

FRANCESC DELGADO Y JERONI BENAVIDES FERNÁNDEZ

# PAPÁ, QUIERO SER UN EMPRESARIO DE ÉXITO



# **Papá, quiero ser un empresario de éxito**

**Francesc Delgado  
Jeroni Benavides**



Plataforma Editorial  
Barcelona

Primera edición en esta colección: noviembre de 2010

© Francesc Delgado y Jeroni Benavides, 2010

© de la presente edición: Plataforma Editorial, 2010

Plataforma Editorial

c/ Muntaner, 231, 4-1B – 08021 Barcelona

Tel.: (+34) 93 494 79 99 – Fax: (+34) 93 419 23 14

[www.plataformaeditorial.com](http://www.plataformaeditorial.com)

[info@plataformaeditorial.com](mailto:info@plataformaeditorial.com)

Depósito legal: B. 43.270-2010

ISBN: 978-84-15115-14-4

*Printed in Spain* – Impreso en España

Diseño de cubierta:

Jesús Coto

[www.jesuscoto.blogspot.com](http://www.jesuscoto.blogspot.com)

Fotocomposición:

Grafime. Mallorca 1 – 08014 Barcelona.

Impresión:

Romanyà-Valls; Verdaguer, 1 – Capellades (Barcelona)

[www.romanyavalls.com](http://www.romanyavalls.com)

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos. Si necesita fotocopiar o reproducir algún fragmento de esta obra, diríjase al editor o a CEDRO ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

«Si haces planes para un año, siembra arroz.  
Si los haces para dos lustros, planta árboles.  
Si los haces para toda la vida, educa a una persona.»

PROVERBIO CHINO

# Índice

<i>Agradecimientos</i> . . . . .	11
<i>Prólogo</i> . . . . .	13
<i>Preámbulo</i> . . . . .	15
<b>1. Cliente externo</b> . . . . .	17
1.1. Marco de referencia . . . . .	17
1.2. Ventaja competitiva . . . . .	35
1.3. Determinantes de la orientación al mercado. . . . .	44
<b>2. Cliente interno</b> . . . . .	77
2.1. ¿Cuántos tipos de clientes tiene una empresa? . . . . .	77
2.2. En concreto, ¿qué es eso del marketing interno y en qué se diferencia de la gestión de recursos humanos? . . . . .	81
2.3. ¿Cómo encajamos el marketing externo y el marketing interno? . . . . .	100
2.4. Un par de ejemplos . . . . .	105
2.5. La clave del marketing interno: la comunicación . . . . .	119

2.6. Estudio de un caso: Banco Sabadell y la campaña «Junts per Lleida» (‘Juntos por Lleida’) . . . . .	134
2.7. A manera de epílogo: los consejos definitivos de la abuela (el TOP 10) . . . . .	166
<i>Bibliografía citada o consultada</i> . . . . .	171

# Agradecimientos

Los autores hemos impartido muchas clases magistrales juntos, disfrutando del *feedback* de los asistentes, alumnos y empresarios que han acudido a las mismas, de sus críticas, sugerencias, realidades y casuísticas con las que nos han ilustrado a lo largo de años de tarea docente. Por ello, queremos agradecerles a todos las aportaciones tan magníficas que nos han regalado en todo este tiempo puesto que son, en el fondo, el germen de este libro.

# Prólogo

A lo largo de las páginas del libro que ahora presentamos –e incluso más allá del tono más o menos informal que el texto adopta–, hemos pretendido ofrecer a nuestros lectores algunos elementos de análisis que, desde nuestra perspectiva, deberían no pasar desapercibidos en una gestión óptima de cualquier empresa.

Uno de ellos, creemos que fundamental, es la necesidad de que los empresarios focalicen y concreten sus prioridades de actuación. Y cuando hablamos de focalizar, no nos referimos exclusivamente a lo que afecta a la inversión de recursos económicos, sino al hecho de que estos recursos aportados se orienten en la línea deseada, es decir, que cumplan el objetivo de creación de valor y rentabilidad final que el empresario persigue. Lamentablemente, es más frecuente de lo que parece que empresas con los recursos suficientes para conseguir penetrar en el mercado y encontrar su hueco en el mismo, acaben desapareciendo o malviviendo por una deficiente optimización y aplicación de esos recursos (económicos, humanos, intelectuales, comerciales, etc.). Por tanto, no es gratuita esta llamada a una



correcta priorización y focalización de las capacidades de la empresa.

