



Colección editorial:  
**Las mejores  
columnas en  
escalamiento  
de negocios**

**2020-2021**

POR DANIEL MARCOS,  
EMPRENDEDOR Y  
ASESOR DE NEGOCIOS



GROWTH INSTITUTE  
SCALE IMPACT & REDUCE DRAMA

# ¿Estás listo para escalar tu empresa o negocio?

Tienes en tus manos un compilado con las mejores columnas y artículos de negocios escritos a lo largo de 1 año por el emprendedor y asesor de negocios Daniel Marcos, los cuales fueron publicados en exclusivos medios de comunicación como Revista Expansión, Entrepreneur, Líder Empresarial y Revista Neo.

Estos textos tienen la finalidad de brindarte conocimientos, estrategias, tácticas, herramientas y toda la experiencia de Daniel Marcos para que fortalezcas y escales tu empresa sin drama. Encontrarás una variedad de temas los cuales te permitirán realizar mejoras en áreas cruciales de tu empresa y tu liderazgo, y con ello, tomar las mejores decisiones en tu industria y mercado.

Daniel Marcos es un reconocido emprendedor, asesor, autor orador e inversor de negocios. Es CEO de Growth Institute, la empresa más importante en educación de negocios la cual ha ayudado a más de 55,000 líderes a escalar y que ha ganado, en 3 ocasiones consecutivas, el premio INC 5000.

Daniel cuenta con un MBA por el Babson College. Se graduó de los programas “Birthing of Giants”, “Gathering of The Titans” de Entrepreneur’s Organization y está certificado como CEO-Coach en la metodología Scaling Up. Ha compartido escenario con Peter Diamandis, Guy Kawasaki, Jack Canfield, Richard Branson, por nombrar algunos. Ha colaborado en medios como Expansión, Forbes, Entrepreneur y participó en los libros Scaling Up de Verne Harnish, Organizaciones Exponenciales de Salim Ismail y Clockwork Life de Mike Michalowicz.

¿Estás listo para aprovechar este contenido al máximo?



# Catálogo de columnas

Ser líder de negocios es solitario: lecciones de una quiebra	4
Los 4 pilares para una empresa a prueba de crisis	6
El invierno se acerca: el ánimo en el entorno empresarial	8
Los 5 hábitos de Rockefeller que ayudan a las empresas a superar la crisis	10
Las empresas en crecimiento saben a dónde quieren llegar	12
El costo de subestimar los procesos de contratación	14
Las Organizaciones Exponenciales dominarán el mercado	16
Tu marcha de 20 millas: la importancia de un plan para lograr resultados	18
¿Cómo financiar una Pyme sin capital de riesgo?	20
El FODA: la miopía en las estrategia de negocios	22



# Ser líder de negocios es solitario: lecciones de una quiebra

“ Es solitario encontrarte en la cima del negocio porque sientes que todo el trabajo y el éxito son tu responsabilidad

”

Imagina que diriges un pequeño banco hipotecario en Estados Unidos. Estás en tu oficina un 15 de septiembre de 2008 cuando un miembro de tu equipo entra desconcertado: ¡Lehman Brothers cayó, se declararon en quiebra!

Al principio no entiendes lo que dice, te paralizas. Nunca antes en tu vida laboral habías experimentado tanto temor, pues estás frente a una de las crisis económicas más profundas jamás registradas y en la industria más perjudicada para afrontarla.

Ese era yo frente al desafío más grande de mi carrera. La crisis tuvo un impacto tan fuerte que fue inevitable la quiebra de mi empresa y, todavía más inevitable, terminar con una deuda millonaria.

Caí en depresión, me encerré por días en una habitación y, para cuando me decidí a salir, no quería tocar el tema con nadie. Mi familia tuvo que intervenir. Lo siguiente fueron momentos de reflexión, aceptación, lágrimas y mucho aprendizaje. Era mi primer gran fracaso luego de haber dirigido, escalado y vendido una exitosa empresa de más de 1,200 personas, y en la cual demostré que podía ser un gran CEO; por lo que el golpe fue devastador.

Gracias al apoyo de mi familia logré retomar mi camino como emprendedor, lo que me llevó a entender lo solitario que es ser un líder de negocios. Es solitario encontrarte en la cima del negocio porque sientes que todo el trabajo y el éxito del negocio son tu responsabilidad: vendes, administras, planificas, ejecutas, debes responder a tu equipo, a tus inversores, proveedores, socios y, al mismo tiempo, a tu familia.

Siempre debes tener la respuesta correcta, mostrarte fuerte y positivo aún cuando las cosas no marchan bien, debes motivar a tu equipo y tener pensamientos claros. Llegamos a sentirnos abrumados y no hay alguien a quien puedas recurrir que entienda lo que implica, pues aunque estés rodeado de gente bien intencionada que quieran apoyar, su experiencia y visión no les permite entenderlo.

Luego de mi quiebra y gracias a una recomendación de otro CEO me uní a una comunidad de líderes empresariales en el programa Birthing of Giants del MIT y, sin duda alguna, ha sido la mejor educación empresarial que he recibido. Me encontré rodeado de experimentados y muy exitosos empresarios de todo el mundo.

Al principio fue intimidante por el éxito de estos líderes pero pronto me di cuenta que participar no se trataba sobre cuán grande es tu empresa, sino cuánto puedes compartir y apoyar a otros a través de tus luchas, dudas e inseguridades. Estaba rodeado por compañeros que entendían el viaje del CEO desde la experiencia.

Solo otro líder de negocios puede decirte: “¿Estás estancado con tu estrategia? Tal vez no estás considerando esto...”. “Yo también despertaba aterrado a mitad de la noche con temor a perder mi empresa”. “¿No logras ejecutar tu plan y alinear a tu equipo? Deberías considerar esto...”.

Pertenecer a esta comunidad me ayudó a atravesar momentos difíciles en lo personal y entender mejor mi rol como CEO.

Desde entonces me he unido y he formado comunidades de líderes empresariales con la intención de apoyar, escuchar, conocer su perspectiva, acciones y decisiones; algo que se ha vuelto crucial a la hora de afrontar la crisis actual, que sin duda será más complicada y prolongada que la crisis del 2008 (el Fondo Monetario Internacional estimó una caída del 3% en la economía sólo en 2020, lo que representa 30 veces la caída del 2008).

La crisis generada por el Covid-19 redefinirá el modelo económico en la próxima década. Ante la ausencia de los gobiernos para ayudar a las empresas (en México sólo 7.8% por ciento de las empresas recibió apoyo económico para afrontar la crisis actual, INEGI), el liderazgo y colaboración conjunta entre empresas y sus líderes será crucial.

