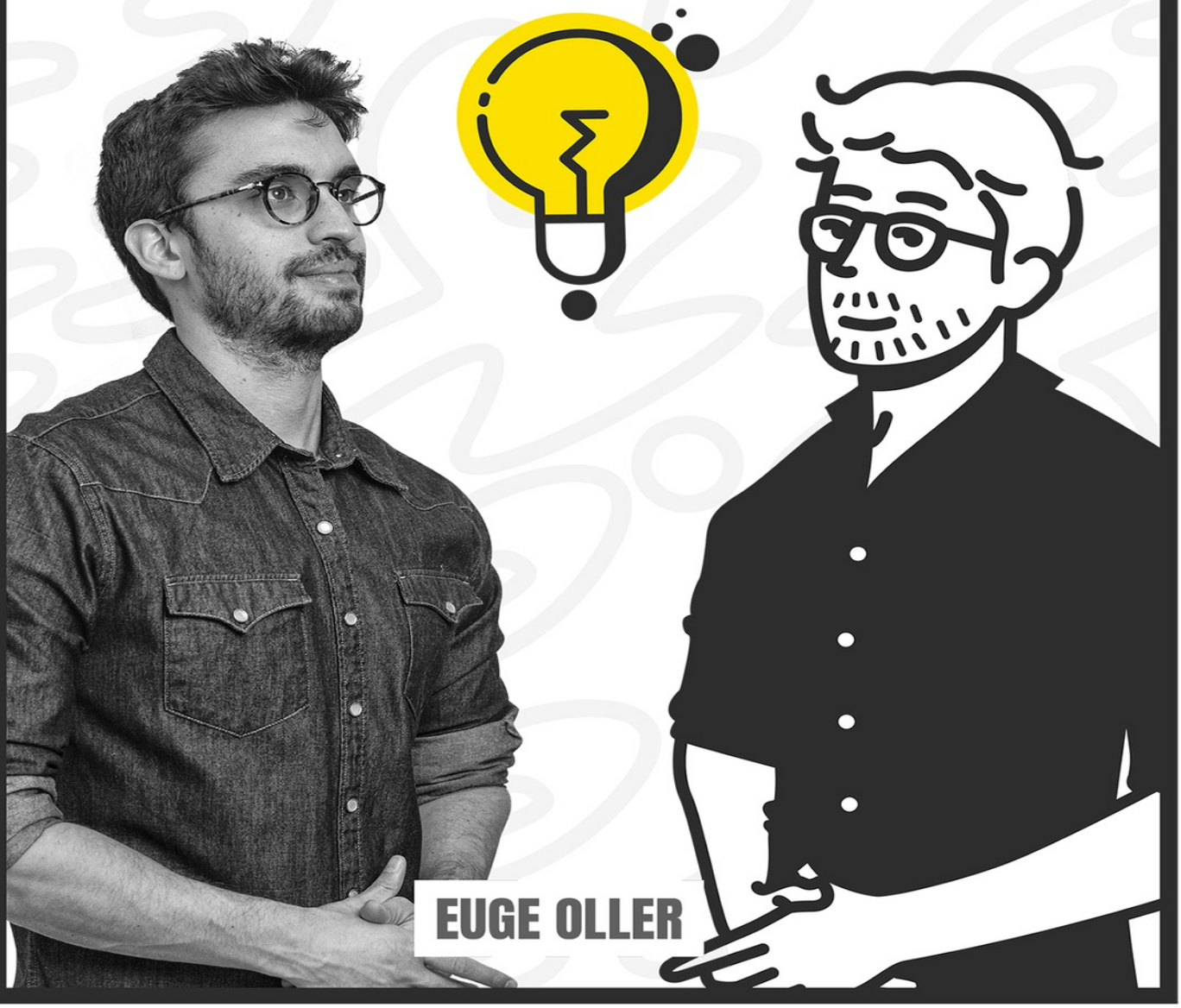
EMPRENDEDOR QUIEN LO LEA

12 PREGUNTAS QUE HAS DE RESPONDER
ANTES DE EMPRENDER



EUGE OLLER

EmprenBooks

ÍNDICE:

MI REGALO POR TU CONFIANZA

PRÓLOGO VÍCTOR MARTÍN

CAPÍTULO 1

¿POR QUÉ QUIERES EMPRENDER?

CAPÍTULO 2:

¿QUÉ TIPO DE EMPRENDEDOR ERES?

CAPÍTULO 3:

¿QUÉ PROBLEMA VOY A SOLUCIONAR?

CAPÍTULO 4:

¿POR QUÉ QUEREMOS SOLUCIONAR PROBLEMAS?

CAPÍTULO 5:

“EL SECRETO DE TU EMPRESA”

CAPÍTULO 6:

¿QUIÉNES SON TUS COMPETIDORES?

CAPÍTULO 7

¿CÓMO VOY A PLASMAR MI SECRETO?

CAPÍTULO 8:

¿CÓMO PUEDO COMPROBAR LA DEMANDA?

CAPÍTULO 9:

¿CÓMO PROTEGER MI PASTEL?

CAPÍTULO 10:

¿QUIÉNES VAN A SER TUS ALIADOS?

CAPÍTULO 11:

¿CÓMO ESTRUCTURAR MI MODELO DE NEGOCIO?

CAPÍTULO 12:

¿CÓMO HAGO CRECER MI NEGOCIO?

A mi familia,

por apoyarme incondicionalmente en mi camino y a mi gran amigo, Javi Arraut, por inspirarme a ser más.

MI REGALO POR TU CONFIANZA

Antes de nada, agradecerte que hayas adquirido este libro, aunque no lo parezca, ya has decidido dar un paso en la dirección de tus objetivos.

Muchas personas sueñan despiertas con lo que quieren conseguir y lamentablemente al final del día, se quedan en tan solo eso, sueños.

Pocas veces se habla de lo importante que son los pequeños pasos en la dirección correcta, en las novelas e historias populares se hace hincapié en las grandes hazañas y acciones masivas que toman los héroes para cumplir con sus propósitos. Cuando la realidad suele ser muy distinta, es un cúmulo de pequeñas microacciones las que te acaban llevando a tu mejor versión y a la realización de tu visión empresarial. Felicidades por este gran paso que acabas de dar.

Para recompensarte por haber elegido este libro, he decidido regalarte una *masterclass* en la que explico las 8 características que definen un excelente producto o servicio.

Puedes acceder a través de este código QR:



PRÓLOGO VÍCTOR MARTÍN



Recuerdo aquel 15 de junio del 2017 como si fuera ayer. Eran las 18:09h y Euge me escribía un mensaje, para avisarme de que ya había llegado pero que no lograba ubicar la entrada del lugar.

Unos días antes, le había propuesto hacer un café para charlar y ponernos al día; y ya que íbamos a hablar de nuestros ambiciosos proyectos y sueños emprendedores, qué mejor que hacerlo en un lugar con estilo.

Quedamos en el Hotel Soho House de Barcelona, sabía que a Euge le encantaría aquel sitio.

Después de hacerle un pequeño tour por el hotel y contemplar las increíbles vistas del Puerto de Barcelona, nos sentamos en la terraza y empezamos a compartir información como locos.

Algo que tiene el hecho de ser emprendedor, es que te cuesta muchísimo encontrar a otras personas que hablen tu mismo idioma. Si tus amistades no son emprendedoras es muy probable que te sientas como un bicho raro. Por lo que, cuando encuentras a alguien con quien puedes compartir ideas, que te puede seguir la conversación y que, además, hace que te cuestiones todo aquello que crees conocer a la perfección; las conversaciones se podrían extender durante horas dándote la sensación de que solo han pasado unos minutos.

Así que, allí estábamos los dos hablando de nuestros proyectos, de Flash Libros, del lanzamiento de mi libro Desata tu Éxito, de estrategias de marketing, de embudos de venta, de estrategias de precios… Aquella tarde creo que, a los dos, nos voló la cabeza con toda la información de valor que compartimos.

Y si te soy sincero, ese día, en ese preciso momento, fue en el que me di cuenta de que Euge estaba hecho de otra pasta. Las preguntas que me hacía no eran las típicas preguntas. Aquella conversación no se parecía en nada a las otras conversaciones que podría haber tenido con cualquier otro amigo emprendedor.

Estoy convencido de que gran parte del éxito que haya podido tener, Euge, ha sido debido a dos factores (entre muchos otros):

El primero, su gran capacidad por hacerse las preguntas correctas; de no quedarse en la superficie de lo evidente y saber profundizar hasta un nivel que otras personas, probablemente, nunca se habrían planteado.

