

La empresa

E

EL GURÚ
de la pequeña
y mediana
empresa

Myth

Cómo convertir una gran idea
en un próspero negocio

MICHAEL E. GERBER

Índice

Portada	
Dedicatoria	
Agradecimientos	
Prólogo, de Ken Blanchard	
Cita	
Prefacio. Cerdo y Oso se hacen empresarios	
Introducción	
1. La empresa E-Myth y su posicionamiento...	
2. El emprendedor E-Myth y las cinco capacidades básicas	
3. La matriz de la empresa E-Myth...	
4. La primera categoría de preferencia: el ideal visual	
5. La segunda categoría de preferencia: el ideal emocional	
6. La tercera categoría de preferencia: el ideal funcional	
7. La cuarta categoría de preferencia: el ideal económico	
8. La perspectiva E-Myth	
9. Apuntar a la Luna	
Notas	
Créditos	

*A los soñadores que tienen la valentía
de pasar a la acción.*

AGRADECIMIENTOS

Obviamente, no hay libro sin inspiración, sin investigación y sin ayuda.

A mi nuevo equipo en COLLINS, compuesto por mi editor, Hollis Heimbouch, mi editor en jefe y enfermero, Ben Steinberg, y el excelente y comprometido equipo de producción, Helen Song (¿no le encanta el nombre?), Nicolette Cutler, William Ruoto y Elliott Beard. Gracias a todos.

A mi nuevo gran amigo y esforzado editor también, Steven Gottry. ¿Dónde estaría yo sin ti?

A mi amigo para lo bueno y para lo malo, Steven Hanselman, mi agente comprometido (en ocasiones reticente) y prudente. Nos queda mucho por hacer, así que nada de dormirse en los laureles.

A mi sociable, comprometida, amada y amante esposa, Luz Delia. Es el segundo libro en el que me has acompañado.

A Ken Blanchard, que ha escrito los prólogos de mis últimos dos libros. Gracias, Ken, por tu atención y por tu apasionado interés en mí y en todo lo que tiene que ver con la empresa.

A los millones de personas que me leen y a mis asociados en todas mis empresas, como E-Myth Worldwide, In The Dreaming Room, Chief Dreamer Enterprises, Club Entrepreneur Network, The Entrepreneur Capital Corporation, Biz-Dog.com, The Michael Gerber Club, y muchas, muchas más. Gracias a todos por vuestro intenso compromiso con el objetivo al que aspiramos: transformar las pequeñas empresas en todo el mundo.

Y a usted, querido lector; si ha llegado hasta aquí... el libro trata de usted y de sus esperanzas..., ¿acaso podría ser de otro modo?

PRÓLOGO

Los libros de Michael Gerber me apasionan. Plantean retos, el estilo es ligero y el contenido, profundo. Sus primeras joyas (*The E-Myth*, *E-Myth Mastery*, *El mito del emprendedor* y *Awakening the Entrepreneur Within*) fueron, como mínimo, excepcionales. Sin embargo, es posible que *La empresa E-Myth* sea aún mejor. Veamos qué dice Michael:

Créame cuando le digo que las empresas que llegaré a conocer en este libro son una realidad tan habitual como ganar las Olimpiadas. Este tipo de empresas no aparecen por casualidad. Son el resultado de pasiones intensas. De una perseverancia imposible de fingir. De la superación de los infinitos obstáculos que conspiran sin cesar para hacer que lo imposible resulte imposible, que lo inconmensurable resulte inconmensurable y que lo difícil sea más que difícil..., espantosamente difícil. De la creación de algo original en este mundo. [...] En resumen, el sistema de libre mercado ofrece muchísimas más oportunidades de fracasar que de lograr el éxito.

¿Qué le parece el reto? Posteriormente, afirma:

«Atención al cliente» es una expresión incompleta porque establece que «el cliente es el rey». Sin embargo, en el mundo real, el cliente sólo es el rey en su propia imaginación. Para los empleados, el cliente no es el rey; con frecuencia, es peor que un dolor de muelas. Para los proveedores, el cliente no es el rey; suele ser una bomba a punto de estallar. Para las entidades de crédito, el cliente no es el rey; suele ser un borracho aferrado al volante de una furgoneta a punto de estrellarse contra una pared. No, el cliente no es el rey. ¡Lo son ellos!

¿Le parece un tono ligero? A lo largo del libro, Michael profundiza en lo que hace funcionar a las empresas:

Hay tres cosas que pueden organizarse: el tiempo, el espacio y el trabajo. Contrariamente a la creencia generalizada (y a lo que la mayoría se empeña en conseguir) no se puede organizar a las personas. Sólo se puede organizar el trabajo que hacen esas personas. Todo intento de organizar a las personas, en lugar de su trabajo, conduce exactamente a lo contrario de lo que se supone que la organización ha de lograr. En lugar de orden, genera caos. En lugar de facilitar las cosas, las complica. En lugar de eficiencia, genera aburrimiento. En lugar de flexibilidad, genera burocracia. En lugar de espacio, genera confinamiento. [...] Cuando se aplica con habilidad, la organización siempre da lugar a una sensación de liberación. Si se aplica con torpeza, la organización siempre da lugar a resistencias. [...] *Nunca me he encontrado con una gran empresa que haga las cosas a la manera de los empresarios.*

¿Le parece profundo?