Cambiaremos a un modelo de shared economy que permita asociarnos, compartir ganancias, costos, atraer clientes y, al mismo tiempo, compartir conocimientos, estrategias y experiencia. He visto que en el contexto actual los líderes están más abiertos a probar cosas nuevas y encontrar formas de hacer negocio en conjunto. El reto ahora será definir la fórmula para integrar proyectos, entregar valor y asegurar el comercio justo.

Esta crisis es también una oportunidad para generar comunidades de líderes empresariales en donde nos apoyemos. Las comunidades brindan guía y apoyo al momento de tomar decisiones difíciles, te ayudan a detectar nuevos mercados, oportunidades de negocios e identificar tendencias. Algo que desearía haber tenido durante la crisis del 2008.

Mi quiebra sirve de ejemplo pues, al ver en retrospectiva me doy cuenta que, aunque el mercado fue muy agresivo, no pude mantenerme porque no tenía el liderazgo indicado para sacar mi empresa adelante. Esta es una gran oportunidad para fortalecernos como líderes y encontrar, día a día, la mejor forma de superar esta crisis.





## Los 4 pilares para una empresa a prueba de crisis

“ No podemos descartar el impacto de una eventual y severa crisis. Las empresas que lograrán escalar son aquellas con una estructura operativa sólida enfocada en 4 pilares

”

Ser un líder de negocios es algo maravilloso pero, al mismo tiempo, cargamos con enormes responsabilidades pues a diario tomamos decisiones difíciles que definen el rumbo de nuestras organizaciones del que dependen nuestros equipos, socios e inversionistas.

El tamaño de estas responsabilidades nos hacen ser escépticos y, la situación actual que atravesamos por la pandemia, nos ha llevado a serlo aún más. Los indicadores nos muestran que la situación económica no es favorecedora: caída en la actividad productiva, cierre de 1 millón 10 mil 857 Pymes en el país (INEGI), baja inversión pública en estímulos fiscales (1% del PIB), caída de la inversión privada en el país y caída del consumo a nivel mundial. Nos tomará años recuperar el crecimiento económico previo a la pandemia en donde no podemos descartar el impacto de una eventual y severa crisis.

Entonces, ¿qué podemos hacer para superar esto? Como emprendedor he aprendido que las empresas que lograrán escalar para salir de esta situación serán aquellas que tengan una estructura operativa sólida enfocada en 4 pilares:

## PILAR 1: EQUIPO

---



El éxito de las empresas comienza por las personas que la conforman: ¿tienes a las personas correctas, en los puestos correctos, haciendo las tareas correctas? Un gran equipo comienza desde la contratación, seguido de capacitación y un constante entrenamiento.

Subestimar los debidos procesos de contratación para reclutar a los mejores puede representar una significativa pérdida de tiempo y dinero. Un estudio de la Cámara Hispana de Comercio encontró que las pérdidas por una mala contratación pueden ir del 50% al 175% del salario anual de la persona. Tan sólo piénsalo: inviertes en reclutadores, salarios, capacitaciones, indemnizaciones y tiempo en el proceso. El error más recurrente de los líderes empresariales es tener urgencia por llenar la vacante y contratar a la primera persona que llegue a su puerta.

Un gran equipo se refleja en tu felicidad y tu libertad. Te diviertes con ellos, sabes que son comprometidos, responsables y resuelven cualquier conflicto. Tú tienes la libertad para desconectarte del negocio pues cada quien sabe lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.

¿Cómo consigues a la gente adecuada? Vende tu visión, es decir, tus valores y tus sueños, eso aumenta la reputación de tu negocio y genera más y mejores solicitantes. Estudios como el “Informe de Impacto del Milenio” de Achieve Consulting y la “Encuesta del Milenio” de Deloitte (2018), sugieren que las generaciones más jóvenes están más motivadas por pertenecer a empresas que generen un impacto positivo en el mundo.

## PILAR 2: ESTRATEGIA

---

¿Puedes comunicar tu estrategia de forma simple? Cuando asesoro a líderes de negocios y les pido que me digan cuál es su estrategia, es común que les tome media hora explicarla. Ese es el problema, se les ha enseñado que la estrategia es algo complejo que requiere de grandes presentaciones en Power Point cuando, en realidad, es algo que se debe comunicar de forma sencilla para que cualquier miembro del equipo la pueda entender y ejecutar.



Ese es el secreto de una estrategia poderosa: definirla en un Plan Estratégico de una página que indique a dónde

vas, qué quieres lograr, cuáles son las prioridades, cuál es el objetivo a corto, mediano y largo plazo, cuente con indicadores (KPIs), medidores, y responsables por función.

Una buena estrategia se refleja en tus ingresos y tu crecimiento. Si tus ventas no crecen de forma consistente, entonces tienes un problema de estrategia. Si tu crecimiento no es mayor al de tu industria, tienes un problema de estrategia. Aunque tu industria caiga tú debes mantenerte por encima de esta.

Con un plan estratégico así de preciso podrás adaptarte rápidamente a factores externos y a las dinámicas del mercado, entonces nada te impactará ni tomará por sorpresa.

### PILAR 3: EJECUCIÓN

---



¿Cuentas con sistemas y procesos que se ejecuten sin problemas? Es decir, que no te hagan perder tiempo y dinero con errores, pleitos, problemas, confusiones y drama que drene tu energía y la de tu equipo.

Una ejecución efectiva se refleja en tus ganancias, en el crecimiento de tus márgenes y en tu tiempo: si trabajas 10 o 12 horas y aún así no es suficiente para hacer lo que debes hacer, entonces necesitas enfocarte en tu ejecución.

Para lograr una eficiente ejecución define prioridades para ti como líder, para tu empresa y para cada área de tu equipo. Necesitas establecer un ritmo de comunicación con juntas diarias con todo tu equipo de no más de 15 minutos en donde discutan problemas estratégicos y obstáculos. Cuenta con datos, en tiempo real, en tableros de control que te permitan visualizar el rendimiento de tu empresa.

### PILAR 4: EFECTIVO

---

¿Qué estás haciendo para conservar, crecer y hacer tu efectivo más eficiente? Las empresas más exitosas tienen 6 meses de flujo de caja en caja, ¿a qué me refiero con esto? Toma el gasto fijo mensual de tu negocio



y multiplícalo por 6, esa es la cantidad de efectivo que necesitas tener en caja para soportar cualquier tormenta o aprovechar una oportunidad comercial.