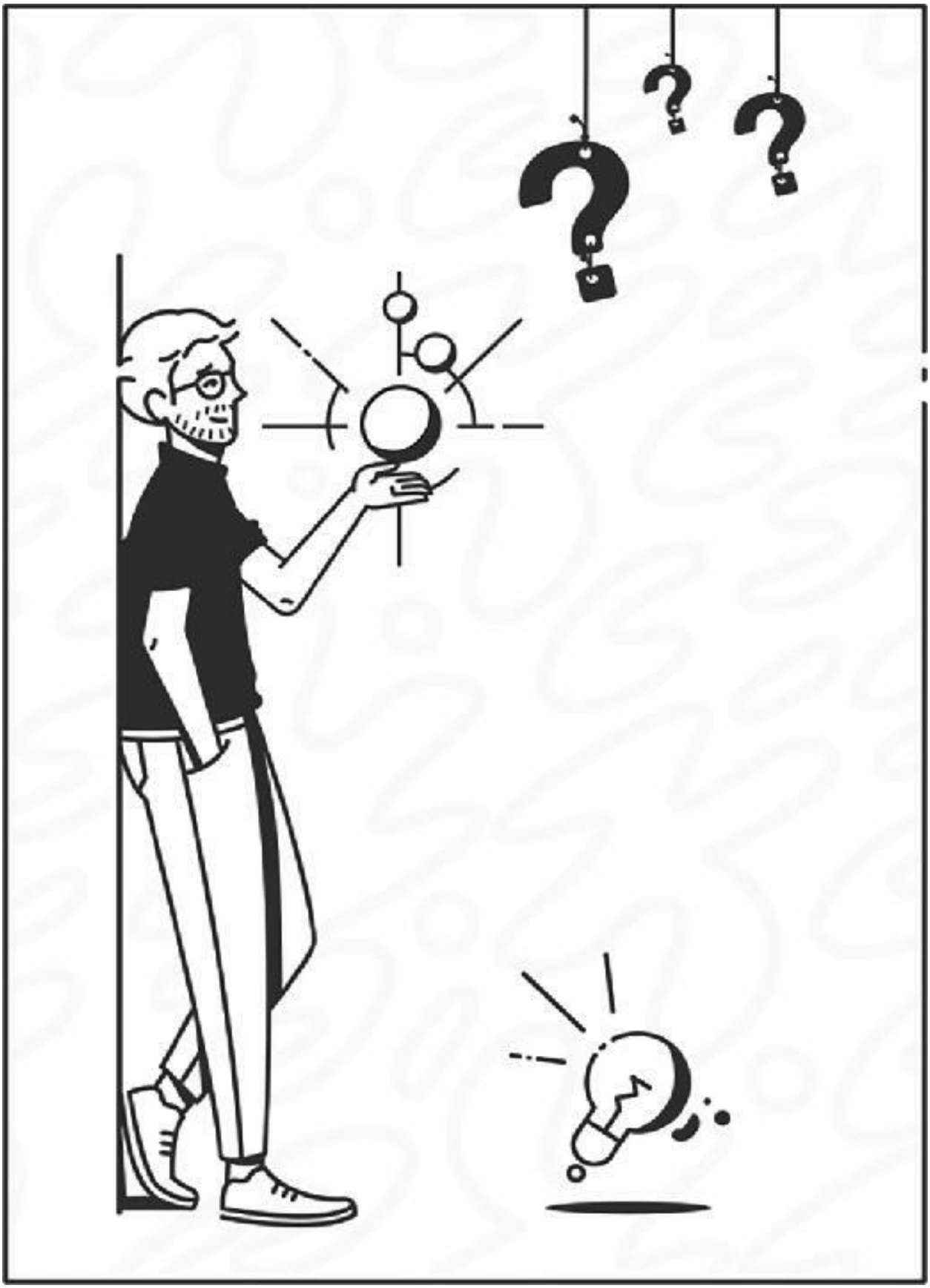
El segundo, la humildad y la curiosidad con la que aborda cada tema. Incluso habiendo logrado ya, con su marca y sus negocios, grandes resultados que al emprendedor promedio dejarían con la boca abierta.

Y es que el buen emprendedor nunca deja de hacerse preguntas: saber tener la humildad para poner en crisis todo lo que ya sabe y da por hecho, y tener siempre la curiosidad para descubrir todo lo que no sabe todavía, son unas de las principales características de las personas de éxito.

Quizás ya has emprendido y sabes de lo que te estoy hablando. O quizás, hasta ahora, solo contemplabas el emprendimiento como una posibilidad. En cualquiera de ambos casos, te puedo asegurar que el libro que tienes entre tus manos ahora mismo, marcará un antes y un después en tu vida. Todo ello haciéndote las preguntas correctas y de la mano de un fuera de serie como es Euge Oller.

Prepárate para lo que viene en las próximas páginas… porque es muy probable que, como nos pasó a los dos aquel día en Barcelona, también te vuele la cabeza.

Víctor Martín - Autor del Bestseller “Desata tu éxito”.



CAPÍTULO 1

¿POR QUÉ QUIERES EMPRENDER?

Es imprescindible que tengas clara esta pregunta antes de empezar tu recorrido por el mundo del emprendimiento.

Te aseguro que no es cómo nos lo han pintado. Es mucho más duro y difícil. Vas a pasar por momentos muy complicados donde tu determinación se pondrá a prueba constantemente.

En estos episodios de oscuridad este "porqué" será el que te ayude a atravesar la tormenta y el que te dará fuerzas para levantarte y seguir luchando. También te mantendrá los pies en el suelo cuando lleguen los logros. Es muy fácil volar y creerse alguien cuando aparece el éxito.

Por esa razón he querido empezar este libro confesándote mis tres "porqués". Tres historias personales que marcaron mi vida y que me han acompañado en esta travesía, aportándome coraje en los malos momentos y humildad en los triunfos.

No te preocupes, en siguientes capítulos profundizaremos en el arte de empezar empresas, no creas que solo va a ser un libro de motivación y coraje, abriremos la caja de pandora de los emprendimientos efectivos y tendrás un mapa para empezar tu futura organización.

HISTORIA NÚMERO 1: MI MAYOR "PORQUÉ"

Todo sucedió cuando yo tenía unos 20 años. En aquella época

contaba con bastantes amigos, pero Javi Arraut destacaba sobre todos ellos. Era mi mejor compañero.

En este mundo te vas a encontrar con muchos tipos de personas, unas mejores, otras peores, pero existe un grupo muy reducido y muy difícil de localizar que son las personas buenas de corazón, almas puras. Te aseguro, sin lugar a dudas, que Javi era una de ellas.

A mí me gusta juzgar a la gente por la forma que tienen de tratar a los demás. Quizás a ti te traten bien porque existe algún incentivo positivo o algún tipo de interés. Pero si te fijas en cómo se relacionan con individuos con los que no existe ningún tipo de provecho, hallarás un método infalible para detectar con qué tipo de persona estás tratando.

A Javi lo quería todo el mundo. Siempre se te acercaba con una sonrisa perpetua en la cara, con ganas de escuchar tus historias y tus preocupaciones. Ayudando sin esperar nada a cambio y sintiendo tus problemas como suyos.

Recuerdo que pasábamos largas horas debatiendo los porqués de la vida. También soñando con fundar grandes empresas que impactaran al mundo. No solo a nivel económico, sino también a nivel social. A nuestra manera queríamos crear algo que convirtiese este planeta en un lugar mejor.

Nunca olvidaré que después de estas charlas siempre nos mirábamos a los ojos y nos decíamos simultáneamente:

“Vamos a comernos el mundo”

Javi era ese amigo incondicional que lograba que en los días grises siempre apareciese un rayo de sol.

Parece que fue ayer cuando me telefoneó para contarme que el siguiente sábado se desplazaría con una amiga a Sant Andreu de Llavaneres, un pueblo de la costa catalana donde solíamos veranear. Yo le comenté que haría lo de siempre, salir de fiesta por Barcelona con el resto de mis amigos y le deseé que disfrutara mucho de su pequeño viaje.

Aquel sábado repetí mi rutina de cada fin de semana, llegando a mi

casa a altas horas de la madrugada y un poco perjudicado por el alcohol. Al día siguiente, como era lógico, me levanté bastante tarde, sobre las 11:00h de la mañana.

Cuando alcancé mi teléfono móvil visualicé en la pantalla decenas de llamadas perdidas. Un amigo mío había intentado localizarme insistentemente. Me alerté un poco, pues no era normal tanta urgencia.

Sin perder tiempo le devolví la llamada. No había sonado siquiera un tono cuando escuché la voz de mi amigo. Jamás olvidaré aquellas palabras entrecortadas que rompieron mi corazón en mil pedazos:

“Euge: Javi ha muerto esta noche en un accidente de tráfico”

Cómo narrar lo que sentí en aquel momento. Se detuvo el tiempo, nada importaba. Una mezcla de incredulidad, desolación y tristeza invadieron mi cuerpo por completo, dejándolo en estado de *shock*, imposibilitando cualquier intento de reacción.

Han pasado casi 10 años y todavía se me encoge el alma cada vez que recuerdo aquel pasaje que cambiaría mi vida para siempre.

Cuando sufres una tragedia de este tipo, pasas por lo que se denomina las cinco etapas del duelo. Os voy a relatar brevemente cómo las fui atravesando.

La primera etapa es la de negación. Me repetía una y otra vez que eso no podía estar pasando. Deseaba despertar y que todo hubiese sido una horrible pesadilla.

