendrá en la medida en que ejecutes una estrategia competitiva ganadora. Así que, volvamos a la definición de Estrategia:

Estrategia es crear un posicionamiento único y valioso, sustentado en una mezcla diferente de procedimientos, interrelacionados sinérgicamente, y haciendo sacrificios que la hagan difícil de imitar.

Único: El Beneficio debe ser diferente al de los competidores. De no ser así, no podremos ofrecer al cliente nada nuevo y la competencia podrá “seducirlos fácilmente”.

Valioso: El Beneficio que nos diferencia de la competencia debe ser relevante para el cliente. De nada servirá una diferenciación que está sustentada en algo superfluo, en algo que al cliente no interese.

Procedimientos: El Posicionamiento debe estar sustentado en actividades operativas; en Procedimientos. Si la diferenciación se sustenta solo en palabras, la competencia podrá igualarnos fácilmente. Pero será muy difícil que nos imiten, si la diferencia se sustenta en una forma de operar; en hechos y acciones. Para definir estos hechos, escogeremos un grupo de habilidades estratégicas.

Interrelacionadas Sinérgicamente: Para que sean más difíciles de imitar, los procedimientos deben conectarse internamente y apoyarse uno a otro, de manera que; $1+1=3$. Para lograr este propósito, la estrategia debe ramificarse en un grupo de Políticas, que dictan la forma en que cada Procedimiento se interrelaciona sinérgicamente con los otros.

Sacrificios: No podemos ni conviene ser buenos para todo. Es más poderoso concentrar nuestro esfuerzo en los beneficios más importantes para nuestro exclusivo nicho de clientes. Al sacrificar beneficios y habilidades estratégicas, ganamos en enfoque y competitividad.

Escribe tu lista de Habilidades Estratégicas

Las habilidades Estratégicas representan las actividades que tu empresa sabrá ejecutar con maestría, para satisfacer a tus clientes. Estas se nutren de tres fuentes:

- a) Las actividades o beneficios que el Cliente pide como requisitos para sentirse satisfecho contigo como proveedor.
- b) Las habilidades que tiene el Director como individuo y que a lo largo de su vida le han proporcionado satisfacción y éxito profesional.
- c) Las actividades que tu competencia no desempeña tan bien como tú.

Procura que tu lista no sea demasiado larga, en mi opinión, para una empresa pequeña es suficiente una lista de siete habilidades o menos.

Por ejemplo:

1. *Conseguir y retener clientes.*
2. *Comprender y satisfacer las necesidades del cliente*
3. *Tener empleados Multifuncionales que den atención personalizada.*
4. *Tener empleados capacitados, que den recomendaciones técnicas.*
5. *Ofrecer calidad en instalaciones y servicios.*
6. *Ofrecer calidad y variedad de productos.*

Ramifica tu Estrategia en un Grupo de Políticas

La Estrategia Competitiva es demasiado general, es necesario aterrizarla en un grupo de actividades operativas a todo lo largo de la empresa. Esto se logra definiendo Políticas.

Las políticas son parte del sueño porque son decisiones que sirven para aterrizar la estrategia en las actividades cotidianas más importantes de la empresa. Las políticas son enunciados que afirman la manera en que vas a agrupar tus actividades operativas; los procedimientos. Están pensadas de manera que cada procedimiento se articule con los otros logrando que el conjunto completo se desempeñe mejor.

Para lograr esta “magia” necesitas un profundo conocimiento de la estructura de las empresas, un conocimiento sobre la forma en que se concatenan las actividades operativas, para que puedas manipularlas y acomodarlas de forma estratégica. Aunque suene complicado, este libro es para hacértelo sencillo y práctico, para lograrlo te vamos a ofrecer un modelo comprobado.

Te proponemos que apliques en tu empresa estas mismas Políticas, porque tienen un sustento teórico muy sólido y ya están probadas y comprobadas. Pero en el largo plazo, en la medida en que pongas a prueba nuestras Políticas, es posible que descubras otras que se adecuen mejor a tu negocio.

Nuestro modelo concatena todas las actividades de la empresa en 5 eslabones, que abarcarán sistémicamente todos los Procedimientos, desde la creación de la empresa

hasta la obtención de resultados, desde el sueño hasta la realización; “La Cadena del Éxito”.

Para cada eslabón de la Cadena del Éxito habrá varias Políticas, para cada Política habrá varios Procedimientos y cada Procedimiento se medirá y revisará con un Diagnóstico.

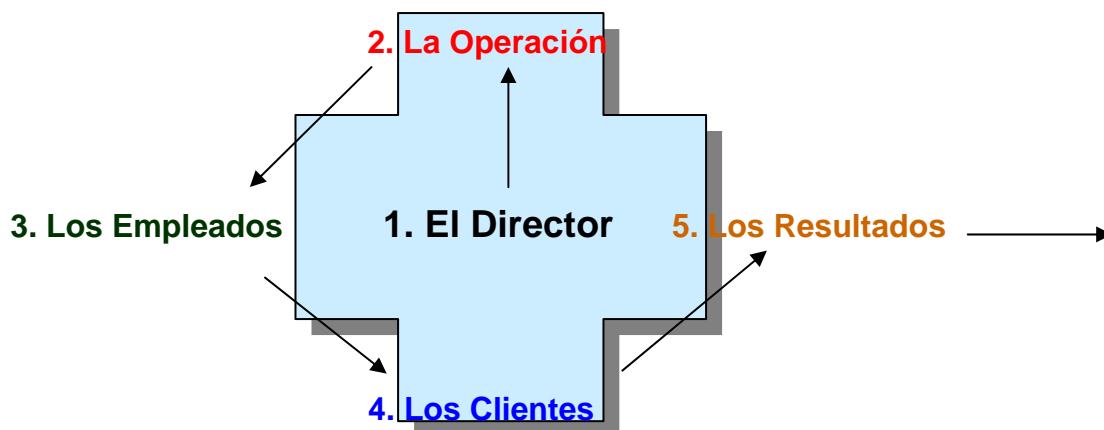
La Cadena del Éxito, (del 5 al 1)

Paso	Eslabón	Cadena del Éxito
1	5. Resultados	El empresario requiere resultados
2		Tener resultados requiere ventas sanas
3	4. Clientes	Tener ventas sanas requiere clientes leales
4		Tener clientes leales requiere clientes satisfechos
5	3. Empleados	Tener clientes satisfechos requiere empleados capaces
6		Tener empleados capaces requiere empleados leales
7		Tener empleados leales requiere empleados satisfechos
8	2. Operación	Tener empleados satisfechos requiere procedimientos efectivos
9	1. Director	Tener procedimientos efectivos requiere un Director profesional

La Cadena del Éxito, (del 1 al 5)

- 1. El Director:** La empresa comienza con un director profesional, que diseña procedimientos de alta calidad y que sabe a donde quiere llegar; un director que es tan bueno como la empresa que quiere construir.
- 2. La Operación:** los procedimientos permiten a los empleados ser efectivos al servir al cliente y esto los motiva con el trabajo. Además, los buenos procedimientos producen condiciones adecuadas de trabajo, prestaciones de calidad, sistemas de entrenamiento, desarrollo, aumento de sueldo, etc.
- 3. Los Empleados:** los empleados se sienten satisfechos con su trabajo y se quedan en él por largo tiempo. Esto permite capacitarlos correctamente. La capacitación los habilita para servir con alta calidad y satisfacer a sus clientes.
- 4. Los Clientes:** los clientes reciben de los empleados un servicio de calidad y se sienten satisfechos. Entonces los clientes se vuelven leales, compran siempre en el mismo lugar, y traen un flujo constante de ingresos a tu empresa.
- 5. Los Resultados:** Las metas de largo plazo derivadas de tu sueño se logran, porque la lealtad de los clientes garantiza un flujo continuo de ingresos y satisfacción profesional.

Esquema Gráfico de los 5 Eslabones de la Cadena del Éxito



En esta figura, podemos ver los eslabones en forma de una cruz en la cual el director se encuentra al centro.

Escribe tus Políticas

La Cadena del Éxito es un “modelo sistémico” que ayuda a comprender como interactúa cada eslabón para que el todo funcione. Es como ver un bosque desde un avión y comprender donde están los caminos, los ríos, los cerros, etc.

Usando los 5 eslabones de este “modelo sistémico”, te proponemos un grupo de 12 políticas para aplicar en tu empresa:

El Director

1. Política de Filosofía Empresarial

La pequeña empresa comienza con el director. Él comprende sus motivaciones profundas, las usa para escribir su filosofía empresarial y usa esta última para fundamentar todas sus acciones de negocio. La filosofía le sirve para enfocar sus acciones y sincronizarlas con las de sus empleados, logrando que toda la empresa se mueva hacia una misma meta y bajo un mismo espíritu de trabajo.

2. Política de Culturización y Organización

El director inculca la filosofía en el personal y se asegura que todos la usen al actuar en el negocio. Además asigna puestos y funciones basados en la estructura sistémica del modelo SER+, dando a cada procedimiento un responsable. La estructura será simple, con el mínimo de niveles jerárquicos y con gran flexibilidad para tomar decisiones operativas.

3. Política de Control, Información y Mejora Continua

El director necesita controlar todos los procedimientos de la empresa para conducirlos hacia la mejora continua. Este control se logra mediante un conjunto de sistemas conocido como el modelo SER+. El modelo proporciona información ordenada que permite la toma de decisiones en cada una de las áreas estratégicas del negocio. Esta información se genera mediante diagnósticos, que se aplican a cada procedimiento, para revisar el logro de objetivos y metas de largo plazo.

La Operación

4. Política de Diseño de Productos y Servicios

La empresa debe diseñar productos y servicios, que satisfagan alguna necesidad importante de los clientes, de tal manera que se conquiste alguna clase de liderazgo en el mercado.

5. Política de Suministro y Proveedores

La empresa debe seleccionar insumos y proveedores de calidad constante y asegurar que estos cumplan las especificaciones dictadas por las necesidades del cliente y requeridas por los procesos operativos.

6. Política de Aseguramiento de Calidad

La empresa debe contar con procedimientos para producir servicios y productos, que aseguren que lo producido cumplirá con el diseño y con las necesidades de los clientes, de manera que estos queden satisfechos y se cumplan las metas de largo plazo de la empresa.

Los Empleados

7. Política de Reclutamiento y Desarrollo de Personal

Para retener a los clientes necesitamos servirlos con empleados capaces. Por eso la empresa debe reclutar cuidadosamente, entrenar a los empleados y ofrecerles un plan de desarrollo que los estimule a quedarse y compartir sus metas.

8. Política de Satisfacción y Retención de Personal

Para tener empleados capaces, la empresa necesita evitar que se vayan cuando han sido capacitados, necesita retenerlos. Para retener al empleado, la empresa debe satisfacerlo en el trabajo, cubriendo los desmotivadores y fomentando los motivadores.

Los Clientes

9. Política de Prospección, Ventas y Mercadotecnia

Para tener ingresos, la empresa necesita clientes. Para captar clientes hay que prospectarlos, visitarlos, convencerlos, atenderlos, satisfacerlos y retenerlos. Todas estas acciones se deben ejecutar de manera coordinada mediante un plan anual gobernado por la Estrategia Competitiva.

10. Política de Satisfacción y Retención del Cliente

Para tener una buena cartera de clientes, la empresa necesita evitar que se vayan, necesita retenerlos. Además, los clientes leales son los que dejan mejores resultados. Para retener a sus clientes la empresa necesita mantenerlos satisfechos con sus productos y servicios.

Los Resultados

11. Política de Resultados con el Gobierno y la Ecología

No es suficiente con ganar utilidades. La empresa requiere otros resultados; satisfacer a sus integrantes, armonizar con la sociedad, mejorar su medio ambiente y cumplir los requisitos legales con el gobierno y otras autoridades.

12. Política de Resultados Económicos

La empresa requiere resultados económicos y para lograrlos debe definirlos, trabajarlos y medirlos. La mejor forma de usar las utilidades será siempre reinvertirlas en activos productivos para el desarrollo del negocio.

Ejercicio

- 1. Lee detenidamente y comprende cada una de las Políticas propuestas arriba.*
- 2. Compara cada política con los nueve pasos de la cadena del Éxito contenidos en la primera tabla y ubica donde corresponde cada uno.*
- 3. Identifica dentro de tu empresa las actividades que actualmente realizas dentro de cada una de las políticas*
- 4. Descubre las actividades que actualmente tienes más descuidadas en tu empresa.*

5. *Determina la relevancia que tendría para los resultados de tu empresa, que instauraras cada una de las políticas propuestas*
6. *Revisa la redacción de cada política para que queden a tu gusto y a la medida de tu propia empresa.*
7. *Implanta las políticas y Ejecuta los Procedimientos en tu empresa (ver capítulo 2)*

Selecciona tus Metas de Largo Plazo

La filosofía de tu empresa solo sirve para volverla realidad, no tiene ningún caso escribir semejante documento si se queda solo en sueño. Volverlo realidad significa materializarlo, concretarlo, plasmarlo en el tiempo y el espacio, darle dimensiones y solidez. La mejor manera de lograr lo anterior es asegurando que el sueño sea medible.

Aquí el reto es traducir tu sueño en cuatro *Metas* medibles; seleccionarás los cuatro logros más importantes que deseas alcanzar con tu proyecto empresarial y los anotarás en tu filosofía empresarial para darle medida. Por lo pronto solo vamos a darle *nombre* a las metas, aunque posteriormente tendrás que ponerles *números*, tema que estudiaremos al detalle en el capítulo 3, *Revisa*, donde además te enseñaremos a desglosarlas en un grupo más grande de indicadores con *Objetivos de Corto Plazo*.

Entonces, una meta es un resultado esperado en el futuro. Y aunque no te consideres un adivino, como director debes visualizar tu futuro y establecer al menos cuatro resultados para medir el logro de tus sueños. Estamos hablando de los resultados de mayor importancia para tu satisfacción como empresario y como persona, así que piensa bien que es lo que verdaderamente quieres lograr en un plazo de cinco y diez años. Asegúrate de que las metas que selecciones concuerden perfectamente con tu propósito, tu estrategia y tus principios. Si las metas estuvieran en conflicto con el resto de la filosofía tendrás problemas graves para vivir tu sueño.

Además, es necesario que las metas sean de largo plazo, de otra manera tu empresa va a cambiar de rumbo constantemente. Cuando tienes metas a 5 años, y las desglosas anualmente, y luego las desglosas mensualmente, estas construyendo una escalera que peldaño a peldaño te llevará inexorablemente al logro de un sueño verdaderamente relevante.

Así es que, piensa un momento y completa tu filosofía apuntando estas cuatro metas, entre las cuales puede haber cosas como las que se proponen abajo:

- Ventas totales,
- Utilidades netas,
- Satisfacción de empleados,
- Satisfacción de clientes,
- Participación en el mercado,
- Número de sucursales,
- Premios ganados y reconocimientos recibidos,
- Certificaciones logradas,
- Empleos generados
- Personas beneficiadas, etc., etc.

Mapa Mental del apartado 1.3, Aterriza tu Sueño

- Escribe una Estrategia Competitiva. Esta sirve para aterrizar el propósito empresarial en actividades concretas y debe enunciar tus decisiones sobre:
 - Actividad que realizará la empresa
 - Cliente o segmento que buscará atender.
 - Beneficio que ofrecerá a sus clientes.
 - Diferenciación contra la competencia.
- Escribe la lista de Habilidades estratégicas que debe desarrollar tu empresa para ejecutar la estrategia.
- Escribe un grupo de Políticas que aterricen tu estrategia en cada una de las actividades operativas de tu negocio. Usa las doce políticas del modelo SER+, que están fundamentadas en los cinco eslabones de la cadena del éxito:
 - El Director, La Operación, Los Empleados, Los Clientes y Los Resultados
- Selecciona tus Metas personales a diez años y úsalas para escribir las Metas de tu empresa a cinco años.

2. EJECUTA

2.1 Organízate

En el capítulo anterior escribiste la Filosofía de tu Empresa, piedra angular de tu negocio.

Sin embargo, por mucho que sea la piedra angular, no deja de ser más que un documento, y lo que queremos no es un documento, sino una empresa que nos de resultados. ¿Qué debemos hacer para que esto suceda?

Observamos que muchas pequeñas empresas padecen; no les llegan las ventas, no saben donde quedó el dinero, los clientes se van, los empleados no duran, etc. Puede que te ocurran cualquiera de estas situaciones u otras, el caso es que al final del día los resultados no son lo que esperabas. Por buenos que éstos sean; quieres más.

Aquí te proponemos las soluciones que buscas, el modelo para pequeñas empresas **SER+**. Como lo viviste en el primer capítulo, el primer paso es 'regrésate al inicio de todo el proceso', como si tu empresa todavía no existiera. El modelo te invita a que vuelvas a fundar tu empresa desde la primera piedra y a que lo hagas, ahora si, "como Dios manda". Ahora en este segundo capítulo, el tema es que comiences a hacer de ese sueño bien escrito, una realidad.

Entiende el Negocio

Debemos considerar dos posibilidades relacionadas con tu actual estado como empresario:

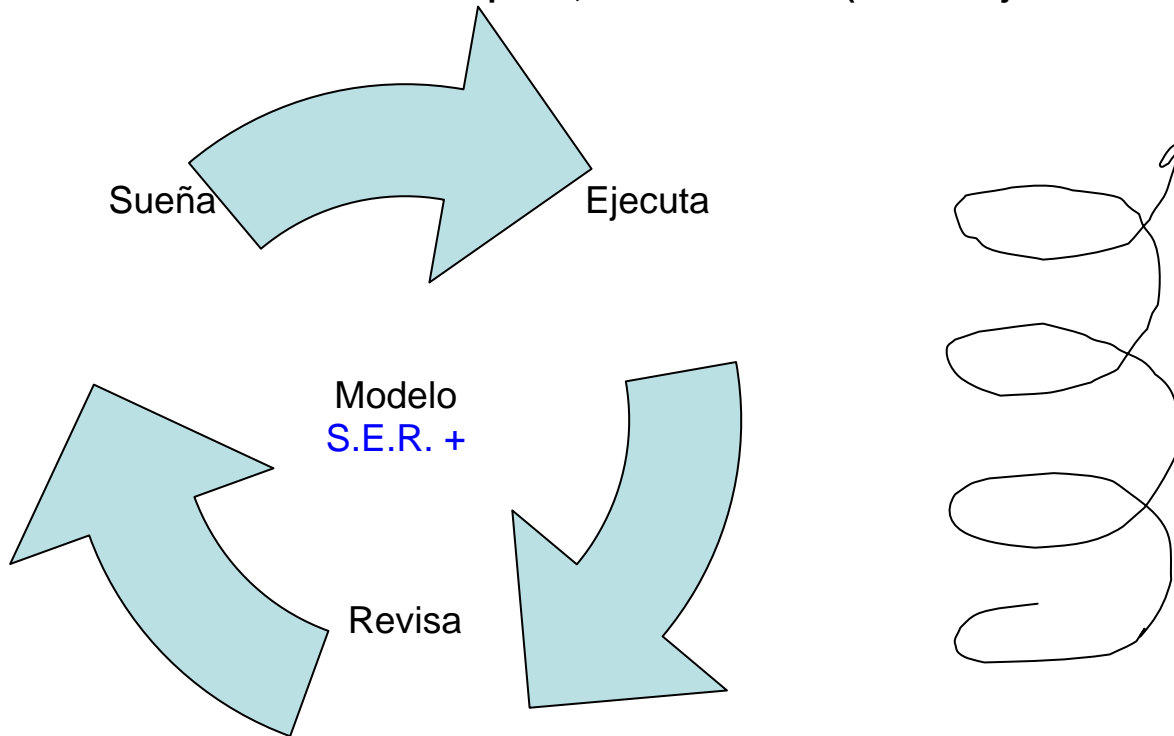
1. Ya eres director de tu propio negocio y estás en un proceso de mejora;
2. Aun no tienes negocio, pero lo estás fundando mientras lees este libro.

Lo interesante de todo esto es que no importa si ya tienes tu empresa o todavía no la has fundado, el puente que te lleva del sueño a la realidad es idéntico en ambos casos.

Se trata de un proceso creativo de fundación o re-fundación de tu empresa, porque el simple hecho de descubrir tu más profundo motivador implica abrirse a la refundación de tu empresa. Para emprender este camino primero tenemos que ubicar donde estamos parados:

- Entiende la estructura de la empresa
- Entiende tu estilo de dirección, y
- Entiende la estructura de los procedimientos operativos

Entiende la Estructura de la Empresa; el modelo SER+ (Sueña - Ejecuta – Revisa)



Para ubicarnos cabalmente en el contexto de una empresa y comprender su dinámica, es necesario estudiar un “modelo sistémico” de las empresas.

Llamamos “modelo sistémico” -o modelo del sistema- a una:

“Reproducción a escala de una empresa, que permite estudiarla y comprender su funcionamiento general, compuesta por elementos que se relacionan entre sí ordenadamente para contribuir a un fin común.”

En otras palabras, si un director carece de un buen mapa de donde está dentro de la empresa, nunca podrá organizarse. En caso de que ya seas un experimentado empresario y conozcas bien tu empresa, aún así te puedes beneficiar del estudio de este modelo sistémico. Es como un buen mapa, que te guiará para encontrar el mejor de los caminos hacia el logro de tus objetivos.

Si estuvieras perdido en un intricadísimo bosque, un vistazo al modelo sistémico sería como subirte por un momento a un helicóptero y comprender donde están los caminos, los ríos, los cerros, el pueblo etc.

Pero el Modelo que te proponemos es aún más que esto, no solo es un modelo sistémico sino que también maneja una dialéctica que apunta a la mejora continua porque está construido en dos direcciones:

- a) Un esquema dialéctico de mejora continua, que propone que para lograr las cosas debes:
 - *Soñar*, imaginar, planear, diseñar la visión de lo que quieres lograr
 - *Ejecutar*, convertir tus planes en acciones ordenadas y enfocadas exclusivamente en lograr lo soñado
 - *Revisar*, Medir resultados preliminares y comparar contra el sueño, tomar decisiones y corregir la dirección para asegurar que el sueño se logre.

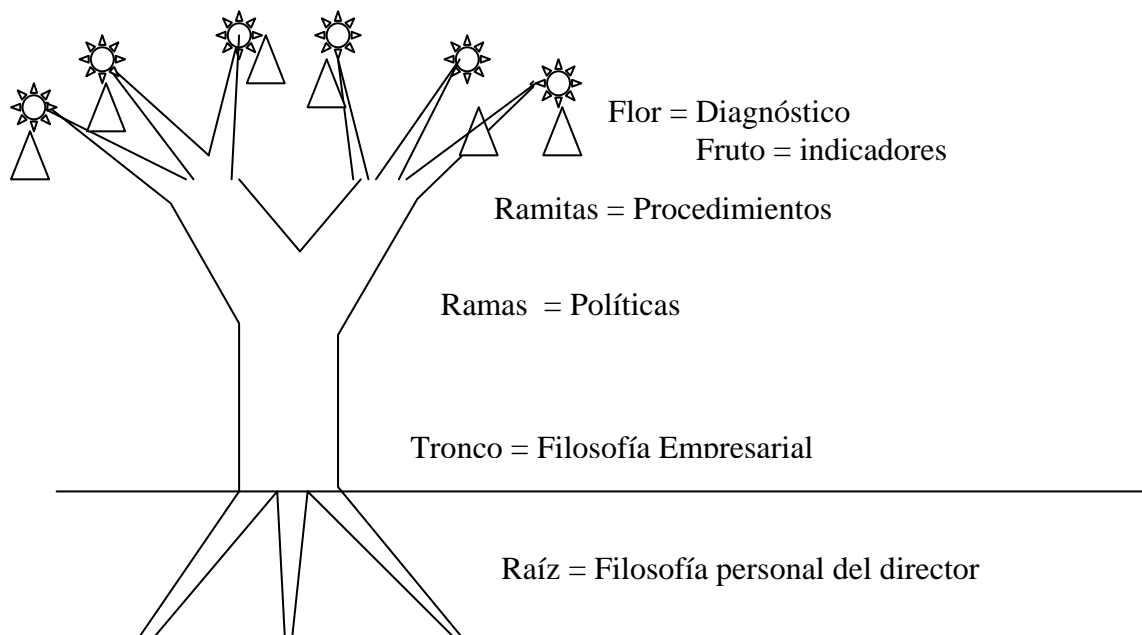
- *Volver a Soñar, Ejecutar y Revisar*, creando un ciclo virtuoso de mejora continua, donde cada vez que volvemos a soñar, somos más sabios y llegamos más lejos.
- b) Un modelo sistémico para empresas pequeñas, que identifica cada una de las actividades estratégicas del negocio, a lo largo de los cinco eslabones de la “Cadena del Éxito”.
- *El director*: El director implanta procedimientos efectivos.
 - *La operación*: Procedimientos para operar con calidad.
 - *Los empleados*: Empleados satisfechos, leales y capaces.
 - *Los clientes*: Clientes satisfechos y leales.
 - *Los resultados*: Ingresos que provienen de los clientes leales.

Mediante estos dos vectores (esquema dialéctico + modelo sistémico), el Modelo SER+, se vuelve un método para convertir tu sueño en realidad y se representa de la siguiente forma:

Mapa General del Modelo SER+			
El Modelo Sistémico o “Cadena del Éxito” +	El Esquema Dialéctico SER		
	Sueña Filosofía y Políticas	Ejecuta Procedimientos	Revisa Diagnósticos
1. El Director	Políticas del Director	Procedimientos del Director	Diagnósticos del Director
2. La Operación	Políticas de Operación	Procedimientos de Operación	Diagnósticos de Operaciones
3. Los Empleados	Políticas de Empleados	Procedimientos de Empleados	Diagnósticos de Empleados
4. Los Clientes	Políticas de Clientes	Procedimientos de Clientes	Diagnósticos de Clientes
5. Los Resultados	Políticas de Resultados	Procedimientos de Resultados	Diagnósticos de Resultados

El Modelo nos plantea la siguiente metodología:

1. La empresa comienza con un *Sueño* y unas metas, que el Director debe plasmar en una *Filosofía Empresarial*.
2. La Filosofía Empresarial fundamenta un grupo de *Políticas* que rigen cada una de las actividades estratégicas de la empresa, mediante un grupo de procedimientos para cada uno de los eslabones de la *Cadena del Éxito*.
3. El director procede a diseñar y *Ejecutar* los *Procedimientos* que dictan cada una de las políticas.
4. Los procedimientos implantados producen resultados, que deben ser *Revisados*, mediante una batería de *Diagnósticos* y comparados contra los objetivos del sueño original.
5. La revisión alimenta decisiones correctivas y preventivas que deben corregir la operación buscando la mejora continua y el logro de las metas soñadas.



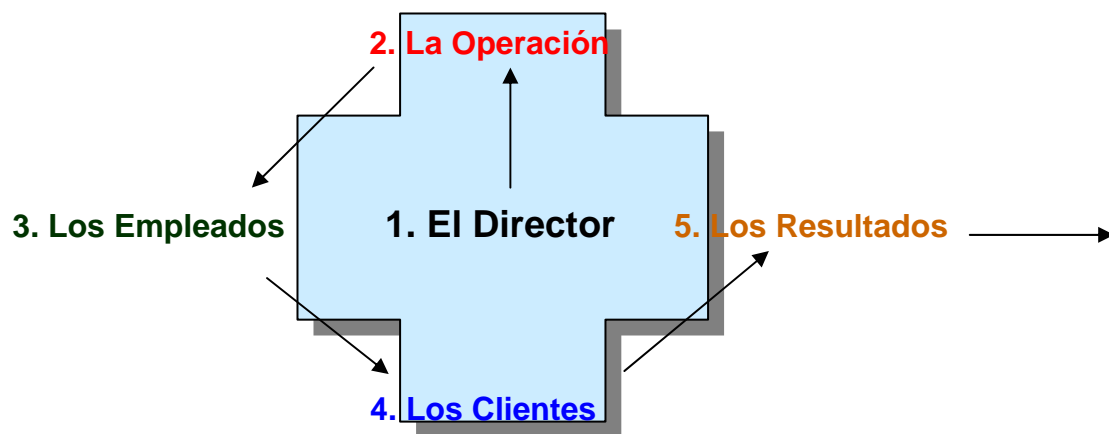
Entiende tu Estilo de Dirección

La cadena del éxito nos enseña que todo comienza y termina contigo mismo; el director. Esto es muy cierto pero no es cómodo, porque quiere decir que los directores somos los *únicos* responsables del destino de nuestra empresa. Entonces, no se vale echarle la culpa a la mala suerte “que nunca me favorece”, ni al gobierno “que no actúa”, ni a los partidos políticos “que solo pelean”, ni al congreso “que está lleno de baquetones”, ni a la economía “que no mejora”, ni a los clientes “que no tienen cultura”, ni a los empleados “que son unos ladrones”, ni a la globalización “que acabó con los negocios”, ni a la crisis económica “que nunca termina”.