Para crecer tu efectivo enfócate en tus Ciclos de Conversión, es decir, el tiempo que tarda cada peso en regresar a tu bolsillo. Pregúntate cómo puedes eliminar errores en tu ciclo de ventas, entrega, producción y cobro, y cómo puedes acortar los tiempos de retorno de tu capital.

También evita la fuga de efectivo —un problema recurrente en las empresas— y ten un estricto control sobre cómo se mueve este dentro de tu organización. Cuenta con reportes a diario para saber cómo circula cada peso, qué ha cambiado durante el día y cuánto tienes disponible.

Está en nuestras manos fortalecer nuestras empresas. Como líderes tenemos una gran responsabilidad pero, si te enfocas en estos 4 pilares, tendrás una estructura operativa lo suficientemente sólida como para superar y salir fortalecido de cualquier situación de crisis



# El invierno se acerca: el ánimo en el entorno empresarial

“ He asesorado a líderes de todas las industrias y de ninguno he escuchado decir: “es momento de cerrar”. Todos han buscado cómo darle la vuelta a la situación

”

¿Qué es lo primero que podíamos hacer como líderes empresariales cuando se declaró al COVID-19 como pandemia? Tomar el liderazgo y control de nuestros negocios.

Al ver que miles de negocios se veían obligados a cerrar sus operaciones y con ello aumentaban los nervios e incertidumbre en el entorno empresarial, decidí enfocarme como CEO y asesor de negocios en transmitir un mensaje de liderazgo a los emprendedores. Repetí incansablemente una frase de Dan Martell: “el pánico es contagioso pero también lo es el liderazgo, es tiempo de levantarnos como líderes”. Y es que el éxito de los negocios comienza por la mentalidad de sus líderes para tomar las decisiones correctas, alinear y motivar a su equipo, comunicarse con claridad con todos los involucrados y definir el rumbo que tomará el negocio. Si prosperamos como líderes, también prosperarán nuestras empresas.

Me preocupaba que los líderes se inmovilizaran en esta situación para la que no estábamos preparados, tomaran malas decisiones y esto llevara sus negocios por un camino desafortunado, pero a un año de que comenzara la pandemia, la situación fue todo lo contrario. He hablado y

asesorado a líderes con empresas de todas las industrias y tamaños, en situaciones favorables y muy complicadas, y de ninguno he escuchado decir: “es momento de cerrar”. Todos han buscado cómo darle la vuelta a la situación.

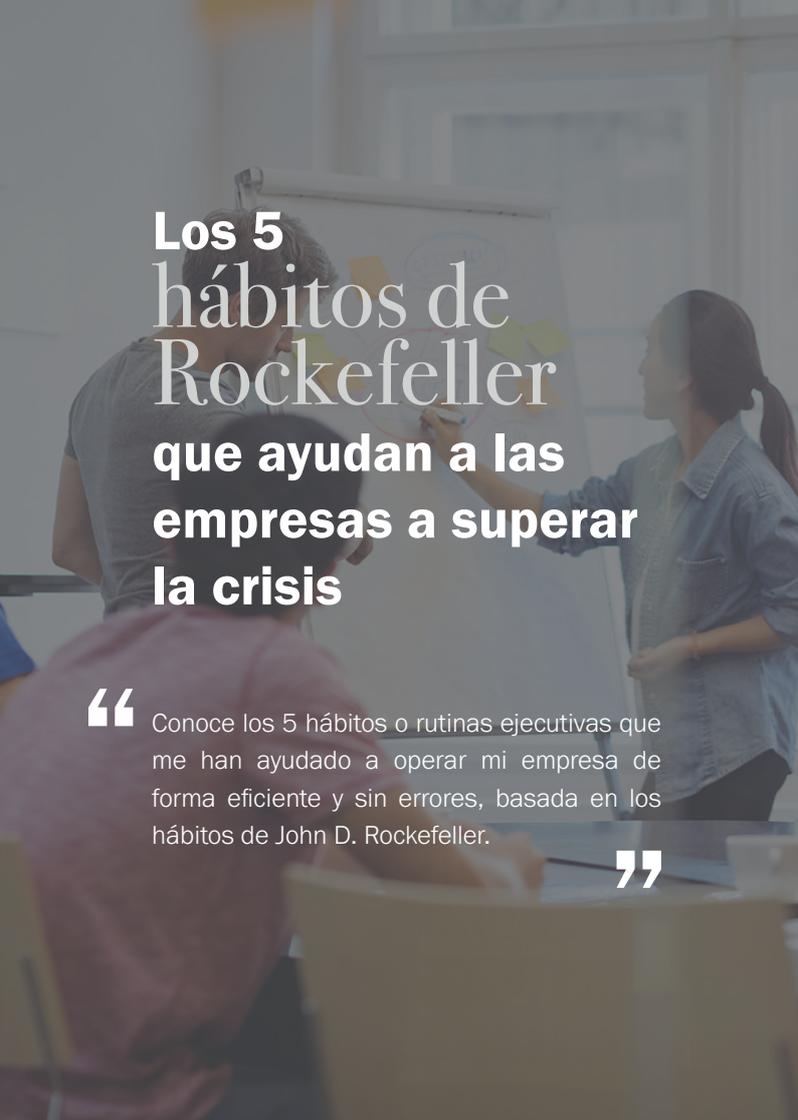
Una encuesta de Vestiga Consultores reveló que el 65 por ciento de los empresarios mexicanos se sienten optimistas respecto a que sus negocios podrán “salir adelante” en los próximos 12 meses. El estudio también concluyó que más de dos tercios de las empresas perciben que saldrán adelante de la crisis, frente a una minoría que se ve apenas sobreviviendo o cerrando.

Aliento a los líderes de negocios a mantenerse con este ánimo favorable, no confiarse y crecer su mentalidad de liderazgo, pues si los meses anteriores fueron complicados, lo peor todavía está por venir. La familia Stark, de la serie Juego de Tronos, lo anunció hasta el cansancio: “El invierno se acerca” (Winter is coming). Y es que se espera en el país una caída en la economía del 10% al 12% para este año, y para el 2021 una lenta recuperación de tan sólo un 3.7%; seis de cada diez compañías mexicanas podrán recuperarse económicamente hasta dentro de dos o tres años.

Los meses iniciales de la crisis debieron aprovecharse para reducir costos, ahorrar efectivo, establecer gastos variables, redefinir estrategias, estabilizar operaciones y elaborar un análisis profundo del modelo de negocios para optimizarlo. Lo siguiente es diversificar los mercados para aumentar las fuentes de efectivo, innovar dentro y fuera de la empresa, así como aprender de otros líderes para encontrar soluciones en conjunto.