Otro aspecto que consideramos esencial del texto que sigue es el de haber llevado hasta las últimas consecuencias la lógica del mercado en el interior de la empresa. Es decir, el hecho de poner en pie de igualdad el sacrosanto mercado exterior y un mercado interior (nuestros colaboradores y empleados) hasta ahora quizás intuido pero nunca suficientemente valorado. ¿Cómo es posible que no hayamos reparado de forma consistente en que EL MERCADO tiene reglas y que estas reglas se aplican de forma similar al margen de dónde se encuentre el cliente, si fuera o dentro de nuestra empresa? Nos parece que poner al alcance del tratamiento cotidiano este concepto es algo que merece la pena destacar. Y para hacerlo, no vale escatimar esfuerzos ni recursos porque de ello va a depender que potenciemos y prolonguemos el éxito de nuestras empresas.

Con los ejemplos considerados a lo largo del libro y con el tratamiento de las prioridades que vamos marcando en el mismo, pensamos que puede ilustrarse de manera conveniente en qué debemos convertir nuestras compañías, para intentar superar errores del pasado de la gestión empresarial en un mercado del siglo XXI que parece de todo menos aburrido y conocido. Nuestra pretensión ha sido, para ello, conjugar humor y rigor, didáctica y distracción.

Esperamos que disfrutéis al leerlo tanto como nosotros lo hemos disfrutado al escribirlo y construirlo.

# Preámbulo

Hoy, todavía vivimos inmersos en una situación de crisis macroeconómica en la que, día tras día, continúan apareciendo noticias sobre expedientes de regulación de empleo, concursos de acreedores, quiebras de empresas, etc. Es, sin lugar a dudas, una época nefasta para trabajadores y empresarios. Pero aún constatando esta grave situación general, la verdad es que todavía existen empresas que generan beneficio y también que continúan existiendo oportunidades de mercado y, por tanto, oportunidades empresariales. Y esta realidad es la que nos ha llevado a plantearnos –en una de tantas conversaciones con las que, a veces, quisiéramos arreglar el mundo– la posibilidad de poder explicar a nuestros lectores algunas de las claves que desde nuestra perspectiva existen para aminorar, en la medida de lo posible, las probabilidades de equivocarse cuando gestionamos o ponemos en marcha una empresa.

No esperéis, sin embargo, queridos lectores, que este libro os proporcione ninguna varita mágica para triunfar o conseguir un éxito providencial. No existe. Sólo queremos mostraros algunos conceptos clave que consideramos

que están asociados y que aparecen en aquellas empresas de éxito que conocemos.

En la actualidad, hay cambios importantes que todo empresario debe tener en cuenta necesariamente porque determinan el comportamiento empresarial inmediato. Estamos en un nuevo entorno, con cambios culturales y tecnológicos intensos y constantes, y en donde empresas, empresarios y trabajadores constatan que los paradigmas sociales, económicos y de cualquier tipo están modificándose día a día, de forma que lo que antes valía para desarrollarnos, hoy simplemente ya no vale o ha modificado su valor relativo en el éxito empresarial.

La filosofía del libro pasa por hacer reflexiones desde la perspectiva estratégica de las empresas y la orientación al mercado, además de explicar algunos de los factores de éxito que deben tenerse en cuenta para gestionar una empresa con esta orientación. Y lo haremos en clave desenfadada, casi humorística, utilizando un estilo referenciado en las relaciones familiares como elemento de proximidad y confianza, donde tiene cabida ese tono anecdótico y divertido que pretendemos darle a conceptos y términos que hemos manejado o escuchado en entornos más formales. Por eso hablamos de hijos, de papás o de abuelitas.

En el planteamiento general, el libro lo dividiremos en dos grandes apartados que explican, grosso modo, la visión que tenemos al respecto de todo ello:

1. Cliente Externo.
2. Cliente Interno.

# 1. Cliente externo

## 1.1. Marco de referencia

La «fotografía» que nos presenta la estructura de empresas del Estado español es la siguiente:

FIGURA 1

<b>Tipo de empresa</b> <i>Kind of Company</i>	<b>N.º empresas</b> <i>Number of companies</i>	<b>%</b>	<b>Empleados</b> <i>Employees</i>
Microempresas <i>Microcompanies</i>	1.265.099	43,00	De 1 a 9 <i>From 1 to 9</i>
Autónomos <i>Autonomous</i>	1.500.394	50,99	Sin empleados <i>No employees</i>
<b>Total MICROS</b>	<b>2.765.493</b>	<b>93,99</b>	<b>De 0 a 9</b> <i>From 0 to 9</i>
Pequeñas <i>Small</i>	151.506	5,15	De 10 a 49 <i>From 10 to 49</i>
Medianas <i>Medium sized</i>	21.465	0,73	De 50 a 249 <i>From 50 to 249</i>
Grandes <i>Big</i>	3.878	0,13	De 250 o más <i>From 250 or more</i>
<b>Total RESTO</b> <i>Total REST</i>	<b>176.849</b>	<b>6,01</b>	<b>De 10 a 249</b> <i>From 10 to 249</i>
<b>Total</b>	<b>2.942.342</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Federación Española de Mujeres Empresarias (2008).

