

Introducción

Nos enfrentamos todos a una época difícil en la que la complejidad se manifestará delante de nuestros ojos al encontrarse el orden con el desorden tal y como se establece en la teoría del caos, y conviviremos con esta situación sin percibirla claramente, ni distinguir muchas veces uno de lo otro.

Y cuando digo todos, me refiero en concreto a todos los que ejercemos una actividad profesional-laboral con la que tratamos de convivir, muchos de soportar y unos pocos muy privilegiados, de disfrutar.

De que esto sea así no tiene la culpa nadie, perdemos demasiado tiempo en encontrar culpables, cuando, ¿qué culpa tenemos nosotros, -que como dice la teoría del caos- cuando una mariposa bata sus alas en china pueda provocar un terremoto en San Francisco, acaso ¿mataremos a todas las mariposas para que esto no vuelva ocurrir?

Pues bien, si como parece son tiempos de practicidad, volvámoslos prácticos, e invirtamos un tiempo de nuestro habitual escaso tiempo en aprender todo aquello que según nuestra inclinación personal nos enseñe a convivir, soportar o a disfrutar del medio con el que no os quepa ninguna duda pasaremos cerca de **un tercio** de vuestra vida.

Recordando mi ponencia del pasado año, os decía en este mismo instituto que para la mayoría de los negocios la venta se terminaba cuando se cobraba al cliente. Este año voy a tratar de aportar algunos temas interesantes desde una perspectiva global de la gestión.

Todo comienza cuando tenemos que tomar una decisión al acabar nuestros estudios sobre ¿qué hacer?, ¿a qué dedicarnos? Este hecho aparentemente tan sencillo, implica un montón de situaciones complejas a las que voy a tratar de aportar información, para ayudaros a tener una visión más amplia, con la que podáis tomar una decisión, cuyo acierto o no, solo podréis comprobar una vez tomada dicha decisión.

Y...¿Qué elección tomar?

Si de lo que se trata es de montar un negocio profesional, estaremos en **una actividad** de servicios profesionales, situación que aparentemente es sencilla de ejecutar, ¿dónde reside su complejidad? “en captar y mantener a los clientes”, ya que si no lo hacemos el dinero para sobrevivir en esta etapa no fluirá y el establecimiento cerrará.

Si nuestra elección es montar un centro con empleados, estamos ante **una empresa** de servicios profesionales. La situación implica

complejidad tanto jurídica como de gestión, pero ¿dónde reside la mayor complejidad? “en captar y mantener a los clientes” ya que si no lo hacemos el dinero para sobrevivir en esta etapa no fluirá y el establecimiento cerrará.

Por lo tanto me centraré en esta ponencia en cómo **conseguir y mantener a los clientes**, ya que parece en ambos casos que es el factor crítico para cualquier elección.

Para ayudaros en la elección resulta conveniente que veamos con detalle varios temas de interés:

1. Conocer la cadena de valor

La cadena de valor es una aportación al pensamiento del Management del profesor de Harvard Michael Porter, el cual fue presentado en su libro *Competitive Strategy* (1980), y desarrollado posteriormente en varios libros más. Nos ayuda a comprender las especialidades funcionales que son necesarias para la gestión de un negocio. La aportación de valor se refiere a las actividades y flujos de información que deben de efectuar una empresa y sus proveedores para diseñar, producir, comercializar, distribuir y apoyar sus productos.

Viéndola y analizándola se comprende la dificultad manifiesta en la **actividad profesional** cuyas actividades deben quedar cubiertas por el actor único y principal de negocio que debe de atender a las distintas actividades con un nivel de eficiencia difícil de abordar.

En la **actividad empresarial**, la cadena nos enseña que contando con un imprescindible equipo de personas podemos llegar a utilizar todas las funciones con un nivel de eficiencia posible aunque esto no os asegura llegar a utilizarlas con eficacia, esto último depende de factores mucho más complejos, como la misión, la visión, los valores, cultura de empresa, formación, gestión, dirección, etc.

En definitiva, la cadena de valor nos enseña a mirar nuestra empresa y el servicio que presta como un todo, buscando proporcionar a través de nuestros productos y servicios, la calidad esperada por el cliente y por la que nos pagará.

2. Diseñar y definir nuestro modelo de negocio.

El modelo de negocio está totalmente vinculado con la cadena de valor. El modelo representa variaciones de las actividades que lo componen.

El “modelo de negocio”, es con lo que competimos, es con lo que nos **diferenciamos** de nuestros competidores, un modelo exitoso es por definición mejor que las alternativas existentes.

Es tan complejo, que nuestra diferenciación y probablemente nuestro éxito estará escondido en algunas de las actividades con las que desarrollamos nuestro protocolo.

El consumidor que se decida por nuestros servicios nos va a juzgar en las siguientes fases del protocolo de actuación.

1. La recepción del cliente.
2. El acompañamiento al lugar del servicio.
3. En el entorno donde se va a prestar el servicio.
4. En nuestra profesionalidad al prestar el servicio.
5. En el fin del servicio y venta de productos.
6. En el cobro del servicio y los productos.
7. Y en la despedida, (es, ha sido, y seguirá siendo probablemente la parte más olvidada de la gestión de nuestro negocio).

Ejemplo de un servicio óptimo: los dentistas, los osteópatas, etc.

3. El valor del negocio a través de la marca.

La **marca** es con la que el mercado reconocerá nuestra diferencia entre nuestro modelo de negocio y el de nuestros competidores, ya sea esta marca su nombre personal, como su nombre de empresa, pero siempre asociado a un lema estratégico que defina claramente nuestro “**modelo de negocio**”.

4. La elección de la ubicación es muy importante.

Si nos ponemos en locales cerrados, no estamos visualizados por lo que es muy barato por inversión y muy malo porque **el mercado no nos ve**.

Si nos ponemos a pie de calle es caro de inversión, pero al menos tenemos una posibilidad de que el mercado nos vea directamente y se decidan a utilizar nuestros servicios.

Pero si creáis que la ventaja está en el segundo, nada más lejos de la verdad, el segundo tiene únicamente una posibilidad más.

Por lo tanto la pregunta que debemos hacernos es ¿Dónde esta la mayor dificultad? ...¡en definir muy bien a qué mercado nos queremos dirigir!!!

5. Conocer el nivel de renta de los clientes a los que nos dirigimos.

Por otro lado, ¡vendemos para obtener un margen!, y con él, sostener las inversiones necesarias para sobrevivir de manera permanente, por lo que es imprescindible que nuestro modelo de negocio se ajuste al perfil del cliente y a

su **nivel de renta**, porque de lo contrario no podremos sobrevivir económicamente.

Las dificultades en los diferentes modelos de negocio

Ahora creo que podrán visualizar claramente las dificultades del primer negocio en las que una persona lo debe de hacer todo y las posibilidades del segundo en el que supuestamente tiene recursos para no fallar, entonces la pregunta es **¿cómo cierran tantos de ambas figuras?**.

Porque en el primero recae todo el protocolo de actuación en la misma persona y esto significa que hay que ser muy eficiente en demasiadas cosas a la vez, solo triunfan los muy excepcionales y aun así todavía tienen que atenerse a tener mucha suerte.

En el segundo recae en varias personas lo que significa que es necesaria una alta dosis de buena dirección cosa que habitualmente se consigue después de bastante buena formación y de acumular algunos fracasos y sobrevivirlos.

¡¡Os deseo mucha suerte en vuestra elección!!

Zaragoza, 26 de marzo de 2008
Luis A. Sequí González