Las crisis son como grandes fuegos en los bosques: arrasan con las hierbas más pequeñas para dejar los recursos a los árboles más grandes. Lo mismo sucede con la economía: las empresas fuertes y ágiles (no necesariamente grandes) pueden obtener créditos, inversiones de capital, flujo positivo de ventas e incluso ganar mercados nuevos, en cambio las empresas débiles y rígidas se las lleva la crisis por no estar preparadas.

La realidad es que sólo sobrevivirán aquellas empresas con una base sólida que operen con sistemas y procesos eficientes, con un equipo alineado y tengan una buena estructura financiera.



## Los 5 hábitos de Rockefeller que ayudan a las empresas a superar la crisis

“ Conoce los 5 hábitos o rutinas ejecutivas que me han ayudado a operar mi empresa de forma eficiente y sin errores, basada en los hábitos de John D. Rockefeller. ”

El rebrote y aumento de la pandemia a nivel global es inevitable y la apuesta de los gobiernos por inmunizar a las poblaciones llevará tiempo, por lo que la fuerte inyección de estímulos y reservas por parte de los países sobre sus economías, podría llegar al límite en 2021.

Así como lo hemos visto durante grandes crisis globales, el impacto económico llega después de que se ha salido de esa crisis, como sucedió con la crisis hipotecaria del 2008 de la que, hasta la fecha, existían países en proceso de recuperación. Actualmente nos encontramos en el marmoto de la crisis, aún falta recibir el impacto de la ola. Entonces, ¿qué necesita hacer una empresa en este contexto para tener estabilidad y al mismo tiempo poder escalar?

De acuerdo con la Asociación de Emprendedores de México, a través de un estudio a emprendedores fundadores de mipymes en 2020, el 34% de las empresas fracasan por una falta de conocimiento del mercado, el 32% por una mala administración y el 22% por problemas para conseguir financiamiento. ¿Qué quiere decir esto? Que las empresas fracasan más por problemas internos y por una deficiente administración interna que por factores externos.

Así sucedió con la salida de Best Buy del país la cual provocó un gran desconcierto al ser atribuido a la crisis por la pandemia, y aunque ésta sí repercutió negativamente, la realidad es que la compañía ya tenía otros problemas que la pandemia sólo profundizó; problemas como: competidores mejor preparados y con mejores facilidades de pagos, atención a clientes, bajos márgenes de rentabilidad de sus productos, altos costos de alquileres. Lo mismo ha sucedido con 1 millón 10 mil 857 establecimientos que cerraron sus puertas definitivamente (INEGI).

Lo más importante ahora es tener la disciplina de seguir una rutina de ejecución interna en donde la empresa pueda seguir operando. Para lograrlo te comparto una lista de 5 hábitos o rutinas ejecutivas que me han ayudado a operar mi empresa de forma eficiente y sin errores, una lista creada por el experto Verne Harnish y basada en los hábitos de John D. Rockefeller que te ayudarán a tener orden y claridad en un entorno de caos externo:

### #1. \_\_\_\_\_

El equipo es saludable y está alineado: el equipo es el grupo de personas que impulsan el escalamiento de las empresas por lo que es fundamental un equipo saludable

para operar, que pueda aceptar sus diferencias, se entiendan y discutan los hechos brutales sin temor a herir sentimientos.

### #2. \_\_\_\_\_

Todos deben estar alineados con el objetivo número 1: uno de los errores más comunes entre los empresarios es tener demasiadas prioridades, el problema de esto es que su enfoque se dirige en diferentes direcciones, lo que no les permite lograr nada significativo. Para escalar, los líderes necesitan priorizar un objetivo y asegurarse que todo el equipo esté alineado a este para lograrlo.

### #3. \_\_\_\_\_

Existe un un ritmo de comunicación y la información se mueve a través de la organización con precisión y rapidez: la comunicación es el principal reto que enfrentamos en las empresas. Es por eso que, a través de reuniones diarias, semanales y mensuales se puede alinear a todo el equipo para discutir problemas tácticos y estar actualizados. Estas reuniones permiten que se desarrollen discusiones sobre oportunidades, inquietudes estratégicas y cuellos de botella a medida que surgen.

#### #4.

---

Todo el equipo puede articular los componentes clave de la estrategia de la compañía con precisión. La educación ejecutiva tradicional les ha hecho creer a los líderes empresariales que necesitan desarrollar planes estratégicos sumamente elaborados, el problema es que su equipo no los entiende con precisión y les resulta complejo ejecutar. Es importante que el equipo entienda el plan, lo pueda decir sin dificultades y ejecutar.

#### #5.

---

Los planes y el rendimiento de la empresa son visibles para todos: al igual que el tablero de un automóvil proporciona información en tiempo real sobre el rendimiento y el estado de un automóvil, un tablero de negocios proporciona comentarios rápidos sobre el rendimiento de toda la empresa. Es usual encontrar empresas sin tableros en donde los líderes no visibilizan las métricas esenciales y el equipo no conoce su rendimiento, por lo que nadie sabe realmente cómo va la compañía.

# Las empresas en crecimiento saben a dónde quieren llegar



“ Cuando asesoro una empresa me doy cuenta que la mayoría no tienen claro su propósito, no pueden responder “quiénes son” y a dónde se dirigen

”

Hace algunos años conocí al presidente ejecutivo de XPrize y Singularity University, Peter Diamandis. Conversamos sobre los cambios que sufrirían las empresas por la transformación tecnológica y Peter me dijo algo memorable: “Daniel, las empresas me pagan miles de dólares para que les diga lo que va a cambiar en el mundo, pero nadie me ha pagado para que le diga lo que no cambiará... Yo creo que la segunda pregunta es mucho más importante que la primera”.

A más de 1 año del comienzo de la pandemia por el COVID-19 esta frase se vuelve más significativa pues hemos atravesado meses de incertidumbre, volatilidad, ambigüedad en industrias y mercados, por lo que, como líderes empresariales, nos concentramos en lo que ha cambiado y cambiará en el corto, mediano y largo plazo, pero nos hemos concentrado poco en aquello que no cambiará.

Algo que no cambiará es que las empresas en escalamiento tienen claro y bien definido su propósito; saben hacia dónde se dirigen. No me refiero a 1 o 2 años, ni siquiera 5, saben dónde quieren estar los próximos 10 o 20 años. Tal vez creas que es una locura pensar en el largo plazo en este momento de crisis, pero es crucial saber a dónde quieres llegar cuando prevalece el caos y la ruta cambia constantemente.