Se gana una enorme fuerza cuando nos damos cuenta, que es mucho más poderoso lo que yo puedo hacer por mi mismo que el efecto negativo de cualquier factor externo; como la economía. Para muestra los empresarios que han prosperado en medio de las crisis. Quejándonos solo perdemos enfoque y fuerza.

Solo vale hacernos responsables de nuestro propio destino. Solo vale reconocer que tu empresa será tan exitosa, como lo seas tú como director y como ser humano.

A pesar de no ser cómodo, esto es una magnífica noticia. Lo es porque implica que podemos matar muchos pájaros con un mismo tiro; si tú te desarrollas como ser humano, serás un mejor director, y tendrás una mejor empresa y un mejor entorno social. Pero no solo eso, desarrollándote como ser humano también será una mejor madre o padre de familia, una mejor esposa/esposo, etc.



Como podrás ver en el esquema anterior, el Director se encuentra en el Centro de la empresa, la cual toma la forma de un signo de más (+). En esa posición central, el director conecta todo lo demás, lo diseña y supervisa para mejorarlo continuamente.

El director se rodea del resto de los cinco eslabones de la cadena del éxito, En cada uno de ellos habrá compromisos por cumplir y éstos tendrán que ser congruentes con la filosofía de la empresa.

Cada uno de los 5 eslabones contiene un grupo de compromisos que el director tendrá que asumir y ejecutar. Para lograrlo, el primer paso es escribir instructivos que indiquen paso a paso la manera de ejecutar cada una de las actividades de la empresa. A estos instructivos los llamaremos: *Procedimientos*.

Para aclarar más el tema, haremos un breve recorrido por los compromisos que asume el director en cada uno de los 5 eslabones, cuando se ubica en el centro del símbolo de más.

1. *El Director se ubica en el centro.* En el centro, el director se compromete a definir una filosofía empresarial, a organizar y liderar empleados, a asegurar la calidad, a pagar impuestos, a culturizar al personal, a diseñar una estructura organizacional, a realizar controles internos, a implantar sistema de mejora continua, etc.
2. *El director voltea arriba y encuentra la Operación.* Aquí se compromete a producir servicios y productos de calidad, a entregarlos a tiempo, a tomar pedidos eficientemente, a tener las instalaciones limpias, a tener las licencias municipales en orden, etc.
3. *El director voltea a la izquierda y encuentra a los Empleados.* Aquí se compromete a reclutar a los mejores, a capacitarlos para que atiendan bien al cliente, a darles un camino de desarrollo para que no se vayan, a pagarles bien, a satisfacerlos, a cuidar su salud, etc.
4. *El director voltea abajo y encuentra a los Clientes.* Aquí se compromete a buscar a los prospectos, a convencerlos, a satisfacer sus expectativas, a retenerlos y hacerlos leales, a venderles cada vez más, etc.

5. *El director voltea a la derecha y encuentra los Resultados.* Aquí se compromete a definir objetivos, a medir resultados, a revisar si se alcanzaron los objetivos, a mejorar continuamente, a que su sueño se haga realidad.

Para organizarte y responder a cada uno de los compromisos que se definen arriba, es necesario que escribas *Procedimientos*.

Cuando escribes los procedimientos te comprometes a seguirlos tal y como los escribiste. Entonces te comprometes a lograr un propósito existencial, a seguir una estrategia competitiva, a respetar ciertos principios al tomar decisiones, a alcanzar ciertas metas, a organizarte con ciertas políticas, a diseñar ciertos procedimientos, a asegurar que tus empleados sigan tus procedimientos todos los días, a revisar resultados y mejorar continuamente. Si cumples todos estos compromisos, tienes una empresa que trabaja como una maquinita. Una maquinita de hacer dinero y un extraordinario lugar para trabajar y vivir.

Tus Compromisos como Director y Centro de la Empresa.

Como puedes darte cuenta, antes que obtener poder y autoridad, ser director implica comprometerte contigo mismo.

Tal vez pienses que es demasiado pedir, para un empresario que empieza y que está acostumbrado a regirse por la improvisación. Efectivamente, es una tarea titánica... por eso vale la pena.

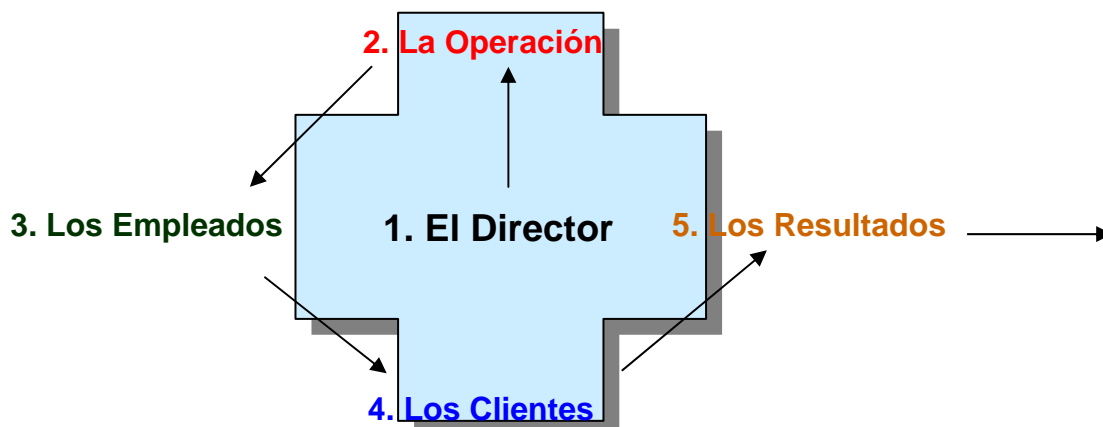
Por otra parte, no es tan complicado si encuentras las guías adecuadas y perseveras. Mucho del trabajo ya está hecho y reflejado en el modelo SER+. Solo es necesario que adaptes los ejemplos que te proporcionamos a las características particulares de tu negocio. Te aseguramos que lo encontrarás muy sencillo y obtendrás una gran recompensa al terminar.

Estamos hablando de un trabajo de algunos meses, pero este trabajo hará la diferencia entre una empresa pequeña improvisada y una empresa pequeña de calidad mundial; lista para crecer y delegar y para que el empresario pueda también tener tiempo libre y no ser un esclavo de su negocio.

Aplica el modelo de principio a fin, de tu parte solo se requiere que pongas *Seguimiento Perseverante*.

Los Cinco Estilos de Dirección

El director es el corazón de su empresa y como tal, debe estar en el centro de la misma. En otras palabras, debe atender profesionalmente a cada uno de los 5 eslabones de la cadena del éxito. Recordemos el diagrama sistémico de una empresa



A eso es lo que llamamos un “*Director en el Centro*”, a ese hombre o mujer que se asegura de que cada uno de los eslabones funcione, sin caer en predilecciones o en aversiones hacia alguno de los 5 eslabones.

Sin embargo, a partir de nuestras investigaciones y de muchos años de experiencia directa en el mundo del pequeño empresario, hemos descubierto que es difícil encontrar un *Director en el Centro*. Lo más usual es que cada uno de nosotros tenga una afición o aversión hacia alguno de los eslabones. Está por demás decir, que si el director desatiende alguno de los eslabones o toma afición por su eslabón predilecto, la empresa saldrá de balance.

Para tener mayor luz sobre este asunto, hemos clasificado 5 Perfiles en los que tendemos a caer los directores. Aquí no es cosa de defendernos, sino de hacer conciencia y aceptar cual es nuestro perfil natural. Una vez que esto suceda, te será más fácil trabajar tu tendencia: Tal vez decidas: a) hacer un esfuerzo por atender los eslabones que no te gustan, o b) quites un poco de atención al predilecto, o c) decidas conseguir un socio que te complemente, o d) entrenes un empleado para que te refuerce donde estás débil, etc. Los perfiles son:

- 1. El Director Ausente**, (aparenta estar en el centro pero cae en la pasividad). Este es el que se siente “muy patrón” y solo atiende los procesos que aparecen en el modelo como responsabilidad del director, pero está ausente del resto de la operación. Esto es peligroso porque en una empresa pequeña es raro que podamos darnos ese lujo, es necesario que participemos en todos los eslabones de la cadena hasta que tengamos la empresa auténticamente institucionalizada.
- 2. El Director de Acción**, (Se orienta hacia arriba, hacia la operación). Son estos directores a los que nos fascinan los fierros, o las operaciones, o el trabajo físico. Se meten a la producción, o a la cocina, o al mostrador, o en el peor de los casos tienen que andar como bomberos resolviendo emergencias operativas.
- 3. El Director Perfecto**, (Se orienta a la izquierda, a los empleados). Es el que pasa la mayor parte de su tiempo ocupado con los empleados; entrenándolos o

supervisándolos, pero en el peor de los casos solo regañándolos, hostigándolos y espiándolos.

4. El Director Social, (Se orienta hacia abajo, a los clientes). Es el que tiene afición por los clientes y pasa su tiempo haciendo trabajo social con ellos; invitándolos a comer, visitándolos, haciéndoles labor de ventas o en el peor de los casos resolviendo reclamaciones, cobrando y negociando problemas.

5. El Director de Control, (Se orienta a la derecha, hacia los resultados). Es el que tiene afición por las finanzas, los sistemas de cómputo o la contaduría. Suelen pasar mucho tiempo haciendo cuentas, planes, revisando resultados o en el peor de los casos pichicateando recursos.

Cada uno de estos cinco tipos de Director puede llegar a funcionar. Conozco directores que son efectivos usando alguno de estos estilos directivos y logran resultados positivos. Sin embargo, cualquiera de ellos se vería enormemente beneficiado si se pone en el Centro, sin volverse un Director Ausente.

Por eso, a pesar de que es posible tener éxito con cualquier estilo directivo, es deseable que desarrolles los cinco perfiles para ubicarte al centro y adaptarte a cualquier situación que requiera tu negocio.

Una breve anécdota

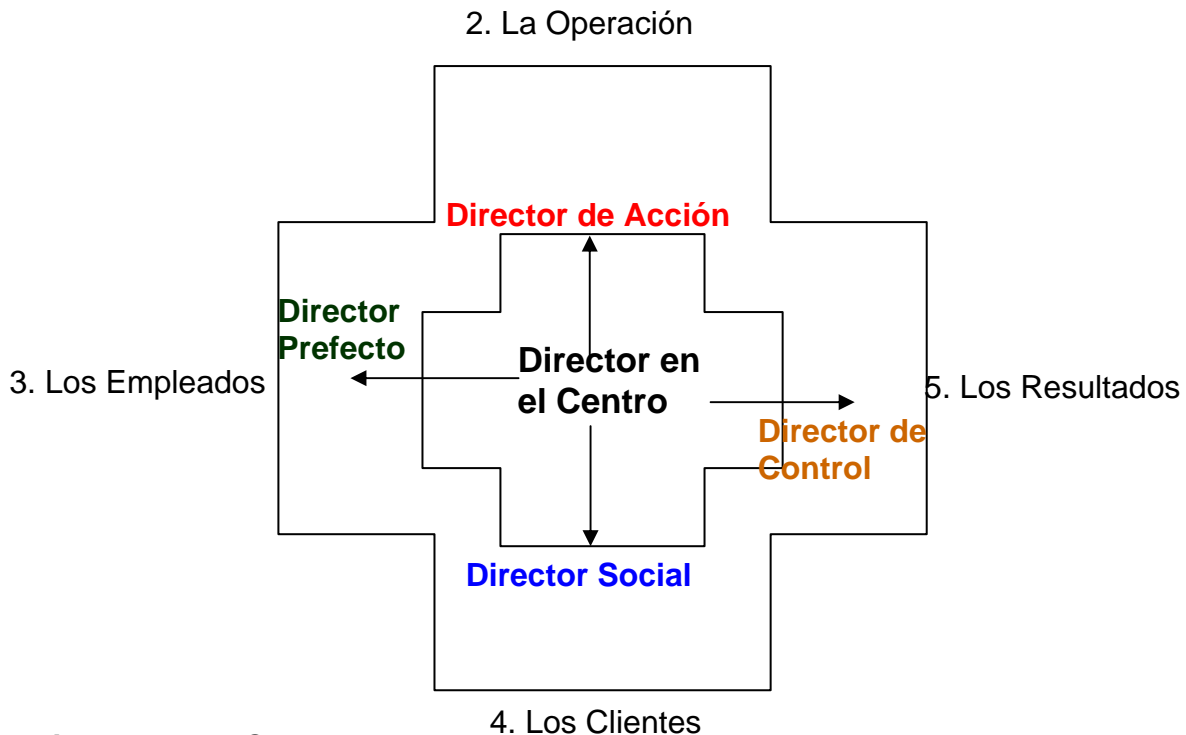
El día que abrí mi primera tienda, no sabía nada de pinturas. Recluté a mis empleados de entre los albañiles del negocio anterior, que habían quedado sin trabajo ante el “error de diciembre”, y por ende eran tan novatos como yo. Entonces, durante meses me dediqué a preparar colores, descargar camiones, entregar pedidos, barrer pisos y atender el mostrador. Yo era un director enfocado en la acción y esto me permitió aprender a operar.

Cuando logré entrenar al primer empleado, comencé a salir a la calle a buscar clientes. Así pasé un par de años, aprendiendo a convencerlos y retenerlos; los visitaba, les platicaba, les presentaba, los invitaba, etc. Me había convertido en un director social, aprendí a vender y comencé a entrenar vendedores.

Al crecer mi plantilla de personal decidí desarrollarme como líder de empleados y logré cosas valiosas pero también tuve un gran traspíe. Un grave fraude me demostró que todavía no tenía habilidades suficientes para liderar y controlar la empresa. Descubrí que yo era un director fuera de balance y me vi forzado a crecer personalmente, para fortalecer mi lado perfecto y de control.

Creecer hacia la izquierda y la derecha fue un reto doble. Primero me enfoqué en los controles y diseñé arcos de caja que me permitieron ganar poder y autoridad sobre los empleados. Ya con mayor poder, logré implantar reglas nuevas y modificar mis sistemas de motivación para lograr un mayor liderazgo.

Las recompensas llegaron poco a poco, pero fueron de gran valor. Estar al centro me ha permitido conducir la empresa hacia el éxito, con la estabilidad que da el actuar simultáneamente en cada uno de sus eslabones.



El Director en el Centro

Imagina que estar al centro es como estar en el vacío. La característica del vacío es que puedes meter ahí cualquier cosa y tendrá cabida. Esto es, el director se puede adaptar, cuando hay que actuar se pone los zapatos de acción, cuando hay que convivir con los empleados el sombrero de prefecto, cuando hay que tratar con los clientes el atuendo social y cuando hay que hacer cuentas se convierte en un director de control.

Se necesita madurez para ubicarse en el centro, pero el primer paso es que te reconozcas en uno de los perfiles y luego intentes desarrollar los otros para centrarte. Posteriormente, identificarás las características de tu perfil que te impiden trabajar mejor, aquellas áreas de negocio que estás descuidando y aquellas a las que das demasiada atención. Sin duda, este ejercicio te ayudará a desarrollar tu negocio.

En la medida en que aceptes con modestia tu tipo de dirección, podrás entrar en comunicación con otros empresarios dentro de tu red de influencia, o dentro de la misma Red C+, y compartir experiencias o complementarte con alguien que tenga las capacidades que a ti te faltan.

Muchos investigadores coincidimos en que hay en cada director, una tendencia hacia cierto tipo de liderazgo. Sin embargo, ubicarnos al centro debe ser nuestra meta en el desarrollo, en el centro para atender cada uno de los 5 eslabones de la cadena del éxito.

Como se Forja un Director; las Características del Director en el Centro

1. Un Director es un líder visionario que busca trabajar su prosperidad en libertad.
2. Para ser un Director hay que desarrollarse
 - Cualquiera puede ser un director si tiene las actitudes adecuadas (que son las que se describen aquí mismo).
 - Seremos tan buen director, como lo seamos como persona. Por eso, para lograr el éxito en la empresa, debemos desarrollarnos como persona.

- Para ponerse en el centro, el director debe conocer su territorio, la empresa, y abarcarla cabalmente hacia las cuatro direcciones (ver signo de más).
3. El Director posee Claridad de Intenciones
 - Sabe claramente cual es su propósito en la vida.
 - Conoce claramente las metas que quiere alcanzar.
 - Es ágil y fluido, si encuentra un obstáculo en su camino, buscará la manera de abrirse camino, saltarlo o darle la vuelta, sin perder su objetivo final.
 4. El Director posee Liderazgo
 - Conoce el camino que quiere recorrer y camina en el con una seguridad tal que incita a otros a seguirlo.
 - Busca trabajar en libertad, por eso ha decidido ser un empresario independiente.
 - Está lleno de Respeto por el camino que recorre y por los compañeros empleados que le siguen en la aventura.
 - Tiene Confianza en si mismo y toma riesgos calculados.
 5. El Director posee seguimiento perseverante
 - Sabe a donde quiere llegar.
 - Se esfuerza con perseverancia y paciencia por llegar.
 - Se desapega del resultado, si tiene un tropiezo sigue adelante, si tiene un triunfo no se envanece ni se conforma.
 6. El Director posee Asertividad
 - Tiene el blanco en la mira.
 - Es eficiente porque ahorra recursos.
 - Es efectivo porque da en el blanco.
 7. El Director debe seguir aprendiendo siempre
 - Mantiene sus metas en mente y las renueva cada vez que las alcanza.
 - Encara cada día como una oportunidad para mejorar
 - Reconoce el camino avanzado y se siente satisfecho con sus logros.

Entiende la Estructura de los Procedimientos Operativos

Antes de adentrarnos de lleno al tema de los procedimientos, es importante definir algunos términos para asegurarnos de entender el mismo significado. Así pues, en este libro, definimos

Política- Es un breve párrafo que rige la actuación de un director en un determinado grupo de actividades dentro de la empresa. Este párrafo contiene decisiones sobre la operación del negocio, que se fundamentan en la filosofía y se articulan mediante un grupo de procedimientos operativos. El conjunto de políticas debe comprender la totalidad de las actividades de la empresa.

Procedimiento- Es un instructivo que describe paso a paso la manera cómo se desarrolla una actividad dentro de la empresa. Las actividades que requieren un procedimiento por escrito son aquellas que se desprenden de cada política. Este instructivo contendrá los nombres de responsables, la naturaleza de las tareas, los tiempos de realización, la forma en como se entregarán los resultados, etc.

Diagnóstico- Es una evaluación que sirve para medir los resultados de cada procedimiento, indicador por indicador. El diagnóstico se puede realizar por medio de; auditorias, encuestas, exámenes, etc. Los diagnósticos nos permiten revisar periódicamente los resultados de la empresa en términos de; vamos bien o vamos

mal, ganando o perdiendo, creciendo o decreciendo. Los diagnósticos habilitan al director a dar seguimiento perseverante a los procedimientos hasta alcanzar las metas de largo plazo.

Indicadores- Como hay demasiadas variables medibles en una empresa, los diagnósticos solo se aplican a las variables más importantes para el desempeño del negocio, a estas les llamaremos indicadores y debe haber al menos una para cada procedimiento. El indicador debe ser la variable crucial para el desempeño de cada procedimiento. Por ejemplo, en una caldera las variables cruciales serán la temperatura y la presión del agua.

Una anécdota Personal:

Recién salido de segundo de primaria pasé mis primeras vacaciones lejos de mi familia, mientras ellos mudaban nuestro hogar a un pueblo remoto del norte de Veracruz. Al término de estas vacaciones, me reuní con ellos en la nueva casa, que se encontraba a las faldas de un cerro a pocos metros de la playa. Ese primer día en mi nueva casa salí a explorar 'mis nuevos territorios' con mi hermana menor.

En la parte más alta del campamento de ingenieros donde vivíamos había un tanque de concreto donde se guardaba el agua potable del conjunto. Esa tarde subí al tanque y caminé cuidadosamente hasta la orilla. Desde ese punto podía ver todo el campamento, la calle que lo circundaba, mi casa en la esquina opuesta, la laguna y las vacas que pastaban en sus orillas y más allá el mar, la playa y sus formaciones rocosas.

Desde ese punto alto logré comprender la estructura del lugar donde vivía y me sentí en casa. Un viento fresco acariciaba mi cara y me llené de un sentimiento de independencia, control y poder.

Años más tarde, en plena carrera universitaria, me reuní con mis tres mejores amigos para emprender el proyecto de tomar un semestre entero para viajar tan lejos como pudiéramos. Hacia el final de ese viaje me despedí de mis amigos y seguí solo por unas semanas más. Uno de esos días exploraba unas ruinas nabateas en un remoto desierto. El camino me llevaba por una cañada, hacia la cima de un cerro yermo de rocas rojas. Los escalones del camino se veían claramente porque el sol provocaba sombras en cada uno de ellos, así es que me complací corriendo una carrera con unos muchachos locales.

Más tarde, al regresar solo por el mismo camino y sin la guía de los locales, el sol había caído al otro lado del cerro y no se veía sombra alguna. Al llegar a la cima perdí el camino. Me encontraba a 15 kilómetros del poblado más cercano y todo lo que veía a mí alrededor eran rocas rojas y acantilados. Grité buscando ayuda y recibí solo eco como respuesta. Por un momento caí en la desesperación, no tenía agua ni ropa caliente y la tarde terminaba.

Ahí en medio del desértico cerro desee tener un mapa y decidí subir a la piedra más alta. Escalé un poco y caminé cuidadosamente hasta la orilla de mi atalaya. Sentí el viento en la cara y respiré profunda y sosegadamente. Entonces vi los escalones entre las rocas de la cañada, me formé un mapa mental de la salida, baje de la roca y encontré la salida.

Así aprendí a salir de situaciones en las que me siento perdido. Esas dos experiencias me enseñaron que se requiere un mapa mental cuando te pierdes y que ese mapa mental se puede adquirir subiendo a un lugar alto, desde donde puedas ubicar tu posición.

Cuando me he enfrentado a problemas empresariales, me he dado cuenta que es igual que en las anécdotas anteriores. Primero descubres que te perdiste; sin darte cuenta caíste en errores que te tienen enredado en problemas que parecen una maraña, no sabes ni por donde empezar a desenmarañar. Ahí es donde necesitas

- *“subir a un lugar alto”,*
- *respirar profundamente,*
- *calmar tu mente y tu corazón,*
- *formarte un mapa mental de la situación y*
- *encontrar una ruta de salida.*

Un día sentí que mi empresa estaba perdida en una maraña sin solución. Al principio reaccioné con desesperación y por un breve momento hasta me sentí derrotado. Pero no del todo. Con esa pizca de energía comencé a moverme; primero me di un momento para recomponerme. No tenía caso echarle la culpa a los empleados, ni al gobierno, ni a la crisis. El problema era mío porque era mi empresa y solo a mí me interesaba resolverlo. Solo yo podía ser responsable y solo yo podría resolverlo. Dejé de lamentarme, me hice responsable y me puse a trabajar.

Luego hablé con la gente clave que me era de confianza. Les pedí su punto de vista sobre la situación y comencé a ubicarme en el contexto del problema. Los comentarios me ayudaron a ver cosas que no había notado, como si estuviera viendo el problema desde una atalaya muy alta. Además, mi familia y amigos me fortalecieron con su afecto y mi esposa me respaldó amorosamente, fue como sentir la brisa del mar en la cara y sacar fuerza para avanzar.

Se me hizo evidente que en mi forma de dirigir el negocio había una marcada tendencia hacia enfocarme en los clientes, descuidando la operación, y los controles: Yo era un Director del tipo “Social” y tendría que aprender a balancear mis actividades atendiendo a las otras direcciones.

Me di cuenta también, que mi mapa mental de la empresa no era suficientemente bueno y trabajé para construir uno mejor. Volví a estudiar, leí libros y comencé a investigar las operaciones de mi propio negocio. Con esas dos fuentes construí un mapa de los procedimientos y las etapas de la operación de la empresa. Mi primer mapa era muy primitivo, pero me permitió mejoras inmediatas. Luego añadí más conocimientos y las mejoras continuaron llegando. Finalmente terminé con un Modelo de Calidad propio, que reunía tres características muy valiosas:

- a) *Era hecho a la medida y alcance de una empresa pequeña como la mía*
- b) *Estaba respaldada por el más efectivo conocimiento en administración que ofrecía el mundo académico*
- c) *Era sencillo, práctico y realista.*

El beneficio principal del modelo fue el crecimiento con estabilidad de mi negocio. Sin embargo también me dejó la satisfacción de ganar el más importante premio de calidad de la entidad. A la fecha, luego de siete años, el modelo sigue impulsando a mi empresa fuertemente hacia el éxito y hacia el futuro.

¿Cuentas con un mapa que te ubique dentro de tu empresa?

¿Cómo me preparo para escribir mis Procedimientos?

1. Escribe tu lista de Políticas como lo vimos en el capítulo anterior. Te recomiendo que uses la lista que propone este libro porque te garantiza lo siguiente:
 - a. La lista del modelo SER+ comprende la totalidad de la empresa.
 - b. Cada Política se arraiga en la Filosofía Empresarial
 - c. Cada Política está separada de las demás y es medible.
 - d. Cada Política está interrelacionado con las otras.
 - e. Cada Política es sinérgica con las demás.
2. Una vez definida tu propia lista de políticas, procede a identificar las actividades que comprende cada una. Las actividades más importantes se convertirán en los Procedimientos
3. Escribe tu lista de Procedimientos y compárala con la que nosotros te proponemos abajo. Encuentra similitudes y diferencias y decide por una lista definitiva.

Una lista de Procedimientos para cada Política;

Los procedimientos que se enumeran a continuación, constituyen una lista completa, interrelacionada y sinérgica:

El Director:

1. *Política de Filosofía Empresarial*
 - ◆ Procedimiento para definir la Filosofía Empresarial.
2. *Política de Culturización y Organización*
 - ◆ Procedimiento del Director y Reglas entre Socios
 - ◆ Procedimiento para Estructurar la Organización
 - ◆ Procedimiento para Culturizar al Personal
3. *Política de Control, Información y Mejora*
 - ◆ Procedimiento de implantación del Modelo SER+
 - ◆ Procedimientos de Diagnósticos y Sistemas de Información
 - ◆ Procedimiento de Administración y Finanzas
 - ◆ Procedimiento de Controles Internos.
 - ◆ Procedimiento de Mejora Continua

La Operación:

4. *Política de Diseño de Productos y Servicios*
 - ◆ Procedimiento para Diseñar Productos y Servicios
5. *Política de Suministro y Proveedores*
 - ◆ Procedimiento de Compras y Proveedores
6. *Política de Aseguramiento de Calidad*
 - ◆ Procedimiento de Producción
 - ◆ Procedimiento para Atender Clientes

- ◆ Procedimiento de Logística y Entregas
- ◆ Procedimiento de Crédito y Cobranza
- ◆ Manual de Operaciones y Procedimientos

Los empleados:

7. *Política de Reclutamiento y Desarrollo de Personal*

- ◆ Procedimiento para Reclutar Personal
- ◆ Procedimiento para Entrenar y Desarrollar Personal

8. *Política de Satisfacción y Retención de Personal*

- ◆ Procedimiento para Evaluar el Desempeño del Empleado
- ◆ Procedimiento de Aumento de Sueldos y Promociones
- ◆ Procedimiento de Satisfacción y Retención del Personal

Los clientes:

9. *Política de Prospección, Ventas y Mercadotecnia*

- ◆ Procedimiento Anual de Mercadotecnia
- ◆ Procedimiento de Prospección y Ventas

10. *Política de Satisfacción y Retención del Cliente*

- ◆ Procedimiento para Satisfacer y Retener Clientes
- ◆ Procedimiento para Resolver Reclamaciones

Los resultados:

11. *Política de Resultados con el Gobierno y la Ecología*

- ◆ Procedimiento de Pago de Impuestos
- ◆ Procedimiento de Licencias y Permisos
- ◆ Procedimiento de Orden, Limpieza y Ecología

12. *Política de Resultados Económicos*

- ◆ Procedimiento de Administración y Finanzas

Mapa Mental del apartado 2.1 Organízate

- Entiende la estructura de tu empresa:
 - Para llevar las cosas a la realidad: “SER”; Sueña, ejecuta y revisa
 - Para comprender las interconexiones entre los procedimientos: “+”; La cadena del éxito (director, operación, empleados, clientes y resultados).
- Entiende tu estilo de dirección: ausente, de acción, perfecto, social y de control. Procura desarrollarte como un “director en el centro”.
- Entiende la estructura de los procedimientos operativos:
 - Política: decisión que aterriza la estrategia en un grupo de actividades
 - Procedimiento: instructivo para ejecutar las actividades de cada política
 - Diagnóstico: evaluación de los indicadores de cada procedimiento
 - Indicadores: variable crucial para el desempeño de cada procedimiento.
- Escribe la lista de los procedimientos de tu negocio, política por política.

2.2 Diseña tus Procedimientos

En el apartado anterior identificamos cada uno de los procedimientos de una pequeña empresa. Ahora te vamos a enseñar a diseñarlos o rediseñarlos de acuerdo a las necesidades de tu propio negocio.