¿*La empresa E-Myth* es sólo para personas que desean crear una empresa? No, pero seguro que las ayudaría a conseguirlo. Leí el libro durante un vuelo de Dallas a San Diego. Cuando acababa una página, se lo pasaba a mi mujer, Margie, cofundadora de nuestra empresa y que, por cierto, es doctora en comunicación. Mientras leía, iba repitiendo: «¿Cómo nos las arreglaremos para conseguir que todos nuestros empleados lo lean?». Este año, celebramos el treinta aniversario de la empresa y a Margie le preocupa que padezcamos de «incapacidad formativa». Nuestro éxito (hemos tenido éxito, sí) nos impide aprender nuevas maneras de hacer y de pensar. Y, caramba, *La empresa E-Myth* trata precisamente de eso.

Por lo tanto, lea el libro. Compártalo con sus colegas. Y acepte el reto que lanza Michael Gerber: «¡Deje de dormir! ¡Despiértese!». Preste atención a las últimas palabras que este hombre brillante y apasionado, Michael Gerber, escribe en este maravilloso libro. Me enorgullece poder contarle entre mis amigos.

Una empresa con conciencia.
Ésa es, creo, la única misión digna de tal nombre.
Crear un mundo en el que las personas sean honestas
y abiertas, y estén presentes y vivas.
Crear un mundo en el que las personas tomen decisio-
nes conscientes y en conciencia.
En eso consiste, precisamente, apuntar a la Luna.
Y no se puede hacer mientras se duerme.
Hay que dar todo lo que tenemos.
Y hay que darlo *ahora*.

KEN BLANCHARD

PREFACIO

CERDO Y OSO SE HACEN EMPRESARIOS

Cerdo y Oso decidieron hacerse empresarios.

«¡Nos haremos ricos!», pensaban.

Cerdo coció un celemín de patatas y Oso frió un montón de rosquillas.

Fueron al mercado de madrugada, para conseguir los mejores sitios. Aún no había nadie. La mañana era clara y fría. Oso tenía una moneda en el bolsillo. Al cabo de un rato, fue a la parada de Cerdo, para entrar en calor.

—¿Cuánto vale una patata? —gruñó.

—Para ti, una moneda.

Oso estuvo a punto de decir que era sólo por preguntar, pero cambió de opinión. Buscó la moneda y cogió la patata más grande de todas, bien caliente, antes de volver a su parada.

—Esto empieza a animarse —se alegró Cerdo. Pero, como al cabo de un rato aún no habían venido más clientes y no había comido nada desde que se había despertado al amanecer, fue a la parada de Oso, donde compró una rosquilla con mermelada de frambuesas por una moneda.

Oso se alegró de haber tenido su primer cliente y pensó que lo mejor sería comer algo, antes de que empezaran a llegar los demás en marabunta. Fue a la parada de Cerdo para comprar otra patata. Y eso le dio suerte, porque apenas había terminado de comérsela, cuando Cerdo llegó para comprar otra rosquilla.

Las cosas estuvieron tranquilas hasta que Oso compró otra patata. Cerdo no tardó en volver a por una rosquilla y Oso le acompañó para gastarse la moneda que acababa de ganar en otra patata. Cerdo volvió a por una rosquilla y así siguieron, de una parada a la otra, hasta acabar con las existencias.

Contaron el dinero, pero:

—¡Qué raro! Sólo tengo una moneda —dijo Oso.

—¡Y yo no tengo nada! —dijo Cerdo.

No daban crédito a sus ojos.

—Hemos vendido toda la mercancía, ¡pero no tenemos dinero! —repetían una y otra vez.

Contaban y volvían a contar en vano: después de todo un día de trabajo sin pausa, sólo tenían una moneda entre los dos.

VIT HOŘEJŠ

Adaptación de *Twelve Iron Sandals*

INTRODUCCIÓN

Si ya ha leído algún libro de la colección E-Myth, me conocerá lo bastante para poder anticipar qué es lo que estoy a punto de compartir con usted. Si no ha leído ninguno de ellos, éste será toda una sorpresa.

La empresa E-Myth trata sobre el negocio de la invención. Aún más importante, trata sobre las personas extraordinarias, por lo escasas, a las que he llegado a considerar como los verdaderos emprendedores E-Myth; personas que sintieron el impulso de [re]crear su mundo inventando una empresa como ninguna otra que hubieran visto en ningún lugar, a excepción de en su imaginación.

Como ninguna otra que *usted* haya visto.

Créame cuando le digo que las empresas que llegará a conocer en este libro son una realidad tan habitual como ganar las Olimpiadas.