El emprendedor y escritor Simon Sinek es reconocido por su premisa del Círculo Dorado (The Golden Circle), en donde encontró un patrón de crecimiento que diferenciaba a empresas que conocían su “por qué” de las que no. Todas las empresas conocen QUÉ hacen: vender productos, ofrecer determinados servicios; la mayoría conocen CÓMO hacen lo que hacen: a través de sistemas, procesos, propuestas de venta; pero muy pocas empresas conocen PORQUÉ hacen lo que hacen, y este propósito o razón de ser es lo que inspira a clientes, empleados e inversionistas a ser parte de eso.

Y no se trata de hacer dinero, es mucho más significativo: el desafío global derivado de la pandemia ha generado todo un conjunto de necesidades humanas y materiales que sirve para convertirnos en agentes de cambio que impacten positivamente al mundo; es una de las mayores oportunidades para definir un propósito que beneficie y transforme al mundo.

Cuando doy sesiones de consultoría en una empresa me doy cuenta que la mayoría de ellas no tienen claro su propósito, no pueden responder “quiénes son”. Esto provoca que tengan diferentes ideas sobre a dónde quieren ir que los lleva por muchas direcciones. Un propósito claro y a

largo plazo no sólo es aspiracional, también es estratégico pues además de ser una brújula, te permite definir un plan para llegar ahí. Te ayuda a tener todo tu equipo motivado y alineado, pues cada quién sabe qué debe hacer para mover tu empresa en esa dirección, algo fundamental en tiempos de crisis. Y a ti como líder te forza a innovar y adoptar una visión exponencial.

Existe un concepto que te permitirá definir el propósito de tu empresa llamado Gran Meta Audaz y Descabellada, BHAG (por sus siglas en inglés), que se compone de 3 elementos o preguntas que debes responder:

**1. ¿Qué te apasiona profundamente?:** tenemos que ser apasionados en lo que hacemos pues las empresas son proyectos a largo plazo; Apple, Amazon, Netflix, Starbucks, son sólo algunos ejemplos de empresas que tardaron más de 20 años en crecer de forma exponencial, por lo que si haces lo que te apasiona no abandonarás simplemente tu empresa en unos años.

En mi empresa, Growth Institute, nuestro BHAG es “Escalar el impacto y reducir el drama de 10 millones de líderes para 2040”. Lo que más nos apasiona es darle libertad al

emprendedor, pues como asesor me he encontrado que la mayoría de quienes inician o escalan un emprendimiento es por obtener libertad (financiera, de toma de decisiones, de trabajar en lo que ellos quieren), pero la mayoría nos volvemos presos de nuestros negocios. Entonces lo que da libertad es escalar el impacto y reducir el drama, pues si tu empresa crece y lo hace sin drama, tú puedes obtener la libertad que deseabas.

**2. ¿En qué puedes ser el mejor en el mundo?:** algo es que te apasione lo que haces y otra que puedas hacerlo bien; debemos ser realistas en nuestro alcance y nuestras capacidades pero sin dejar de ser ambiciosos. En Growth Institute podemos ser los mejores en tener un impacto exponencial en la carrera de los líderes empresariales, su compañía, su comunidad, y la única forma que vamos a lograrlo es creciendo a sus líderes. Por eso nuestra labor es ayudarles a crecer con metodologías probadas de los mejores autores del mundo, con toda una comunidad de soporte que les permita aprender e implementar lo aprendido.

**3. ¿Cómo multiplicar tus ganancias?:** debes tener claridad en cuál es la métrica más importante que determina el éxito de tu negocio y en la que debes enfocar todo tu equipo a lograrla.

En Growth Institute buscamos crear una gran comunidad de líderes a los que podamos impactar; las comunidades comparten objetivos, nos ayudan a llegar a más líderes y eso es lo que nos ha permitido crecer.

Bill Gates tiene uno de los BHAG más exitosos y reconocidos del entorno empresarial pues, en los años setenta se propuso poner una computadora en cada escritorio del mundo corriendo en Windows. Gates lo imaginó en un contexto donde las computadoras ocupaban una habitación, por lo que fue muy claro lo que quería lograr y nadie pudo refutar su plan.

Las empresas del mundo que realmente tienen un impacto ven a largo plazo pues las obliga a ser increíbles y visionarias en lo que hacen. Esa es la naturaleza y el poder de tener claro tu porqué. Para definir tu propósito, como asegura Peter Diamandis: “encuentra algo por lo que morirías y vive por ello

La crisis generada por el Covid-19 redefinirá el modelo económico en la próxima década. Ante la ausencia de los gobiernos para ayudar a las empresas (en México sólo 7.8% por ciento de las empresas recibió apoyo económico para afrontar la crisis actual, INEGI), el liderazgo y colaboración conjunta entre empresas y sus líderes será crucial.

Cambiaremos a un modelo de shared economy que permita asociarnos, compartir ganancias, costos, atraer clientes y, al mismo tiempo, compartir conocimientos, estrategias y experiencia. He visto que en el contexto actual los líderes están más abiertos a probar cosas nuevas y encontrar formas de hacer negocio en conjunto. El reto ahora será definir la fórmula para integrar proyectos, entregar valor y asegurar el comercio justo.

Esta crisis es también una oportunidad para generar comunidades de líderes empresariales en donde nos apoyemos. Las comunidades brindan guía y apoyo al momento de tomar decisiones difíciles, te ayudan a detectar nuevos mercados, oportunidades de negocios e identificar tendencias. Algo que desearía haber tenido durante la crisis del 2008.

Mi quiebra sirve de ejemplo pues, al ver en retrospectiva me doy cuenta que, aunque el mercado fue muy agresivo, no pude mantenerme porque no tenía el liderazgo indicado para sacar mi empresa adelante. Esta es una gran oportunidad para fortalecernos como líderes y encontrar, día a día, la mejor forma de superar esta crisis.

# El costo de subestimar los procesos de contratación

“ Si tenemos claro el equipo que necesitamos, ¿por qué no nos aseguramos de que estemos pagando exactamente lo que necesitamos por hacer el trabajo? ”

¿Cuánto cuesta un mal empleado desde el momento de su contratación? ¿Has hecho cuentas? Desafortunadamente la mayoría de las empresas no son conscientes de los costos que representa una mala contratación, por lo que cuentan con procesos laxos que no les permite tener a los mejores y, con ello, pierden tiempo y dinero con las personas incorrectas para el puesto.