Después atravesé la segunda etapa, que es la de ira. Quise informarme de todo lo que había ocurrido en aquel fatal episodio. Resulta que mi amigo regresaba de madrugada a Barcelona después de haber pasado todo el sábado en Llavaneres con su amiga. Circulaba por la autopista a una velocidad normal y por supuesto no había bebido. Pero el destino, en su versión más cruel, quiso que a esa misma hora una persona ebria que conducía una furgoneta se incorporase en la misma autopista por la que circulaban Javi y su acompañante, pero en contradirección y a una velocidad muy superior a la permitida. La colisión fue brutal, robando en un segundo la vida de dos jóvenes que no tenían culpa de nada.

Odiaba a esa persona que me había arrebatado a mi amigo, sentía una ira descomunal hacia él. Siempre predico que nunca te has de centrar en la ira porque acaba corrompiéndote por dentro, pero en aquellos momentos… fui incapaz de no dejarme llevar por ella.

Más tarde alcancé la tercera etapa; la de negociación. Inundaba mi cabeza de mensajes como: ¿Por qué no le pediste que se quedara ese fin de semana en Barcelona? ¿Por qué no le llamaste a las 3:00 de la mañana para explicarle cómo había ido la noche? Eso habría retrasado su marcha algunos minutos y habría evitado encontrarse en la autopista con el indeseable conductor borracho.

Cuando sufres una experiencia así, sueles torturarte de esta manera.

Luego llegó la etapa más dura; la depresión. No solo me invadió a mí. Para que os hagáis una idea, a su funeral acudieron cientos de personas. Javi impactó positivamente a muchísima gente. Pero, por supuesto, su familia y su entorno más íntimo quedamos destrozados.

La etapa de aceptación, que es la última de este proceso, fue muy curiosa. Recuerdo que acudí al funeral destrozado. Pero el hermano de Javi hizo algo que nos sorprendió a todos. En medio de aquel acto tan solemne, puso música y comenzó a bailar. Comentó que su hermano jamás hubiese querido vernos tan deprimidos. Os aseguro que aquel gesto me impactó muchísimo. Ese pasaje fue el que me ayudó a atravesar esta última etapa. Empecé a recordar todos los maravillosos momentos que la vida me regaló junto a él. Convertí esa pérdida en un motivante enorme. A partir de ese momento lucharía por conseguir metas gigantes, pero no solo por mí, también lo haría por mi amigo Javi.

Ahora te estarás preguntando: ¿Por qué me cuentas esta historia?

La razón es que, este capítulo habla de que te preguntes por qué quieres emprender. Antes de embarcarte en esta aventura es importante que realices un trabajo de autoconocimiento, de revisar tu historia, saber quién eres y las motivaciones que te impulsan a hacerlo.

En mi caso, esta historia se ha convertido en uno de mis grandes “porqués”.

Cada vez que sale algo mal, que tenemos alguna disputa, que me entran las dudas de si voy a triunfar o no, acordarme de Javi me da una fuerza increíble.

¿Sabes por qué?

Porque recuerdo su cara y siento que me dice:

“Euge: vas a comerte el mundo”

HISTORIA NÚMERO 2: UN SISTEMA EDUCATIVO OBSOLETO

Existe una imagen rondado por internet que describe lo que le suele pasar a la mayoría de estudiantes. En la imagen aparece un profesor explicando a sus alumnos la manera en la que se les va a evaluar, el examen consiste en subir lo más rápido a un árbol cercano. Sus alumnos, que no son humanos, se quedan atónitos con semejante injusticia, ya que entre ellos se encuentran diferentes animales, una jirafa, un león, una serpiente, un pez, un elefante y un mono. Como podrás imaginar el mono salta de alegría y pasa la prueba sin ningún tipo de dificultad. En cambio el resto de animales se quedan perplejos sin saber qué hacer.

Lo que te quiero explicar con esto es que el sistema educativo trata a todas las personas igual. Está creado para moldearnos con un mismo patrón.

Es más, si lo piensas fríamente: ¿por qué nos agrupan en una misma aula con niños que han nacido el mismo año que nosotros?

Está demostrado que cada ser humano tiene su propio ritmo de desarrollo y de aprendizaje. ¿Por qué nos enseñan a todos lo mismo? ¿Por qué nos piden que memoricemos conceptos para luego vomitarlos y olvidarlos unos días después? Hoy en día disponemos de toda esa información en nuestros bolsillos. Nuestros teléfonos móviles dan respuesta a cualquier pregunta que podamos realizar.

La razón a estas preguntas es bien sencilla: hacen lo mejor posible para formar a trabajadores y no a emprendedores.

Nuestro sistema educativo no se ha revisado desde la revolución

industrial, sigue siendo un sistema que pone por encima el desarrollo de habilidades de sumisión al de creación.

Fue a mis 16 años, cuando me di cuenta de que no nos íbamos a llevar bien...

Repetí 4º de la ESO.

Aún recuerdo la llamada de mi madre para comunicarme la noticia. Me había esforzado para recuperar las asignaturas que me quedaban, pero no llegué a la nota necesaria. Rompí a llorar de inmediato, me esperaban grandes cambios.

Lo que peor me sentó fue la sensación de haber defraudado a mis padres, ellos tenían altas expectativas en mí, y yo no había llegado a cumplirlas.

Me pase la tarde en casa, esperando a que mis padres llegasen enfadados y recibiera mi merecido castigo. Justo empezaba el verano y me iban a llevar a un campamento de surf con mis amigos, en mi cabeza ese campamento se había esfumado.

La realidad fue muy distinta, mis padres no me castigaron por haber repetido, me vieron tan destrozado, tan desilusionado y tan defraudado que adoptaron una postura de apoyo y motivación. Ellos sabían que el sistema educativo había puesto un examen de escalar árboles y su hijo no era un mono.

Esa fuerza y confianza por parte de mis padres, me ayudó a no perderme en la baja autoestima que un evento así puede suponer para un adolescente.

Ese mismo año, empecé a entender cómo funciona realmente el sistema educativo.

Trata a todo el mundo igual. Además, se premia la obediencia, acatar las órdenes. Te entregan unos libros, eligen qué materias has de estudiar y te obligan a memorizarlas. El que más acate y más se adapte a este sistema de memorizar y vomitar lo aprendido, será considerado un genio y el que mejor futuro tendrá.

Luego la realidad es diferente. Resulta que los más rebeldes suelen ser los emprendedores. Los que tienen esa creatividad e ingenio para

salir de la caja y rebelarse contra el sistema, encontrando soluciones que cambian el mundo.

Con esto no quiero decir que aprender sea algo negativo para un emprendedor, pero sucede que, aprender es tan bonito, gratificante y efectivo que se me rompe el alma cuando veo cómo el sistema educativo lo asocia a estrés, ansiedad y frustración. Por esa razón muchos estudiantes acaban su etapa de formación y se perjuran que nunca más abrirán un libro.

En mi caso, me sentí tan obligado a estudiar cosas que no me gustaban, que al salir del sistema, me di cuenta de que uno de mis grandes valores sería la libertad. En el futuro no quería seguir acatando órdenes, ni sentirme obligado a hacer lo que se me decía.

Esto marcó mi segundo gran porqué, la libertad.

La libertad de poder crear mi propia realidad, mis propios horarios, mi propia cultura, mi propia forma de hacer las cosas.

HISTORIA NÚMERO 3: TOQUÉ FONDO.

Esta historia ocurrió cuando yo tenía unos 22 años y cursaba tercero de carrera.

Recuerdo que desde que cumplí los 16, cada fin de semana salía de fiesta y consumía mucho alcohol. De lunes a jueves no probaba ni siquiera una gota, pero a partir del viernes siempre bebía. Este hábito tan prolongado en el tiempo me hizo entender que tenía un problema.

Entré en una espiral horrible porque, además, entre semana pasaba más de ocho horas al día jugando a videojuegos, esperando que llegara el ansiado viernes para poder salir de fiesta con los amigos.

Por supuesto, mi círculo de amistades también poseía estos vicios con lo que se dificultaba el escapar de esta espiral autodestructiva. Con el tiempo las resacas cada vez eran más prolongadas y empecé a padecer una depresión existencial por no saber qué hacer con mi vida.

Toqué fondo…

Recuerdo que un día llegué a casa de mis padres a las 6.00h de la mañana después de haber estado largas horas de fiesta. Por supuesto iba bastante perjudicado por el alcohol, pero curiosamente no tenía sueño.

Me dispuse a navegar por YouTube, y al rato, sin saber muy bien porqué, me llamó la atención un vídeo en el que Will Smith daba una charla, el vídeo se llama Wills Wisdom. El montaje estaba muy cuidado con una música realmente emotiva. En cierto momento de dicho *speach*, el actor pronunció unas palabras que se me clavaron en el alma.

Comentó que uno de los consejos más valiosos que le había legado su padre era que cuando quisiese crear un muro gigante, no se fijase en las dimensiones del proyecto, sino que fuese construyéndolo poco a poco, paso a paso. Que cada ladrillo lo colocase de la manera más perfecta posible para que luego fuese capaz de soportar el peso del resto de la estructura.

Su padre le aseguró que con perseverancia y firmeza, llegaría el día en el que miraría hacia arriba y comprobaría que había creado una obra inmensa y robusta gracias al haber dispuesto perfectamente cada ladrillo.