Este tipo de empresas no aparecen por casualidad. Son el resultado de pasiones intensas. De una perseverancia imposible de fingir. De la superación de los infinitos obstáculos que conspiran sin cesar para hacer que lo imposible resulte imposible, que lo inconmensurable resulte inconmensurable y que lo difícil sea más que difícil..., espantosamente difícil. De la creación de algo original en este mundo.

Seguro que entiende lo que quiero decir. «No lo intente en casa», le aconseja la nota a pie de página. A no ser que esté decidido a superarlo, claro.

«¿A exceder el qué?», es la pregunta inevitable.

Bueno, por supuesto: a exceder lo cotidiano. Lo normal. Lo obvio.

Si es así, este libro le explicará qué pasa al final del proceso y cómo pensar acerca de ello durante el mismo.

Cómo inventar una empresa E-Myth.

Cómo inventar una empresa que funciona como una entre diez millones.

Bienvenido al club. Bienvenido al club E-Myth. El club de Michael Gerber. El club de los grandes emprendedores.

LOS CUATRO INGREDIENTES ESENCIALES

Hace poco, durante una conversación con mi amigo y agente Steve Hanselman, le hablé de mi compromiso para crear un nuevo máster, uno que hiciera morder el polvo a los MBA y a todos quienes los hacen.

Lo llamé MBD (*master's of business design*), o máster en diseño de empresas.

Sería la única formación empresarial que necesitaría cualquier emprendedor o empresario. Enseñaría las habilidades esenciales para inventar una empresa de originalidad asombrosa, a la que en este libro llamo empresa E-Myth.

Se necesitan cuatro ingredientes esenciales para construir una empresa así: lo visual, lo emocional, lo funcional y lo económico. Cuando se diseña una empresa, se diseña visual, emocional, funcional y económicamente. Estos cuatro elementos esenciales requieren un pensador de sistemas capaz de diseñarlos para que funcionen como funcionan todas las grandes empresas: con sinergia, de una manera integrada, inteligente, original y emocional, para ofrecer la promesa primera para la que han sido diseñadas, un resultado que sorprenda a las personas a las que ha de sorprender, que las absorba de una manera inesperada, porque los atiende de una manera inesperada. Y que no deja de hacerlo, porque se ha construido de manera muy especial.

En este libro, comentaremos el principio de ese MBD, para que la lógica subyacente le quede clara y para que entienda por qué es tan importante aspirar a ser un inventor de esta envergadura, un emprendedor E-Myth de esta envergadura, al igual que las personas que aparecen en el libro.

La idea es sencilla. Una empresa es producto de la imaginación de un emprendedor. Es un producto visual, un producto emocional, un producto funcional y un producto económico.

La idea es sencilla, pero a la mayoría de las personas a quienes se la explico les parece compleja e, incluso, incomprendible. Creo que se debe al contexto burdo, comercial, plano, poco estimulante y menos imaginativo al que recurrimos la mayoría cuando hablamos del mundo empresarial.

La empresa, para la mayoría, es lo que hacían o hacen sus padres.

La empresa, para la mayoría, es el trabajo al que han de ir hoy.

La empresa, para la mayoría, es el sitio en el que trabajamos.

La empresa, para la mayoría, es el lugar donde menos nos gustaría estar si lo que realmente deseamos es pasarlo bien.

Este libro sugiere algo totalmente distinto.

La empresa es el objetivo más creativo y emocionante al que podemos aspirar. También es extraordinariamente divertido... si se hace bien.

Sígame. ¡Hagámoslo bien! ¡Divirtámonos!

MICHAEL GERBER

LA EMPRESA E-MYTH

1

LA EMPRESA E-MYTH Y SU POSICIONAMIENTO: LA EMPRESA SÓLO EXISTE CON RELACIÓN A CÓMO LA PERCIBEN LOS DEMÁS

En demasiadas ocasiones, experimentamos a los demás como «ellos» en lugar de como «nosotros». Este tipo de pensamiento basado en la ley de la selva es peligroso para nuestra especie.

KEN KEYES, JR.

Este libro quiere ser un manual para construir una empresa de éxito en un sistema de libre mercado. Sin embargo, es muy probable que descubra que funciona también (si no incluso mejor) como un argumento contra este tipo de manuales.

Le ruego que me disculpe por la aparente contradicción. Sé que si tiene paciencia, encontrará ahí escondido algo por lo que vale la pena bregar. Sin embargo, para hallarlo, tendrá que esforzarse. Tendrá que llegar a donde yo llegue y abandonar lo que yo abandone.

En otras palabras, ha de estar dispuesto a participar en un juego que siempre es frustrante, pero que, en ocasiones, resulta revelador. Un juego al que llamo «cómo dar respuesta a una pregunta que sabemos que no la tiene».

En el sistema de libre mercado, es el juego al que llamamos «empresa».

Para cualquiera que sienta un mínimo de interés por los altibajos del sistema de libre mercado en Estados Unidos, tendría que ser evidente que, allí, la vida de las empresas es muy precaria. Si la empresa es una buena idea (es decir, si hace todo lo correcto de la manera correcta y en el momento correcto... y tiene suerte), tendrá éxito.