Para cada uno de los procedimientos de la lista, hemos incluido una breve descripción en los anexos. Además, te ofrecemos los procedimientos detallados, incluyendo formatos, en la página Web de la Red C+. Lo que debes hacer ahora es una de dos:

- a) Toma los procedimientos e implántalos literalmente en tu pequeña empresa para hacerlos evolucionar poco a poco, sobre la marcha, o
- b) Revísalos y adáptalos desde el principio a las necesidades específicas de tu empresa.

En cualquiera de los casos, es necesario que te compartamos algunos principios de reingeniería, para que emprendas la labor de diseñar o rediseñar tus procedimientos:

Diseña o Rediseña tus Procedimientos

La reingeniería consiste en reinventar los Procedimientos de trabajo. No se trata de componer algo, sino de comenzar de nuevo desde cero. Lo único que debe importar es cómo quieres organizar el trabajo en el presente, dadas las demandas del cliente y las ventajas tecnológicas disponibles.

Para poder reinventar los procedimientos el director tiene que abandonar sus viejas ideas sobre cómo organizar y manejar los negocios. Hay cinco pasos generales:

1. Tener clara una filosofía, incluyendo metas, que te indique la dirección exacta en la que conducirás el rediseño.
2. Identificar los procedimientos y priorizar las necesidades de rediseño enfocándose en: actividades críticas, cuellos de botella, oportunidades o problemas urgentes.
3. Entender y medir como se ejecutan actualmente los procedimientos. Aquí procede acude con el empleado encargado y examinar como hace su trabajo, paso a paso:
 - qué hace,
 - dónde tiene problemas,
 - de quien depende,
 - quien le pide servicios,
 - cómo evitan pérdidas,
 - qué formatos utilizan,
 - qué controles llevan, etc.
4. Reunir a los empleados involucrados para discutir formas de mejorar los resultados y las relaciones entre clientes internos y externos (empleados y compradores). Aquí aprovecha la experiencia de los empleados para encontrar mejoras operativas. También busca que el rediseño cumpla con las especificaciones de los clientes internos y externos.
5. Cuando comprendas profundamente el procedimiento, rediseñalo. Escribe un instructivo paso a paso que incluya formatos de control, reportes, diagnósticos indicadores, responsables, clientes internos y externos, etcétera.

Al emprender la tarea de diseñar o rediseñar tus procedimientos de trabajo, es necesario que abras los siguientes principios de reingeniería:

- Al rediseñar atrévete a romper las reglas. Se trata de lograr grandes mejoras usando tu creatividad para cambiar las viejas formas de trabajar.
- Antes de escribir tus procedimientos, enfoca el rediseño hacia procesos de trabajo completos. Asegúrate de esto usando la lista de procedimientos del modelo SER+.
- Organiza tu empresa en torno a los resultados y no a las tareas. Una sola persona debe ser responsable de todos los pasos de un procedimiento, y su objetivo debe ser lograr un resultado, que se medirá con un indicador.
- Todo procedimiento tiene clientes internos o externos (empleados o compradores). Al rediseñar el procedimiento, escucha a estos clientes e integra sus especificaciones, de manera que el rediseño lo satisfaga mejor.
- Busca que los recursos sean fáciles de aprovechar y compartir.
- Aprovecha la tecnología para:
 - automatizar actividades,
 - simplificar las relaciones entre clientes internos y
 - lograr una comunicación eficiente.
- La información del procedimiento debe ser administrada por el responsable del mismo. Esto elimina redundancias burocráticas. El control se asegura mediante diagnósticos aplicados por el auditor interno.
- Cuida mucho las relaciones entre los procedimientos, busca vínculos de colaboración cuidando la calidad de la comunicación interna.
- Dale poder de decisión al jefe del procedimiento. Elimina los supervisores, el jefe de procedimiento debe tener un alto grado de auto-control. El desempeño del jefe de procedimiento se revisa mediante los diagnósticos.
- Busca que tu organización sea plana, con el mínimo de niveles jerárquicos.
- Apunta alto, un rediseño bien formulado te puede dar un gran cambio en los resultados.

Cuando hayas terminado tu tarea de rediseño y hayas puesto a trabajar tus nuevos procedimientos exitosamente, observarás mejoras como las siguientes:

- Varios trabajos se comprimen en uno solo
- Se reducen los niveles jerárquicos
- Se logra un orden natural en los pasos del proceso o procedimiento
- Se realiza el trabajo justo donde se requiere
- Se sustituyen las supervisiones por diagnósticos periódicos aplicados por auditores internos
- Se reagrupan los recursos de maneras más eficientes (centralizados, descentralizados, etc)
- Se habilita la empresa a dar respuesta a situaciones específicas y a servir a los clientes con “trajes a la medida”.

Comprendiendo los Procedimientos

Tal vez pienses que tu negocio no necesita procedimientos tan complicados como los que se exponen arriba, te ilustraremos este asunto con un ejemplo tan simple que se hace absurdo:

Un Ejemplo

Tienes un negocio de tortas, un localito, mesas, sillas, cocina, parrilla, algunos clientes fijos, una alacena, etc. Pero de eso a tener procedimientos pues no ves por donde. ¿No crees que una tortería tenga procedimientos tan completos como los de este libro?

Pues si; esa sencilla tortería incluye todos los procedimientos y eslabones de la cadena del Éxito. Aunque no te des cuenta, ya estás realizando cada uno de ellos. Esa es la razón del desorden; que no lo has hecho consciente y entonces no puedes ordenar las tareas. Es como si una madre le pide que ordene su cuarto a un niño ciego, el niño no sabe ni por donde comenzar. Ahora vamos a reconocer cada uno de esos procesos en “tu tortería”, para que los puedas ordenar. Entonces:

Eres un empresario “tortero” y estás tomando tu ducha matinal mientras piensas en tus ocupaciones del día que comienza.

- Sabes que necesitas ganar \$300 pesos diarios libres de gastos. Además, quieres terminar el día sintiéndote satisfecho de haber hecho un buen trabajo. También debes evitar que las autoridades te clausuren la tortería para asegurar que funcione en el largo plazo. Al plantearte todos estos deseos, lo que estás haciendo es fijar los objetivos que te parecen más importantes para tu empresa.
- Ahora dibuja en tu mente un primer eslabón de la cadena del éxito; Los Resultados. Dentro de este eslabón pones; ganar \$300 diarios, sentirte satisfecho, mantenerte operativo mucho tiempo.

Ahora te preguntas ¿Qué necesito hacer para tener \$300 en mi bolsa al final del día y sentirme muy satisfecho?

- Necesitas clientes que te den su dinero a cambio de tus tortas y que además te digan ‘¡que buenas tortas prepara usted!’. Necesitas conseguir clientes y dejarlos satisfechos. En tu mente dibujas un segundo eslabón; Los Clientes. Además notas que en este eslabón estás haciendo varias tareas todos los días; atraer clientes, convencerlos de que compren, satisfacerlos, ver que regresen, etc.

Entonces piensas: “Mis clientes tienen que estar bien atendidos para que regresen”. ¿Quién los va a atender?

- Necesitas un empleado capacitado. Que sepa hacer tortas que agraden a los clientes, que estén limpios, que no echen pelos en la parrilla, que le simpatice al cliente. En tu mente dibujas un tercer eslabón; Los Empleados. Además notas que hay varios trabajos que hacer en este eslabón; contratar un buen empleado, capacitarlo, pagarle, retenerlo, etc.

Y sigues pensando, ¿Qué necesito para que un buen empleado se quede trabajando conmigo?

- Pues necesito que sepa trabajar, que sepa preparar las tortas, que hagan sonreír al cliente, que reciban un salario adecuado. En pocas palabras necesitan un grupo de procedimientos bien establecidos. En tu mente dibujas el cuarto eslabón de la cadena; Los Procedimientos. Además notas que ya haces muchos trabajos en este eslabón.

Finalmente te preguntas, ¿Qué necesito para tener procedimientos bien escritos?

- Pues necesito tener un director de primera calidad; o sea Yo. Yo soy el último eslabón de la cadena, el primero que se tiene que poner a trabajar y el último que va a recibir beneficios. En tu mente dibujas el quinto eslabón: El Director. También notas que dentro de este eslabón ya estás haciendo varias tareas.

Si quieres que tu negocio funcione, primero tienes que satisfacer al cliente, luego al empleado, luego cumplir con los procedimientos operativos, y finalmente si haces todo bien, te vas a quedar con dinero y satisfacción. Pero hasta el final, porque si no pagas al empleado, se va. Si preparas tortas malas los clientes no vuelven. Si rompes tus procedimientos, tu negocio es un caos. Si no sigues tus propias reglas nunca vas a tener un negocio sano.

Aunque sólo tengas una mesa y un comalito, tienes toda una cadena del éxito completa, con todos los procedimientos que hemos descrito arriba. Así seas el director de Telmex o el dueño de un changarrito tienes la misma cadena de éxito. Tu empresa es más grande de lo que creías y al darte cuenta de cuáles son las áreas que has estado descuidado, puedes tomar control sobre ellas.

¿Aún crees que tu negocio está muy chiquito y sería exagerado pensar en una sistematización de esta naturaleza? Te dices “¿para qué escribo procedimientos si es muy fácil que mi empleado simplemente atienda a los clientes y ya?” Entonces te comparto la siguiente anécdota para que veas todo lo que puedes ganar:

Una anécdota personal:

Desde los primeros años de mi negocio el reto más apremiante fueron las ventas. Fue precisamente en la época de la crisis del diciembre de 1994, cuando las ventas de muchos negocios del país se vinieron abajo, que yo abrí mi primera tienda. Mi meta era muy clara ‘necesitaba realizar muchas ventas para poder salir adelante’ entonces me enfoqué fundamentalmente a eso, a vender.

No es casualidad entonces que el primer proceso de trabajo que desarrollé bien fue el de ventas. Sin embargo, nunca escribí ese procedimiento, simplemente lo ejecutaba: iba con los clientes y hacía todo lo que podía para que me compraran, y me compraban. Luego los retenía ofreciéndoles yo mismo un excelente servicio y reaccionando inmediatamente ante cualquier reclamación o acción de la competencia.

Esto dio como resultado que en un tiempo muy corto, a pesar de la crisis, mi cartera de clientes creció junto con las ventas. Así pues, crecí rápido pero sin diseñar procedimientos, ni poner atención en los controles.

Luego de un tiempo descubrí que vendía bien, pero no sabía en donde quedaba el dinero, siempre me faltaba un poquito. Pero como estaba muy ocupado vendiendo no me di tiempo para revisar posibles “fugas”. Además yo estaba muy ocupado en actividades administrativas, como para “distraerme” en diseñar procedimientos o implantar modelos de calidad. Finalmente pensaba; “la calidad es para las empresas grandes, yo no puedo perder el tiempo en eso, tengo que vender y sobrevivir en esta crisis”.

La sorpresa me llegó un día, en que el contador me dijo que había algo raro en el estado financiero y que faltaba dinero. No me había dado cuenta, pero existía robo

hormiga por todas partes de la empresa. Como habíamos crecido rápidamente y sin tener procedimientos ni controles, era muy fácil que alguien se llevara mercancía o dinero de cobranza o falsificara depósitos.

El problema era gravísimo, luego de revisar las finanzas me di cuenta de que había peligro de quebrar. Además, los empleados habían perdido totalmente el respeto a la empresa y su motivación era contraria a los objetivos de la misma. Los clientes comenzaban a notar un decaimiento en la calidad del servicio y era cosa de tiempo para que las ventas comenzaran a bajar.

Me asustó mucho darme cuenta que mi actitud de “sobrevivir” se había transformado silenciosamente en una “rutina mortal”. Me vi obligado a reaccionar rápidamente hacia un cambio radical, o cerrar el negocio.

Me lance en un proceso muy largo de investigación, para recabar evidencia del fraude. En el camino descubrí que no tenía documentos que deslindaran claramente las responsabilidades de cada quien. Descubrí de forma muy dolorosa que tenía que institucionalizar la empresa; implantar procedimientos, formatos de control, relaciones laborales, etc.

El fraude se resolvió favorablemente luego de una ardua batalla legal. Lo más doloroso fue que los muchachos involucrados habían sido empleados altamente eficientes y buenos amigos. Algo me decía que parte de la culpa del fraude era mía, porque como director general no había sabido “cerrar los cajones”, y como dice el dicho, “en cajón abierto, hasta el más justo peca”.

Pero resolver el fraude no era lo más importante, sino evitar futuros fraudes. Para lograr esto último yo debía tomar control cabal del negocio. Busqué los puntos de fuga que tenía que cuidar y diseñé un procedimiento de control para cada uno de ellos: cuando el dinero se recibe y se mete a la caja, cuando se va a depositar al banco, cuando la mercancía comprada llega al almacén, cuando la mercancía se entrega al cliente, cuando se compran insumos de caja chica, cuando se da material a crédito, cuando rebota un cheque, etc.

La verdad es que ese robo fue uno de los mejores regalos que me dio la empresa porque si no hubiera sido por él, no me hubiera puesto a desarrollar este modelo. Mi primer problema fue que en mi mente no había un buen esquema funcional de cómo operaba la empresa. Era como si la empresa estuviera hecha de partes desconectadas. Por ahí estaban las ventas, por allá la cobranza, la administración, las tiendas. Todas operaban pero no había un esquema que las conectara de una manera sistémica.

Revisé mis apuntes de la universidad, compré libros de administración, contraté consultores externos y hasta estudié una maestría en administración de empresas en el Tecnológico de Monterrey. Ninguna de estas fuentes me dio lo que yo necesitaba: soluciones prácticas y sencillas que yo pudiera implantar inmediatamente; soluciones prácticas para evitar robos, soluciones prácticas para retener empleados, soluciones prácticas para operar con calidad, etc.

Así es que tuve que desarrollarlas yo mismo. Hice acopio de todo lo que había estudiado y comencé a hablar con cada uno de mis empleados para que me enseñaran paso a paso lo que hacían en el trabajo. Rediseñé cada uno de esos procedimientos, los negocié con cada uno de los empleados, diseñé formatos, diagnósticos y variables para medir el desempeño de cada uno de ellos y me lancé a cambiar sus hábitos de trabajo o a cambiar de plano al empleado... hasta que poco a poco comencé a controlar el negocio de nuevo. Fue mucho trabajo, pero en menos de un año ya lo había terminado y la compañía se sentía muy diferente.

Por ejemplo; tomar un pedido, prepararlo y entregarlo, era algo que hacíamos varias veces al día. Pero si lo hacía Juan, lo hacía diferente de como lo hacía Pedro, no había forma de revisar quien lo hacía bien. A la hora de preparar los pedidos, tratábamos de hacerlo como el cliente lo había solicitado, pero a veces se nos olvidaba pedirle datos importantes y no sabíamos como completarlo. Había cosas que se manejaban a la buena voluntad y no había forma de revisar si lo habíamos hecho bien.

Decidí que iba a establecer la forma oficial de hacer los pedidos y para controlarlo iba a usar un formato. Este debía tener todos los datos necesarios y si algún empleado no lo seguía, lo iba a entrenar o a cambiar.

Al hacer este trabajo descubrí otras cosas, por ejemplo descubrí que el sistema de departamentos de las grandes empresas no es funcional, ya que cada quien opera para beneficio de su área y poco importa el beneficio general. Lo que pasa es que el director del departamento se convierte en señor feudal y se pelea por el poder contra otros directores. Rara vez se dan cuenta de que al cliente no le importa cual director tiene la razón, se les olvida que el cliente solo quiere que lo atiendan bien. Cuando se pelean los directores porque no entregaron un documento, pierden su tiempo y su competitividad, los clientes se impacientan y se van.

Ahí es donde los pequeños empresarios podemos aventajar a las grandes empresas. Mientras ellas se revuelven en la burocracia, nosotros podemos cultivar un esquema de cadena de servicio mucho más eficiente y siempre de cara al cliente.

¿Y como están tus Procedimientos?

Escribe Procedimientos Interconectados y Sinérgicos

El esquema del modelo SER+ tiene una lógica muy valiosa porque sus procedimientos están *interconectados* de maneras que hacen *sinergia*. Esto hace muy recomendable que uses el mismo esquema para escribir tus propios procedimientos. Ya habíamos tocado este tema cuando hablamos de escribir una estrategia ganadora, lo repito ahora con estas palabras:

Una compañía debe competir y ganar continuamente a sus rivales de mercado. Para lograr esto, la compañía requiere una estrategia competitiva ganadora. Una estrategia ganadora es la que crea un:

- *posicionamiento único y valioso,*
- *sustentado en una mezcla de procedimientos,*
- *interrelacionados sinérgicamente,*
- *que sea diferente a la mezcla usada por la competencia y*

- *que haga sacrificios que sean difíciles de imitar.*

Ya vimos como escribir la estrategia, ahora expondremos como relacionar sinérgicamente los procedimientos en formas difíciles de imitar. Esto es necesario porque tendrás que adaptar los procedimientos del modelo SER+ a las necesidades específicas de tu empresa, y al hacerlo debes asegurar que tú propia mezcla sea verdaderamente diferente a la de la competencia, interrelacionada y sinérgica.

Esto tiene que ver con entender las cosas que tu competencia hace bien, las que hace mal, los clientes que atrae y las cosas que le costaría mucho trabajo cambiar. Se trata de que escojas el grupo de clientes que quieres ganarle a tu competencia y que encuentres que procedimientos son los más adecuados para atraerlos y conservarlos.

Es como acechar a un animal en una cacería, vas a encontrar sus debilidades y sus fortalezas. Cuando las tengas claras, vas a adaptar tus acciones de manera que puedas sorprenderlo y cazarlo. Adaptarás tus acciones:

- a) dándole prioridad a los procedimientos que son importantes para tu cliente y
- b) haciendo que esos procedimientos cumplan con ese cliente de formas que el competidor no alcance a cumplir.

Tal vez ya hayas notado, que para lograr lo anterior debes darle prioridad a sólo algunos procedimientos muy estratégicos. Es muy difícil ser el mejor en todo, especialmente cuando tu competidor tiene más dinero que tú. Es por eso que resulta conveniente pensar en los *sacrificios estratégicos*.

Un sacrificio estratégico es cuando decides eliminar un procedimiento, un producto o un servicio de tu empresa, a pesar de que tu competencia lo tiene, pero lo haces porque este sacrificio te permite enfocar más recursos en otras áreas que son de mayor interés para el tipo de cliente que escogiste.

En otras palabras, se trata de que hagas menos, pero lo hagas mejor. Se trata de que hagas lo que verdaderamente le interesa a tus clientes. Se trata de que selecciones un grupo de clientes que tenga necesidades diferentes de los demás, para que te adaptes perfectamente a ellos, de maneras que tu competencia no pueda copiar.

Debes saber, que si haces lo mismo que tu competidor y bajo los mismos procedimientos, entonces solo podrás competir por precio. Porque solo por precio podrás convencer a un cliente si tu producto es uno del montón. Y debes saber que competir por precio a nadie le conviene; estamos en el negocio para ganar utilidades y no para competir por precio hasta acabarnos el margen de utilidad. Es por eso que tu mezcla de procedimientos debe ser diferente a la de tu competencia, diferente de una manera que resulte interesante para los clientes, diferente y difícil de imitar.

Para que sean difíciles de imitar, los procedimientos deben relacionarse de formas innovadoras y ventajosas; cada uno debe apoyar a otros hasta formar una red de apoyos internos que conectan las actividades de todos los empleados. Es aquí donde surge la sinergia.

Definiremos sinergia como: el trabajo cooperativo que resulta en que 1+1 sean 3. En otras palabras, sinergia es el concurso activo y concertado de varios elementos para realizar una función cooperativa.

La sinergia es esa cualidad de producir mucho más en equipo de lo que produciríamos entre todos trabajando por separado. Este fenómeno surge en la empresa cuando cada uno de los procedimientos y cada uno de los empleados colaboran entre si en formas ingeniosamente productivas.

Un ejemplo sobre la interrelación y la sinergia:

Supongamos que tu propósito en la vida es disfrutar cocinando cosas ricas y ver que la gente las come con deleite. Además tienes el conocimiento para hacer Pizzas sabrosas y diferentes a las de Domino's porque las preparas con pasta integral y una salsa secreta de queso gorgonzola. Para hacer tus pizzas necesitas un poco más de tiempo que Domino's, pero tus clientes están dispuestos a esperar 45 minutos en lugar de 30, porque las tuyas son más ricas; entonces la rapidez es un sacrificio que puedes hacer en busca del sabor.

Ahora debemos identificar los procedimientos más importantes para lograr la estrategia competitiva de esta pizzería. Como la estrategia está basada en las salsas y pastas, entonces debemos poner mucha atención en la preparación y el sabor, para que el producto efectivamente sea más rico que el de Domino's. Entonces necesitaremos procedimientos muy bien escritos para los siguientes procesos de trabajo:

- Suministro de ingredientes y materiales
- Producción de salsa,
- Producción de pasta,
- Producción de pizza.
- Entrega a domicilio en 45 minutos
- Comunicación del beneficio al cliente

Finalmente debemos lograr la interrelación sinérgica, asegurándonos que estos procedimientos interactúen y se apoyen, de maneras difíciles de imitar. Por ejemplo anunciar nuestras pizzas como: "las únicas con salsa gorgonzola, por eso nos tomamos 15 minutos más para dejarlas perfectas." Debes aprovechar que la interacción entre procedimientos genere ventajas adicionales como:

- Tomamos los 15 minutos extra en la entrega, para aumentar la calidad de preparación y asegurar que la pizza sea muy superior en sabor,
- Ahorramos algo de dinero en motocicletas para compensar el costo de los ingredientes extra.
- Buscamos que el cheff se sienta orgulloso de hacer las mejores pizzas.
- Nos anunciamos como pizzas más lentas porque son succulentas.
- Etcétera.

Este es el camino de tu desarrollo como director de tu propio negocio; has conciencia de tus actividades, dale nombre a cada una y te aseguro que ya estarás creciendo. Después, escribe los pasos para cada una de esas tareas y avanzarás más. Asegúrate de que las cosas se hacen como las diseñaste y crecerás aún más. Llegará el momento en que, por más chiquita que sea tu empresa será toda una institución. La puedes dejar funcionando mientras diriges y auditas, porque tus empleados estarán haciendo las cosas de acuerdo a los procedimientos que tú diseñaste.

Volviendo al ejemplo de la Pizzería, pero en el área de producción y entregas. ¿Cómo le voy a hacer para que mis pizzas siempre lleguen en 45 minutos?

El empleado del teléfono recibe el pedido y después le turna la demanda al cocinero. El cocinero prepara la pizza y después se la entrega al repartidor. Paralelamente el telefonista, que también puede ser cajero, prepara una factura y un formato para instruir al repartidor sobre la dirección de entrega. El repartidor recibe la pizza del cocinero y acude a la caja para obtener la factura y el formato de entrega. El repartidor llega con el cliente, entrega, cobra y regresa a la tienda. Al regresar, acude con el cajero a pagarle la pizza y a recoger su recibo de pagado. Esta es una función complicada, y por lo general representa muchos problemas en la operación diaria si no se tuvieran escritos los procedimientos pertinentes y si no existieran formatos para revisar y controlar cada procedimiento.

En ese círculo, entre que se recibe el pedido telefónico y se entrega la pizza al cliente, pueden pasar muchas cosas que pueden llevar a la quiebra a un negocio pues existen muchos puntos de error o de fuga de recursos. Todos estos puntos tienen que ser verificables y controlables con documentos escritos y firmados. Al mismo tiempo los documentos deben ser sencillos para no caer en la burocracia. Si los empleados ven que tú tienes procedimientos y control se verán obligados a alinearse. Pero si dejas los cajones abiertos, las responsabilidades mal asignadas o la oportunidad de que uno eche la culpa a otro, es seguro que tendrás problemas. Entonces ¿cómo controlamos este proceso de trabajo?

- Haces un formato foliado para toma de pedidos telefónicos. Este debe incluir los datos del pedido, del cliente, del repartidor, del cocinero, el tipo de pasta, tamaño, promoción, etc. Si el empleado que toma el pedido se olvida de algún dato, pondrá al resto de los compañeros en aprietos ¿Cómo va a entregarse la pizza si hay errores en la dirección?
- Los formatos tienen que estar a prueba de errores, deben ser sencillos de llenar, fáciles de leer y manejar y deben ser firmados por el responsable.
- El formato de pedido se coloca en un lugar visible para que no se traspapele, para que lo procesen inmediatamente sin perder tiempo.
- Empieza el procedimiento de cómo preparar una pizza, de dónde se toma la pasta y los ingredientes, qué temperatura y tiempo para el horno, cuánto salami y cuánto queso, etc.
- Diseñas formas de auditar la labor del cocinero sorpresivamente y elaboras un formato para calificar su trabajo. Este formato se usará para evaluar su desempeño y en su momento, aumentarle el sueldo.
- Terminada la Pizza, podemos encargar a la cajera que le haga control de calidad, que revise que quedó bien preparada y la apruebe para entrega firmando el formato de entrega:

- La pizza pasa a manos del repartidor, quien debe consultar un mapa para no perderse, debe manejar bien la moto, debe conocer perfectamente la zona para llegar rápido, debe saber como tratar al cliente, etc.
- Luego necesitas indicar los pasos para entregar el dinero a la cajera. El dinero que el repartidor pague tiene que coincidir con el formato que firmó cuando recibió las pizzas. En otras palabras, cuando el motociclista se va, le estás entregando un inventario, avalado por documentos firmados que lo hacen responsable.
- Cuando el repartidor entrega el dinero cobrado en la caja, la cajera le firma de recibido y él conserva un recibo para demostrar que ya no debe cobranza.
- Cuando la cajera sabe que el director tiene forma de deslindar responsabilidades, se vuelve más cuidadosa.

Sabemos que escribir procedimientos da miedo y pereza, la mayoría de la gente que conocemos dice, “Uy, mejor me pongo a vender en vez de perder tiempo escribiendo procedimientos”. La magia de todo esto consiste en que te ahorra mucho trabajo. Te aseguro que no hay cosa más agradable y descansada que tener un negocio que funcione en base a procedimientos. Escribirlos es el tiempo mejor invertido, porque llega un momento en que el negocio camina solo.

Piensa por ejemplo, ¿cómo es posible que existan personajes como los dueños de las grandes cadenas de autoservicios, que operan decenas de tiendas y además se dan el lujo de vivir descansadamente?

Y por otra parte, ¿por qué los dueños de una miscelánea muy chiquita, tienen que estar en el mostrador de las 8 a 20 horas, aburridos viendo su televisioncita y ni siquiera se pueden dar unas buenas vacaciones? ¿De qué se trata? De que éstos últimos no se han puesto a trabajar, han preferido ver su televisioncita y atender a sus clientes muy rudimentariamente en lugar de escribir sus procedimientos y crecer para institucionalizarse.

Si decidimos convertirnos en empresarios y tener un nivel de vida diferente, tenemos que hacer la tarea: escribir los procedimientos. Si te da pereza, te la aguantas y durante unos meses te metes a trabajar en eso. Te aseguro que al término de ese trabajo estarás contando una historia de éxito.

El Procedimiento de Prospección y Ventas

El área de ventas es la más sensible a los cambios, si logras sistematizar tu trabajo con los clientes, es probable que recibas beneficios muy valiosos y muy pronto. De entre todos los procedimientos del modelo SER+, hemos seleccionado este para ejemplificar como se escriben al detalle. Además, el ejemplo siguiente te sirve para implantar el procedimiento inmediatamente y probar los resultados del modelo con un esfuerzo mínimo.

En las pequeñas empresas, los dueños somos a veces director, a veces vendedor, a veces secretaria, a veces intendente y cada uno de estos papeles está lleno de satisfacciones. En caso de que no tengas vendedores, tú como director debes asumirme

como tal. Mi recomendación es que apliques a ti mismo todo este procedimiento y su diagnóstico correspondiente (la Auditoría de Vendedores y Comisiones que se detalla en el apartado 3.2).

Al leer el siguiente procedimiento recuerda que es un ejemplo y que tal vez tendrás que adaptar algunas cifras o conceptos a las necesidades específicas de tu propio negocio.

Objetivos del Procedimiento de Prospección y Ventas:

- Identificar prospectos que pudieran convertirse en clientes leales
- Incrementar las ventas cobradas mediante la conquista de nuevos clientes.
- Satisfacer a los clientes mediante soluciones, servicio y atención personal.
- Retener a los clientes, fomentar su lealtad y venderles más cada día

Procedimiento

Para vender bien necesitamos tres cosas:

1. Estar con el cliente
2. Convencer al cliente
3. Retener al cliente

1. Estar con el cliente requiere de:

- a) Prospectar: Identificar prospectos que puedan convertirse en clientes leales. Esto se logra preparando listas de prospectos, donde se enumeren exhaustivamente todos los candidatos segmento por segmento y encuestando a cada uno para evaluar su potencial como probable cliente.
- b) Administrar las visitas del vendedor: Darle a cada vendedor un objetivo mensual de ventas y supervisar su planeación de visitas a clientes para cada mes, semana y día.