Como líderes empresariales sabemos que si algo es importante, debe ser medido. Calculamos el retorno de una inversión, nuestros gastos operativos, el costo de adquisiciones, productos y clientes pero en muy pocas ocasiones medimos el éxito de una contratación. ¿Por qué? Si tenemos claro el equipo que necesitamos para escalar nuestras empresas, ¿por qué no nos aseguramos de que estemos pagando exactamente lo que necesitamos por hacer el trabajo?

Yo he padecido este costo: en el año 2002, cuando trabajaba en el equipo directivo de Patagon, una empresa bancaria por internet, acudí junto con mi equipo directivo a la Comisión Nacional Bancaria para pedir la licencia que nos acreditara como un banco.

El proceso nos tomó 2 años de trámites y, finalmente, cuando llegamos a la última etapa del proceso, la Comisión se negó a entregarme la licencia por mi falta de experiencia como director bancario. Entonces nos solicitaron contratar a un director con experiencia para dárnosla.

Teníamos poco tiempo para encontrar a esta persona y cada día que transcurría, perdíamos dinero. Comenzamos el proceso y encontramos un candidato que tenía las aptitudes requeridas pero tanto yo como mi equipo directivo no estábamos muy convencidos de que fuera la persona indicada. Tenía todas las capacidades técnicas de banca tradicional pero, en el ámbito de banca digital, no sabía nada -lo que pasamos por alto por la urgencia de cubrir la vacante. Pensamos que lo podríamos adaptar a nuestra forma de operar pero la realidad es que nunca logró encajar y rápidamente llevó a la empresa por un camino de malas decisiones.

9 meses después tuvimos que cerrar el banco y terminamos perdiendo millones de dólares, todo por haber contratado al director general incorrecto. Aunque este ejemplo ilustra lo sucedido en un puesto directivo, la realidad es que cualquier

puesto en cualquier nivel puede significar una pérdida de recursos valiosos para la compañía que, poco a poco, como una cubeta con pequeños agujeros, nos hace perder liquidez.

Una mala contratación te puede costar entre 15 a 25 veces el salario de esa persona. Haz el cálculo: inviertes recursos al pagar reclutadores, el salario del nuevo puesto, los cursos de capacitación o asesoría que se le brindan, el costo de indemnización por despido -que en México es de 3 meses el salario de la persona-, los costos de arreglar los errores que cometió así como las oportunidades comerciales que te hizo perder (especialmente si esa contratación es una persona de ventas).

El principal error que podemos cometer como líderes es delegar el proceso de contratación a una persona o departamento. Las preocupaciones diarias que ocupan nuestro tiempo -y las cuales aumentaron en el último año- provocan que nos le prestemos suficiente atención al proceso y no contemos con quienes necesitamos para escalar. La contratación debe ser desde la cabeza de la organización, delegar no es lo mismo que declinar por lo que debemos ser conscientes de cada filtro y de los candidatos que se tienen al puesto.

El segundo error más común que he encontrado es que los líderes no son lo suficientemente claros en la descripción del puesto: “necesito un gerente de ventas”. Sí pero, ¿que haga qué? ¿Que tenga conocimiento técnicos sobre qué? ¿Que domine qué capacidades? Una descripción a un puesto necesita incluir capacidades específicas, con objetivos e indicadores de desempeño claros que indiquen lo que se espera de ellos desde el primer día. Eso tiene un efecto positivo pues aleja a los candidatos de bajo desempeño.

El tercer error es realizar entrevistas cortas y vacías, con preguntas comunes que los candidatos están bien entrenados para responder. Una entrevista a profundidad

consiste en hacer una revisión cronológica del historial profesional del candidato para conocer sus patrones de comportamiento, su toma de decisiones, los puntos altos y bajos de su carrera, su relación con anteriores equipos y con sus líderes; todo para obtener una imagen clara de su perfil. Estas entrevistas tan detalladas pueden tener una duración de hasta 3 horas pero te dan toda la información que necesitas de la persona.

Si los líderes empresariales son tan cautelosos con sus finanzas y su flujo de efectivo, deben prestar la misma atención a su proceso de contratación para evitar pérdidas y asegurar que se tenga a las personas correctas para escalar.

# Las Organizaciones Exponenciales dominarán el mercado

“ Ser exponencial no tiene que ver con una industria, sino con la forma en que se innova para impactar el mercado, se utilizan nuevas tecnologías y se disrumpe

”

Las súper empresas son aquellas que tienen un impacto mundial. Empresas disruptivas que saben a dónde quieren llegar, cuentan con un plan que los lleva hacia ese objetivo, tienen claridad sobre el mercado que buscan dominar, utilizan las nuevas tecnologías a su favor y cuentan con un gran propósito transformador (MTP, Massive Transformative Purpose) que emociona e involucra a millones de personas (clientes, empleados y accionistas). En otras palabras, son Organizaciones Exponenciales.

El “ser exponencial” puede asustar a líderes de negocios que lo consideran como algo exclusivo de las empresas tecnológicas o de internet, lo que es un error pues ser exponencial no tiene que ver con una industria, sino con la forma en que se innova para impactar el mercado, se utilizan nuevas tecnologías exponenciales y se disrumpe en la misma industria. Ser exponencial comienza con la mentalidad de los líderes para incentivar y generar innovación, una mentalidad que les permita ver, entender, aprovechar las oportunidades y cambios que hay en el mercado, sobretodo en momentos de crisis.

El desafío global que enfrentamos a raíz de la pandemia ha creado todo un conjunto de necesidades humanas

y materiales que sirven como oportunidad para que las empresas se transformen con una mentalidad exponencial, utilicen nuevas tecnologías para ser más eficientes, entiendan las tendencias sobre lo que cambiará y lo que no, definan su propósito transformador que logre inspirar a las personas, y con ello se vuelvan disruptivas y exponenciales.

En unos años veremos grandes empresas con modelos exitosos e innovadores que surgieron o crecieron exponencialmente a partir de la crisis actual, así como en su momento la crisis hipotecaria del 2008 propició el surgimiento de gigantes como Airbnb —quien aprovechó las grandes cantidades de Venture Capital que había en el mercado para financiar su crecimiento—, Groupon —quienes vieron la necesidad de las empresas para publicitarse y ofrecer sus productos a un bajo costo en tiempos de incertidumbre—, entre otros casos como WhatsApp, Uber, Square o Slack.

La crisis nos demostró que las empresas que se han adaptado mejor no fueron necesariamente las más grandes o con mayor capital y poder, sino las que fueron más ágiles, aquellas que entendieron al mercado, redefinieron su estrategia y la ejecutaron eficientemente, al mismo

tiempo que aprovecharon nuevas tecnologías para seguir operando. Es decir, empresas con un modelo exponencial.