En ese mismo instante tuve una revelación. Entendí que tocar fondo no significa asumir que tienes un problema y que al día siguiente por arte de magia todo se soluciona. Comprendí que cuando asumes que estás en esa espiral, has de tener la fuerza de voluntad suficiente para ir colocando ladrillo a ladrillo e ir saliendo de esa situación tan negativa, poco a poco pero con acciones firmes.

Aquel momento jamás se me olvidará. Lloré desconsoladamente preguntándome una y otra vez qué estaba haciendo con mi vida…

Así empezó mi gran camino de desarrollo personal. Leí cientos y cientos de libros. Abracé la filosofía del aprendizaje y el conocimiento. Cada día me prometí mejorar aunque solo fuera un 1%. Entendía que la suma de pequeñas mejoras me ayudaría a alcanzar grandes metas y estaba dispuesto a colocar ese ladrillo diario hasta el fin de mis días.

Estas son las tres historias que se convirtieron en mis grandes “porqués”.

Como has podido leer en estas tres vivencias personales, mis tres apoyos son:

- El tributo a mi amigo. (Algo más grande que yo)
- La búsqueda de la libertad. (Acercarme a una recompensa)
- No volver a encontrarme inmerso en una espiral de destrucción. (Alejarme del dolor)

Descubrir los tuyos te ayudará enormemente en tu camino de emprendedor y en la vida en general, nuestras historias nos dan identidad y luz en los momentos más duros.

Y, sobre todo, cuando recabes en tu pasado para encontrar tus historias, visualízalas como una herramienta de poder. Muchas veces no es la historia en sí la que nos define, sino cómo reaccionamos a ella. Fíjate que las tres historias que te he contado, podrían haber desencadenado otro tipo de sentimientos en mí. Podría haber adoptado el papel de víctima, lamentándome sobre mi situación y culpando al universo por tratarme tan mal. En cambio son precisamente las historias más duras las que me han hecho seguir adelante y perseguir mis metas.

Tony Robbins, en su libro *Controle su destino* explica la historia de dos hermanos cuyo padre era una persona tóxica, un ladrón y un ejemplo horrible de ser humano.

Ambos tuvieron que crecer en este entorno tan negativo. Uno de ellos se convirtió en una persona horrible, igual que su padre, robaba, se drogaba y trataba fatal a los de su entorno, sin embargo, el otro se convirtió en un ciudadano ejemplar, consiguió el trabajo de sus sueños, se casó con el amor de su vida y crió a 2 maravillosos hijos.

En cierta ocasión les realizaron la misma pregunta a ambos: “¿Cómo has acabado así?”

Los dos hermanos contestaron idénticamente: “Teniendo un padre como el que tenía ¿qué otra opción me quedaba?”

Como puedes ver, no son las historias las que te definen sino cómo las interpretas, cómo decides que te influyan en la vida.

Estas vivencias han de darte fuerza y no al revés. Obsérvalas a través de un prisma de poder y comprobarás cómo en los momentos difíciles te ayudarán y en los momentos dulces te mantendrán estable.

Y ahora quiero hacerte una pregunta:

¿Tienes claro cuáles van a ser tus “porqués”?

Repaso y acción:

- El objetivo de este capítulo es autoconocerte de una manera más profunda, y descubrir de dónde vienen tus motivaciones actuales.
- Haz una lista de las historias que más te han marcado a lo largo de tu vida, no las juzgues, simplemente anota una breve descripción de cada una.
- Escoge las tres que tengan más peso y redáctalas en un documento. Al hacerlo, escribe cómo te sentiste en el momento que sucedió y de qué manera te dan fuerza a día de hoy.

Añade tus propias notas

Añade tus propias notas



CAPÍTULO 2:

¿QUÉ TIPO DE EMPRENDEDOR ERES?

La segunda gran pregunta que necesitarás formularte es: ¿qué tipo de emprendedor eres?

Al finalizar la universidad, yo realicé un máster en emprendimiento e innovación. Era una formación muy curiosa porque nos juntábamos estudiantes de tres universidades distintas: la mía, ubicada en Barcelona, otra localizada en Taipei y la tercera, con sede en San Francisco.

Éramos 15 alumnos de cada país, en total 45. Esto provocaba una mezcla cultural realmente enriquecedora, fomentando el intercambio de ideas y formas de pensar, propias de las diferentes regiones del mundo. Empezamos en Barcelona y aquí acudieron los alumnos de Taipei y San Francisco. Después viajamos todos a Taiwán y finalizamos nuestro máster en San Francisco.

Por supuesto, mi mayor impacto fue San Francisco. Yo ya había visitado esa ciudad, pero no es lo mismo hacer turismo en familia que pasarte allí cuatro meses estudiando y tres más haciendo prácticas.

Me empapé de su cultura, de Silicon Valley y del *boom* de las *Startups.*

En esta formación tuve la suerte de toparme con uno de los profesores que más me han impactado y ayudado. Este hombre gestionaba un fondo de inversión de más de 20 millones de euros para invertir en *Startups,* una cantidad insignificante si la comparas con los grandes fondos de Silicon Valley, pero gigante a ojos de un

estudiante como yo.

Por supuesto, yo me quedaba embobado escuchándolo, absorbía todo lo que explicaba. Fue él quien nos empezó a hablar de los tipos de emprendedores que existían. Comentaba que, cuando analizas las diferentes empresas de éxito, observas que la mayoría de ellas cuentan con dos figuras muy marcadas:

- Un visionario.

- Un técnico o especialista.

Con el tiempo fui descubriendo muchos más arquetipos de emprendedores, pero para simplificarlo vamos a quedarnos con estos dos.





El visionario es la persona que ve algo en el futuro que el resto no está viendo. Es creativa, persuasiva, imaginativa y suele encargarse de vender la idea al mundo. Por otro lado, el técnico o especialista es la persona encargada de hacer realidad ese futuro que ve el visionario. Es pragmática, realista y capaz de ejecutar de forma eficiente.

Llegados a este punto me gustaría formularte la gran pregunta que encabeza este capítulo: ¿Qué tipo de emprendedor eres tú?

¿Eres alguien que se pierde en la creatividad y siempre está pensando en el futuro?

¿Te gusta vender tu visión al mundo?

¿Eres un líder nato y la gente te escucha cuando transmites tus ideas?

Si la respuesta a esas preguntas es afirmativa, seguramente tengas un perfil *visionario*. Esta figura es muy importante para la empresa. Es quien se encargará de explicar al mundo y a su propio equipo de trabajo las siguientes cuestiones:

- Por qué estáis trabajando en ese proyecto.
- Qué problema estáis solucionado.
- Por qué es tan importante para el mercado.

Si por el contrario, respondes afirmativamente a preguntas como:

¿Eres una persona introvertida?

¿Te gusta centrarte en un único problema y resolverlo?

¿Te gusta tocar con los pies en el suelo y ser una persona realista?

Entonces tu perfil se alinea más al técnico o especialista. No te gusta divagar en ideas de futuro, te gusta adaptar todo a un mundo real.

No importa con qué tipo de emprendedor te sientas identificado. Quiero que entiendas que ambas partes son cruciales en una empresa y han de colaborar en perfecta sintonía.

Fíjate en una de las parejas más famosas del emprendimiento: Steve Jobs y Steve Wozniak.

Jobs fue quien vendió la idea de Apple al mundo y Wozniak era el técnico que desarrollaba los ordenadores. Ambas partes fueron vitales para crear una de las marcas más importantes de la historia.

Aun así, quiero que estés tranquilo si no cuentas con un socio a la hora de empezar tu proyecto, siempre puedes contratar a tu primer trabajador para complementar tus capacidades.

FLAQUEZAS DE CADA PERFÍL Y CÓMO CONTRARRESTARLAS

Os he de confesar que yo me siento identificado con el perfil de visionario. Si tú también crees que encajas en este perfil, tengo que advertirte que tenemos un talón de Aquiles.

Somos por naturaleza un poco narcisistas.

Si lo pensamos fríamente, el enfoque de un visionario en sí ya lo es: encontramos problemas y creemos que somos las personas adecuadas para solucionarlos. Esta premisa de por sí, es un poco egocéntrica.

¿Cómo contrarrestamos esa dosis de narcisismo?

Enseguida contestaré a esa pregunta, pero primero quiero que comprendas que es muy fácil caer en las trampas del ego:

- Yo soy el único que puedo solucionar este problema.
- No quiero escuchar a nadie.
- Yo soy el elegido.
- Voy a triunfar porque me lo merezco.

Esta mentalidad funciona en algunos momentos, sobre todo al principio, porque nos ayuda a tener la valentía suficiente para empezar, pero también puede tener consecuencias negativas, entre ellas:

- Dejar de aprender al creer que ya dispones de todo el conocimiento que necesitas.
- No escuchar a los demás, ya que piensas que sabes más que ellos.
- No analizar a la competencia. Siempre crees que tu proyecto es mejor.
- No tener en cuenta al mercado y su constante evolución.

Todos estos errores, pueden hacer que cualquier proyecto termine en fracaso.

La solución para compensar esta flaqueza es estirar mucho del polo opuesto. Es decir, de la humildad.

Por humildad me refiero a estos dos factores:

- No dejar de aprender jamás. La formación de un emprendedor ha de ser continua.
- Reconocer que hay gente que sabe muchísimo más que tú. Escucharlas te puede aportar muchísimo conocimiento.