2. Convencer al cliente requiere de:

- a) Conocer: Entender las necesidades del cliente, conocer las debilidades y fortalezas de los productos de la competencia y conocer las debilidades y las fortalezas de nuestro producto o servicio.
- b) Convencer: Dominar una técnica de ventas que nos permita usar el conocimiento para convencer al cliente de hacernos una compra.

3. Retener a los clientes y hacerlos leales requiere de:

- a) Satisfacer: Asegurarnos de que las necesidades detectadas en el cliente sean satisfechas por nuestro servicio, asegurar que lo hacemos mejor que la competencia y que no hayan reclamaciones.
- b) Profundizar: Ya que hicimos cliente a un prospecto, debemos seguirle haciendo labor de venta con otros productos y servicios. Buscamos que crezca nuestro volumen con cada uno de los clientes. El cliente es leal cuando el volumen es grande y constante.

Prospectar

- El sistema comienza con la construcción de una "*Lista de Prospectos*". Cada mes, el vendedor reconstruye su Lista de Prospectos, que será como su "materia prima".
- Debe crearse una lista de prospectos para cada segmento del mercado que se atiende (por ejemplo, hoteles, restaurantes, industria, constructoras, taxistas, paseantes, etc).

- Para hacer listas de Prospectos, asigna un segmento del mercado a cada vendedor.
- El vendedor dedica todos los sábados exclusivamente a prospectar, ese día no se atienden clientes, solo busca prospectos. Al detectarlos, anota sus nombres en la lista.
- Para construir la lista, el vendedor busca sus nombres de prospectos mediante;
 - a) Referencias de industria o competidores
 - b) Directorios telefónicos y profesionales,
 - c) Recorridos por la ciudad, etc.
- En la lista, los prospectos se clasifican por prioridad, que depende de su potencial de compras y de la posible facilidad de cerrarle la venta.
- El vendedor usará la lista, que debe contener unos 30 prospectos, para escoger los más importantes, visitarlos y convertirlos en clientes, con ritmo de 5 clientes nuevos al mes.
- Mantén actualizada la lista, detecta nuevos prospectos, elimina los que hagas cliente.
- Asumimos que todo prospecto es un cliente de la competencia. Al abordarlos debemos ser conscientes de que estamos compitiendo contra otro vendedor y que debemos ganar.
- La lista te servirá para investigarlos, para formular una estrategia de convencimiento y para administrar tus visitas mensuales, semanales y diarias.
- Aplica a todos los prospectos de tu lista, la “*Encuesta de Prospección de Clientes*”. Esta encuesta te sirve para tener los datos completos de cada cliente y también para evaluar el grado de satisfacción que tienen con su proveedor actual (la competencia).
- Analiza los resultados de la Encuesta de Prospección de Clientes, para que formules una estrategia de ventas para cada cliente, antes de lanzarte a visitarlo.

Administrar las visitas del vendedor

- El vendedor maneja una “Lista de Prospectos” y una “*Lista de Clientes*”, esta última muestra las compras mensuales de cada *Cliente Activo*.
- Las compras se presentan en siete columnas; una para cada uno de los últimos 6 meses y la séptima para la suma de compras del semestre. Las tendencias de compra de cada cliente se pueden observar claramente y detectar crecimiento y clientes perdidos.
- Los clientes activos son clasificados por su volumen de compras como A, AA y AAA. Arriba de la lista se pone el cliente más grande y de ahí para abajo.
- Ningún vendedor manejará más de 60 clientes activos porque no le daría tiempo para atenderlos correctamente. Al llegar a este número, el vendedor sólo podrá añadir nuevos clientes si saca otros (los de compras bajas o mal crédito). A este proceso le llamaremos “depurar la lista de clientes”.
- El trabajo del vendedor es tomar nombres de su Lista de Prospectos, visitarlos, convencerlos, cerrar la primera venta, pasarlos a la Lista de Clientes, retenerlos y hacerlos leales. La labor de ventas debe ser vista como una “*Fábrica de Clientes Leales*”.
- Las listas se actualizan cada mes, algunos prospectos pasan a la lista de clientes activos, se agregan nuevos prospectos y se depuran los clientes de baja prioridad.
- El vendedor cuenta con dos grandes recursos; a) la infraestructura de su empresa, y b) su tiempo. El vendedor debe usar su tiempo eficientemente para vender más.
- Para usar su tiempo eficientemente, el vendedor debe Administrar sus Visitas mediante el uso de una *Agenda* y planear las visitas en base; *mensual, semanal y diaria*.

- Al principio del mes, el vendedor prepara en su agenda un “*Plan Mensual de Visitas*”, en el que programa sus visitas a clientes y prospectos a lo largo de todos los días del mes.
- La planeación se hace basándose en rutas, prioridades, características del cliente, etc. Organiza las actividades por prioridades; comienza con las mejores oportunidades y reserva todos los sábados para prospectar.
- Cada semana, el vendedor prepara el “*Reporte Semanal de Visitas*”. Este formato tiene un espacio para indicar las visitas programadas durante la semana y otro para anotar los resultados logrados en cada visita.
- El vendedor debe hacer citas telefónicas para reducir el tiempo perdido en antesalas.
- Todas las semanas se celebra una junta entre los vendedores y el director, en ella se reporta el avance con cada cliente y se resuelven problemas.

Conocer

- El vendedor aplica y estudia las encuestas de prospección de sus clientes
- El vendedor aprende a resolver las necesidades de sus clientes.
- El vendedor estudia los manuales técnicos de sus productos
- Estudia los manuales técnicos de los productos de la competencia
- Investiga y estudia las listas de precios propias y de la competencia
- Elabora una tabla comparativa de competidores.
- Dedicar un tiempo a salir con su director para aprender a vender.
- Pide entrenamiento y resuelve sus dudas en la junta semanal con el director.
- Asiste a los cursos de sus proveedores.

Convencer

- El vendedor usa una técnica de ventas, de preferencia una dialéctica, donde se hagan más preguntas que presentaciones.
- Aprende y practica la técnica de ventas hasta que logra resultados.
- Aprende a manejar las objeciones de los clientes.
- Desarrolla habilidades de comunicación
- Realiza demostraciones de las ventajas de sus productos o servicios.

Satisfacer

- El vendedor mantiene a sus clientes satisfechos todo el tiempo, visitándolos y trabajando sus necesidades no resueltas
- Usa los sistemas de aseguramiento de calidad de su empresa.
- Cuando hay una reclamación, la atiende inmediatamente y la resuelve.
- Aplica a sus clientes la encuesta de Satisfacción y Retención de Clientes
- Analiza los resultados de la encuesta y emprende acciones preventivas y correctivas
- Busca desarrollar una relación afectiva entre el cliente y la marca
- Responde competitivamente cada vez que un vendedor ajeno visita a su cliente.
- Impide que sus clientes se vayan y cuando sucede los recupera.

Profundizar

- El vendedor averigua si su cliente activo sigue comprando algún otro producto a la competencia
- Ofrece a sus clientes los productos que aún no compran con él.
- Incrementa el volumen de compras de cada uno de tus clientes hasta el máximo

- Ofrece a sus clientes todos los servicios que ofrece su empresa
- El vendedor sabe que mientras más productos y servicios le vende a un cliente, más difícil será que se vaya con la competencia.

Pago de Comisiones a Vendedores

- Los vendedores deben tener un modesto salario fijo y las prestaciones de ley.
- Además, el vendedor debe ser motivado con una comisión que dependa de sus logros.
- Es muy buen negocio tener vendedores que ganen mucha comisión, esto significa que venden mucho y eso es lo que busca el director.
- El mecanismo para calcular las comisiones debe ser sencillo y transparente. Si el director propone cálculos complicados, o si abiertamente elude pagar las comisiones, el vendedor pierde confianza y deja de vender o se va a la competencia.

El director debe tener una disciplina férrea pero justa al aprobar las comisiones, para esto debe pedir cada mes que se logre el objetivo y que se entreguen los documentos requeridos por la Auditoría de Vendedores y Comisiones (ver capítulo 3.2). Los documentos que integran esta auditoría son: Lista de Prospectos, Lista de Clientes, Encuestas de Prospección de Clientes, Reportes Semanales de Visitas y finiquito de Comisiones.

Lista Completa de los Procedimientos y sus Pasos Básicos.

En el apéndice 1 hemos incluido una breve descripción de cada uno de los procedimientos del modelo SER+. Esto te servirá para que comiences el desarrollo de tus propios procedimientos hasta dejarlos al nivel del ejemplo anterior.

En ese apéndice y en muy breves líneas, se muestran los pasos más básicos de cada uno de los procedimientos del Modelo SER+. Solo podemos darte lineamientos generales, a ti te toca escribir tu propia versión de cada uno de ellos, implantarlo y revisar que funcione de manera que te acerque más a tu sueño.

En caso de que te fuera útil, la descripción completa y detallada de todos estos procedimientos y sus diagnósticos –incluyendo formatos- se ofrece en la página Web de la Red C+

Mapa Mental del apartado 2.2 Diseña tus Procedimientos

- Diseña o Rediseña los Procedimientos que identificaste en tu negocio
 - Ten clara una filosofía que te indique hacia donde llevas el rediseño.
 - Identifica los procedimientos y determina cual rediseñarás primero.
 - Entiende como se ejecuta actualmente el procedimiento seleccionado.
 - Reúne a los empleados involucrados para discutir formas de mejorarlo.
 - Cuando comprendas profundamente el procedimiento, rediseñalo.
 - Cuando termines continúa con el siguiente hasta rediseñar todos.
- Asegura que tus procedimientos queden interconectados y sinérgicos

2.3. Ejecuta tus procedimientos

El mayor desafío y oportunidad para un pequeño empresario como tú, sin importar el giro, es la institucionalización de su empresa: Lograr que todos los que trabajan en ella actúen en una misma dirección, con calidad y con resultados que mejoran continuamente, sin la necesidad de andar detrás de ellos todo el tiempo y en sincronía con una filosofía de largo plazo.

Este desafío consiste en llevar a *la realidad* todas las ideas que hemos expuesto hasta este momento sobre el modelo SER+. Eso haremos en este apartado; ejecutar los procedimientos en la vida cotidiana de tu empresa. Ya tienes un juego de procedimientos alineados a tu filosofía, ahora tienes que lograr que cada uno de tus empleados los siga al pie de la letra. Es tiempo de convencer a tus empleados de la filosofía y las actividades que gobernarán el destino de tu negocio, tiempo de liderazgo.

Hacer que tu gente acepte la idea de un cambio profundo en sus procedimientos de trabajo requiere de tu esfuerzo para convencerlos, entrenarlos y supervisarlos. Todos los seres humanos tenemos una tendencia a evitar los cambios o incluso a obstaculizarlos. Cuando emprendas esta tarea es posible que algunos opongán pretextos y críticas. Como líder que eres de tu empresa y para lograr que las cosas se hagan como tú las has diseñado, tendrás que convencerlos siguiendo tres pasos:

- a) Rediseña inteligentemente tus procedimientos.
- b) Explícales la situación actual de la empresa y la razón por la que no puede seguir así.
- c) Explícales hacia donde la vas a llevar y como los cambios serán convenientes para todos.

Pongámoslo paso a paso

- a) Rediseña inteligentemente tus Procedimientos (ver apartado 2.2)
- b) Explica a los empleados la situación de la empresa y la razón por la que debe cambiar.
 - Explica a cada empleado como su trabajo afecta al sistema total de la empresa
 - Explica a cada empleado como la empresa mejorará con los cambios.
- c) Entrena a los empleados para que comprendan el nuevo rumbo de la empresa y asuman los cambios en sus procedimientos.
 - Estimula que cada empleado se auto-motive con tu filosofía
 - Busca que adopte el nuevo procedimiento por su propia conveniencia; “vas a trabajar más efectivamente, más cómodamente”, etc.
 - Negocia el apoyo incondicional de cada uno de ellos,
 - Da seguimiento implacable a cada una de tus órdenes,
 - Asegura que los procedimientos se hacen como tu los diseñaste,
 - Si un empleado argumenta problemas o pretextos; investigalos.
 - Si algo que tú diseñaste no funciona; cámbialo.
 - Estimula a los que desempeñan y reprende a los que no.
 - Ten decisión para despedir a tiempo a los empleados que no respondan,
 - Aprovecha oportunidades para dar el ejemplo a tus empleados,
 - Acepta tu responsabilidad total sobre cualquier cosa que pase,
 - Mide los resultados que estas logrando,
 - Toma acciones correctivas y preventivas
 - Logra tu sueño.

Si tuviste el arrojo para abrir tu propio negocio, lo tienes también para cambiar los procedimientos y convertir tu empresa en una institución.

Una anécdota personal

Luego del fraude, pasé un largo tiempo buscando “hoyos” por donde pudieran fugarse los recursos de la empresa. En este proceso tuve que revisar los pasos que seguía cada empleado en la ejecución de sus tareas. Al hacerlo descubrí la necesidad de estandarizar los procedimientos para que todos los ejecutaran siempre de la mejor manera. Entonces diseñé cada procedimiento con la ayuda de cada uno de los responsables.

Diseñar los procedimientos con la ayuda de los empleados fue muy provechoso por distintas razones;

- a) me di cuenta de la forma en que les gustaba trabajar;*
- b) me di cuenta de los errores reales que había,*
- c) impedí que el empleado sintiera el cambio como una imposición;*
- d) integré las ideas brillantes de los empleados, y*
- e) logré conocer mejor a mi equipo de trabajo gracias a la convivencia que tuve con ellos durante el trabajo de rediseño.*

Todo esto me ayudó a que los cambios fueran aceptados con mayor facilidad por los empleados, cosa que resultó fundamental porque se trataba de un cambio radical en las costumbres de la empresa.

Aún así, la implantación de los nuevos procedimientos fue un desafío muy interesante. Había una cierta resistencia de parte de los empleados a cambiar la forma de hacer las cosas. Esta resistencia se debía a diversas razones: a) algunos empleados eludían ser controlados por miedo a perder poder; b) algunos se rehusaban a cambiar sus hábitos por pereza, c) otros se sentían asustados por la responsabilidad, d) otros temían posibles castigos por errores o abusos pasados.

Definitivamente, cuando un director toma con fuerza las riendas de su negocio, los empleados se asustan. Es ineludible que alguien pierda poder mientras el director lo gana. En este sentido, en el proceso de implantación de tus procedimientos, tendrás que resolver diferencias, miedos y pereza de cada uno de los responsables de los procedimientos.

En mi caso, fue necesaria una batería de soluciones. Uno de los muchachos que posteriormente floreció en mi empresa se quejaba amargamente de que no podía con tanta responsabilidad. Se daba cuenta de que ahora todo tenía que estar firmado y contabilizado y sabía que una pérdida podía ser deslindada como su responsabilidad. Otro compañero que sigue conmigo me decía con pesadumbre que no se podía hacer responsable de entregar los pedidos a tiempo si no cooperaba el resto del equipo. Otro más se quejaba de que no podía vender si la mercancía no estaba a tiempo en inventario.

A cada uno de estos empleados los tuve que capacitar para que comprendieran la forma en que su procedimiento se conectaba con los demás. Les tuve que infundir la

noción de que cada uno de ellos era responsable del resultado final sin importar las fallas de sus compañeros. Les tuve que dar herramientas para tomar decisiones y para influir positivamente en el desempeño de sus compañeros. Uno a uno tuve que platicar con ellos, alentarlos, capacitarlos, resolver conflictos personales, premiarlos y castigarlos cuando fue necesario.

En ciertos casos, cuando el proceso de entrenamiento resultaba demasiado costoso, decidí despedir al empleado. Siempre que fue necesario un despido, aproveché la oportunidad para hacerle ver al resto del equipo que nadie era indispensable. Llegó un momento, cuando los procedimientos comenzaron a funcionar y a apoyarse internamente, que ni siquiera el Director General, yo, era indispensable.

Esta magia sucedió precisamente cuando cada uno de los procedimientos comenzó a interactuar con los demás. Esta interacción estuvo fundamentada en la capacidad de liderazgo de cada uno de los responsables de cada procedimiento.

Por ejemplo, el vendedor lograba una venta y exigía al encargado de logística que lo entregara a tiempo, de ser necesario no solo le exigía sino que lo apoyaba. Entonces el encargado de logística exigía a la tienda que el pedido estuviera preparado a tiempo, de ser necesario no solo le exigía sino que lo apoyaba. Entonces el encargado de la tienda exigía al de suministro que tuviera el inventario disponible, etc.

Pero esto no solo sucedió en sentido horizontal sino también vertical: al crecer las ventas, el jefe de una tienda comenzaba a requerir ayuda, entonces me pedía un asistente, pero este asistente era contratado sin conocimientos y el jefe de la tienda debía entrenarlo para poder aprovechar el apoyo. También cuando necesitábamos un nuevo vendedor, lo sacaríamos de entre las filas de los jefes de tienda mediante un plan de entrenamiento. A cambio de esta labor de entrenamiento mutuo, yo me comprometí a no contratar jefes, solo empleados que comenzaran desde abajo. De esta forma, luego de un tiempo teníamos una “fábrica de empleados” en la que los veteranos entrenaban con gusto a los novatos, y al desarrollarse los novatos empujaban a sus jefes hacia arriba.

Toda esta “magia” esta fundamentada en una sola idea poderosa: Siempre existe una forma de organizar un sistema, en la que todos pueden ganar.

La clave consiste en entender la interacción de los procedimientos para encontrar una forma de conectarlos en la que cada uno apoye a los demás. Además es necesario comprender las necesidades de cada individuo involucrado en el sistema para ofrecerle justo lo que necesita, de una manera que beneficie al sistema en general.

Para crear esta “magia” requerimos un crecimiento constante como director, y diseñador de procedimientos. Requerimos desarrollar nuestra capacidad de organización, nuestra comprensión de los demás y un férreo control. Requerimos convertirnos en un líder capaz, en un mago de la empresa.

¿Y tu como trabajas?

Mapa Mental del apartado 2.3. Ejecuta tus procedimientos

- Explica a cada empleado la situación de la empresa y la razón de cambiar.
 - Explica al empleado como su trabajo afecta al sistema total de la empresa
 - Explícales como la empresa mejorará con los cambios.
- Entrena a cada empleado para que comprenda el nuevo rumbo de la empresa y acepte su nuevo procedimiento.
 - Busca que el empleado se auto-motive hacia el cambio, usando la filosofía y la propia conveniencia, hasta lograr un apoyo incondicional.
 - Da seguimiento implacable a cada una de tus órdenes, asegura que todos cumplan con los procedimientos nuevos y administra premios y castigos
 - Acepta tu responsabilidad total sobre cualquier cosa que pase, si encuentras un error propio; resuélvelo.
 - Revisa tus logros y toma acciones hasta alcanzar tu sueño.

3. REVISAR

3.1 Establece Objetivos.

Para asegurar que los resultados se logren es indispensable medirlos.

Esto es similar a manejar un coche. Para llegar en auto a tu destino, a tiempo y sin accidentes, es necesario que hagas una infinidad de mediciones, que te permiten tomar muchas pequeñas decisiones; mides tu distancia al siguiente coche y decides frenar, mides la luz del semáforo y paras, mides la curva y la tomas, mides la lluvia y regulas los limpiadores, mides el tiempo y decides acelerar, mides el espacio del estacionamiento y te acomodas, etcétera. Estamos hablando de la retroalimentación, en inglés feedback, sin la cual no puedes conducirte eficientemente a tu destino, ni en el coche, ni en la empresa.

Algunos pequeños empresarios tienen la costumbre de trabajar a ciegas; solo revisan cuanto dinero les quedó en la cartera hasta el fin del día, o del mes. Estos empresarios tienden a ver su empresa como una caja negra llena de incógnitas, de donde a veces sale dinero y a veces no. Esta actitud de dejar los resultados “a la buena de Dios”, es incorrecta y puede resultar mortal; es como manejar un auto dormido o con los ojos cerrados.

Así que, en el capítulo anterior implantaste un grupo de procedimientos que ponen tu empresa a marchar, ahora necesitas asegurarte de que la marcha sea por el sendero correcto, que no se desvíe o se detenga en el camino. En este capítulo, te vamos a enseñar la parte del modelo SER+ que trata acerca de medir el avance de tus pasos hacia tus metas de largo plazo. Para lograrlo, te conduciremos por las siguientes cinco etapas:

1. Fija unas *Metas de Largo Plazo*
2. Desglosa las Metas en un grupo de *Indicadores*, de manera que exista al menos un indicador para revisar y controlar cada *procedimiento*.
3. Fija un *Objetivo de Corto Plazo* para cada indicador (mensual y anual)
4. Mide cada indicador periódicamente, mediante *Diagnósticos*
5. Cumple con tus *Objetivos de Corto Plazo* para alcanzar tus *Metas de Largo Plazo*.

Definamos algunos conceptos

Revisar; Llamaremos Revisar al acto de hacer diagnósticos para medir los indicadores de cada uno de los procedimientos y para compararlos contra los objetivos de corto plazo y así encontrar tendencias que nos permitan darle a las metas de largo plazo un seguimiento perseverante.

Medir; Medir significa para nosotros, desarrollar un diagnóstico para comparar un indicador contra su objetivo de corto plazo y decidir si la tendencia va encaminada hacia el logro de las metas de largo plazo.

Controlar los procedimientos; Llamamos así al conjunto de decisiones y actividades encaminadas a asegurar que cada procedimiento funcione de la manera que fue diseñado y que entregue exactamente los resultados esperados. Para controlar los procedimientos se requiere de un seguimiento perseverante.

Indicadores; Son las variables más importantes para reflejar el desempeño de cada procedimiento, y que siendo medible mediante un diagnóstico, nos indica si el procedimiento está dando los resultados esperados.

Metas de largo plazo; Estas son las cuatro grandes metas que nombraste en el apartado 1.3, cuyo logro reflejará la cristalización de tu sueño. Estas metas están planteadas para alcanzarse en 5 años y probablemente habrás seleccionado de entre; Ventas totales, Utilidades netas, Satisfacción de clientes, Participación en el mercado, Número de sucursales, Certificaciones logradas, etc., etc.

Objetivos de corto plazo; Es el resultado que esperamos de un indicador para confirmar que el procedimiento correspondiente esta funcionando bien y acercándose a nuestras metas de largo plazo.

Diagnósticos; Es un sistema para medir indicadores, periódico y documentado, que nos permite comparar los resultados contra sus objetivos de corto plazo y contra las metas de largo plazo, de forma que nos habilita para dar seguimiento perseverante. El diagnóstico consta de un formato y un instructivo de aplicación.

Establece Metas de Largo Plazo

Establecer Metas de Largo Plazo nos permite elegir líneas de acción para el futuro. Las Metas son una declaración de intención, que articula el seguimiento perseverante para que los sueños sucedan. La principal virtud de contar con unas metas bien escritas, es que estas te permitirán concentrar la atención y la intención de todos los individuos de tu empresa, en un mismo objetivo. Cuando todo un equipo pone su intención en algo, es altamente probable que suceda.

En el capítulo uno le pusiste *nombre* a las cuatro metas más importantes que quieres lograr en tu negocio al paso de 5 años, estas pasaron a formar parte de tu filosofía empresarial. Ahora es necesario que hagas lo siguiente:

1. Toma esas 4 metas y ponle *número* a cada una de ellas. Debes anticipar el futuro a 5 años y determinar cual es el nivel de resultados que podrías lograr haciendo un esfuerzo en cada una de tus metas. *Por ejemplo, “ventas de 5 millones anuales, utilidades del 20%, utilidades netas de 500 mil pesos al año, 5 sucursales, 20% de participación en el mercado, satisfacción de clientes mayor a nueve. “etc.*
2. Ya que les hayas puesto número a las 4 metas, debes revisar que cada una de ellas cumpla con las 5 características de los objetivos bien planteados que se detallan abajo. *Por ejemplo; Vender 5 millones al año en 5 años, ¿es alcanzable? ¿es desafiante? ¿se puede articular operativamente? ¿es posible medir el resultado? ¿tiene definido un esquema de tiempos para su seguimiento?*

Las cinco características de una *Meta u Objetivo* bien planteado:

- Alcanzable: Los objetivos demasiado ambiciosos no motivan. Los empleados se desaniman, especialmente si existe algún premio que nunca se gana.
- Desafiante: Un objetivo fácil tampoco motiva, además de que no ayuda al crecimiento de la empresa. El objetivo debe ser un desafío alcanzable.
- Operativo: El objetivo debe ser susceptible de trabajarlo, debe haber formas de articular su logro en la operación de la empresa, debe perseguirse mediante los procedimientos.

- Medible: Si no es medible no funciona como objetivo. Mientras más fácil y clara sean la medición y el cálculo, mejor.
- Temporal: El objetivo debe tener una fecha de realización, en caso contrario no hay prisa por alcanzarlo y no se logra.

Por ejemplo, 4 Metas de Largo Plazo para una Pizzería

1. Ventas: Quiero vender 12 millones de pesos anuales para el año 2011
2. Utilidades: Quiero un margen neto de utilidad del 10%, para ganar 1.2 millones al año (100mil pesos al mes)
3. Mercados: Quiero ser el negocio de pizzas más importante de la ciudad de Zacatecas, con las 5 mejores pizzerías en términos de apariencia, metros cuadrados y servicio
4. Satisfacción, quiero que mis empleados y clientes me otorguen calificaciones de satisfacción superiores a 9 en la escala de 10.

Establece Indicadores para cada procedimiento

Las metas de largo plazo están a 5 años de distancia; muy lejos. Es necesario que estén lejanas para que nos guíen con consistencia. Sin embargo también necesitamos objetivos cercanos que nos guíen cada día, semana, mes y año.

Por ejemplo, si vamos a hacer un viaje largo en coche, primero debo fijar el destino final; “Voy en coche de Monterrey a Tehuantepec”. Luego tengo que decidir los destinos intermedios; “Voy a pernoctar en San Luis, en Puebla y en Oaxaca”. Finalmente tengo que definir las paradas técnicas; “Voy a cargar gasolina en 50 kilómetros, voy a pararme a comer en Querétaro, voy a revisar las llantas en México, etc.

Las metas de largo plazo (ir a Tehuantepec) dependen de una cantidad muy grande de factores, son tan grandes y lejanas que no se pueden administrar cotidianamente. Para administrarlas tenemos que desmenuzarlas, convertirlas en un conjunto de *objetivos de corto plazo*.

Además, las metas de largo plazo dependen del buen funcionamiento de toda la empresa completa, esto es; de cada uno de los procedimientos. Por este motivo, es necesario que las metas se repartan en objetivos para cada uno de los procedimientos. Pero para ponerle objetivos a cada procedimiento, primero tenemos que nombrar un *indicador* de desempeño para cada procedimiento. Como lo hicimos con las metas, primero *nombramos* el Indicador y luego le ponemos un objetivo de corto plazo (un *número*).

Por ejemplo: Mi meta de largo plazo es lograr ventas de 12 millones anuales en mi pizzería dentro de 5 años. Para lograr esta meta tengo que definir indicadores para cada procedimiento involucrado:

INDICADOR	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO				
	2006	2007	2008	2009	2010
Número de sucursales	1	1	2	3	4
Retener empleados capaces,	4	6	8	12	15
Satisfacción del cliente (1a5)	3	3.5	3.7	4.0	4.2
Generar nuevos clientes	300	350	500	650	800
Retener clientes leales,	40	80	120	200	250

realidad evolucione como se espera, y mantener este seguimiento continuamente hasta que la meta se cristalice sin la menor duda.

Se trata de asegurarnos a cada paso, de que nuestra meta se acerca y llega. Para lograr esto, debemos medir continuamente que el avance nos acerque a las metas de largo plazo y en caso contrario emprender acciones correctivas y preventivas sin descanso.

Una anécdota personal

Cuando tuve jefes, uno de nuestros temas más frecuentes era el de los objetivos. Y no era un tema agradable, usualmente me acosaban para que yo les entregara mi lista semanal de objetivos, para que me comprometiera con resultados, para que propusiera planes con objetivos claros. Esto era muy incómodo porque me daba miedo comprometerme a algo y no cumplir, me daba miedo tener que adivinar algo que no podía anticipar y me mataba de pereza tener que formular números que me habrían de controlar.

La organización en la que trabajaba tenía la habilidad de transformar tu pensamiento, tomaron a este estudiante soñador de 22 años y lo inocularon con el virus de los objetivos y las estrategias. Esto no fue un cambio fácil para mí, la tendencia de los seres humanos a no comprometernos es difícil de extirpar.

A lo largo de los años, he conocido muchos pequeños empresarios que tienen la misma aversión a los objetivos que yo tenía en ese tiempo. Además, muchos de estos directores nunca tuvieron la afortunada monserga de traer un jefe de este tipo encima durante dos años. Estos directores tienden a disiparse en sus acciones directivas, se dejan seducir por ideas atractivas pero que se salen de rumbo, huyen de los objetivos porque comprometen, evaden el minucioso trabajo que implica trabajar con números, evitan formular estrategias porque estas implican sacrificar otras avenidas de acción.

Efectivamente, el proceso de escribir objetivos y estrategias implica decidir, limitar, separar, eliminar alternativas, sacrificar opciones, comprometer recursos, entregar parte de tu vida a algo. Por esta razón, no siempre es natural que un director tenga objetivos claros. Por esta misma razón, no es natural encontrar muchos directores sobresalientes.