En los últimos meses muchos líderes han acelerado la transformación de sus negocios donde ya no sólo buscan tener una página web o presencia en redes sociales, sino que buscan una transformación exponencial desde el núcleo de la empresa. Esta transformación sólo podrá ser posible con la mentalidad correcta —pues a veces quienes más se resisten al cambio son los líderes con una mentalidad lineal— y con una base operativa sólida, es decir, empresas con sistemas y procesos eficientes (que no generen pérdidas de capital y tiempo); con un equipo alineado y productivo; con un estricto control del flujo de efectivo; con una estrategia que se logre ejecutar sin generar drama, etcétera. Como asesor me he encontrado con empresas que tienen grandes ideas y planes de innovación pero no tienen el músculo o capacidad operativa para ejecutar estas ideas, lo que frustra su visión de transformación.

Los cambios disruptivos continuarán sucediendo en los próximos años, los líderes deben avanzar continuamente en su aprendizaje y crecimiento personal para mantenerse

al día con estos cambios. Sí, los sistemas y las estructuras hacen avanzar a las empresas, pero es la mentalidad de sus líderes lo que guiará a su empresa en la dirección correcta.



## Tu marcha de 20 millas: la importancia de un plan para lograr resultados

“ Quienes sobrevivirán al 2021 serán los que tengan su plan de 20 millas, es decir, quienes cuenten con un plan que indique lo que deben lograr



En el año de 1912, dos grupos de excursionistas decidieron emprender el camino para conquistar el hasta entonces inexplorado Polo Sur. El primer grupo fue liderado por el inglés Robert Falcon Scott y el segundo por el noruego Roald Amundsen. Ambos partieron de sus campamentos con muy pocos días de diferencia con el objetivo de recorrer 1,300 kilómetros.

El inglés tuvo la idea de caminar todo lo que pudiera pero sólo en los días con buen tiempo; los días con mal tiempo montaban un campamento para refugiarse. El noruego, en cambio, decidió que, aunque lloviera, nevara, pasara lo que pasara, él y su equipo debían caminar 20 millas a diario. Se programó, estableció su plan y fijó una fecha para llegar a su meta. ¿Cuál crees que fue el enfoque correcto?

Los noruegos llegaron en el día previsto mientras que los ingleses lo hicieron 5 semanas después. Los ingleses, al no seguir un plan tan definido llegaron completamente exhaustos, por lo que, de regreso al campamento, la mayoría no soportó el viaje y perdió la vida; Scott tampoco lograría volver.

Esta historia que es parte del libro “Great by choice” del autor Jim Collins, demuestra a las empresas algo crucial: quienes sobrevivirán al 2021 serán los que tengan su plan de 20 millas. Es decir, quienes cuenten con un plan que les indique lo que deben lograr, sepan cuál es su enfoque diario, tengan claras sus métricas, KPIs y el esfuerzo diario a invertir. Pero, sobretodo, que sean capaces de ejecutar este plan disciplinadamente aunque llueva, haya tormentas, volatilidad política, económica y social.

Para comenzar tu plan estratégico del primero necesitas preguntarte qué es lo importante o qué debe lograr tu empresa. Los líderes de pequeñas y medianas empresas generalmente tienen la creencia de que, para hacer crecer sus empresas, la prioridad debe ser aumentar sus ventas. Esto no es necesariamente cierto. Un negocio es toda una estructura que atraviesa por distintas etapas de crecimiento que necesitan de un enfoque distinto.

¿En verdad es importante para tu empresa crecer ventas? Tal vez la prioridad para este año sea conseguir estabilidad, dejar de perder dinero, tener mejores márgenes, diseñar sistemas y procesos replicables, mejorar tu servicio para conservar a tus clientes, digitalizar todo el negocio para

operar en la nueva normalidad, en fin, otras cosas que no necesariamente sea “vender a toda costa”. Es muy importante que te hagas las preguntas estratégicas que te ayuden a hacer la planeación correcta y que definas los números críticos para este año.

También debes entender que si bien el panorama actual es crítico, podría ponerse mucho peor. Ante esto necesitas la flexibilidad de adaptar tu modelo de negocios y elaborar tu plan considerando el peor escenario en el que te puedas encontrar.

El día de hoy nos encontramos en la expedición de un camino inexplorado, un camino que será determinante para tu empresa. Desafortunadamente ya hemos perdido 1 millón 10 mil 857 Pymes, por eso no podemos perder más. Tu marcha de las 20 millas te preparará para lo que venga y, si nos va bien este año, los que tuvieron disciplina, será a quienes les irá mejor.



## ¿Cómo financiar una Pyme sin capital de riesgo?

“ ¿Tu empresa necesita capital privado? Este tipo de capital no siempre es la mejor opción para financiar una empresa...

”

¿Has considerado recurrir a financiamiento de capital privado o de riesgo para mantener las operaciones de tu empresa? He conversado con muchos líderes de negocios que creen que, ante el cierre definitivo de 1 millón 10 mil pymes en el país, les será más fácil acceder a fuentes de financiamiento privado para inyectar liquidez a sus empresas y con ello escalar.

La realidad es más compleja de lo que parece. El financiamiento ha experimentado un aumento en su demanda a medida que nos adentramos a un panorama de incertidumbre y volatilidad pues los líderes de negocios se enfrentan a mayores retos por resolver que requieren de capital. En 2020, el financiamiento para emprendimientos alcanzó máximos históricos en donde superaron los 10 millones de dólares, cinco veces más que en 2019 (Asociación Mexicana de Capital Privado).

Pero, ¿tu empresa necesita capital privado? Como inversor de capital privado debo reconocer que este tipo de capital no siempre es la mejor opción para financiar una empresa, sobretodo en estos momentos en que las tasas de interés pueden ser más elevadas, dependiendo del sector, y por el entorno de incertidumbre en el que nos encontramos.

También puede significar un riesgo cuando los líderes empresariales no lo inyectan en el crecimiento de la empresa sino en pagar deudas, nómina o contratos. De acuerdo con el Reporte de Crédito Pymes de la Fintech Konfío, el 92% de las Pymes utilizan créditos y capital para pagar deudas, lo que muestra un desconocimiento por administrar el efectivo y una falta de visión estratégica al enfocarse en las necesidades urgentes a corto plazo en lugar del crecimiento a largo plazo.