En mis inicios fracasé en varios proyectos. Con el tiempo entendí que una de las razones era, por ese afán de pensar que el proyecto que tenía en mente iba a funcionar seguro. Me obcecaba con una idea y nadie me la sacaba de la cabeza.

Ante esta postura, el mercado me colocaba en mi sitio y castigaba mi egocentrismo con rotundos fracasos. Por mucho que intentemos vender nuestras ideas al mundo, si el mercado no las acepta o no las entiende, ya nos podemos estampar una y otra vez contra el mismo muro, que no conseguiremos moverlo.

Aquí es donde muchos emprendedores iniciados, levantan la mano y citan la famosa frase de Henry Ford para contrarrestar mi argumento.

“Si le hubiera pedido a la gente lo que necesitaban, me hubieran pedido un caballo más rápido.”

Sí, Henry tiene razón, la mayoría de clientes no saben cuál es la solución a su problema, pero sí que son capaces de reconocerla cuando la encuentran, y lo hacen pagando por ella.

Tu trabajo como emprendedor no consiste únicamente en preguntar lo que quieren tus potenciales clientes, sino en averiguar la dimensión del problema que has descubierto e integrar de forma ágil tu solución con ellos.

Si te fijas, cuando hablo de aprendizaje, no solo me refiero a leer libros, visualizar vídeos y realizar cursos, sino también a estudiar el mercado.

Estudiándolo podrás extraer información y hábitos tan valiosos como:

- Aprender de tus clientes. Quizás no te dirán lo que quieren, pero sí que puedes aprender lo que no quieren. La ausencia de ventas o interacción con tu producto te da un *feedback*

incalculable.

- Aprender de tu competencia. Observa las decisiones que toman. Sácate el sombrero cuando consigan el éxito. El ego, puede nublar a los emprendedores, les impide aceptar los logros ajenos. Has de conseguir tener la suficiente humildad como para aplaudir los buenos resultados de tus competidores y extraer de ellos inspiración para ti.

Si te sientes identificado con el perfil de visionario, es crucial que la humildad se convierta en nuestro mayor aliado.

Si por el contrario eres de un perfil más técnico, es decir, un especialista. Te recomiendo que busques a alguien con un perfil visionario con el que asociarte. Esa persona con visión de futuro. Pero ten cuidado, ahora ya sabes cómo buscarla. No te conformes con alguien que tenga aptitudes visionarias y un exceso de narcisismo, es recomendable encontrar a alguien que, a parte de esas características también esté casado con la humildad y nunca pierda las ganas de aprender y seguir mejorando.

Ahora le toca el turno al perfil técnico o especialista. (Pensabas que te ibas a librar ¿no?)

La flaqueza de un técnico es el perfeccionismo. Hasta que no consiguen esa perfección no quieren que su producto o servicio vea la luz. A priori puede parecer una cualidad muy positiva, pero pueden caer en el punto de enamorarse de su creación y de ese estado de gestación previo a la salida del proyecto. Nunca tendrán un producto lo suficientemente bueno, siempre querrán mejorarlo. Si tu perfil es de emprendedor técnico te estarás preguntando: ¿Cómo puedo contrarrestar mi perfeccionismo?

La respuesta es exactamente la misma que se le ofrece a los visionarios: la humildad.

Por supuesto, no enfocada al ámbito del aprendizaje, ya que los perfiles técnicos son máquinas de estudiar y devorar información. Sino con la humildad de entender que tus creaciones no son tan importantes. Para ti sí, por supuesto, pero para el resto del mundo no. El emprendimiento está al servicio del mercado, de los clientes.

Cuanto antes lances esa versión imperfecta, antes obtendrás la respuesta de los compradores. Esa información te ayudará a seguir mejorando tu propuesta de valor. Por lo tanto, vas a tener que saltarte algunas de tus normas y entregar productos y servicios inacabados para obtener resultados e información, aunque eso te cueste alguna que otra crítica del mercado.

Como podréis entender, estos dos perfiles tan opuestos: el visionario y el técnico, chocan en numerosas ocasiones. La humildad de ambos será la que consiga que el visionario no tenga tanta prisa por lanzar el producto y el técnico acceda a entregarlo al mundo, aunque no esté lo perfecto que él desearía.

En mi empresa, el perfil más técnico lo posee Gera, mi socio. Él es la parte más realista, el que toca con los pies en el suelo. Ambos hemos tenido que trabajar muchísimo para compenetrar nuestras dos formas de emprender. Pero creo que hemos formado un buen tándem. Te aseguro que hubiese sido imposible alcanzar ninguno de nuestros objetivos si no hubiésemos conseguido combinar nuestras dos formas de vivir el emprendimiento.

Esta sección no solo te ayudará a definir el tipo de emprendedor que eres, sino que también te ayudará a elegir a posibles compañeros de viaje, personas que sean un complemento para ti y te ayuden a alcanzar metas.

Llegados al final de este capítulo solo me queda preguntarte:

¿Con quién te sientes más identificado? ¿Con el visionario o el especialista?

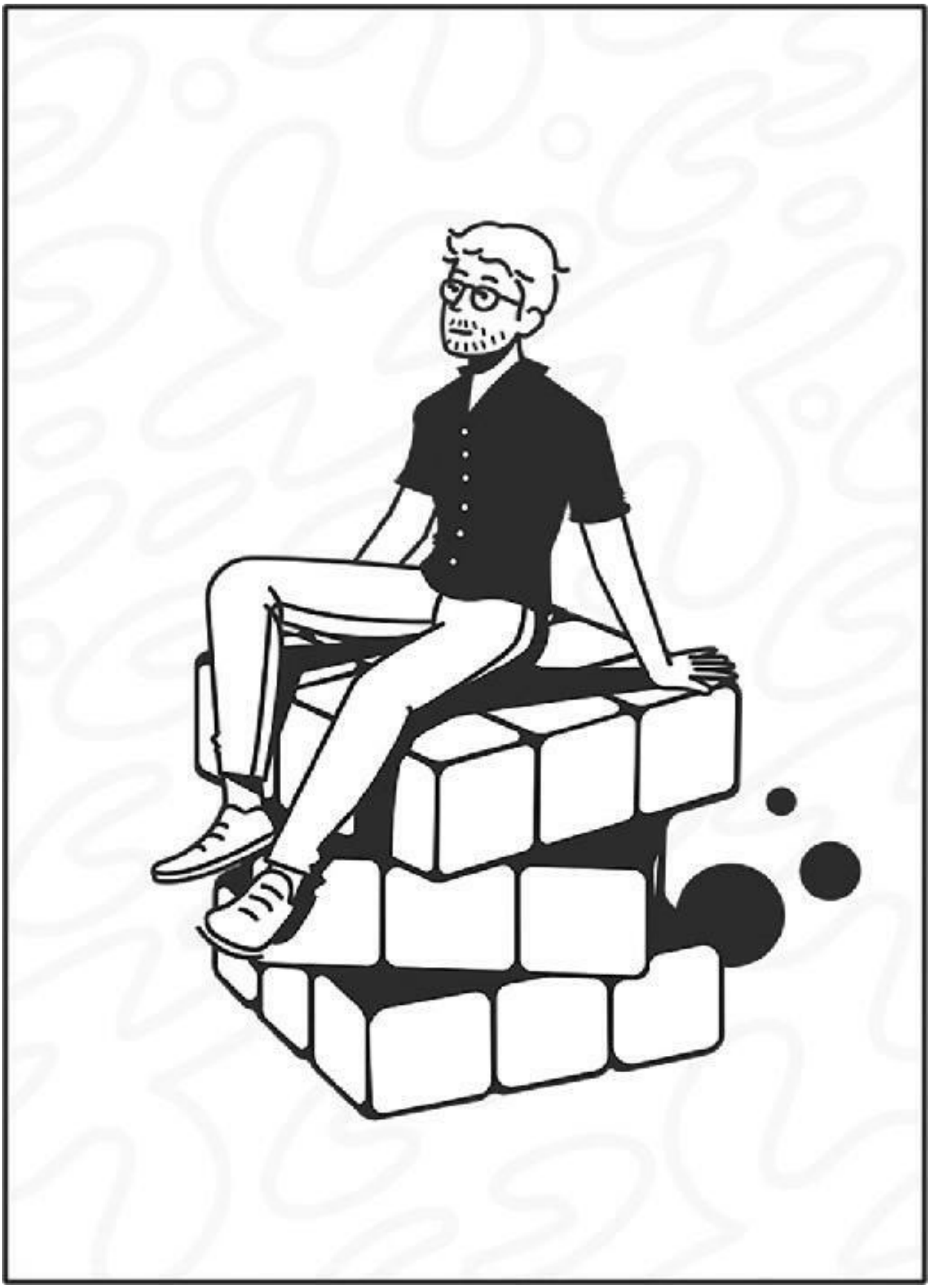
Repaso y acción:

- Conocer los dos tipos de emprendedores te ayudará a compensar tus debilidades y potenciar tus fortalezas.
- Lo primero es descubrir hacia qué perfil tiendes más, para ello utiliza las preguntas clave. (Recuerda que no hay blancos y negros, pero siempre nos acercamos a uno de ellos.)
    - Para identificar si eres visionario:

        - ¿Eres alguien que se pierde en la creatividad y siempre está pensando en el futuro?
        - ¿Te gusta vender tu visión al mundo?
        - ¿Eres un líder nato y la gente te escucha cuando transmites tus ideas?
    - Para identificar si eres técnico o especialista:
        - ¿Eres una persona introvertida?
        - ¿Te gusta centrarte en un único problema y resolverlo?
        - ¿Te gusta tocar con los pies en el suelo y ser una persona realista?
- Una vez sepas qué perfil es el tuyo, céntrate en trabajar tus posibles debilidades.
    - Para los visionarios: humildad a la hora de escuchar y aprender de todos los implicados en el proyecto; el mercado, los socios, los trabajadores y los mentores.
    - El técnico especialista: humildad para lanzar productos o estrategias inacabadas y estar abierto a recibir críticas y *feedback*.