A base de insistir, mis jefes me hicieron ver el otro lado de la moneda, me di cuenta que aquellos que hacían sacrificios y definían objetivos claros eran los más exitosos. Luego me recordé a mi mismo, cumpliendo o fallando mis propios objetivos, y reconocí las acciones que me resultaron efectivas. Me convencí cuando vi el ejemplo en mi propia historia, pero terminé de matar las dudas cuando apliqué la fórmula y la vi funcionar; una vez tras otra.

A los cuatro años viví en un lugar semiselvático. Frente a mi casa había un cerro pequeño y mis amigos mayores decían que en él vivía una familia de armadillos. Yo ardía en deseos de encontrar un armadillo y simplemente verlo. Un día me decidí, me quité las sandalias y me puse los primeros calcetines que encontré -aunque no fueron del mismo color-, me calcé los zapatos y salí con el claro objetivo de ver un armadillo. El objetivo resulto ilusorio, cosa que mi madre dejó en claro al detenerme, muy asustada, a medio cerro. Sin embargo este viaje frustrado fue antecedente de otros proyectos un poco menos deschavetados.

Comenzaba a manejar a los 16 años cuando me propuse el objetivo de arreglar el viejo auto que mi padre me prestaba. Mi objetivo era claro, quería ponerle un moderno equipo de sonido, pero no tenía dinero, ni trabajo. Aprovechando que venía el verano, convencí a mi mejor amigo de salir a las calles de la colonia donde vivíamos para lavar coches. Durante varias semanas lavamos, enceramos y pulimos coches además de otros trabajitos que algunas señoras hicieron favor de darnos. El negocio progresó y se transformó en una operación de venta de joyería, que compraba en Taxco al “mayoreo”, y vendía a mis amigas. El poder de tener un objetivo claro me habilitó a terminar el verano con un equipo de sonido nuevo.

Años más tarde, ya con mi propia empresa, dediqué mi primer día de trabajo a escribir mis objetivos de largo plazo. La frontera temporal era el mítico año 2000, en ese entonces a 6 años de distancia. Recuerdo como las metas me estimulaban, me hacían sentir “¡que bueno sería lograr todo esto!”.

A veces olvidé aquel documento, me sumergía en resolver problemas cotidianos y las metas pasaban a segundo término. Pero a veces las recordaba y estas me orientaban siempre en la misma dirección. Así es que durante todos esos años mantuve la mira en el mismo blanco de largo plazo, y cuando llegó la fecha esperada revisé mis logros y los comparé contra las metas escritas años antes.

Ahí, en el arranque del nuevo milenio, descubrí que mi camino había sido diferente al proyectado, supe que difícilmente las cosas salen como se planean; habíamos sido golpeados por una terrible crisis económica, habíamos cerrado la constructora, habíamos vendido nuestras oficinas, habíamos sufrido un fraude, me había mudado de ciudad, etc. Sin embargo, a pesar de haber recorrido un camino tan diferente al planeado, vi con mucho placer, que de todos modos mis metas habían sido alcanzadas. Los ingresos, las utilidades y el número y calidad de sucursales eran las que yo había soñado.

Plantear y alcanzar objetivos es una de las experiencias más satisfactorias que he vivido. Es un gran placer sentir el poder de proponerte algo, ponerte a trabajar y lograrlo.

Recientemente, en un Café de Trabajo de la red de pequeños empresario C+, una colega expresaba con una sonrisa traviesa en la cara; “Cuando pidas un deseo, ten cuidado con lo que pides, porque es muy probable que se haga realidad”. Así es con los objetivos bien planteados y trabajados; son deseos que se hacen realidad.

Hoy lo sé con mucha certeza y por eso lo digo con autoridad; la mente de quien quiere lograr las cosas requiere valor para hacer sacrificios, se requiere vocación de adivino para plantear objetivos, habilidades de mago para que se tornen realidad y la sangre fría del guerrero para quitar todo lo que sobra. Pero eso es lo que significa ser empresario; alguien que elimina lo innecesario, plantea objetivos y usa su seguimiento perseverante para cumplirlos.

¿Y cuáles son tus objetivos?

Ejercicio:

1. Repasa cada uno de los procedimientos de tu lista y define cual es el indicador que refleja su desempeño con mayor precisión.

2. Luego revisa nuestra lista de indicadores que se detalla más abajo y compara tu respuesta con nuestra propuesta.
3. Finalmente toma decisiones y define tu propia lista de indicadores, usando la del modelo y la dictada por tu intuición como antecedentes.

Una Propuesta de Indicadores para cada Procedimiento

A continuación encontrarás la lista de indicadores para cada Procedimiento. Además, en el apéndice 2 encontrarás la lista de Auditorias con las que se mide cada indicador. Ambas listas sirven como ejemplo para que selecciones las tuyas propias. Recuerda que el indicador es la variable con la cual controlarás el desempeño de cada Procedimiento. Cabe mencionar, que algunos indicadores se usan para más de un procedimiento pero siempre se miden con la misma auditoria. Por esto es necesario entender ambas listas.

1. Procedimiento para definir la Filosofía Empresarial
 - Alineación general de los empleados con la filosofía de la compañía
2. Procedimiento del Director y Reglas entre Socios
 - Calificación de los empleados para el desempeño del director
 - Calificación de los socios para el desempeño del director
3. Procedimiento para Estructurar la Organización
 - Calificación general en satisfacción con el trabajo
 - Satisfacción del empleado con el diseño de su puesto
 - Satisfacción del empleado con su desarrollo dentro de la empresa
4. Procedimiento para Culturizar al Personal
 - Alineación de los empleados con la filosofía
 - Interés del empleado por desarrollarse en la empresa
 - Número de empleados con problemas graves de adaptación al director (deshonestidades, rebeldías, intrigas, despido, etc)
5. Procedimiento de implantación del Modelo SER+
 - Porcentaje de avance en la implantación de los procedimientos SER+
 - Tendencia positiva de todos los indicadores en la tabla general
6. Diagnósticos y Sistemas de Información
 - Porcentaje de avance en la implantación de los diagnósticos SER+
 - Tendencia positiva de todos los indicadores en la tabla general
7. Procedimiento de Administración y Finanzas
 - Activo Total
 - Pasivo Total
 - Capital Contable
 - Activo Circulante
 - Pasivo Circulante
 - Inventarios
 - Cuentas por cobrar
 - Proveedores
 - Ventas (V)
 - Costo de lo vendido (CV)

- Gastos de Operación (GO)
 - Margen Bruto (MB)
 - Utilidad de Operación (UO)
 - Margen de Operación (MO)
8. Procedimiento de Controles Internos.
- Número de faltantes detectados en cajas, cobranza e inventarios
 - Monto de los faltantes
 - Número de querellas legales ganadas y perdidas
9. Procedimiento de Mejora Continua
- Porcentaje de avance de los empleados en la implantación de sus proyectos de mejora continua
10. Procedimiento para Diseñar Productos y Servicios
- Satisfacción del cliente con el producto
 - Satisfacción del cliente con los servicios
11. Procedimiento de Compras y Proveedores
- Número de reclamaciones que hemos levantado a cada proveedor
 - Calificación general otorgada al proveedor en solución de reclamaciones
 - Tiempo que tarda el proveedor en entregarnos
 - Porcentaje de nuestros pedidos entregado por el proveedor
12. Procedimiento de Producción
- Costo de producción
 - Costo de los defectos, errores y pérdidas en producción
 - Número de reclamaciones de clientes por defectos de producción
13. Procedimiento para Atender Clientes
- Satisfacción del cliente
 - Número de clientes leales
 - Ventas a clientes leales
14. Procedimiento de Logística y Entregas
- Costo de la logística y las entregas a domicilio
 - Número de problemas logísticos (choques, descomposturas, pérdidas, etc)
 - Número de pedidos entregados tarde
 - Tiempo promedio que nos toma entregar un pedido
 - Satisfacción del cliente con la entrega a domicilio
15. Procedimiento de Crédito y Cobranza
- Satisfacción del cliente con el servicio de crédito y cobranza
 - Días de rotación de la cartera de clientes
 - Porcentaje de la cartera que se encuentra vencida
 - Monto de los faltantes en depósitos y facturas a crédito.
16. Manual de Operaciones y Procedimientos
- Calificación de los empleados en conocimiento del manual de procedimientos

17. Procedimiento para Reclutar Personal
 - Rotación anual del personal
18. Procedimiento para Entrenar y Desarrollar Personal
 - Calificación de los empleados en su evaluación de desempeño
 - Satisfacción del empleado en entrenamiento y desarrollo
19. Procedimiento para Evaluar el Desempeño del Empleado
 - Calificación promedio del desempeño de todos los empleados
 - Desempeño de los indicadores que son responsabilidad del empleado evaluado
 - Desempeño en las funciones del puesto
 - Desempeño en la filosofía de la empresa
 - Calificación otorgada por el cliente al empleado
 - Calificación otorgada por los compañeros de trabajo
20. Procedimiento de Aumento de Sueldos y Promociones
 - Satisfacción de empleados con su sueldo
 - Satisfacción del empleado con su desarrollo en la empresa
21. Procedimiento de Satisfacción y Retención del Personal
 - Rotación del personal
 - Calificación en desmotivadores
 - Calificación en motivadores
 - Satisfacción general del empleado con su trabajo
22. Procedimiento Anual de Mercadotecnia
 - Ventas totales
 - Crecimiento en ventas
 - Participación del mercado
 - Conocimiento de marca
 - Costo del plan anual de mercadotecnia
 - Utilidades
23. Procedimiento de Prospección y Ventas
 - Ventas totales de la empresa
 - Número de encuestas aplicadas a nuevos prospectos
 - Monto potencial de compras de prospectos
 - Satisfacción del prospecto con el servicio de la competencia
 - Número de clientes manejados por el vendedor
 - Ventas totales por vendedor
 - Número de clientes leales
 - Ventas a clientes leales
 - Número de clientes nuevos
 - Ventas a clientes nuevos
 - Comisiones pagadas al vendedor
 - Desempeño del vendedor en el uso del procedimiento
24. Procedimiento para Satisfacer y Retener Clientes

- Calificación que da el cliente al servicio que nosotros le ofrecemos
- Calificación que nos da el cliente en comparación con el servicio que recibe de la competencia
- Numero de clientes leales
- Ventas a clientes leales
- Número de clientes leales perdidos

25. Procedimiento para Resolver Reclamaciones

- Número de reclamaciones recibidas
- Calificación del cliente en la solución de reclamaciones

26. Procedimiento de Pago de Impuestos

- Número de errores detectados en la contabilidad
- Monto de los errores detectados
- Monto de multas y recargos por errores

27. Procedimiento de Licencias y Permisos

- Número de licencias y permisos incumplidos
- Monto de las multas y recargos por incumplimiento

28. Procedimiento de Orden, Limpieza y Ecología

- Calificación del auditor interno en orden, limpieza y ecología

Mapa Mental del apartado 3.1 Establece Objetivos

- Escribe unas Metas de largo plazo para tu empresa, a lograr en 5 años
- Desglosa las Metas en un grupo de Indicadores, de manera que exista al menos un indicador para cada procedimiento.
- Fija un Objetivo de corto plazo para cada indicador (mensual y anual)
- Una Meta u Objetivo bien planteado debe cumplir con cinco características:
 - Alcanzable, Desafiante, Operativo, Medible y Temporal.

3.2 Mide Resultados

Luego de fijar objetivos llega el momento de verificar si los estamos alcanzando. Vamos a aprender a medir los indicadores usando Diagnósticos periódicos. También aprenderemos a lograr los Objetivos de corto plazo para alcanzar las Metas de largo plazo. Temas que encuentran su fundamento en diversas corrientes de pensamiento sobre la Calidad.

El tamaño pequeño de una empresa no es una desventaja a la hora de hacer Calidad. Resulta que las grandes tienen muchos niveles jerárquicos y obedecen a muchos intereses; desde sindicatos hasta la bolsa de valores. En cambio, en una pequeña empresa el director tiene contacto directo con todos sus empleados y clientes, lo que le facilita organizarla hacia cualquier objetivo preciso.

La Calidad en las Empresas Pequeñas

Como empresario pequeño, cuando he conocido expertos en calidad, suelo encontrar que tratan de demostrar su erudición hablando de las tendencias de moda. Entonces sueltan palabras como ISO9000, reingeniería, seis sigmas, TQM, CRM, balanced score card, Kaisen, círculos de calidad, etcétera. A mi eso no me motiva, solo me hace sentir que saben mucho, aunque también me parece que la mayoría carecen de experiencia como empresarios.

Estos conceptos académicos están bien para los departamentos de calidad de las grandes empresas, donde justifican su trabajo convirtiéndose en eruditos de la calidad. Pero un director de pequeña empresa como tú y como yo, necesitamos soluciones prácticas. Lo cual no implica que el pequeño empresario, no incorpore el concepto de calidad en el desarrollo de su empresa.

Aquí nos encontrábamos con una brecha de conocimiento, pues la calidad no ha sido tratada correctamente para la pequeña empresa mexicana. Por eso la estamos abordando en este libro, con la intención de que apliques en tu pequeño negocio las mejores metodologías de calidad, pero de manera sencilla, práctica y exenta de pretensiones académicas.

Así pues, **Calidad Total** quiere decir que vamos a asegurarnos de que TODOS los procedimientos de la empresa se desempeñen correctamente, buscando la satisfacción del cliente por encima de la competencia.

Tomando como base esta definición es importante que notes que el método que te hemos compartido en este libro es sin duda, un sistema de calidad total para la pequeña empresa. El concepto de calidad total nos enseña que todos los integrantes de la empresa y todos sus esfuerzos, se deben encaminar hacia hacer las cosas bien a la primera, de cara a la satisfacción del cliente y a la competitividad del mercado, para lo cual se controlan los resultados, guiándonos por una filosofía empresarial de largo plazo.

El concepto de calidad en la empresa está unido al concepto de medición. Volvamos al ejemplo de la fábrica de chorizo para ilustrar el más primitivo de los conceptos de calidad; el Control de Calidad y su relación con la medición de resultados.

Un Ejemplo: Control de calidad en una fábrica de chorizos. Decido vender solamente chorizos de alta calidad para así lograr retener a mis clientes. Entonces me pongo en la salida de mi línea de producción y separo los chorizos que están mal y los retiro. Los chorizos que salen bien los coloco en la sección de ventas.

Como podemos ver en este sencillo ejemplo, lo que hago es evaluar los chorizos para separar los buenos y los malos. Por supuesto que para evaluarlos necesito MEDIR sus características. Medir su contenido de grasa, su sabor, su color, su forma, su peso, etc. Además, para hacer esta medición, antes tuve que ir con el cliente y preguntarle los indicadores que considera importantes para un buen chorizo: que tenga buena forma, brillo, cierto color, poca grasa, etc.

Pero más allá del control de calidad, existe un concepto más avanzado que se llama Aseguramiento de calidad y que te ilustraré en el siguiente ejemplo:

Otro ejemplo

Aseguramiento de calidad en una fábrica de chorizos: Para hacer chorizos necesito tres ingredientes principales: carne, chile y envoltura. Tengo una máquina "chorizadora" por cuya entrada suministro los tres ingredientes y por la salida obtengo chorizos terminados. Entonces selecciono solo los mejores ingredientes y le doy el mejor mantenimiento a mi máquina y retengo a los mejores operadores. Todo esto me permite asegurar que cada uno de los chorizos salga sin defectos y que ya no sea necesario seleccionarlos a la salida.

Esa es la diferencia entre control y aseguramiento de calidad. Hace muchos años se comenzó a hablar del Control; seleccionar lo bueno de lo defectuosos. Pero este proceso era ineficiente, pues implicaba desperdicios. Posteriormente se habló de ir más a fondo hacia el aseguramiento, dado que todo lo que se hace en la empresa incide en la calidad del producto final.

Calidad en el Modelo SER+

En términos de Calidad, en el modelo SER+ trabajaremos en TODOS los procedimientos, para ASEGURAR que se logren los resultados deseados. Esto implica que MEDIREMOS periódicamente los indicadores de cada procedimiento, para asegurar que nos estamos acercando a las metas de largo plazo.

La medición de los indicadores debe hacerse sistemáticamente para que sea útil para tomar decisiones. Por eso es necesario diseñar un grupo de diagnósticos atendiendo a las necesidades de medición de cada indicador y de cada procedimiento. Estos diagnósticos nos ayudan a organizar la tarea de medición y nos permiten hacer tablas con los resultados y las tendencias.

Por ejemplo, si tienes una caldera en tu negocio, para controlar su desempeño tienes que medir la temperatura y la presión. Pero es esencial que lo hagas periódicamente, de nada te va a servir medirla un día si y dos no, porque no podrás ver tendencias ni comparar resultados. Además, de poco te servirán las mediciones si no las tienes registradas en un documento, de manera que las puedas comparar con mediciones anteriores..

Además, es muy difícil que midas en el mismo formato cosas como la temperatura de la caldera, la satisfacción de los clientes y el inventario de toallas. Es más práctico que tengas un diagnóstico para cada tipo de indicador.

En el presente apartado vamos a orientarte para que construyas una batería de diagnósticos, de la manera más práctica posible y considerando que sus mediciones cumplan con los siguientes cuatro requisitos:

Estandarizada: Es conveniente que las mediciones siempre se hagan en las mismas unidades, para que comparemos manzanas con manzanas. Además, siempre se debe medir con el mismo procedimiento y con la misma pregunta. Por ejemplo, no puedo comparar la respuesta de estas dos preguntas, aunque sean parecidas: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con nuestro servicio? Con ¿Qué tan satisfecho está con el servicio del mostrador? El cliente tiende a entender y responder cosas diferentes en cada una de estas dos preguntas.

Periódica: Es necesario que las mediciones se realicen en intervalos regulares de tiempo. Por ejemplo, diario, semanal, mensual, bimestral, semestral, anual. De esa manera aseguramos que se pueda comparar un resultado con el anterior. Lo más obvio sería decir que no puedo comparar las ventas del mes de febrero contra las ventas del 3 de marzo.

Documentada: Las mediciones deben registrarse en una tabla dentro de un documento. Este documento debe asentarse en un formato oficial, que debe cambiar solo de vez en cuando para integrarle mejoras. Si el formato cambia mucho, haremos difícil la comparación de resultados y tendencias. El formato usado debe archivar en una carpeta bien rotulada para futura referencia.

Que muestre tendencias: Las mediciones deben ayudarnos a ver si el desempeño de los procedimientos mejora o empeora, a esto le llamamos tendencias. Si al hacer una gráfica, nos damos cuenta de que las ventas van aumentando paulatinamente, o que son erráticas, o que van en declive, podremos actuar para aprovechar o resolver la situación. Las gráficas nos dan una ayuda visual que facilita las decisiones.

Diseña Diagnósticos para medir los Indicadores.

Los indicadores están diseminados a través de todos los procedimientos de la empresa. Unos tienen que ver con clientes, otros son empleados, con el banco, con la producción, etc. Algunos se miden con un examen, otros con una encuesta, otros con un reporte financiero, etc.

Los indicadores están tan diseminados y son tan diversos, que no es posible medirlos en el mismo lugar o tiempo.

Este aparente dilema hace necesario que organicemos los indicadores en función de sus características y del procedimiento al que pertenecen y que establezcamos un grupo de diagnósticos para medirlos ordenadamente.

Así, cada procedimiento tendrá su diagnóstico, habrá algunos diagnósticos que sirvan para varios procedimientos y algunos procedimientos se medirán con más de un diagnóstico. Ahora definamos algunos conceptos:

El **Diagnóstico** es una actividad sistemática, que consiste en medir periódicamente un grupo de indicadores mediante un formato preestablecido. El diagnóstico es aplicado por un empleado que ha sido entrenado como auditor interno. El diagnóstico es respondido por el responsable o jefe del procedimiento auditado. El formato del diagnóstico debe ser firmado por el auditor y por el responsable del procedimiento.

Los cinco tipos de diagnóstico

En el Modelo SER+, usaremos 5 tipos de diagnóstico:

1. Arqueos
2. Auditorias,
3. Encuestas,
4. Exámenes,
5. Reportes

Un **Arqueo** es una revisión sorpresiva de dinero, inventarios o documentos. Se hace con un formato que permite comparar las cantidades que debería haber con las que hay en la realidad. Sirven para detectar faltantes, errores, desviaciones, delitos, etc. Algunos ejemplos son el arqueo de cierre diario de caja, el arqueo del inventario físico, el arqueo de bancos contra cierres de caja, etc.

Las **Auditorias** son inspecciones sorpresivas, donde el auditor otorga una calificación al nivel de desempeño con el que observa que se está ejecutando un procedimiento de trabajo. Sirven para detectar desviaciones en el desempeño, dar correcciones e identificar fortalezas. Por ejemplo, de acuerdo a los procedimientos establecidos, revisamos la limpieza de la tienda, o el desempeño de un empleado, o el servicio de un proveedor. Se asigna una calificación de acuerdo al criterio del auditor en una escala estándar (preferiblemente del uno al cinco).

Las **Encuestas** miden variables que dependen de la opinión de terceras personas; clientes, empleados y accionistas. Una encuesta es una lista de preguntas que vamos a hacerle al cliente o al empleado. Las preguntas se contestan con una calificación que va del muy satisfecho al muy insatisfecho. Estas calificaciones tienen un valor numérico que va del 1 al 5 y se reporta el promedio. Por ejemplo, las encuestas de satisfacción de clientes y empleados.

Los **Exámenes** nos permiten conocer el nivel de conocimientos que tiene un empleado sobre un tema particular. Esto es, el grado en que el empleado conoce la teoría de su trabajo. Los exámenes se usan para medir variables parecidas a las calificaciones de la escuela. Por ejemplo, el examen de Conocimientos de Operación nos servirá para saber si un empleado conoce teóricamente sus procedimientos e indicadores. Una calificación de 10 sería sobresaliente y una de 5 reprobatoria. Por esto el diseño de las preguntas del examen debe asegurar que la calificación es representativa del conocimiento de todo el manual de operación.

Los **Reportes** son documentos preparados por algún empleado de la empresa, basándose en datos diversos y pueden tener información cuantitativa y cualitativa. Por

ejemplo, los estados financieros, el reporte general de resultados, el reporte de mercadotecnia y el reporte de avance en proyectos de mejora.

Entrena Auditores Internos para Aplicar los Diagnósticos.

El Auditor interno es uno de los empleados de la empresa que ha sido capacitado para aplicar algún diagnóstico y reportar los resultados y las acciones que se desprenden de estos. El auditor debe ser independiente del responsable del procedimiento diagnosticado, para asegurar que sus observaciones sean objetivas, desinteresadas y honestas. El director debe ser el principal auditor y solo delegar estas responsabilidades cuando la organización esté madura.

Aplica los Diagnósticos, Decide, Actúa y Persevera

Cuando hayas desarrollado un diagnóstico para cada uno de los procedimientos, surgirá la necesidad de hacer un programa anual para aplicarlos puntualmente. El modelo SER+ comprende 28 Procedimientos que son auditados mediante 21 diagnósticos. Entre estos últimos, algunos son anuales, otros semestrales, mensuales, semanales o diarios. Esto hace necesario que organices a tus tiempos y tus recursos en el “Reporte y Plan anual de Diagnósticos” (véase lista completa en el anexo 2).

Conforme los vayas aplicando, comenzarás a disponer de información sobre tus indicadores. Cada diagnóstico aplicado te muestra resultados cuantitativos o cualitativos, que reflejan el nivel de desempeño de tu empresa. Al estudiarlos encontrarás tendencias de mejora o deterioro en los diversos procedimientos de tu operación, oportunidades y amenazas.

Esto es tremendamente valioso. Tendrás la capacidad de ver donde estás bien y donde mal. Podrás articular decisiones de mejora continua, actuar para evitar amenazas y prepararte para aprovechar oportunidades.

En la medida en que cumplas con este “ritual de medición”, y a través de tus “bien informadas” decisiones de mejora continua, encontrarás las herramientas para darle “Seguimiento Perseverante” a cada una de tus iniciativas. Así, perseverando con acciones precisas, alcanzarás cualquier cosa que te pongas.

Una Anécdota Personal

Hubo un tiempo en que me fasciné descubriendo que las cosas descompuestas se podían arreglar. Era una aventura que fallara la licuadora o el tostador, sustraerlo a escondidas de la cocina, desarmarlo y buscar el desperfecto. Algunas veces, el diagnóstico mostraba que el problema estaba a mi alcance, entonces procedía a reconectar el cable, acomodar la pieza suelta o limpiar al atasco. Entonces sentía la satisfacción de ver funcionar el objeto que había sido arreglado con mis propias manos.

Por supuesto que muchas veces el problema estuvo fuera de mi alcance y otras me sobraron piezas al reconstruir el objeto, pero a pesar de la molestia de mis padres esto fue secundario. Lo importante fue que la experiencia me enseñó que si tengo un diagnóstico certero, podré arreglar lo descompuesto.

Para graduarme de ingeniero escribí una tesis sobre un tema poco conocido en el México de esos años; “Aseguramiento de Calidad en la Industria de la Construcción”, inspirada en la obra de la Termoeléctrica de Petacalco en Guerrero. Ese fue mi primer contacto con la idea de los diagnósticos de calidad. Años después participe en algunos concursos para los que tuve que estudiar modelos como el ISO9000 ó el del premio Malcolm Baldrige. Uno de los puntales de todos estos modelos es la aplicación de diagnósticos, usualmente llamados auditorias entre los eruditos de la calidad.

Paralelamente, estudié acupuntura con un famoso maestro de las artes tradicionales chinas. Uno de los temas fundamentales del aprendizaje era diagnosticar al paciente; buscar “desperfectos” en su salud. Mi maestro me hizo ver con claridad, que sin un diagnóstico adecuado era imposible articular un tratamiento efectivo.

Para diagnosticar era necesario conocer un modelo ideal de la salud del paciente, que en la medicina china se basa en las leyes de los cinco elementos, del Taiji y de los canales de acupuntura. Además, se hacía necesaria una técnica para comparar el estado real del paciente contra el modelo ideal para identificar los “desperfectos”; la prueba de Akabane. El diagnóstico era la clave para lograr un cambio en la salud. El diagnóstico era indispensable para modificar la realidad de las cosas, porque sin diagnóstico no se podía diseñar un tratamiento.

Como en la medicina, las empresas deben ser diagnosticadas antes de que pretendamos “sanarlas” o mejorarlas. Para esto requerimos análogamente; un modelo ideal de una empresa sana, una técnica para comparar la realidad contra el modelo y una conocimiento para actuar en consecuencia.

Entendí que para controlar mi empresa tenía que hacer todo lo anterior, entonces construí mi propio modelo de lo que debía ser una empresa sana; el modelo SER+. Establecí indicadores y objetivos para controlar las actividades del modelo. Luego diseñé los diagnósticos, los apliqué y actué en consecuencia.

Al trabajar en los diagnósticos, diseñé formatos muy sencillos, de una sola hoja, donde escribía el nombre de unos cuantos indicadores para cada procedimiento. Procuré hacer estos formatos de manera que cualquiera los comprendiera y los pudiera interpretar. Descubrí que mientras más sencillos más efectivos. Algunos diagnósticos eran muy numéricos, otros eran muy cualitativos, otros eran encuestas, exámenes o hasta reportes compendiados de fuentes diversas.

Al principio era yo mismo el que aplicaba todos los diagnósticos, solía presentarme sorpresivamente en una tienda y anunciar amablemente; “vengo a hacer una auditoria”. Entonces tomaba el formato, hacia las preguntas, o contaba el dinero, o contaba el inventario, o lo que fuera que estaba auditando. En algunos casos, como al encontrar un faltante de dinero, el beneficio de la auditoria era inmediato. En otros casos, como al encontrar una insatisfacción del cliente, era necesaria una acción estratégica muy calculada.

Al paso de los meses me di cuenta que mis formatos seguían siendo complejos, descubrí que muchos indicadores eran inútiles o redundantes. Entonces fui cambiando las auditorias conforme aprendía más. Simplificándolas, enfocándolas y clarificándolas cada vez más.

Auditar era como sacar una radiografía de un hueso roto; me permitía ver lo invisible, me habilitaba a tomar decisiones de mejora, me iluminaba el camino, me permitía arreglar lo descompuesto.

Cuando dominé el proceso de los diagnósticos, comencé a formar auditores entre mis empleados. Busqué que el auditor fuera consciente de la responsabilidad de mantenerse objetivo; de no involucrarse con el resultado y ser honesto. Sin embargo, me percaté de que había una tendencia hacia encubrirse entre empleados y protegerse las espaldas, aún en contra de los intereses de la empresa.

Huelga decir que un auditor no sirve de nada si pretende encubrir a sus auditados. Entonces recordé mis días en la escuela, cuando todos los alumnos teníamos que encubrir a un pequeño grupo de “malhechores” so pena de recibir represalias posteriores. También me di cuenta que en el ambiente laboral, este aprendizaje escolar era anacrónico y dañino para los mismos empleados, que tendrían que proteger a sus familias y su ingreso personal antes de andar encubriendo compañeros.