Según se puede observar en la figura 1, el 99,87 % de la estructura empresarial del país corresponde a las microempresas y a las pequeñas y medianas empresas (pymes). Éstas son empresas, normalmente, con estructuras organizativas reducidas y donde las pirámides de mando son más bien pequeñas. Quizás por ello, muchos empresarios pueden pensar que estas empresas carecen de los recursos necesarios para mejorar u optimizar su funcionamiento y que, por tanto, este libro no se aplica a las mismas. Permittednos, sin embargo, que avancemos que esta objeción sobre la falta de recursos no es algo privativo de las pymes, sino que –por definición– todas las empresas tienen los recursos limitados, absolutamente todas. Incluso la Coca-Cola. Por tanto, eso no es excusa para no comprar nuestro libro y, ni mucho menos, para pensar que para cambiar algo es necesaria una gran inversión.

No obstante, desde nuestro punto de vista, lo más importante cuando analizamos una compañía –aunque parezca lo contrario– no es su dimensión o su tamaño, sino saber detectar las áreas clave de la misma que constituyen el factor crítico para su desarrollo y, por tanto, aquellas que es absolutamente necesario que sean propias, estructurales. El resto de funciones bien puede subcontratarse, si se estima conveniente, en su totalidad ya que lo esencial es saber rentabilizar los recursos de la manera más eficiente posible y sin dejar nada al azar. Para ello, debemos saber cuáles son el conjunto de actividades que realiza la empresa y gracias a las cuáles consigue una diferenciación

en el mercado *versus* los competidores. Este es su *core business*. Es algo esencial y veremos por qué.

Como hemos destacado antes, el mundo empresarial se encuentra en un momento en el que se percibe claramente la aparición de un cambio de «paradigma». Estamos en un momento en el que la orientación de las empresas al mercado es uno de los aspectos clave para garantizar su éxito, y donde la percepción de diferentes factores por parte de los compradores se convierte, si sabemos comprenderlos y potenciarlos con nuestros productos y servicios, en el factor diferenciador para nuestra empresa respecto de la competencia y en la clave de nuestro éxito. Y esa actitud debe ser parte estructural de nuestra estrategia.

La estrategia empresarial, consecuentemente, no tiene nada que ver con la literatura ni con la poesía, ni mucho menos con la fantasía. La buena estrategia se debe basar en el rigor, en el estudio de los procesos que integran la organización y en una clara orientación o direccionamiento de la empresa, tanto internamente como de cara al mercado.

El espíritu latino siempre nos ha caracterizado por hacer y decir que todo es «mío»: mi coche, mi mujer, mi empresa... Ésta es una forma de verbalizar determinados conceptos y formas de pensar, pero en el mundo empresarial tenemos que empezar a convencernos de que nada es realmente «mío», nada. En el momento en el que pensemos, por ejemplo, que un cliente es nuestro y que lo será siempre, estamos ante el inicio del declive de la empresa.

Las fidelidades han cambiado. Es parte del cambio de paradigma al que nos referíamos.

Las empresas están en un mercado formado por un conjunto de personas que tienen dos ojos, dos orejas, una boca, un corazón, muchos sentimientos y, sobre todo, algo que muchas veces, desde el mundo empresarial, se obvia: MEMORIA. Efectivamente, la memoria es uno de los aspectos importantes que frecuentemente, en entornos empresariales, tiende a no tenerse demasiado en cuenta. Con esto queremos decir que, en las empresas, todas las acciones y todas las personas son claves para cumplir las expectativas que el mercado tiene depositadas en la compra de un producto o servicio. Y que nuestras acciones presentes, las que sean, tienen proyección futura en la memoria y en la percepción de nuestros clientes, y ayudan (a veces, lamentablemente, predeterminan) a configurar eso que llamamos *posicionamiento* (percepción del cliente sobre nuestra empresa).

Muchos de vosotros os preguntaréis si la gran cuestión es saber si todo depende del mercado. Es decir, todos hemos afirmado con cierta frecuencia que estamos ante un mercado loco que actúa a su libre albedrío. Pues sentimos tener que reconocer que esa afirmación es básicamente cierta, que todo depende del mercado y que las buenas o malas prácticas de los empleados y de los empresarios son aspectos que afectan al mercado y tienen proyección en él, y que pueden aportar un gran valor o una gran pérdida para la empresa.