Añade tus propias notas

Añade tus propias notas



CAPÍTULO 3:

¿QUÉ PROBLEMA VOY A SOLUCIONAR?

La siguiente pregunta que te has de plantear es: ¿qué problema voy a solucionar?

Permíteme que empiece este capítulo narrándote una historia personal.

Como ya te he mencionado anteriormente yo estudié Administración y Dirección de Empresas en la universidad.

Recuerdo que en una clase de estadística, el profesor nos preguntó: "¿Cuántos de aquí pensáis que una buena idea es el motivo de éxito de una empresa?"

Muchos alumnos levantaron la mano.

El maestro, viendo el resultado nos dijo: "Vamos a realizar un pequeño experimento. Que levanten la mano las personas que crean que poseen en la cabeza una idea que puede llegar a ser exitosa."

En esta ocasión solo tres o cuatro estudiantes alzaron su brazo.

Entonces el profesor se levantó y nos comentó: "Seguramente, esa idea que tenéis en la cabeza y creéis que es genuina, la habrán pensado ya cientos de personas. Tened en cuenta que somos más de siete mil millones de humanos. Todos observamos lo que sucede en el mundo y sus diferentes cambios. Os aseguro que simplemente por estadísticas muchos individuos albergarán en su mente la misma idea que tú."

Ante esta reflexión, la clase permaneció en silencio unos instantes.

Todos estábamos digiriendo la información cuando nuestro instructor finalizó su charla realizando otra pregunta: “¿A cuántos de aquí os ha pasado lo siguiente? Que estando con la familia o amigos viendo la televisión, aparece un anuncio de alguna empresa o producto nuevo y alguien comenta; esa idea la tuve yo hace años.”

En esta ocasión, la mayoría de la clase alzó la mano.

Y entonces, continuó: “¿Y por qué no fueron ellos los que crearon la empresa?

Nos dejó un margen para ver si alguien se atrevía a decir algo, pero nadie conocía la respuesta.

Después de unos instantes, concluyó: “Porque no fueron capaces de ejecutar esa idea.”

Esa frase se quedó grabada en mi cerebro, fue la primera vez que mi concepto de empezar empresas dio un vuelco por completo.

Resulta que no era un juego de ideas, sino de ejecución.

Cuando estuve en San Francisco cursando parte de mi máster, mi intención al finalizarlo era quedarme a vivir allí, por lo que estaba abierto a cualquier oportunidad de trabajo. En cierta ocasión me realizaron una propuesta, que os quiero explicar porque aportará luz a mi afirmación de que debemos otorgarle la importancia justa a las ideas.

Un radiólogo muy reconocido y con gran poder adquisitivo, deseaba contratarnos a una compañera del máster y a mí para desarrollar una idea en la que llevaba bastante tiempo trabajando. Nos reunimos con él en su domicilio para tratar el proyecto en persona y lo primero que nos dijo fue: “Llevo trabajando en mi idea más de 2 años y no la he compartido casi con nadie, por favor, lo que os voy a mencionar requiere total confidencialidad.”

Mi compañera y yo nos quedamos expectantes, ansiosos por recibir tal revelación.

Pero, a medida que nos iba relatando el proyecto, nuestra ilusión iba decayendo por momentos. Resulta que no era una idea, eran tres.

La primera era la creación de una plataforma que se convertiría en el nuevo *Facebook,* la segunda consistía en un programa que te analizaba las diferentes partes del cuerpo y la tercera el desarrollo de un *software* para la gestión de centros médicos.

Lo peor del caso es que no eran ideas que estaban simplemente en su cabeza, llevaba más de medio millón de dólares invertidos en su desarrollo.

A esto se le sumaba algo que hacemos muchos emprendedores, añadirle una emoción desmesurada a los proyectos.

Tenía la intención de crear tres imperios gigantes a partir de cada idea, imperios que quería dejar como legado a sus hijos.

Al querer protegerlas tanto, creyendo que poseía el mayor de los tesoros, no había enfrentado sus proyectos al mercado, no había recibido *feedback*. Por lo tanto, solo disponía de conceptos débiles, fáciles de derribar, como si de un castillo de naipes se tratara.

Hay que huir de la mentalidad del radiólogo, no empieces una empresa basada en puras suposiciones y sueños desmedidos.

Como emprendedores debemos dejar de esperar a que nos llegue esa idea que cambie el mundo. Es mejor que nos centremos en problemas que podamos solucionar. Una preocupación o una necesidad que padezcan muchas personas, o pocas, pero dispuestas a pagar mucho para satisfacerlas. Y una vez las hayamos encontrado, hemos de diseñar la forma de darles solución.

Por lo tanto, para empezar, tenemos que localizar un problema existente en un mercado.

La gran pregunta es: ¿qué es un mercado y a qué nos referimos por problemas?

Un mercado es un grupo agregado de personas con problemas y necesidades parecidas dispuestas a pagar por una solución.

Un problema hace referencia a las trabas que tiene un humano a la hora de realizar sus actividades.

Por ejemplo, si quieres hacer un viaje de larga distancia, una de las

gestiones es comprar los billetes de avión. Por lo tanto, una de las trabas con las que un segmento del mercado se solía encontrar antes de que se inventara el modelo *low cost*, eran los altos costes de estos pasajes.

Existía entonces, un mercado con el problema de pagar altos precios por un billete de avión para ir de vacaciones.

Un abogado nacido en New Jersey, llamado Herb Kelleher, se percató de este problema y, además, identificó una posible solución.

En Estados Unidos los precios de los vuelos entre estados estaba controlado por el gobierno. Pero no afectaba a los vuelos interestatales.

Herb, empezó una aerolínea llamada Southwest Airlines para ofrecer vuelos baratos interestatales en el estado de Texas. Confiando que en algún momento el gobierno desregularía los precios por viajes nacionales, momento que llegó en 1978.

Southwest Airlines se posicionó como la primera aerolínea *low cost*, reinventando la forma en la que tenemos de volar e introduciendo en el mercado un nuevo modelo de negocio.



Muchos emprendedores cuando oímos historias exitosas de hace ya un tiempo, solemos repetir la siguiente frase: “Qué fácil lo tenían hace unos años, había tantos problemas por resolver que era muy sencillo emprender.”

Te puedo asegurar que, en la actualidad existen muchísimos dilemas por resolver. El mundo evoluciona de una manera vertiginosa y esos cambios siempre provocan nuevas cuestiones a las que darles solución.

Seguro que te estarás preguntando: ¿cómo puedo localizar estos

problemas?

1- En las quejas de tus familiares y amigos. Seguro que nunca les has hecho mucho caso. A partir de ahora préstales más atención porque el origen de estos descontentos, siempre suele ser un problema.

2- En las redes sociales. Estas plataformas son un hervidero de lamentos y quejas donde también podrás hallar cuestiones que resolver.

3- En los comentarios de los productos de empresas como Amazon. La gente valora los artículos que compra incluyendo aspectos positivos y negativos. En este apartado te recomiendo que te centres en las *reviews* de tres o cuatro estrellas, ya que las de cinco suelen pertenecer a fans del producto y las de una estrella a personas que lo odian, ninguno de los extremos suele ser objetivo. Pero en las opiniones intermedias, sí que puedes encontrar información de auténtico valor, aspectos positivos de ese producto y por otro lado las carencias de este. En estas insuficiencias puedes descubrir la posibilidad de desarrollar un producto mejor.

4- En tu propio entorno de trabajo. Seguro que, si lo empiezas a analizar, encontrarás innumerables procesos que mejorar, como por ejemplo, la captación de clientes o la forma de lanzar nuevos productos al mercado. Encontrar la fórmula de optimizar esos procesos, también es una forma de solucionar problemas.

5- En tus propios *hobbies* o tribus a las que perteneces. Si prestas atención, te aseguro que hallarás cuestiones a las que dar solución.

6- Preguntando directamente al segmento de clientes que quieres ayudar. La clave aquí es saber cómo preguntar correctamente. La mayoría de personas no saben lo que quieren, pero sí que son conscientes de lo que no les gusta. ¿Recuerdas la última vez que preguntaste a tus amigos dónde querían cenar? Seguramente no te supieron decir un sitio concreto. En cambio, cuando preguntas dónde no quieren

cenar, les es más fácil expresar sus preferencias. Algunos te dirán que ya comieron sushi recientemente y no les apetece repetir, o que detestan la comida mexicana. Por lo tanto, cuando preguntes a tus potenciales clientes acerca de sus problemas, la pregunta estrella es la siguiente: (en relación al trabajo que quieren desempeñar) ¿cuál es el mayor desafío al que te estás enfrentando? Por ejemplo, si quieres ayudar a vendedores de pisos a aumentar sus ventas, podrías preguntarles: ¿cuál es el mayor desafío al que te enfrentas a la hora de vender más inmuebles?