Trabaje mucho para demoler esa noción de “no delatar” a sus compañeros, les hice ver que era más importante cuidar su carrera y su ingreso familiar y que para eso tenían que hacer equipo con la empresa antes de hacerlo con algún individuo “malhechor”. Esta noción del encubridor fue cambiando paulatinamente por otra más inteligente; la de “no hacerte cómplice”. Luego de un tiempo, los auditores comenzaron a dar resultados objetivos.

Al paso de dos años el sistema de diagnósticos comenzó a caminar solo, al cabo de cuatro se consolidó y dejó de necesitar mi participación. Cada diagnóstico genera un reporte (una radiografía), yo recibo estos reportes, los analizo, hablo con los responsables, tomo decisiones y sigo adelante, cada vez más cerca de mis metas. El grupo de diagnósticos se resume mensualmente en un Reporte General de Resultados, que es un compendio de todas las variables que afectan el desempeño de la empresa. Analizar ese Reporte General de Resultados es como tener toda tu empresa en una sola hoja de papel; la información es poder.

Pero el diagnóstico por sí solo no asegura el cambio. El diagnóstico cobra poder cuando es usado por un director que toma decisiones y da seguimiento perseverante.

Sobre este último tema, durante un tiempo me dediqué a organizar eventos. Esta era una actividad llena de prisas, nervios y sombreros. El mayor reto era lograr que los proveedores entregaran sus compromisos a tiempo y la pena era quedar mal con cientos de personas importantes que podían destruir mi carrera corporativa. No había mucha alternativa, había que hacerlo bien. Ahí aprendí a dar seguimiento perseverante.

En el caso de un proveedor remilgoso, el seguimiento perseverante consiste en: darle objetivos claros, supervisar su avance y asegurar que va a tiempo, nunca dejarlo solo aunque parezca acoso; lo llamas, y lo llamas, y lo llamas.

En tu caso, como director de una pequeña empresa, seguimiento perseverante significa que te planteas un objetivo y fijas tu intención total en lograrlo; en ningún momento lo

olvidas. En otras palabras; sabes lo que quieres y le das, y le vuelves a dar y le vuelves a dar, y le vuelves a dar hasta que suceda.

Así se hace para cristalizar las metas de largo plazo, dándole y dándole. Tus diagnósticos son parte del seguimiento perseverante; diagnósticas, actúas, diagnósticas, actúas y vuelves a diagnosticar y actuar. Tarde o temprano puedes lograr lo que sea.

¿Y tú cómo arreglas las cosas en tu empresa?

Un Ejercicio,

1. Revisa la lista de diagnósticos que te proponemos más abajo y visualiza la forma en que podrías implantar cada uno de ellos en tu negocio
2. Piensa cual de los diagnósticos podría dejar el mayor impacto positivo en los resultados de tu negocio.
3. Decídete y emprende la implantación de los diagnósticos, uno por uno, comenzando con el que te deje un mayor impacto positivo.

Un Diagnóstico para cada Procedimiento, El Mapa General del Modelo SER+

Ya hemos hablado de diseñar diagnósticos, ahora te daremos el nombre del que corresponde a cada procedimiento (abajo en cursivas). Además, en el apéndice 2 encontrarás una breve descripción de los indicadores y la escala de medición de cada uno de ellos. Los formatos completos y los pasos para aplicar cada diagnósticos están disponibles en la página Web de la Red C+.

Eslabón del Director:

1. Política de Filosofía Empresarial
 - ◆ Procedimiento para definir la Filosofía Empresarial
 - *Encuesta Cultural*
2. Política de Culturización y Organización
 - ◆ Procedimiento del Director y Reglas entre Socios
 - *Auditoría de Desempeño del personal*
 - ◆ Procedimiento para Estructurar la Organización
 - *Encuesta de Satisfacción y Retención de Personal*
 - ◆ Procedimiento para Culturizar al Personal
 - *Encuesta Cultural*
3. Política de Control, Información y Mejora Continua
 - ◆ Procedimiento de implantación del Modelo SER+
 - *Reporte General de Resultados*
 - ◆ Procedimientos de Diagnósticos y Sistemas de Información
 - *Reporte y Plan anual de Diagnósticos*
 - ◆ Procedimiento de Administración y Finanzas
 - *Reporte de Estados Financieros*
 - ◆ Procedimiento de Controles Internos.
 - *Arqueos de; Cierre de caja, Cierre de mes, Inventario físico.*
 - ◆ Procedimiento de Mejora Continua
 - *Reporte de Avance en Proyectos de Mejora*

Eslabón de la Operación:

4. Política de Diseño de Productos y Servicios
 - ◆ Procedimiento para Diseñar Productos y Servicios
 - *Encuesta de prospección de clientes*
5. Política de Suministro y Proveedores
 - ◆ Procedimiento de Compras y Proveedores
 - *Auditoria de suministro y proveedores*
6. Política de Aseguramiento de Calidad
 - ◆ Procedimiento de Producción
 - *Auditoria de producción*
 - ◆ Procedimiento para Atender Clientes
 - *Encuesta de satisfacción y retención de clientes*
 - ◆ Procedimiento de Logística y Entregas
 - *Auditoria de logística*
 - ◆ Procedimiento de Crédito y Cobranza
 - *Arqueo de Depósitos, Bancos y Créditos*
 - ◆ Manual de Operaciones y Procedimientos
 - *Examen de Conocimientos de Operación*

Eslabón de los empleados:

7. Política de Reclutamiento y Desarrollo de Personal
 - ◆ Procedimiento para Reclutar Personal
 - *Encuesta cultural*
 - ◆ Procedimiento para Entrenar y Desarrollar Personal
 - *Auditoria de Desempeño del personal*
8. Política de Satisfacción y Retención de Personal
 - ◆ Procedimiento para Evaluar el Desempeño
 - *Auditoria de Desempeño del personal*
 - ◆ Procedimiento de Aumento de Sueldos y Promociones
 - *Encuesta de Satisfacción y Retención del personal*
 - ◆ Procedimiento de Satisfacción y Retención del Personal
 - *Encuesta de Satisfacción y Retención del personal*

Eslabón de los clientes:

9. Política de Prospección, Ventas y Mercadotecnia
 - ◆ Procedimiento Anual de Mercadotecnia
 - *Reporte y Plan anual de Mercadotecnia*
 - ◆ Procedimiento de Prospección y Ventas
 - *Encuesta de prospección de clientes*
 - *Auditoria de vendedores y comisiones*
10. Política de Satisfacción y Retención del Cliente
 - ◆ Procedimiento par Satisfacer y Retener Clientes
 - *Encuesta de satisfacción y retención de clientes*
 - ◆ Procedimiento para Resolver Reclamaciones
 - *Auditoria de Sugerencias y Reclamaciones*

Los resultados:

11. Política de Resultados con el Gobierno y la Ecología

- ◆ Procedimiento de Pago de Impuestos
 - *Auditoria Fiscal Interna*
- ◆ Procedimiento de Licencias y Permisos
 - *Auditoria de licencias, permisos y compromisos con gobierno*
- ◆ Procedimiento de Orden, Limpieza y Ecología
 - *Auditoria de orden, limpieza y ecología*

12. Política de Resultados Económicos

- ◆ Procedimiento de Administración y Finanzas
 - *Reporte de Estados Financieros*

La Auditoria de Vendedores y Comisiones

El área de ventas es la más sensible a los cambios, si logras sistematizar tu trabajo con los clientes es probable que recibas beneficios muy valiosos y muy pronto. De entre todos los diagnósticos del modelo SER+, hemos seleccionado este para ejemplificar como se escriben al detalle. Además, el ejemplo siguiente te sirve para implantar el diagnóstico inmediatamente y probar los resultados del modelo con un esfuerzo mínimo.

Como dijimos antes, en las pequeñas empresas los dueños hacemos toda clase de trabajos. En caso de que no tengas vendedores, tú como director debes asumirte como tal. Mi recomendación es que apliques a ti mismo todo este diagnóstico y su procedimiento correspondiente (el Procedimiento de Prospección y Ventas que se detalla en el apartado 2.2).

Al leer el siguiente diagnóstico recuerda que es un ejemplo y que tal vez tendrás que adaptar algunas cifras o conceptos a las necesidades específicas de tu propio negocio.

Propósito de la Auditoria de Vendedores y Comisiones

- Asegurar que el vendedor aplique el Procedimiento de Prospección y Ventas.
- Asegurar que se logran los resultados esperados en prospección y ventas.

Características:

- Sujetos a quienes se aplica este diagnóstico: Todos los vendedores
- Frecuencia: Mensual como requisito indispensable para pago de comisiones
- Responsable de aplicarla: El jefe de los vendedores o el Director

Pasos:

1. Todos los lunes, los vendedores se reúnen con su jefe para arrancar la semana. En esta junta se hace una pre-auditoria, con el fin de guiar a los vendedores en sus actividades.
2. El primer lunes posterior al cierre de mes, los vendedores se reúnen con su jefe en la junta habitual, pero en esta ocasión se hará la auditoria completa.
3. El día de la auditoria completa, los vendedores entregan todos los documentos que respaldan el cobro de sus comisiones. El jefe los verifica, da recomendaciones para mejorar, ofrece apoyos y aprueba las comisiones. Los documentos a entregar son:
 - a) Lista de Prospectos,

- b) Lista de Clientes,
- c) Encuestas de Prospección de Clientes,
- d) Reportes Semanales de Visitas y
- e) Finiquito de Comisiones.

4. Al término de la auditoria, el auditor registra los resultados obtenidos y los guarda en una carpeta para futuras consultas y evaluaciones de desempeño del vendedor.

5. Los formatos usados en este diagnóstico son los que se muestran abajo:

a) Lista de Prospectos

No.	Clasi- fica- cion.	Nombre del Prospecto	Consumo Estimado \$/mes	Usuario de (competencia):	Segmento:	Estrategia de Ventas
1	AAA	Juan Pérez	10,000	Telas Cima	Hoteles	Entrega inmediata
2	AA	Raúl López	5,000	Mercería Lux	Restaurante	Crédito a 30 días

b) Lista de Clientes

No.	Clasif	Nombre del Cliente	Ventas del Mes						SUMA	Prom.
			Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago		
1	AAA	Juan Pérez	21,058	30,682	30,631	28,113	30,294	22,250	163,028	27,171
2	AA	Raúl López	10,184	23,383	17,206	6,635	13,258	43,472	114,138	19,023

c) Encuesta de Prospección de Clientes

▪ Nombre del encuestador:
▪ Datos completos del Prospecto:
<i>Evaluación del Prospecto</i>
▪ ¿A qué se dedica su empresa?
▪ ¿Compra usted el producto X en forma continua?
▪ ¿Qué marca consume habitualmente?
▪ ¿Quién decide la marca que se compra?
▪ ¿Cuál es el monto de sus compras?
▪ ¿Qué Calificación General le otorga su proveedor actual?, del 1 al 10
▪ ¿Qué le pediría a su proveedor actual para darle un 10?
▪ ¿Conoce usted nuestra marca o la ha usado?
▪ Si la ha comprado, ¿Qué Calificación General nos otorga?
▪ Si la ha comprado, ¿Qué nos pediría para otorgarnos un 10?
<i>Reflexión del Vendedor que aplica la encuesta</i>
▪ ¿Qué prioridad y clasificación le daré a este prospecto (A, AA, AAA)?
▪ ¿Qué necesidades e insatisfacciones tiene este prospecto?
▪ Productos y Servicios con mayor posibilidad de aceptación:
▪ Mi estrategia y plan de acción para cautivar a este prospecto es:

d) Reporte Semanal de Visitas

Clasif	Cliente/Prospecto	Días de Visita							Resultados Logrados
		Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa		
1	AAA	Juan Pérez	V						Visita el lunes, le vendí 3mil pesos en manteles y acordé volver a visitarlo el próximo lunes.
2	AA	Raúl López		V		V			Visita el martes, no estuvo. Visita el jueves, le cobre 2mil. Encontré en su bodega producto de la competencia.
3	A	Carlos Cuevas			V		V		El miércoles me pidió volver luego. El viernes entregué muestras y le apliqué la Evaluación

3.3 Vuelve a soñar

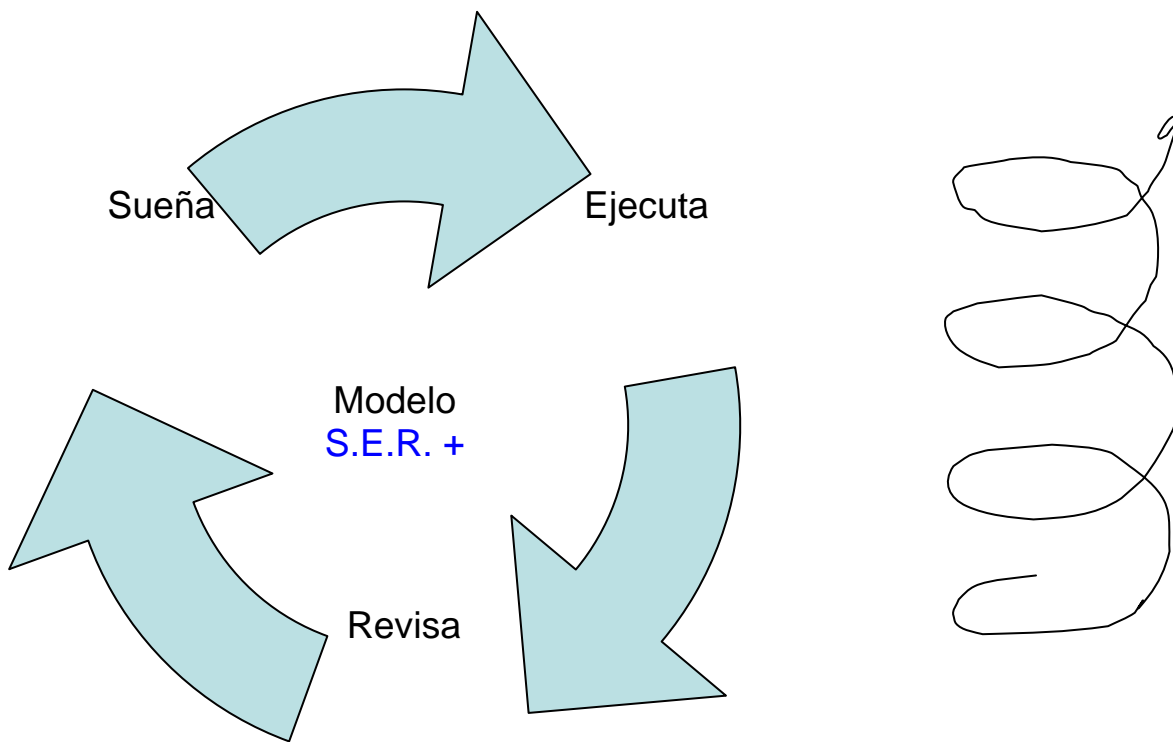
Fundar una empresa es un proceso creativo que exige y saca lo mejor de nosotros como seres humanos. Como hemos visto a lo largo de esta obra, el proceso creativo tiene un momento para soñar, otro para ejecutar y otro para revisar lo que hemos logrado. Pero el proceso sigue más allá de revisar. Al revisar debemos recordar nuestro sueño original, compararlo con los logros y encarar una nueva vuelta creativa; volver a soñar.

Cada vez que regresamos al punto de partida y volvemos a soñar, llegamos con un ciclo creativo más en nuestra experiencia, llegamos más sabios. Esta experiencia debe ser aprovechada para refinar nuestro sueño, para hacernos más conscientes de nuestra realidad, para aumentar la calidad de nuestros resultados y para incrementar el disfrute de nuestro trabajo como directores.

Cada ciclo creativo es como si añadiéramos una vuelta más a una espiral que va subiendo por un resorte. Das una vuelta completa y vuelves al inicio, pero un poco más arriba; cierras un ciclo pero cada vez más arriba. Vuelves a soñar pero con más experiencia que la vez anterior. Volver a soñar no significa regresar al mismo lugar, pues has vivido un período más de experiencias, de aprendizaje, de madurez, etc.

Volver a soñar consiste en revisar tu sueño y reconectar cada una de las pequeñas acciones diarias de tu empresa. En términos más técnicos estamos hablando de los siguientes pasos:

1. Volver a soñar implica comparar los resultados de cada indicador con sus objetivos e identificar los que se desempeñaron bien y los que no.
2. Implica decidir si la empresa se está acercando satisfactoriamente a las metas de largo plazo y si el sueño se está volviendo realidad.
3. Implica encontrar áreas de debilidad y áreas de fortaleza y emprender acciones para corregir las primeras y aprovechar las segundas.
4. Es una oportunidad cíclica de ajustar tu filosofía a tu nuevo nivel de consciencia y tus procedimientos a tu nuevo nivel de competencia.
5. Es el preámbulo para volver a Ejecutar.

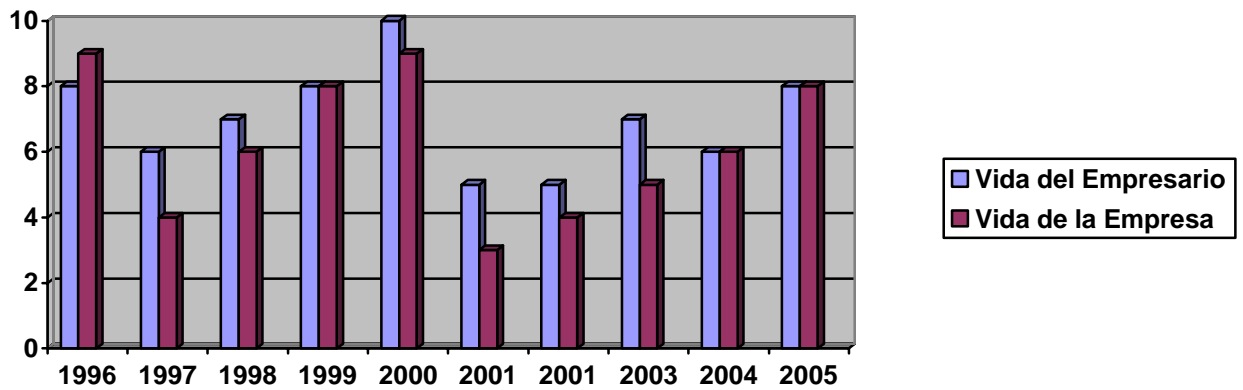


Seremos tan buenos Directores como lo seamos como personas

Esta espiral ascendente nos lleva a acumular experiencia sobre nuestra empresa y sobre el arte de dirigirla. Sin embargo, todo este conocimiento tiene una implicación adicional: SER+ es un método de desarrollo integral, porque está fundamentado en la premisa de que la empresa será tan buena como lo seas tú como director, además de que serás tan buen director como lo seas como persona.

Mientras la calidad de tu empresa sube por esa espiral ascendente, también lo hace tu calidad como director y tu calidad como persona.

Estudios estadísticos realizados por Raúl Romero, Director de la Red C+, indican que existe una alta correlación entre los altibajos en la vida de una empresa y los altibajos en la vida de su director. Haz la prueba tu mismo; dibuja una gráfica donde el eje de las "X" son tus últimos 10 años de vida y el eje de las "Y" la medida de tu éxito o fracaso personal; los altibajos como bodas, divorcios, fallecimientos, enfermedades, partos, momentos de entusiasmo y de pesar. Luego en la misma gráfica dibuja los altibajos en la vida de tu empresa; éxitos y fracasos. Es muy probable que encuentres que tu vida y la de tu empresa van de la mano y esto es muy lógico; tú eres tu pequeña empresa.



En consecuencia, mientras el método SER+ te sirve para dirigir tu empresa, también te sirve para desarrollarte como persona, porque tu empresa es el reflejo de ti mismo como director.

Si asumes esto, la “mala” noticia es que toda la “culpa” de lo que pasa en tu empresa la tienes tu mismo. Pero las buenas noticias son muchas y más relevantes:

- La solución al éxito de tu empresa está muy cerca; eres tu mismo.
- Desarrollando tu empresa te desarrollas tú como persona.
- La empresa es una forma de trascender en la vida.
- Podrás “matar muchos pájaros de un solo tiro”, etcétera.

Así es, convertirte en empresario de alta calidad puede resultar en que te transformes en una persona de alta calidad, pero ahí no termina la cosa. La influencia de una persona de calidad se desborda a todo el rededor, comenzando por tu propia salud física, tu calidad de vida, tu calidad de convivencia familiar, la calidad de tus empleados, tus relaciones con los vecinos y con tu comunidad en general.

Ahora, solo imagina el efecto que podría tener un “ejército” de pequeños empresarios de calidad en tu propia comunidad.

Conecta con tu Red de Influencia

Todos los empresarios tenemos una red de influencia. Esta red está formada por el cúmulo de relaciones que tenemos en la sociedad y que representa un valioso recurso para hacer que las cosas sucedan; familiares, clientes, proveedores, empleados, vecinos, amigos, conocidos, amigos de los amigos, etc. Esta red de influencia es esencial para resolver problemas, conseguir apoyos, compartir experiencias, conocer clientes, evaluar proveedores, etc.

Si bien el llamado “tráfico de influencias” es un fenómeno pernicioso en el medio ambiente gubernamental, manejadas con ética profesional, las relaciones sociales son un recurso esencial para la dirección de un pequeño negocio.

Los pequeños directores estamos solos. La fuerza de nuestro deseo de libertad, de alcanzar la prosperidad sin tener jefe, nos pone solos en el mundo. Somos nuestro propio

jefe y líder y por ende, carecemos de alguien que nos diga que hacer, o que nos motive, o que nos diga si vamos bien, o que nos comparta sus experiencias.

Esta situación de relativa “soledad” debe ser tomada en cuenta para evitar que caigamos en una “ceguera de taller” y que nuestro negocio entre en un ciclo de deterioro sin que nos demos cuenta. Este riesgo es una posibilidad real si careces de alguien que tenga el mismo conocimiento que tu, y que te pueda alertar de algún síntoma de deterioro que tu no hayas descubierto. ¿Cómo podemos mantener una visión objetiva del negocio y evitar la ceguera de taller si estamos solos en la empresa?

Para mantener una visión objetiva necesitamos puntos de referencia externos. Esto es lo que en inglés llaman el Benchmarking; la actividad de comparar las prácticas propias con los de otros, la actividad de analizar ejemplos a seguir para mejorar continuamente. En otras palabras, intercambiar experiencias y consejos con otros directores similares a ti, contrastar acciones directivas, resultados, etc.

Esto es precisamente lo que hacen las empresas grandes cuando celebran sus “juntas de consejo”; el director de una empresa grande invita a sus consejeros, que suelen ser directores de otras empresas grandes amigas, y se discuten los temas cruciales para la dirección, se dan consejos y se comparte información valiosa. Ser invitado a formar parte del consejo de una empresa es un gran honor y hay algunos directores famosos que aparecen en los consejos de varias empresas y andan recorriendo el mundo en sus jets privados de una junta a otra.

Los consejeros de un director son eso, los compañeros que te dan consejos, desde su propio punto de vista, para impedir que pierdas de vista los “macrosistemas” en los que está inmerso tu propio “sistema empresarial”.

¿Cómo podemos hacer esto mismo en una pequeña empresa? Es aquí donde nuestra red de influencia toma un valor superior al de solo proporcionarnos “palancas”. La red de influencia de un pequeño empresario es el grupo social con quienes podemos:

- compartir experiencias sobre dirección de empresas,
- ofrecernos apoyo mutuo,
- compartir recursos,
- generar economías de escala para comprar más barato,
- recibir información especial,
- hacer benchmark y un largísimo etcétera.

Entonces, una de las tareas fundamentales del pequeño empresario es crear su red de influencia, cosa que se puede hacer de varios modos:

- Hacerlo uno mismo, organizando reuniones periódicas entre los empresarios conocidos, con la desventaja de que estaré limitado a mi círculo social y tengo que cargar con toda la organización.
- Unirme a una Cámara empresarial, con la ventaja de que estará bien organizada, pero con la desventaja de que algunos presidentes están más interesados en destacar políticamente que en servir a los agremiados.
- Unirme a una red independiente, cuyo propósito específico sea fomentar la colaboración entre pequeños empresarios. Aquí cabe nombrar como ejemplo a la Red C+, creadora del modelo SER+, que surge como una respuesta a la necesidad de:

- a) Conectar a miles de pequeños empresarios mexicanos, a través de una membresía que les permita colaborar entre sí y recibir apoyos, para la mejora continua de sus negocios.
- b) Apoyar a los miembros para mejorar su empresa con el método SER+, mediante: reuniones de trabajo, entrenadores profesionales, página en Internet, atención telefónica a dudas, talleres, certificaciones, costo mínimo, etcétera.

Para aprovechar al máximo tu red de influencia, es muy conveniente integrarla con directores que tengan un perfil similar al tuyo y que hablen el mismo lenguaje directivo. El modelo SER+ aporta ese lenguaje común y una metodología homogénea, que facilita la comunicación y el intercambio de experiencias y soluciones reales. No importa si ya tienes un modelo de calidad o apenas comienzas a implantarlo, en ambos casos es propicio aprovechar las ventajas de la colaboración con otros empresarios, dentro de una red de influencia.

¿Hasta donde te conviene llegar en la implantación del Modelo SER+?

Cada cabeza es un mundo y según el sapo es la pedrada. Es importante que midas tus fuerzas y emprendas la tarea de implantar el modelo SER+ de acuerdo a tu propio ritmo.

Idealmente, recomiendo que implantes el modelo completo, esto te dará un grado de control extraordinario. Sin embargo, es posible lograr resultados valiosos haciendo un esfuerzo mínimo. Además, este esfuerzo mínimo será como una semillita que tal vez germine tiempo después, cuando con mayores recursos, decidas implantar el resto del modelo. A continuación de propongo un plan de implantación mínima, diseñado para dar resultados jugosos y rápidos:

Plan de implantación mínima, para probar el poder del modelo SER+

Pensemos que no crees tener los recursos necesario para implantar el modelo SER+ al cien por ciento. O pensemos, que tal vez no estás convencido que semejante estructuración convenga a tu estilo particular de liderazgo. En cualquiera de estos casos te retamos a que implantes un módulo mínimo y pruebes los resultados. Estos son los pasos:

1. Escribe tu Filosofía Empresarial
2. Comprométete a la política siguiente:
“Para que mis ventas crezcan, necesito clientes leales, para eso necesito clientes satisfechos y para eso necesito prospectos adecuados a quienes pueda satisfacer sus necesidades.”
3. Estudia a fondo e implanta el “Procedimiento y Manual de Ventas” que se describe al final del apartado 2.2
4. Estudia a fondo e implanta el diagnóstico “Auditoria de Vendedores y Comisiones que se detalla al final del apartado 3.2
5. Asúmeme como vendedor de tu empresa y aplica el procedimiento y el diagnóstico a ti mismo.
6. Inténtalo por solo cuatro semanas y aplícate el diagnóstico cada fin de semana. Pero no te engañes, dedícale solo cuatro semanas, pero con el corazón, la inteligencia y el esfuerzo físicos adecuados.

7. Al final del mes, revisa tus resultados y calcula el crecimiento que generó tu esfuerzo. Cuestionate si vale la pena continuar con el resto del modelo SER+

Si aún estás dudando sobre arrancar el plan de implantación mínima, te reto a que respondas las siguientes preguntas, sin saltarte la numeración:

1. ¿Estas satisfecho con las ventas de tu negocio?
2. ¿Que haces actualmente para conseguir nuevos clientes e incrementar las ventas?
3. ¿Cuántos clientes tienes? ¿Son suficientes?
4. ¿Cuántos prospectos tienes para convertir a clientes? ¿Son suficientes?
5. ¿Cuánto venderías si duplicaras tu número de prospectos?
6. ¿Cuánto venderías si duplicaras tu número de clientes?
7. ¿Cuánto venderías si duplicaras tu número de clientes leales?

Ventajas Adicionales de la Implantación Completa del Modelo SER+; Certificaciones, Créditos, Calidad de Vida, etc.

La implantación completa del modelo SER+, te ofrece ventajas muy importantes que aún no hemos planteado. A pesar de que se sale del objetivo del presente volumen, es importante que sepas que el orden y el control que derivan del modelo, serán esenciales para integrar una solicitud de crédito o para la colocación de acciones con inversionistas interesados en tu empresa.

Además de servirte para capitalizar tu empresa, la implantación completa del modelo SER+ te hace elegible para una certificación de calidad con la Red C+. Estas certificaciones de calidad, como las usadas por las empresas grandes, te abren la puerta de nuevos clientes y te dan una posición de mayor poder al negociar con proveedores. Acércate a la red C+ para que conozcas mejor todas estas oportunidades.

Finalmente, la implantación completa del modelo SER+ te ayuda a mejorar tu calidad de vida en el trabajo. El orden y los controles del modelo te permitirán saber que todo marcha como lo diseñaste, cosa que te ayudará a dormir más tranquilo.