En la actualidad, según lo vemos nosotros, el consumidor está destruyendo o ha destruido ya dos paradigmas:

**Primero:** La famosa relación *calidad-precio* ya no tiene el mismo significado de hace diez años. Es decir, el paradigma generalmente aceptado era que, a más precio, la calidad percibida era superior; de ahí que a un producto de precio alto se le suponía, indefectiblemente, una calidad alta, mientras que a un producto de precio bajo, se lo consideraba necesariamente de menor calidad. Pues bien, hoy el consumidor desconfía del contenido de la calidad real.

**Segundo:** El bajo precio ya no significa *branding* de «segunda clase». Tenemos una gran demostración de ello en el fenómeno del *low cost*, el cual no hay que confundir con el conocido *outlet*, puesto que son dos conceptos completamente diferentes. Así, mientras el producto o servicio *low cost* está diseñado desde su inicio para ser vendido a precios bajos, el *outlet* es un canal de comercialización que se utiliza para vender artículos de marca reconocida que no han tenido salida en su temporada y que, por ello, se venden a precios más bajos, aunque conservando los valores de la marca.

Sin embargo, antes de empezar a profundizar en otros conceptos importantes, hagamos un pequeño ejercicio de reflexión muy primario, pero que nos dará mucha información básica. Frecuentemente, hemos iniciado nuestras



clases o conferencias formulando a nuestro auditorio de alumnos y empresarios, una pregunta que puede parecer trivial: «**¿Para qué están las empresas en el mercado?**». Es una pregunta sencilla, llana, pero muy importante conceptualmente hablando como comprobaremos más adelante.

Antes de seguir, nos gustaría formularte esta misma pregunta a ti. Sí, sí, a TÍ, amigo lector. Por favor, escribe la respuesta que consideres más oportuna aquí, en este espacio que hemos reservado para ello:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Gracias por tu colaboración. Ahora, nos gustaría que compararas tu respuesta con las descripciones que seguidamente expondremos.

Las respuestas a esta pregunta eran y son, cuando la formulamos, de lo más variado. Muchas personas respondían y responden hoy con expresiones como éstas:

*Papá, quiero ser un empresario de éxito* aporta al lector una visión diferente de cómo acometer el reto de ser un empresario. El libro trata de manera innovadora e integradora dos mundos que hasta ahora parecían separados, si no contrapuestos: el mercado externo (los clientes), por una parte, y la gestión interna (los colaboradores y la organización), por otra.

Es una obra que nace con vocación de libro de «puente aéreo». Desde su concepción inicial, los autores consideraron que su lectura casi no tenía que ocupar más tiempo que el empleado en un trayecto de ida y vuelta en ese medio de transporte (con algún retraso incluido). Para conseguirlo, ponen en tus manos un texto ameno, ligero y divertido que no sacrifica el rigor ni la profundidad, y donde el lector encontrará numerosos ejemplos, casos, anécdotas y vivencias fruto de la experiencia profesional y docente de los autores.

«Pocos somos los afortunados que hemos visto aplicar el contenido de las clases magistrales de los autores de este libro en nuestras pymes y con un excelente retorno. Tanto es así, que alguno de nuestros socios sigue colaborando con ellos después de años de poner en práctica algunos de estos consejos. ¡Enhorabuena a los dos!»

**FRAN DE LA TORRE**, Director de Consultoría Estratégica y Financiación de PIMEC Catalunya

«En épocas de crisis se necesitan más que nunca experiencias positivas, sobre todo si la crisis es económica y las experiencias empresariales. Si eres un emprendedor, éste es tu libro.»

**ÁNGELES GONZALO**, Redactora Jefe de Finanzas de *Cinco Días*

«Los autores nos facilitan, con sencillez y rigor, claves sin las cuales no traspasaremos el umbral del siglo XXI empresarial. Conceptos como “cliente con memoria”, “el método Perales” o “marketing interno” son una muestra de los nuevos paradigmas sobre los cuales, sin duda, va a desarrollarse nuestra actividad empresarial en los próximos años. ¡Gracias por todo ello!»

**MIGUEL TEJEIRO**, abogado y profesor de Gestión Financiera en IESE

«Este libro refleja el carácter emprendedor de sus autores, de los que puedes extraer mensajes positivos de clara aplicación empresarial. El lenguaje utilizado, con consejos prácticos y concisos, permite que disfrutemos de este magnífico manual para empresarios que viven con pasión su vocación.»

**FERRAN MARTÍNEZ**, ex jugador profesional de baloncesto y Director de BS Sports & Entertainment de Banco Sabadell

 [www.plataformaeditorial.com](http://www.plataformaeditorial.com)

ISBN 978-84-15115-14-4



9 788415 115144