Como puedes ver, estamos rodeados de problemas y necesidades.

Aun así, es importante que no te quedes estancado en intentar solucionar los llamados problemas funcionales.

Alexander Osterwalder, un reconocido consultor de negocios y creador del *Business model canvas*, hace hincapié en que los problemas de nuestros clientes se agrupan en tres, los funcionales, los sociales y los emocionales. Siendo estos dos últimos los que más impacto económico generan.

- Los funcionales son problemas más básicos, donde tu cliente está preocupado por realizar una tarea.
- Los sociales son problemas de percepción por los demás. Donde tu cliente quiere elevar su estatus u opinión de su entorno.
- Los emocionales son problemas relacionados con la búsqueda de un estado emocional específico.

La empresa A, puede solucionar el problema funcional de un individuo de ir de su casa al trabajo. Para ello, un cliente estará dispuesto a pagar un precio parecido al del resto de empresas que también ofrezcan solucionar ese problema.

Por otro lado, la empresa B también soluciona el problema de ir de su casa al trabajo, pero también hace que el cliente sea percibido por sus compañeros, como una persona de alto estatus.

¿Cuál crees que podrá cobrar más por su propuesta de valor?

Obviamente la empresa B podrá cobrar más por cada automóvil vendido.

Por lo que, si quieres diferenciarte de tus competidores y generar más márgenes de beneficio, es importante que no solo te centres en los problemas funcionales, sino que pongas tu foco en los emocionales y sociales.

Antes de finalizar, me gustaría regalarte otra epifanía que para mí es esencial:

“Busca problemas de temas que te apasionen”.

Si no te entusiasma la temática que estás solucionando, a la mínima que aparezcan dificultades, tirarás la toalla y abandonarás el proyecto.

A mí me apasiona el conocimiento y la mayoría de las empresas en las que estoy involucrado giran alrededor de esta temática. Es una satisfacción levantarme cada día sabiendo que estamos cambiando, a través de la educación, la vida de millones de personas.

Por eso te recomiendo encarecidamente que emprendas en un nicho de mercado que te entusiasme.

Confucio dijo esta frase con la que no puedo estar más de acuerdo:

“Elige un trabajo que te apasione y no tendrás que trabajar ni un solo día en tu vida”

Para concluir este capítulo solo me queda preguntarte…

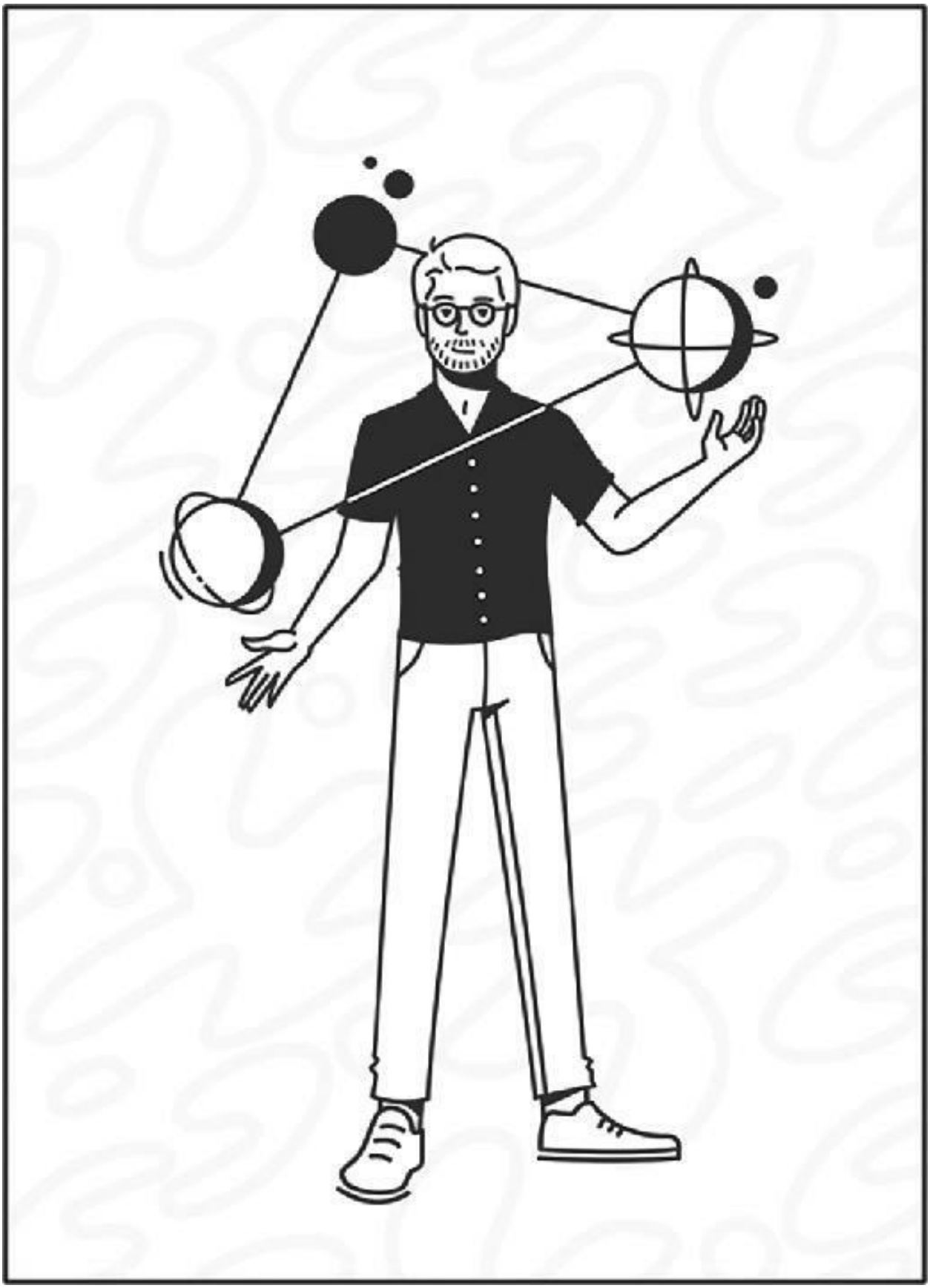
¿Sabes cuál va a ser el problema que vas a solucionar?



Repaso y acción:

- Un emprendedor busca problemas o necesidades, no ideas.
- Un arquitecto que va por la calle, ve los edificios y casas con un prisma muy distinto al resto de personas, puede ver las técnicas utilizadas, el tipo de materiales e incluso los errores cometidos. Tú como emprendedor vas a tener que acostumbrar a tu cerebro a ver problemas y necesidades donde otros no los ven. Una estrategia clara consiste en anotarlos en un bloc de notas, aunque no hagas nada para solventarlos, de esta manera entrenarás a tu cerebro a detectar oportunidades.
- Cuando encuentres el problema en el que quieras trabajar, piensa también en si tú vas a ser capaz de darle una solución a nivel funcional, social y emocional.

Añade tus propias notas



CAPÍTULO 4:

¿POR QUÉ QUEREMOS SOLUCIONAR PROBLEMAS?

Cuando era adolescente, siempre veía una serie de televisión llamada *Dirtyjobs* (trabajos sucios). En este programa, su presentador, Mike Rowe, mostraba cómo se realizaban los trabajos más desagradables y sacrificados del mundo. Como, por ejemplo, vaciar las cloacas de una ciudad o limpiar los excrementos de una granja. Lo que más me llamaba la atención de este *reality*, es que Mike pasaba una jornada laboral experimentando en sus propias carnes lo que era dedicarse a estos oficios tan ingratos, pero al final del programa siempre sabía encontrar la dignidad que reside en estos trabajos. Incluso, muchas de las personas que realizaban estas tareas se mostraban felices y apasionadas de poder ganarse la vida gracias a ese oficio.

Años más tarde, tuve la ocasión de visualizar una charla que realizó Mike Rowe en la que hablaba sobre la pasión. El enfoque era muy interesante, afirmaba que siempre nos están bombardeando con la idea de que si no encuentras tu pasión estás perdido. Él quería cambiar esta idea. Para ello realizaba la siguiente reflexión:

“¿Por qué no cambias el chip y en lugar de pasarte años de tu vida buscando lo que te apasiona, realizas todas tus actividades con pasión?”

Esta visión es muy interesante en el mundo de las empresas. En el capítulo anterior te aconsejé que en lugar de buscar una idea que cambiara el mundo, localizaras un problema que afectase a muchas personas y le dieras solución. También te aconsejé que este problema afectase a un nicho de mercado que a ti te apasionara,

dado que eso aportará un plus de motivación extra a tu emprendimiento.

Soy consciente de tu duda ahora mismo: ¿qué pasa si no consigo encontrar un problema dentro del sector que me apasiona?