Una anécdota Personal

Decía el greñudo de Alberto Einstein, que “los problemas que estamos enfrentando, no pueden ser resueltos en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos”. Esto me habla a veces de las dificultades de resolver problemas, pero eso ya lo sabemos todos. En realidad, las palabras del genio me hablan de la oportunidad de crecer, de desarrollarme. Me hablan de la certeza de que la vida es un continuo desafío, que nos ofrece la espléndida oportunidad de llegar hoy más lejos que ayer.

Contrastando las sesudas palabras del físico con unas más emotivas; encuentro en la vida que anima a cada uno de nosotros, directores de pequeñas empresas, la oportunidad irreplicable se percibir y experimentar. Percibir el gozo de crear una organización, experimentar el poder de alcanzar una meta, de liderar personas hacia la satisfacción personal, de resolver necesidades importantes a los clientes, de diseñar tu propio microcosmos empresarial.

Crear es un proceso que se puede aprender por muy diversos caminos, el artista crea piezas, el maestro consciencia, el político relaciones, el obrero objetos, etc. El caso del empresario es muy apasionante, porque consiste en crear un organismo socioeconómico,

que a su vez crea productos y servicios, que a su vez satisfacen las necesidades de otros grupos sociales. El empresario crea un organismo creador.

Pero en cualquiera de estas ramas creativas, hay de creadores a creadores. Algunos geniales y otros mediocres. En mi experiencia personal, encuentro que la distancia entre unos y otros deviene del desarrollo integral. Así, un gran artista es el que tiene grandes experiencias vitales y la técnica adecuada para pasmarlas.

Del mismo modo, el empresario virtuoso se distancia del mediocre en función de su desarrollo integral y para desarrollarse como empresario se requiere de toda suerte de experiencias; desde lo burdo hasta lo sutil.

En mi propia vida, el camino creativo del director de empresas me ha llevado a experimentar un rango muy amplio de situaciones, porque plantea desafíos de muy diversa índole.

Durante un par de años contraté y entrené vendedores, a pesar de entrenarlos y motivarlos afanosamente, sólo obtuve resultados mediocres. Un día de profunda reflexión, me di cuenta de que trabajaban sin la agresividad necesaria para competir y supe que mis tácticas eran insuficientes. Entonces cambié la estrategia y decidí enseñarles supervivencia.

Convoqué a mi equipo a una salida al campo donde practicaríamos técnicas para refugiarnos, comer y beber en condiciones de supervivencia, y de esa manera incrementar el espíritu competitivo. En el camino me puse alerta para identificar cualquier oportunidad de demostrarles que las ventas son como la supervivencia y la cacería. Les pude demostrar que los que más se arriesgan ganan más y que las ventas es el arte de traer la carne a la casa, como en las antiguas historias de caza. El evento se convirtió en una tradición anual que celebramos como el día de la supervivencia y los vendedores duplicaron o hasta triplicaron sus resultados en sólo dos años.

En otra ocasión, la empresa me llevo a conocer el mundo policiaco; teníamos que capturar a los responsables de un delito en contra de la empresa en cumplimiento de una orden de aprehensión. Yo tenía información que facilitaría las operaciones de los agentes por lo cual me ofrecí como voluntario para acompañarlos. Nos encontramos en la madrugada y nos apostamos en un lugar desde donde podíamos vigilar la casa de los delincuentes, aguardamos al acecho por horas hasta que logramos nuestra tarea.

La empresa también me llevó a experimentar la colaboración social al participar en grupos empresariales; como fundador de una unión de compras y de un grupo de benchmarking entre distribuidores de pintura y como consejero de Canacindra. En cada una de estas oportunidades, me vi sometido a la necesidad de ampliar mi desarrollo hacia nuevos horizontes como la coordinación de empresarios, la participación social y la política.

También a veces, alguno de mis compañeros empleados ha tenido problemas personales que estropean su desempeño. Algunos directores intentan distanciar el trabajo de la vida personal, aduciendo que uno no debe afectar el otro. Yo opino que esto es ridículo, no se puede separar el trabajo de la vida personal porque son una-sola-cosa. Es así como la empresa me llevó a estudiar un diplomado en psicoterapia en un famoso instituto de psicología. Un empleado es un ser humano integral y si queremos dirigirlo como Dios

manda, no podemos soslayar su vida emocional. Si el empleado lo pide, con mucho respeto el director lo puede orientar. Tampoco se trata de montar una clínica en la oficina, pero debemos estar preparados para toda clase de situaciones.

Incluso, las actividades empresariales me han dado oportunidad de desarrollo espiritual; como sucede cuando meditas y escribes un propósito para tu negocio, o cuando comprendes la vida misma a través del trabajo. Crear una empresa con propósito, interactuar con seres humanos, convivir con el ecosistema, darle trascendencia a las actividades diarias; todos estos son retos que ofrece la empresa y que nos conectan con Dios.

Ya lo decía San Benedito de Nursia en la “Santa Regla” de los monjes Benedictinos; “Ora e Labora”. Añejas palabras que hoy me atrevo a actualizar como; “Prospera Desarrollándote y Desarróllate Prosperando.”

En resumen, el camino del director se presta, como pocos, al desarrollo integral de la persona. Tú que eres o deseas ser director de tu propia empresa, tienes frente a ti una de las oportunidades más completas y excitantes de desarrollo integral. Solo sueña, ejecuta y revisa, dale seguimiento perseverante y vuelve a soñar, ejecutar y revisar. A cada vuelta llegarás más lejos, como en una espiral ascendente que te puede llevar hasta donde tú quieras.

¿Hasta dónde quieres llegar?

Mapa Mental del apartado 3.3 Vuelve a soñar

- Compara cada indicador con sus objetivos e identifica aciertos y desaciertos.
- Toma decisiones y emprende acciones de mejora
- Decide si la empresa se está acercando satisfactoriamente a las Metas de largo plazo y si el sueño se está volviendo realidad.
- Ajusta tus Procedimientos a tu nuevo nivel de competencia.
- Ajusta tu Filosofía a tu nuevo nivel de conciencia
- Vuelve a Ejecutar.

Epílogo;

Un Ejército de Pequeños Empresarios Mexicanos, de Calidad Mundial.

¿Cuál es tu cultura y como te limita?

Por un momento, hagamos una arriesgada comparativa entre un ser humano y una computadora. Asumamos que un bebé nonato es como una computadora con el disco duro en blanco, sin formato y sin cultura. A lo largo de la vida, este ser humano en gestación pasará por experiencias de muchos tipos, experiencias que le dejarán recuerdos, aprendizajes y traumas.

Todas estas experiencias estimulan el sistema nervioso del niño en crecimiento y lo van “programando”. Digamos que el “disco duro” del individuo se va llenando de información y se establecen relaciones racionales y emocionales entre cada pedazo de información, los recuerdos se entrelazan y se interpretan. A lo largo de algunos años de aprendizaje, toda esta información se consolida en un sistema de creencias y conocimientos, que podríamos considerar la ideología del individuo; su cultura.

En el caso de las computadoras, la información almacenada habilita el margen de operación de todo el equipo, pero también lo limita. En otras palabras, si el programador usa un sistema operativo renuncia a las ventajas de todos los demás. En ese sentido, la selección del sistema limita la operación de la máquina.

De la misma manera en el caso de los humanos, la cultura habilita pero también limita el margen de operación del individuo. Por ejemplo, si un individuo cree aunque sea inconscientemente, que el bienestar es un regalo de Dios o de la buena fortuna, esto por un lado le dará resignación, pero también lo limitará a la hora de trabajar para forjar su propio destino.

¿Será válido argumentar que una de las causas importantes de la pobreza en México es la cultura mexicana? No estoy hablando de “la falta de cultura” o de “la ignorancia de las masas”, estoy hablando de la “cultura mexicana”, de nuestras queridas costumbres, de nuestra manera de ver el mundo, de las explicaciones que damos los mexicanos a las cosas de la vida.

Desde mi punto de vista si; la fatalidad, el resentimiento y la pasividad, fomentadas por algunas tradiciones culturales mexicanas, son uno de los primeros obstáculos para resolver el problema de la pobreza en nuestro país.

En las empresas mexicanas, es frecuente encontrar a personas que van por la vida arrastrando los pies, pensando que “el trabajo es tan malo que hasta te pagan por hacerlo”, o bien respondiendo a un “¿como estás?” con la trillada cantaleta de; “pues aquí... trabajando... es que no hay de otra”.

También tenemos como ejemplo, la facilidad con la que culpamos de nuestros fracasos a factores que están fuera de nuestro control, como “las ventas andan bajas porque el gobierno no ha sabido manejar la economía”, o bien “la globalización nos está dejando en la calle”, o bien “los chinos son competidores desleales”, o bien “no, no, no, es que está bien difícil”.

Esta apatía, este no hacernos responsables de nuestros resultados, es tan común en los negocios mexicanos que pareciera ser parte de nuestra cultura nacional, como lo sugiere Octavio Paz en el citado libro “El Laberinto de la Soledad”. En este sentido, me parece muy común encontrar en las empresas mexicanas, una gran ausencia de pasión por el trabajo y consecuentemente por la vida. Sin pasión por el trabajo nunca lograremos resultados de calidad y nunca tendremos una vida de calidad. Si bien nuestra cultura nacional es un tesoro, también una pequeña parte de ella nos ancla en la pobreza; llamemos a esta parte, “la cultura mexicana de la pobreza”.

A nivel individual, la forma de cambiar estas cargas culturales está en encontrar nuestro propósito de vida. Es por eso, que este libro hace tanto hincapié en el “Soñar”; el

empresario que descubre su pasión por la vida y la plasma en un propósito empresarial, tendrá por los años venideros una fuerte auto-motivación, de la clase que lleva adelante a los triunfadores.

La calidad y el éxito están en la pasión. Debajo de las políticas, de los procedimientos y los diagnósticos, en el fondo de todas las cosas relativas a tu negocio, la madre del éxito es la pasión, la pasión por esas cosas que escribiste en tu filosofía personal.

Si bien ese es el camino a nivel individual ¿cómo podemos cambiar estas cargas culturales a nivel masivo? ¿Cómo podemos infundir esta pasión en un grupo grande de mexicanos y aligerar la pobreza en el país?

Me permito usar dos referencias extranjeras y una nacional, dos positivas y una negativa, para arrojar luz sobre el tema:

- Al final de la segunda guerra mundial, el pueblo japonés se encuentra en la máxima miseria; emocionalmente humillados, físicamente diezmados y económicamente destruidos. ¡Esta si es una crisis económica! Además, en el Japón de mediados de siglo impera la cultura industrial de los productos baratos y su reputación mundial es de muy mala calidad. Entonces, la Asociación de Ingenieros de Japón emprende una cruzada nacional para cambiar la cultura de los empresarios y pequeños empresarios. Llamam a los máximos exponentes mundiales de la calidad, como Edward Deming, modifican su cultura y en veinte años se convierten en valuarte mundial de la calidad total.
- Saltamos al otoño del 2005 cuando el huracán Katrina abate la costa de Louisiana. El desastre tiene proporciones inéditas en ese país, que a pesar de su poderío tarda en atender a los ciudadanos. Estos, en lugar de colaborar, caen en la desesperación y surge la pelea y el saqueo entre vecinos.
- Ahora regresamos a septiembre de 1985 en la ciudad de México. La ciudad es arrasada por un terremoto y la situación rebasa al gobierno como en el caso de Louisiana. Sin embargo, la población civil mexicana se organiza, la gente sale a ayudar con gran intensidad, de maneras ingeniosas se rescatan vidas, se respira en las calles la emoción de la solidaridad, que nos grita; México es fuerte y los mexicanos también.

Estas tres experiencias se conectan en una sola idea; El pueblo mexicano a diferencia de otros, tiene la capacidad de solidarizarse y colaborar de maneras ingeniosas por el bien común. Esta capacidad podría ser usada para modificar “la cultura nacional de la pobreza”, como lo hicieron los ingenieros del Japón.

Ya va siendo hora de que cambiemos el fatalismo, el resentimiento y la pasividad que alimentan la cultura mexicana de la pobreza y no podemos esperar a que lo haga el gobierno, ni la iglesia, ni nadie más. Como en el terremoto, lo tendremos que hacer los ciudadanos. Entre los ciudadanos, los pequeños empresarios; un ejército de emprendedores con el poder de entrenar empleados, servir clientes y actuar en su red de influencia. Lo debemos intentar uno a uno y ya sabemos que intentar con seguimiento perseverante, es lograr.

Según datos del SIEM y de la Secretaría de Economía, en México somos más de medio millón de Micro y Pequeñas empresas. Entre todos nosotros controlamos el 42% del producto interno bruto y empleamos al 64% de la fuerza de trabajo del país. Esto es sin considerar a las empresas medianas.

Cuando los pequeños empresarios nos organicemos y nos desarrollemos; además de lograr prosperidad individual, estaremos sembrando en la sociedad la semilla de una nueva cultura nacional. Estaremos sembrando la semilla de la calidad total, del desarrollo integral y del trabajo apasionado. Así, cuando seamos todo un ejército de pequeños empresarios de calidad mundial, estoy seguro de que podremos cambiar el destino del país.

Porque si bien hacemos negocios para ganar dinero, en realidad ¿para que queremos el dinero? Yo opino que queremos dinero para vivir mejor, no para morirnos ricos. Para vivir mejor necesitamos construirnos un mejor entorno desde el punto de vista social y ecológico. Si en el acto de ganar dinero, dañamos el sistema social o el sistema ecológico, difícilmente podremos disfrutar de nuestras ganancias.

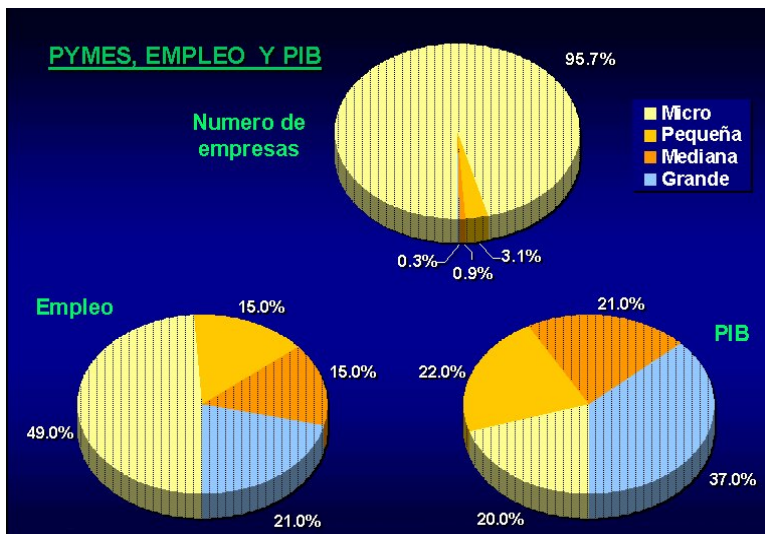
Es necesario reconocer que el dinero solo se disfruta cuando lo hemos ganado honestamente y cultivando los sistemas sociales y ecológicos. Como ventaja adicional, es cultivando estos sistemas, como sincronizamos sinergias externas a la empresa, que nos dan apoyo adicional para lograr nuestro éxito individual. En otras palabras, la consciencia del entorno nos conviene por partida doble.

En lo anterior no hay consideraciones morales, simplemente sistémicas. Hemos hablado a lo largo de toda esta obra de los sistemas que debemos cuidar para lograr el éxito; hemos hablado de cómo controlar el sistema empresarial, actuando en los pequeños sistemas que llamamos procedimientos. Pero nuestra empresa se une a otros sistemas más grandes y externos; la ciudad, la sociedad, el medio ambiente, el país, el cosmos, etcétera. Cada uno de estos influye en el devenir de tu negocio y en tu disfrute de la vida, razón por la cual debemos tomarlos bajo nuestra responsabilidad individual.

En el mundo contemporáneo, que Lipovetsky califica como “la era del vacío”, es fácil perderse en la tendencia complaciente que los mismo empresarios sembramos con la mercadotecnia y el consumismo. En el mundo moderno los empresarios complacen a la sociedad a través de sus clientes, mientras la sociedad se vuelca al consumismo. Este insaciable consumismo autocomplaciente nos aleja de comprender el verdadero sentido de la vida. Como director y mercadólogo de tu propio negocio, el único antídoto que tienes contra este fenómeno de la inconsciencia moderna, es hacerte consciente de los sistemas que trascienden y envuelven a tu empresa y tu persona; principalmente la sociedad y el ecosistema. El éxito solo es cabal cuando se comprende y ocupa con humildad, el pequeño lugar que nos corresponde dentro del gran Sistema de sistemas.

Lo que te he propuesto a lo largo de todo este libro es que, sin un propósito claro y apasionante, que sea compartido por tu gente, no puede haber éxito duradero. Te propongo que la calidad no solo es adecuada para empresas pequeñas y grandes, sino que cada individuo debiera tener su modelo de calidad personal, el cual comienza siempre, con esa misma pregunta egoísta y al mismo tiempo consciente del sistema; ¿Cuál es el propósito de mi vida? Te invito a experimentar la pasión de responderte a esta misma pregunta, CON TOTAL ENTREGA.

Porque.... el éxito está en la pasión.



Mapa Mental General del Modelo SER+

1. SUEÑA

1.1 Descubre tu sueño

- Para lograr el éxito en tu empresa pequeña, es necesario que sueñes a donde quieres llevarla y que aprendas a convertir tu sueño en realidad.
- El trabajo es vida y la vida es trabajo; si defines y persigues tu propósito, disfrutarás de la vida y sentirás motivación con tu trabajo.
- Algunos sueños empresariales son más susceptibles de éxito porque:
 - Son coherentes con el Propósito de vida del director
 - Son coherentes con los Principios del director
 - Tienen una Estrategia ganadora
 - Representan un Desafío alcanzable que “auto-motiva” al equipo
 - Se articulan como Políticas en cada actividad operativa del negocio.

1.2 Define tu sueño

- Escribe una Filosofía personal, con los siguientes componentes:
 - Propósito, Principios, Estrategia y Habilidades, Metas a diez años.
- Escribe el Propósito de tu empresa, partiendo del propósito personal.
- Escribe los Principios de tu empresa, partiendo de los personales. Considera que los principios son los parámetros con los que tomarás tus decisiones de negocio.

1.3. Aterriza tu Sueño

- Escribe una Estrategia Competitiva. Esta sirve para aterrizar el propósito empresarial en actividades concretas y debe enunciar tus decisiones sobre:
 - Actividad, Cliente, Beneficio y Diferenciación.
- Escribe la lista de Habilidades estratégicas que debe desarrollar tu empresa para ejecutar la estrategia.
- Escribe un grupo de Políticas que aterricen tu estrategia en cada una de las actividades operativas de tu negocio. Usa las doce políticas del modelo SER+.

2. EJECUTA

2.1 Organízate

- Entiende la estructura de tu empresa.
- Entiende tu estilo de dirección: ausente, de acción, perfecto, social y de control.

- Entiende la estructura de los procedimientos operativos.
- Desarróllate como un “director en el centro”.
- Escribe la lista de los Procedimientos de tu negocio, política por política.

2.2 Diseña tus Procedimientos

- Diseña o Rediseña los Procedimientos que identificaste en tu negocio
 - Ten clara una filosofía que te indique hacia donde llevas el rediseño.
 - Identifica los procedimientos y determina cual rediseñarás primero.
 - Entiende como se ejecuta actualmente el procedimiento seleccionado.
 - Reúne a los empleados involucrados para discutir formas de mejorarlo.
 - Cuando comprendas profundamente el procedimiento, rediseñalo.
 - Cuando termines continúa con el siguiente hasta rediseñar todos.
- Asegura que tus procedimientos queden interconectados y sinérgicos

2.3. Ejecuta tus procedimientos

- Explica a cada empleado la situación de la empresa y la razón de cambiar.
- Entrena a cada empleado para que comprenda el nuevo rumbo de la empresa y acepte su nuevo procedimiento.

3. REVISA

3.1 Establece Objetivos

- Escribe unas Metas de largo plazo para tu empresa, a lograr en 5 años
- Desglosa las Metas en un grupo de Indicadores, de manera que exista al menos un indicador para cada procedimiento.
- Fija un Objetivo de corto plazo para cada indicador (mensual y anual)

3.2 Mide Resultados

- Diseña Diagnósticos para medir los Indicadores de cada procedimiento, usa la propuesta del modelo SER+.
- Entrena auditores internos para aplicar los diagnósticos.
- Aplica los Diagnósticos periódicamente y toma decisiones de mejora continua.
- Da Seguimiento perseverante, cumple con tus Objetivos de corto plazo y alcanza tus Metas de largo plazo.

3.3 Vuelve a soñar

- Compara cada indicador con sus objetivos e identifica aciertos y desaciertos.
- Toma decisiones y emprende acciones de mejora continua
- Decide si la empresa se acerca a sus Metas de largo plazo.
- Ajusta tus Procedimientos a tu nuevo nivel de competencia.
- Ajusta tu Filosofía a tu nuevo nivel de conciencia
- Vuelve a Ejecutar.

Además

- Conecta con una Red de Influencia como la Red C+, para comparar prácticas de negocio, ofrecer y recibir apoyos
- Aprovecha todas las ventajas adicionales de contar con el modelo SER+; Certificaciones, Créditos, Calidad de Vida, etcétera.
- Abre tu mente al gran Sistema en el que está inmersa tu empresa y desarrolla una conciencia social y ecológica. Serás tan buen Director como lo seas como persona.
- Ayuda a construir un Ejército de Pequeños Empresarios Mexicanos de Calidad Mundial.

Apéndice 1; Breve descripción de cada procedimiento

Lista completa de los Procedimientos

1. Procedimiento para Definir la Filosofía Empresarial
2. Procedimiento del Director y Reglas entre Socios
3. Procedimiento para Estructurar la Organización
4. Procedimiento para Culturizar al Personal
5. Procedimiento de implantación del Modelo SER+
6. Procedimientos de Diagnósticos y Sistemas de información
7. Procedimiento de Administración y Finanzas
8. Procedimiento de Controles Internos.
9. Procedimiento de Mejora Continua
10. Procedimiento para Diseñar Productos y Servicios
11. Procedimiento de Compras y Proveedores
12. Procedimiento de Producción
13. Procedimiento para Atender Clientes
14. Procedimiento de Logística y Entregas
15. Procedimiento de Crédito y Cobranza
16. Manual de Operaciones y Procedimientos
17. Procedimiento para Reclutar Personal
18. Procedimiento para Entrenar y Desarrollar Personal
19. Procedimiento para Evaluar el Desempeño
20. Procedimiento de Aumento de Sueldos y Promociones
21. Procedimiento de Satisfacción y Retención del Personal
22. Procedimiento Anual de Mercadotecnia
23. Procedimiento de Prospección y Ventas
24. Procedimiento par Satisfacer y Retener Clientes
25. Procedimiento para Resolver Reclamaciones
26. Procedimiento de Pago de Impuestos
27. Procedimiento de Licencias y Permisos
28. Procedimiento de Orden, Limpieza y Ecología

Ahora te ofrecemos una breve descripción de cada uno de los procedimientos del modelo SER+. Esto te servirá para que comiences el desarrollo de tus propios procedimientos hasta dejarlos al nivel del ejemplo mostrado en el apartado 2.2:

1. Procedimiento para definir la filosofía empresarial

Este procedimiento se describe extensamente en el capítulo 2, Sueña. Ahora solo resaltamos los puntos fundamentales:

- El sistema comienza con la creencia de que el único medio sustentable para motivar al equipo es la visualización de una meta y una filosofía comunes, que den sentido a la vida, a través de las labores cotidianas.
- La filosofía es el conjunto de creencias que modelan nuestro comportamiento, debe ser humanamente valiosa e inspiradora, facilitar el crecimiento económico e indicar la forma de competir en el mercado.
- La filosofía se compone de: propósito, estrategia, habilidades, principios y metas.

2. Procedimiento del Director y Reglas entre socios

- El procedimiento establece las funciones y tareas cotidianas del director. La empresa será tan buena como su director, por lo que este debe desarrollarse los cinco eslabones de la cadena del éxito y ponerse al centro.
- El director se debe considerar a sí mismo como empleado de la empresa y debe asignarse un sueldo, prestaciones fijas y una auditoría de su labor.
- El director escribe claramente las reglas del juego con sus socios; se establecen salarios, prestaciones y tarifas para cada una de las actividades productivas que los socios realicen a favor de la empresa.
- Las reglas entre los socios se cumplen para evitar fricciones.
- En caso de que algún socio se inconforme con las reglas, se podrá buscar el consenso de los socios para cambiarlas. En caso de que no se logre acuerdo, se podrá liquidar la participación del socio inconforme.
- El director colabora con otras empresas similares, dentro de su red de influencia, compartiendo prácticas exitosas y experiencias didácticas.

3. Procedimiento para Estructurar la Organización

- El director debe diseñar y conformar un organigrama que permita poner un responsable directo para cada procedimiento. Solo así se podrá pedir cuentas a los empleados sobre el desempeño de cada procedimiento.
- Se debe buscar una estructura plana, basada en puestos multifuncionales.
- Es recomendable que algún(os) empleado(s) ocupe un mando medio, como jefe de procedimientos, y que este sea apoyado por asistentes.
- El jefe de procedimientos debe ser un especialista (ya sea en suministro, logística, ventas, etc.) y presta servicios a clientes internos y externos. Los procedimientos deben ser operados por la misma persona de principio a fin, para evitar confusiones al hacer "cambios de estafeta".
- Las líneas de autoridad se definen mediante los diagnósticos y control de indicadores y se articula con liderazgo y colaboración.
- Las funciones de cada jefe de procedimiento serán las que se requieren para operarlo. El director debe escribir todas estas funciones para cada uno de los puestos, dentro del Manual de Operación.

4. Procedimiento para Culturizar al Personal

- El responsable del director, escribir una filosofía y culturizar al personal hasta que las metas y principios de la empresa sean compartidas por todos los individuos.
- La culturización comienza reclutando empleados afines a la filosofía.
- El director debe ser la encarnación de la filosofía y dar el ejemplo en todo momento.
- El director debe demostrarle al equipo, que solo cumpliendo con la filosofía podrán tener éxito en la empresa. Además, buscará demostrar que la filosofía es adecuada para lograr satisfacción personal.
- Anualmente se celebra un evento de culturización para cada elemento de la filosofía: el propósito y los principios. Por ejemplo, el día del cliente, el día del servicio, el día de la superación, el día del honor, el día del equipo, etc.
- En estos eventos se celebra una fiesta pero también se habla de la filosofía, se ofrecen premios y reconocimientos; el personal vive la filosofía.
- Todo el personal debe demostrar que conoce el texto de la filosofía, al responder la encuesta cultural. La calificación que obtenga en esta, será tomada en cuenta en la auditoría de desempeño del personal, de la cual depende el aumento de sueldo.

5. Procedimiento de Implantación del Modelo SER+

Este procedimiento se describe extensamente a lo largo de todo el presente libro. Ahora solo resaltamos los puntos fundamentales:

- El procedimiento comienza con la decisión de escoger la calidad como medio para llevar la empresa al éxito.
- Para convertir la calidad en una realidad, hay que contar con filosofía, políticas, procedimientos y diagnósticos.
- El modelo de calidad debe traducirse en mejoras tangibles de rentabilidad y satisfacción para clientes, empleados y accionistas.
- La filosofía, políticas, procedimientos y diagnósticos se reseñan en el Manual de Calidad, que incluye el Mapa General del Modelo de Calidad.
- El manual de calidad aporta al director, una visión sistémica de la empresa.
- Para asegurar que el personal se apegue a las políticas de calidad el director implanta diagnósticos y planes de capacitación.
- Todos los indicadores de la empresa se registran en la tabla de resultados, documento que sirve para informar al director para la toma de decisiones.

6. Procedimiento de Diagnósticos y Sistemas de Información

- Los diagnósticos y sistemas de información buscan: a) aportar datos relevantes para la toma de decisiones, y b) ser sencillos y económicos.
- Los indicadores de cada procedimiento serán medidos con un diagnóstico.
- La información proporcionada por los indicadores sirve para asegurar que se logren los objetivos, descubrir desviaciones y mejorar continuamente.
- Los indicadores más importantes se resumen en el Reporte General de Resultados.
- Por sistemas de información, nos referimos a programas de cómputo y procedimientos de archivo de documentos escritos, que deben diseñarse para facilitar el acceso a las lecturas de indicadores derivadas de los diagnósticos y otros reportes de soporte.

7. Procedimiento de Administración y Finanzas

- Este procedimiento busca administrarlo e incrementar el flujo de efectivo.
- Registra todos movimientos bancarios de las sucursales como depósitos, cheques y comisiones, y arquéalolo contra tu estado de cuenta bancario.
- Proyecta tu flujo de efectivo con antelación, considera todas las entradas y salidas de dinero que tendrá la empresa. Al hacerlo podrás descubrir si te falta dinero o tienes excedentes y esto te permitirá actuar en consecuencia.
- Un día de la semana, programa los pagos y elabora los cheques, usando la información del flujo de efectivo para tomar decisiones.
- Audita los cheques que vas a pagar contra las facturas y cotizaciones aprobadas por el director. No pagues ningún cheque que no tenga una factura que lo ampare y una cotización autorizada u orden de compra.
- Registra todos estos movimientos en un sistema de Contabilidad y genera el Balance General y el Estado de Resultados.
- Toma decisiones financieras para mejorar el flujo de efectivo; inversiones, financiamientos, proyectos de mejora de costos, etc.