El capital de riesgo es, al fin de cuentas, la opción más sencilla para financiar una empresa. Los emprendedores que comienzan un negocio han sido educados para que, desde las primeras etapas, busquen financiamiento privado para su proyecto, inclusive antes de comprobar la viabilidad de su producto o servicio en el mercado. ¿Por qué adelantarte a levantar capital cuando no sabes si tendrás clientes que de verdad quieran tu producto o servicio? Y, ¿estás seguro que tu modelo de negocio es escalable?

Mi recomendación de lo que he implementado en mi negocio con la mentoría del experto en capital de riesgo John Mullins es: financia tu crecimiento con dinero de tus

clientes. Antes de recurrir a préstamos implementa un esquema que te permita contar con entradas constantes y regulares de capital por parte de tus clientes y, con ello, lograr un negocio sostenible. Aquí los modelos que puedes utilizar para lograrlo:

1) Modelo Intermediador: es aquel en el que el negocio reúne a compradores y vendedores sin una inversión previa o sin poseer activos de lo que se compra y vende, cobrando una comisión como intermediador. Estos modelos se han vuelto muy populares gracias al crecimiento acelerado de empresas como Uber, Rappi o Airbnb. Los beneficios que brinda es que no es necesario inmovilizar efectivo ni contar con los activos que se venden u ofrecen.

2) Modelo de Pago por adelantado: Michael Dell fue pionero con este modelo pues para obtener una computadora Dell se necesita hacer un pago por adelantado para siquiera comenzar con la fabricación de esta. Los beneficios de este modelo es que reduces a cero tu Ciclo de Conversión de Efectivo por lo que cuentas con efectivo incluso antes de mover tu producción. También te permite comprobar tu modelo de negocios pues, si no hay clientes dispuestos a

pagar por adelantado, entonces tu producto no es viable ni escalable a largo plazo.

3) Modelos de Suscripción: ¿cómo puedes implementar un modelo de suscripción para contar con ingresos recurrentes durante un periodo prolongado de tiempo? Además de las conocidas suscripciones a servicios de entretenimiento e información, hay un ejemplo que llama mucho mi atención de la empresa mexicana Rotoplas, pues desarrollaron purificadores de agua para hogares que, en lugar de vender, los instalan y cobran de forma mensual por su uso. ¿Hay algo de tu negocio al que puedas cobrar por una suscripción? Este modelo te da tranquilidad y estabilidad al tener asegurados ingresos recurrentes.

Como líderes empresariales necesitamos un nuevo enfoque sobre el financiamiento pues, si tú realmente le das una solución al mercado, este te pagará lo suficiente para financiar tu crecimiento. Una vez que los inversionistas son parte de tu empresa, esta deja de ser tuya y tu capacidad de decisión se puede volver limitada. Un modelo de financiamiento a través de tus clientes demuestra que las empresas pueden crecer sin necesidad de inyectar capital adicional.

# El FODA: la miopía en las estrategia de negocios

Una de las preguntas más importantes para hacerse hoy como líder de negocios es: “¿la estrategia de mi empresa está diseñada para ser exitosa en el 2021?” Si tu estrategia te ayudó a ser exitoso en el pasado probablemente está destinada a fracasar en el escenario actual, como dice el inversionista ángel David Rose: “cualquier empresa diseñada para el éxito en el siglo XX está condenada al fracaso en el siglo XXI”. El mundo se transforma a gran velocidad por lo que necesitas una estrategia adaptada al entorno global.

El reto para los líderes es definir una estrategia que aproveche las tendencias que puedan impactar positivamente en su industria. Tradicionalmente, para definir su estrategia, los líderes se basan en herramientas como el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual pese a su popularidad e importancia puede provocar una miopía en los líderes y en sus equipos al no permitirles ver más allá que de sí mismos, su industria y su sector. Lo que necesitan es una herramienta que les permita detectar tendencias en otras industrias y mercados distantes, una herramienta enfocada en sus Fortalezas, Oportunidades y Tendencias (SWT, por sus siglas en inglés).



“ El FODA, pese a su popularidad e importancia, puede provocar miopía al no permitirte ver más allá que de ti mismo, tu industria y sector ”

Mientras que el FODA ayuda a ver el bosque desde los árboles, el SWT permite ver el mundo más allá del bosque. El SWT ayuda a determinar cómo igualar las fortalezas de la empresa para aprovechar una tendencia; cuando los líderes logran identificar hacia dónde apunta la aguja, entonces pueden analizar y definir sus competencias, fortalezas y capacidades centrales para aprovechar esas tendencias. El valor de esta herramienta es que ayuda a reconocer las competencias centrales dentro de las fortalezas y darles un buen uso en la creación de la estrategia.

En el entorno empresarial es muy popular una frase del jugador de hockey Wayne Gretzky: “patina hacia donde va a estar el disco, no hacia donde está ahora”, una expresión que utilizamos para remarcar la importancia de ver todo el tiempo hacia el futuro al anticipar el siguiente movimiento del disco y de los competidores en el entorno en el que jugamos; pues si miras a donde el disco está, es muy probable que te quedes atrás.

¿Cómo puede un líder empresarial anticiparse y planificar ante las cosas que aún no han sucedido? Con suficiente información del entorno global, nacional, local, regional;

con interacción y discusiones constantes con empleados y clientes para entender desde el interior hacia el exterior a dónde se dirige el disco. El error es creer que se necesita estar adelante o anticiparse por años al mercado, mientras que bastan meses o semanas.

Analizar y entender las tendencias te permite innovar para estar en sintonía con las dinámicas del mercado y adaptarte con éxito incluso cuando el mundo se vuelve más volátil. Para tener éxito como líder de negocios en el 2021 necesitas invertir tu tiempo en entender al mercado y enfrentarlo con una estrategia poderosa, hacer ajustes internos y externos necesarios que te permitan actuar rápido en la que será una década marcada por la recuperación de la pandemia.

# Conoce lo que Growth Institute tiene para ti

Somos educación para ejecutivos como tú, que buscan escalar su empresa con éxito y sin drama, por eso nuestra meta es **“Escalar el impacto y reducir el drama de 10 millones de líderes para 2040”**.

A través de una plataforma de eLearning con acceso a los mejores líderes de pensamiento empresarial del mundo y a una comunidad de ejecutivos, proporcionamos nuevas maneras de aprender e implementar metodologías probadas.

Nos basamos en un modelo híbrido de educación enfocado en la implementación:



Cursos en línea con las metodologías #1 del mercado



Sesión de asesoría con expertos certificados



Acceso a una comunidad de líderes empresariales para interactuar 24/7



Herramientas exclusivas de implementación

Implementa las mejores metodologías de negocios, conoce nuestra oferta que te ayudará a escalar.