8. Procedimiento de Controles Internos

- Para evitar abusos de confianza, robos internos y pérdida de recursos, es necesario aplicar arquezos periódicos en las siguientes áreas:
 - a) Caja de ventas, caja chica e inventarios

- b) Cheques devueltos, depósitos, cierre diario, banco, utilidades diarias, conciliación bancaria.
 - c) Compras y pago a proveedores
 - d) Gastos varios; gasolina, papelería, teléfono, autoconsumo, etc.
 - e) Estados financieros y reportes contables.
- Es conveniente que los controles sean sencillos, que se apoyen en técnicas de auto control, para que cada responsable cumpla, pero sin distraerse del servicio al cliente.
 - Los arqueos deben quedar por escrito, archivados y firmados por los responsables y el auditor.
 - Los arqueos deben ser periódicos pero sorpresivos. Si se encuentran diferencias se debe cobrar inmediatamente el faltante al responsable.

9. Procedimiento de Mejora Continua

- Este procedimiento consiste en detectar los aciertos y desaciertos que tuvimos en todo un año de operación, para convertirlos en proyectos de mejora continua.
- Para detectar aciertos y desaciertos necesitamos analizar los indicadores de cada procedimiento. Para esto se usan los archivos de los diagnósticos.
- La información sobre los indicadores se discute en una junta anual, en la que están presentes todos los Jefes de Procedimiento. Además de los indicadores, se escuchan sugerencias y quejas del personal.
- Entre todos los jefes de Procedimiento y el Director, se elabora una lista con los 20 desaciertos y los 10 aciertos más importantes del año. Cada uno de estos se convertirá en un proyecto de mejora
- Con los 30 proyectos de mejora se define un “programa de mejora continua”, en el que a cada proyecto se asigna una fecha de terminación y un responsable de entre los jefes de procedimiento.
- Cada mes, el Director recibe un reporte de avance individual en el programa de mejora, de parte de cada responsable, para darle seguimiento.
- Cada trimestre se celebra una junta de seguimiento. El avance en los proyectos se considera en la auditoria de desempeño del personal, de la cual depende el aumento de sueldo.

10. Procedimiento para Diseñar Productos y Servicios

- El procedimiento comienza identificando necesidades del cliente mediante la encuesta de prospección de clientes.
- Las necesidades descubiertas deben coincidir con las habilidades contenidas en la filosofía. Así, estamos convirtiendo las necesidades de nuestro cliente en nuestras fortalezas.
- Una vez detectada una necesidad estratégica, se dialoga con los empleados para descubrir formas de satisfacerla.
- Se determinan los recursos necesarios, se diseñan los procedimientos, se identifican los indicadores, y se establecen diagnósticos para cumplir con estas necesidades.
- Finalmente se diseña el producto o servicio y la publicidad se sustenta en la necesidad resuelta.

11. Procedimiento de Compras y Proveedores

- El procedimiento comienza con la necesidad de comprar productos para vender o materiales para producir o insumos para operar y administrar la empresa. Estas mercancías deben ser adquiridas con un proveedor confiable.

- Los pedidos deben ser organizados para que se efectúen periódicamente, para que consoliden las necesidades de toda la empresa en una sola acción y para que exista constancia documentada de cada uno de ellos mediante una orden de compra.
- Usa recursos estadísticos para evaluar las necesidades de suministro y preparar los pedidos. Es también muy recomendable contar con un sistema de cómputo que mida el inventario, detecte faltantes, emita el pedido, reciba la mercancía, facture las ventas y actualice automáticamente las existencias.
- Concentra las órdenes de compra de todas las sucursales, haz un solo pedido a cada proveedor involucrado. Una vez recibido el material, dalo de alta en el inventario y distribúyelo a todas las sucursales.
- Determina los requisitos de calidad que exigirás a tus proveedores para estar satisfecho con su servicio y para que puedas cumplir con las necesidades de tus clientes. Plantea claramente estos requisitos a tus proveedores y supervisa su cumplimiento mediante una auditoria periódica.
- Establece con tus proveedores los procedimientos y condiciones para la compraventa. Busca siempre oportunidades de mejora y comunícaselas por escrito.

12. Procedimiento de Producción

- Escribe un procedimiento para la producción y ponlo en el lugar de trabajo para que pueda ser consultado por los encargados.
- Entrena a todo el personal involucrado en el proceso de producción.
- Para evitar errores de producción, asegura que el personal siga los procedimientos cuidadosamente, desde levantar el pedido hasta su entrega.
- Registra todos los errores de producción y las causas que los generaron en un formato de Reclamación interna.
- El entregar el producto al cliente pídele que firme de conformidad y evalúa su satisfacción. En caso de que tenga una reclamación, documéntala y resuélvela.
- Explica las instrucciones de uso del producto o servicio al cliente.

13. Procedimiento para Atender Clientes

- El empleado de atención al cliente debe estar entrenado para atender personalmente cada pedido, desde el saludo hasta la despedida:
 - a) Saluda al cliente (recíbelo como un anfitrión en su casa)
 - b) Has que se sienta importante (pregunta sus necesidades)
 - c) Escucha al cliente (no te distraigas)
 - d) Entiende las necesidades del cliente (tangibles e intangibles)
 - e) Ayúdalo a resolver necesidades y problemas (recomienda soluciones, convéncelo, prepara el pedido, cobra, factura, entrega, despacha)
 - f) Despide al cliente asegurando su satisfacción (acompañalo desde el saludo hasta la despedida e invítalo a regresar)

14. Procedimiento de Logística y Entregas

- El proceso de logística y entregas a domicilio comienza con un pedido por escrito.
- El empleado de ventas llena el formato de pedido con todos los datos necesarios para surtirlo y lo ordena por prioridad en un “ordenador de pedidos” que siempre deberá estar a la vista para que no se traspapele.
- El responsable de tomar el pedido debe avisar inmediatamente al responsable de logística, para que este programe la entrega.
- El responsable de logística debe llevar una bitácora de entregas, en la que programará por prioridades el orden de las entregas y la ruta a tomar.

- Logística recoge la mercancía y la factura en el negocio.
- Logística procede a entregar el pedido y la factura al cliente.
- Logística solicitará el pago al cliente. En caso de que el cliente goce de crédito, se le pedirá que firme en el espacio previsto en el pagaré de la factura original.
- Logística regresa al lugar donde se originó el pedido, entrega el dinero o la factura firmada y pide al encargado de la sucursal que le firme de recibido en su bitácora, como comprobante de que ya entregó la cobranza.

15. Procedimiento de Crédito y Cobranza

- Todo crédito debe documentarse con una solicitud, que debe llenarse sin omitir ningún dato.
- La solicitud debe ir acompañada por lo menos de una identificación, comprobante de domicilio, referencias, poderes y un pagaré firmado.
- Investiga las referencias y demás datos de la solicitud y apruébala o recházala rápido.
- Una vez otorgado el crédito toda mercancía entregada deberá ser avalada por una factura–pagaré firmada por el cliente.
- Comunica al cliente las condiciones en que el crédito puede ser suspendido.
- Define políticas para recibir cheques, tarjetas de crédito, depósitos, transferencias, etc.
- Prepara un reporte semanal de cobranza, ordenado por prioridades.
- Organiza la cobranza por rutas asignando cobradores, a quienes entregarás diariamente las facturas para revisión y cobro.
- El cobrador debe firmar de recibido la lista de facturas que llevará a cobrar.
- Define estrategias para cobranza telefónica, cheques devueltos, cuentas atrasadas, cobranza jurídica, intereses moratorios, etc.
- Se debe hacer un cierre diario de caja en cada sucursal, un arqueo semanal de depósitos y una auditoria de facturas a crédito (ver Controles Internos).

16. Manual de Operaciones y Procedimientos

- Escribe cada uno de los procedimientos de trabajo de tu empresa y ponlos en una carpeta que se llamará “manual de operación”.
- En la misma carpeta, añade la descripción completa de cada uno de los diagnósticos.
- En la misma carpeta, añade la descripción de tu estructura organizacional, las descripciones de los puestos con sus funciones y la filosofía de la empresa. Apoya el texto con tablas y gráficos.
- Utiliza éste manual para capacitar al personal.
- Entrega el manual a cada uno de los jefes de procedimiento para que lo estudien y lo cumplan.

17. Procedimiento para Reclutar Personal

- Se recluta selectivamente buscando candidatos que cumplan todos los criterios de una persona de calidad. (Filosofía compartida, entusiasmo, iniciativa, decisión, liderazgo, creatividad, disposición por aprender, etcétera).
- Cada candidato entregará un currículum y será entrevistado por el Director y un Jefe de Procedimiento.
- Las entrevistas deben enfocarse en actitudes más que en aptitudes. Se hará énfasis en que el candidato comparta la filosofía de la empresa. La experiencia previa es deseable pero no indispensable. Es más fácil capacitar a un sujeto afín, que hacer afín a un sujeto capacitado.

- La decisión de contratación se toma entre los dos entrevistadores; el director y un jefe de procedimiento. El director tiene la última palabra pero debe abrirse a la opinión de quien le asiste.
- Solo se contratan empleados para empezar desde abajo y son desarrollados en la empresa. Todos los Jefes de Procedimiento son promovidos de entre empleados que comenzaron desde abajo.
- La propuesta de trabajo es de largo plazo, la única causa de despido es el agravio a la filosofía de la empresa.

18. Procedimiento para Entrenar y Desarrollar al Personal

- El entrenamiento se enfoca en culturizar la filosofía de la empresa y en desarrollar las aptitudes necesarias para manejar el procedimiento de trabajo al que el empleado será asignado.
- Todos los empleados deben tener desde el primer día, cierto nivel de toma de decisiones y auto control. Todos deben tener las mismas oportunidades de desarrollo.
- El director debe elaborar un catálogo de planes de carrera que explique los caminos que cada empleado puede seguir para desarrollarse dentro de la empresa.
- El empleado sale cada año de su evaluación de desempeño, con una calificación y con un plan de entrenamiento y desarrollo que lo conducirán a tomar acciones para seguir progresando dentro de la empresa.
- El entrenamiento de cada empleado es responsabilidad de su jefe inmediato. El jefe es calificado de acuerdo al progreso de su “pupilo”.

19. Procedimiento para Evaluar el Desempeño

- El procedimiento comienza con la necesidad de calificar el desempeño de cada empleado y encontrar áreas de mejora. Además, la evaluación de desempeño sustenta el sistema de aumentos de sueldo.
- El Director aplica la evaluación a todo el personal una vez al año, en diciembre, antes del aumento de sueldo.
- El proceso se administra con un formato de evaluación.
- El formato se compone de un grupo de temas a calificar, organizados en 5 grupos:
 - Funciones del puesto,
 - Filosofía de la empresa,
 - Resultados económicos logrados,
 - Avance en proyectos de mejora y
 - Evaluación de compañeros.
- El primer paso es que el empleado se autoevalúe en lo correspondiente a los dos primeros puntos; funciones del puesto y filosofía de la empresa.
- Luego se añade la calificación que el director asigne a los resultados económicos logrados por el sujeto evaluado, el promedio de las calificaciones que sus compañeros le dan y la calificación derivada del avance en sus proyectos de mejora continua.
- Luego procede una plática abierta entre el director y el empleado evaluado, donde se analizan y discuten cada una de las calificaciones mencionadas en el punto anterior y se corrige la auto evaluación del empleado con las observaciones del director.
- El director tiene la última palabra en cuanto al desempeño del empleado, pero debe buscar un acuerdo con él y establecer un compromiso de mejora y desarrollo.
- Al término de la Evaluación se dejan establecidos el Plan de Carrera, el Plan de Entrenamiento y las oportunidades de mejora inmediatas para cada empleado

20. Procedimiento de Aumento de Sueldos y Promociones

- El procedimiento comienza con la necesidad de demostrar una relación directa entre el desempeño del individuo y el nivel salarial, para reforzar el interés del empleado en cumplir con sus responsabilidades.
- Además de lo anterior, el procedimiento busca eliminar todas las solicitudes de aumento de sueldo por parte de los empleados, al hacerles saber que hay un tiempo oficial para tal objetivo y una serie de pasos por cubrir.
- Los aumentos de sueldo serán una vez al año, en enero, para todo el personal y estarán ligados a la evaluación de desempeño.
- Los aumentos de sueldo serán calculados como el producto de multiplicar la calificación del sujeto en la evaluación de desempeño, por un múltiplo de la inflación, a elección del director.
- La otra forma de recibir un aumento de sueldo es obteniendo una promoción de puesto.
- Las promociones se dan cuando un empleado demuestra que ya maneja las responsabilidades del puesto superior.
- El director debe elaborar un procedimiento de Entrenamiento y Desarrollo para ofrecer al Personal oportunidades de obtener mayores responsabilidades y ascenso de puestos.

21. Procedimiento de Satisfacción y Retención del Personal

- La satisfacción del personal comienza con la creencia de que el trabajo es una experiencia que se debe disfrutar para asegurar un adecuado nivel de desempeño y la retención del personal capacitado.
- Satisfacer al personal tiene que ver con fomentar los valores laborales que sustentan la auto motivación, como se vio en el apartado 1.1.
- El director emplea la encuesta de Satisfacción y Retención del Personal para conocer de una manera más directa cuál es el sentir de los empleados en cuanto a su trabajo.
- El director mide los indicadores de la satisfacción de los empleados, indagando con preguntas asociadas a las 5 necesidades de la pirámide de Maslow:
 - Desmotivadores (necesidades físicas y de seguridad)
 - Motivadores (necesidades sociales, de estima, y de autorrealización)
- El director emprende acciones de mejora sobre las áreas detectadas en el diagnóstico, buscando eliminar los desmotivadores y fomentar los motivadores.
- Además, el director evalúa la retención y lealtad del personal midiendo indicadores como rotación, antigüedad y evaluaciones de desempeño de cada empleado.
- Finalmente, el director mejora los niveles de lealtad usando procedimientos como: Culturización, Aumento de Sueldos, Promociones, Entrenamiento y Desarrollo del personal

22. Procedimiento Anual de Mercadotecnia

- El propósito del procedimiento de mercadotecnia es ejecutar la Estrategia Competitiva y lograr los objetivos relacionados con los clientes, particularmente los de ventas.
- Ejecutar la estrategia implica Posicionar nuestro negocio en la mente de los clientes y prospectos, mediante técnicas de publicidad y ventas, para lograr que nos reconozcan con los atributos que hemos diseñado.
- En los pequeños negocios sin recursos para publicidad masiva, es mejor recurrir a la mercadotecnia directa, con estrategias como el correo, los vendedores, la selección de nichos pequeños de clientes de alto potencial, etcétera.
- Las prioridades del sistema de mercadotecnia son:

- Enfocar todas las actividades hacia la estrategia competitiva,
 - Prospectar clientes valiosos,
 - Vender mediante la clara solución de las necesidades del cliente,
 - Retener a los clientes mediante su satisfacción,
 - Profundizar la cantidad de artículos y el volumen de ventas de cada cliente,
 - Lograr que nuestros clientes nos recomienden con otros,
 - fomentar una relación afectiva entre cliente y negocio para impedir que se vayan
 - Controlar las acciones con cada uno de los procedimientos correspondientes.
- Todos los años, en noviembre, el director debe elaborar un plan de actividades de mercadotecnia y ventas para el año siguiente, mismo que debe incluir un presupuesto a gastar y un grupo de objetivos de ventas, satisfacción y retención de clientes.
 - Este plan y presupuesto se ejecutan a lo largo del año y los aprendizajes se asumen para el siguiente ciclo.

23. Procedimiento de Prospección y Ventas

- Este procedimiento se presenta al detalle en el apartado 2.2 de la presente obra.

24. Procedimiento para Satisfacer y Retener Clientes

- Para tener un negocio sano necesitamos que los clientes se queden con nosotros; que sean leales. La Lealtad y Retención se fundamentan en la Satisfacción del Cliente.
- Crear lealtad significa satisfacer al cliente constantemente hasta que deje de comprar con la competencia y nos recomiende con sus conocidos.
- Retener un cliente significa venderle mes tras mes, sin “discontinuidades”.
- Cuando hay problemas de retención se presenta una “discontinuidad” que se debe atender como si fuera una reclamación.
- Toda reclamación debe ser atendida con prontitud y diligencia, porque representa un cliente que se está perdiendo; un paso atrás en retención.
- El trabajo de los vendedores será crear clientes leales y retenerlos.
- Para desarrollar la lealtad debemos: atender necesidades, resolver reclamaciones, generar costos de cambio, fomentar una relación afectiva, etcétera.
- Dos veces al año mediremos la satisfacción y la lealtad de cada cliente mediante la encuesta correspondiente.
- Las áreas de mejora detectadas serán atendidas inmediatamente por los vendedores.

25. Procedimiento para Resolver Reclamaciones

- El proceso de reclamación comienza cuando un cliente se encuentra insatisfecho con alguno de nuestros productos o servicios
- El vendedor deberá llenar el formato de reclamación con los datos que tenga disponibles hasta ese momento y atender la reclamación en un plazo no mayor de 24 horas a partir de la notificación.
- Una vez resuelta la reclamación, se llena el resto del formato y se le pide al cliente que nos califique y ponga sus comentarios acerca de la forma como se le ha dado solución a su reclamación.
- Se audita que los procedimientos se estén siguiendo correctamente y que estemos logrando mantener la lealtad y la satisfacción de los clientes que reclaman.
- En base a un análisis de las reclamaciones documentadas, dictamina las acciones a las que se compromete el responsable para mejorar los resultados de respuesta a reclamaciones y alimenta el programa de mejora continua.

26. Procedimiento de Pago de Impuestos,

- Elabora un calendario de compromisos legales que tienes que cubrir y prepara con anticipación todos los requisitos para cubrirlos.
- Asegura los recursos para cada uno de esos compromisos.
- Algunos de los requisitos legales que tienes que cubrir son: impuestos federales, impuestos municipales, Secretaría del Trabajo, pago del IMSS, SAR e Infonavit, licencias municipales y otras autoridades relativas al ramo específico del trabajo de tu empresa.

27. Procedimiento de Licencias y Permisos

- Acude a la Delegación Municipal que te corresponde en la Secretaría de Desarrollo Urbano o similar y solicita los requisitos para la Licencia de funcionamiento.
- Los documentos que generalmente se tramitan con ellos son el Dictamen de uso de suelo y la Factibilidad de Giro. Estos documentos se tienen que presentar ante protección civil.
- Protección civil otorga el Visto Bueno. Con éste documento hay que presentarse nuevamente en la Delegación Municipal para que te otorguen la licencia.

28. Procedimiento de Orden, Limpieza y Ecología

- El personal es el responsable de cuidar el orden y la limpieza en las instalaciones a su cargo. Entrena al personal de reciente ingreso en la forma adecuada de hacerlo y cuida que todo el personal lo haga también.
- Elabora un calendario de actividades de orden y limpieza con los responsables de realizarlas y un programa anual de conciencia sobre seguridad, ecología e higiene, consistente en simulacros y cursos.
- Audita mensualmente para revisar el orden y limpieza en las instalaciones; aprovecha la auditoria para corregir y entrenar al personal buscando una mejora.
- Lleva un control histórico de accidentes e incidentes de seguridad para detectar tendencias e implantar acciones correctivas.
- Detecta cuales son los desechos que pueden provocar un impacto ecológico importante. Investiga con las autoridades de tu localidad cual es la manera correcta de tratarlos para evitar daños al medio ambiente.
- Desarrolla algún proyecto voluntario de mejora del medio ambiente.

Apéndice 2; Breve descripción de cada diagnóstico

Lista Resumida de los diagnósticos del modelo

La siguiente solo es una lista enunciativa, pero en los apéndices encontrarás una breve descripción de cada uno de los formatos:

1. Encuesta Cultural
2. Reporte y Plan Anual de Diagnósticos
3. Reporte de Estados Financieros
4. Arqueo de; Cierre de caja, Cierre de mes, Inventario físico, etc.
5. Arqueo de Depósitos, Bancos y Créditos
6. Reporte de Avance en Proyectos de Mejora
7. Auditoria de Suministro y Proveedores
8. Auditoria de Producción
9. Auditoria de Logística
10. Examen de Conocimientos de Operación
11. Auditoria de Desempeño del Personal
12. Encuesta de Satisfacción y Retención del Personal
13. Reporte y Plan Anual de Mercadotecnia
14. Encuesta de Prospección de Clientes
15. Auditoria de Vendedores y Comisiones
16. Encuesta de Satisfacción y Retención de Clientes
17. Auditoria de Atención a Reclamaciones (socios, empleados y clientes)
18. Auditoria Fiscal Interna
19. Auditoria de Licencias, Permisos y Compromisos con Gobierno
20. Auditoria de Orden, Limpieza y Ecología
21. Reporte General de Resultados

Diagnóstico	Forma de Calificar
Indicadores de cada Diagnóstico	
Encuesta Cultural	
Alineación general del empleado con la filosofía	1= Muy mal, 2= Mal, 3= Indiferente, 4= Bien, 5= Muy Bien
Interés del empleado por desarrollarse en la empresa	1= Muy mal, 2= Mal, 3= Indiferente, 4= Bien, 5= Muy Bien
Número de empleados con problemas graves de adaptación al director.	Directa. Numero de empleados que han incurrido en deshonestidades, rebeldías, intrigas, despido, etc.
Reporte y Plan Anual de Diagnósticos	
Porcentaje de avance en la implantación de los procedimientos del modelo SER+	Directa.
Porcentaje de avance en la implantación de los diagnósticos del modelo SER+	Directa.
Reporte de Estados Financieros	
Activo Total	Directa. Monto total de los activos de la empresa
Pasivo Total	Directa. Monto total de los pasivos de la empresa
Capital Contable	Directa. Monto total del capital de la empresa
Activo Circulante	Directa. Monto total del activo circulante
Pasivo Circulante	Directa. Monto total del pasivo circulante
Inventarios	Directa. Monto total de los inventarios
Cuentas por cobrar	Directa. Monto total de las cuentas por cobrar a clientes
Proveedores	Directa. Suma de pasivos con proveedores

Ventas (V)	Directa. Ventas en el periodo
Costo de lo vendido (CV)	Directa. Suma de todos los costos de ventas
Gastos de Operación (GO)	Directa. Suma de todos los gastos de la empresa
Margen Bruto (MB)	Directa. Porcentaje resultado de $MB = (V-CV) / V$
Utilidad de Operación (UO)	Directa. Monto resultado de $UO = V-CV-GO$
Margen de Operación (MO)	Directa. Porcentaje resultado de $MO = UO/V$
Arqueo de: cierre de caja, cierre de mes, inventario físico, etc.	
Faltantes en cada concepto mencionado	Directa. Cantidad de dinero faltante en cajas e inventarios.
Arqueos de Depósitos, Bancos y Créditos	
Faltantes en depósitos, bancos y créditos	Directa. Cantidad de dinero faltante en depósitos, bancos y facturas a crédito
Reporte de Avance en proyectos de mejora	
Porcentaje de Avance en Proyectos de Mejora	Directa. Porcentaje de avance en la implantación de proyectos de mejora.
Auditoria de Suministro y Proveedores	
Número de reclamaciones que hemos levantado a nuestros proveedores	Directa. Número de reclamaciones hechas a cada proveedor
Calificación que hemos otorgado a proveedores en la solución de nuestras reclamaciones	Directa. Promedio de las calificaciones de cada proveedor en la solución ofrecida a nuestras reclamaciones
Porcentaje de surtimiento de pedidos	Directa. Porcentaje de surtimiento en el periodo
Días de plazo para surtir un pedido	Directa. Promedio de días para surtir un pedido
Auditoria de Producción	
Costo de Producción	Directa. Costo de lo producido
Costo de defectos y pérdidas en producción	Directa. Costo de lo perdido por defectos
Número de reclamaciones de clientes por defectos	Directa. Número de reclamaciones relacionadas a producción
Auditoria de Logística	
Costo de la logística	Directa. Suma de costos de transportación, entregas, etc.
No. de problemas logísticos	Directa. No. descomposturas, perdidas, siniestros, etc.
No. de pedidos entregados tarde	Directa. Pedidos entregados tarde
Desempeño en Logística	1= Muy mal, 2= Mal, 3= Indiferente, 4= Bien, 5= Muy Bien
Examen de Conocimientos de Operación	
Conocimiento del personal sobre los procedimientos	1= Muy mal, 2= Mal, 3= Indiferente, 4= Bien, 5= Muy Bien
Auditoria de Desempeño del Personal	
Calificación promedio del desempeño de todos los empleados	1= Muy mal, 2= Mal, 3= Indiferente, 4= Bien, 5= Muy Bien
Desempeño de los indicadores que son responsabilidad del empleado evaluado	1= Muy mal, 2= Mal, 3= Indiferente, 4= Bien, 5= Muy Bien
Desempeño en las funciones del puesto	1= Muy mal, 2= Mal, 3= Indiferente, 4= Bien, 5= Muy Bien
Desempeño en la filosofía de la empresa	1= Muy mal, 2= Mal, 3= Indiferente, 4= Bien, 5= Muy Bien
Calificación otorgada por el cliente al empleado	1= Muy mal, 2= Mal, 3= Indiferente, 4= Bien, 5= Muy Bien
Calificación otorgada por los compañeros de trabajo	1= Muy mal, 2= Mal, 3= Indiferente, 4= Bien, 5= Muy Bien
Encuesta de Satisfacción y Retención del Personal	
Satisfacción del empleado con el diseño de su puesto	1= Muy insatisfecho, 2=Insatisfecho, 3=Indiferente, 4=Satisfecho, 5=Muy Satisfecho
Satisfacción del empleado con su desarrollo dentro de la empresa	1= Muy insatisfecho, 2=Insatisfecho, 3=Indiferente, 4=Satisfecho, 5=Muy Satisfecho
Calificación de los empleados para el director	Misma de arriba
Calificación en desmotivadores	Misma de arriba
Calificación en motivadores	Misma de arriba
Calificación general en satisfacción con el trabajo	Misma de arriba
Rotación del personal	Directa. Es igual a (despidos + renuncias) / plantilla
Reporte y plan anual de mercadotecnia	
Ventas Totales	Directa. Ventas sin IVA en el periodo

Crecimiento en Ventas	Directa. Porcentaje sobre mismo período del año anterior
Participación del mercado	Directa. Porcentaje del mercado dominado por la empresa
Conocimiento de marca entre el público	Directa. Porcentaje de los encuestados que la conocen
Encuesta de prospección de clientes	
No. de encuestas aplicadas a nuevos prospectos	Directa.
Monto potencial de compras de prospectos	Directa. Monto total recabado de las encuestas
Satisfacción del prospecto con la competencia	1= Muy insatisfecho, 2=Insatisfecho, 3=Indiferente, 4=Satisfecho, 5=Muy Satisfecho
Auditoria de vendedores y comisiones	
Numero de clientes manejado por el vendedor	Directa. Numero total de clientes
Ventas totales por vendedor	Directa. Ventas totales sin IVA en el periodo
Número de clientes leales	Directa. Numero total de clientes leales
Ventas logradas a clientes leales	Directa. Ventas sin IVA a clientes leales en el periodo
Número de Clientes nuevos	Directa. Numero total de clientes nuevos
Ventas logradas a clientes nuevos	Directa. Ventas sin IVA a clientes nuevos en el periodo
Comisiones pagadas al vendedor	Directa. Monto de comisiones pagadas
Desempeño del vendedor	1= Muy mal, 2= Mal, 3= Indiferente, 4= Bien, 5= Muy Bien
Encuesta de satisfacción y retención de clientes	
Calificación que da el cliente al servicio que nosotros le ofrecemos	1= Muy mal, 2= Mal, 3= Indiferente, 4= Bien, 5= Muy Bien
Calificación recibida en comparación con el servicio que ofrece la competencia	1= Mucho peor, 2= Peor, 3= Igual, 4= Mejor, 5= Mucho mejor
Auditoria e atención a reclamaciones (socios, empleados y clientes)	
Número de reclamaciones recibidas	Directa.
Calificación que nos da el cliente luego de atenderle su reclamación	1= Muy mal, 2= Mal, 3= Indiferente, 4= Bien, 5= Muy Bien
Auditoria fiscal interna	
Número de errores detectados en la contabilidad	Directa.
Monto de los errores en contabilidad	Directa. Monto de los errores
Auditoria de Licencias, Permisos y Compromisos con Gobierno	
Número de compromisos incumplidos	Directa.
Monto de las multas y recargos por incumplimientos	Directa. Monto en dinero.
Auditoria de Orden, Limpieza y Ecología	
Calificación en orden, limpieza y ecología	1= Muy mal, 2= Mal, 3= Indiferente, 4= Bien, 5= Muy Bien
Reporte General de Resultados	
Todas las anteriores	

FIN