No te preocupes, si por ejemplo eres un entusiasta del surf y no eres capaz de encontrar esa debilidad que subsanar dentro de ese nicho, tranquilo, no pasa nada.

No hace falta que tu primer proyecto de emprendimiento se base en un tema que te apasione, pero sí te aconsejo, que por lo menos tengas una conexión emocional con el problema que vayas a resolver.

¿Qué sucede si no posees esa conexión emocional?

Te será muy difícil identificarte con el alma de tu empresa. Tus trabajadores y clientes sentirán que el único motor de tu negocio es el dinero. Cuando solo piensas en el aspecto económico, no estás sirviendo a tus clientes solo quieres maximizar beneficios.

Sam Walton, fundador de Walmart y una de las fortunas más grandes que han existido, en una ocasión comentó: “Cuando atiendes a un cliente, ¿le estás sirviendo o simplemente estás maximizando beneficios?”

Si no tienes ninguna razón o propósito que te haya impulsado a elegir ese negocio, entonces el único fin de tu empresa será generar dinero.

El problema más grave con el que te vas a encontrar, es que, entre tu competencia seguro que existe otra empresa a la que sí le apasiona lo que está realizando y a la que sí tiene una conexión emocional con el problema. Por lo tanto, tratará mejor a sus clientes, diseñará mejores productos y creará una estructura sólida pensada en el largo plazo.

¿Qué crees que va a pasar si tu empresa solo piensa en maximizar beneficios y tu competencia en cambio, se enfoca en mejorar los productos y servicios que está ofreciendo a sus clientes?

No te quepa duda, acabarán destronándote.

Además, te costará mucho lidiar con un negocio de este estilo, frío, sin alma. Imagínate que te levantas un día y te das cuenta de que te has vuelto un esclavo de un negocio que no amas. Es como si decidieses escalar una montaña, con todo lo que ello conlleva; meses de preparación y días intensos de ascenso. Solo para darte cuenta al llegar a la cima que la montaña a la que querías haber ascendido era la de al lado.

Soy consciente de que la mayoría de las personas acceden al emprendimiento con una única motivación: el dinero. Pero te puedo asegurar que es una de las peores razones para embarcarte en este viaje. Te costará muchísimo combatir con los obstáculos y a largo plazo no lograrás que nadie crea en un tu negocio.

Por no decir que hay vías más rápidas y con menos riesgo que te pueden asegurar altos ingresos mensuales. Como por ejemplo, desarrollar una carrera profesional en sectores bien pagados.

En mi caso, las primeras empresas que creé no me apasionaban. Las empecé porque sentía que podría obtener más dinero en esos nichos de mercado.

Por supuesto, fue un grave error. Al crear empresas con las que no tenía conexión emocional, no me iba a la cama obsesionado con esos problemas y en cómo solventarlos.

Un ejemplo perfecto de esto que os estoy explicando es Bustom Shoes, una empresa que creé con mi socio Gerardo Royo. Nos fuimos a vivir a Elche un año, para crear un negocio de zapatillas personalizables. El problema es que ni a Gera ni a mí nos gustaba el mundo de la moda y por supuesto ninguno de los dos dominaba el sector del calzado. Simplemente decidimos embarcarnos porque en México existía una empresa que lo estaba realizando con notable éxito. Pensamos que en España también podría funcionar un emprendimiento de este tipo.

Estuvimos un año intentando despegar el proyecto, cayendo en infinidad de errores, de los cuales ya hablaremos más adelante, y sin una pasión que nos uniera con ese “problema”.

Te puedes imaginar cómo acabó ese negocio, ¿verdad?

Pues gracias a un pivotaje final, no fue un completo desastre, pero te aseguro que no fue lo lucrativo que nos imaginábamos en un principio.

Cuando realmente entendí la fortaleza y el potencial que posee tener una conexión con el problema que quieres solucionar, fue cuando creé Flash Libros.

Este emprendimiento lo generé alrededor de los libros que más me habían impactado en mi vida. Hasta conseguí que Casa del Libro, la cadena de librerías más grande de España, se involucrara en el proyecto.

Encontré un problema en el mundo de la lectura. A lo largo de mi vida, habré devorado más de 500 libros. Algunos de ellos me han fascinado, pero otros me decepcionaron: unos porque no proporcionaban lo que el autor te prometía y otros porque no te ofrecían soluciones prácticas que implementar en tu vida.

Yo quería aportar un extra a la educación mediante libros. Que fuese más entretenida y divertida. Os aseguro que ese era un problema en el que yo sentía una conexión plena. Por eso fundé Flash Libros, uno de los emprendimientos de los que estoy más orgulloso.

El programa consiste en acercar mediante audios, vídeos, ejercicios e infografías el conocimiento de los 28 libros pilares que han cambiado mi vida a mejor.

Ya te he comentado que, sin un propósito claro, tu objetivo será maximizar beneficios. Tendrás poca claridad a la hora de tomar decisiones porque siempre que surja una decisión en la que tengas que elegir entre beneficios a corto plazo o alcanzar objetivos a largo plazo, escogerás el dinero rápido.

En cambio, si tienes un propósito fijado, cualquier decisión que te separe de alcanzar esa meta, la podrás descartar fácilmente. Hasta incluso, podrías justificarte ante tus inversores, si es que los tienes, y ante tu equipo, alegando que habéis rechazado una oportunidad que os podría generar altos beneficios simplemente porque no se alineaba con el propósito de la empresa.

Euge, ¿en serio me estás diciendo que tendré que descartar

oportunidades?

Piensa que el éxito es exponencial. Al principio, cuando tu empresa carece de inercia, prácticamente no surgen oportunidades. Pero a medida que vas creciendo, alcanzando reconocimiento y aumentando tu número de clientes, el mercado empezará a entender el valor de trabajar contigo, y cada vez te surgirán más propuestas. Vas a tener que aprender a decir que no, ya que, aunque sean buenas oportunidades, te pueden alejar de tu objetivo principal, sacrificando en el camino la confianza de tu equipo y los beneficios a largo plazo.

A nosotros nos realizan propuestas constantemente. Muchas de ellas con enfoques interesantes y con muchas posibilidades de obtener altos rendimientos. La mayoría las rechazamos porque nos desvían de nuestra meta. Te aseguro que siendo emprendedor no es fácil ver una oportunidad clara de lucrarte y dejarla escapar. Únicamente la fe en tu propósito te permitirá rechazar estas tentaciones.

Una vez tengas claro tu propósito, tendrás que buscar la misión y la visión de tu empresa.

Aunque parezca un simple ejercicio teórico, definir estos tres conceptos en tu empresa, facilitará la dirección general de la organización, permitiendo al equipo actual y a los nuevos integrantes adaptarse mucho más rápido.

¿Y qué quiere decir exactamente cada termino?

No te preocupes, te lo explicaré con ejemplos para que lo entiendas perfectamente:

- PROPÓSITO: la razón de ser de tu empresa
- MISIÓN: si el propósito es porqué existimos, la misión es qué hacemos.
- VISIÓN: cómo afectará nuestra empresa al mundo en un futuro.

Por ejemplo, hace un año adquirimos Leader Summaries, una empresa que llevaba 16 años llegando a acuerdos con editoriales para resumir los mejores libros empresariales. Después, este

contenido se lo ofrecían a sus clientes mediante una plataforma de subscripción.

Creímos que sería una muy buena adquisición, puesto que observamos que no estaban utilizando todo el potencial de las redes sociales. Nosotros podríamos aportarle este valor extra y dotarla de un propósito mayor del que poseía en ese momento.

Tomando el ejemplo práctico de esta empresa, te voy a explicar cuál es nuestro propósito, visión y misión para que lo asimiles bien.

Nuestro **propósito** es nutrir a profesionales para que puedan florecer y prosperar.

Este objetivo lo extraje de la empresa *Kellogg's* cuando leí en una publicidad que su finalidad era nutrir familias para que puedan florecer y prosperar.

Al leer ese mensaje pensé que era realmente brillante. Yo creo fervientemente en la dieta mental. Así como existe una forma de alimentarse para mantener tu cuerpo sano, yo creo que también has de seguir unas pautas para conservar tu mente en un estado saludable, así que trasladamos este propósito a nuestra nueva empresa.

Queremos que las personas puedan prosperar alimentando sus mentes a base de conocimiento.

En cuanto a la **misión.** Lo que realizamos en Leader Summaries es facilitar el aprendizaje con los mejores conceptos empresariales. Si entras en nuestra web podrás observar que, mediante una subscripción accederás a toda nuestra biblioteca de libros y así adquirirás todos los conocimientos que necesites. Actualmente, solo realizamos resúmenes de libros, pero en el futuro podemos seguir aumentando nuestro catálogo de productos siempre y cuando vayan alineados con nuestro propósito, que es el aprendizaje empresarial.

Y, por último, nuestra **visión**. Para mí el futuro de Leader Summaries es conseguir convertirnos en la mayor comunidad especializada en conocimiento empresarial. Esa es nuestra perspectiva a largo plazo.

Esto es un ejemplo de nuestra empresa, pero la verdad es que hay un

mar de opciones para definir los objetivos de tu proyecto.

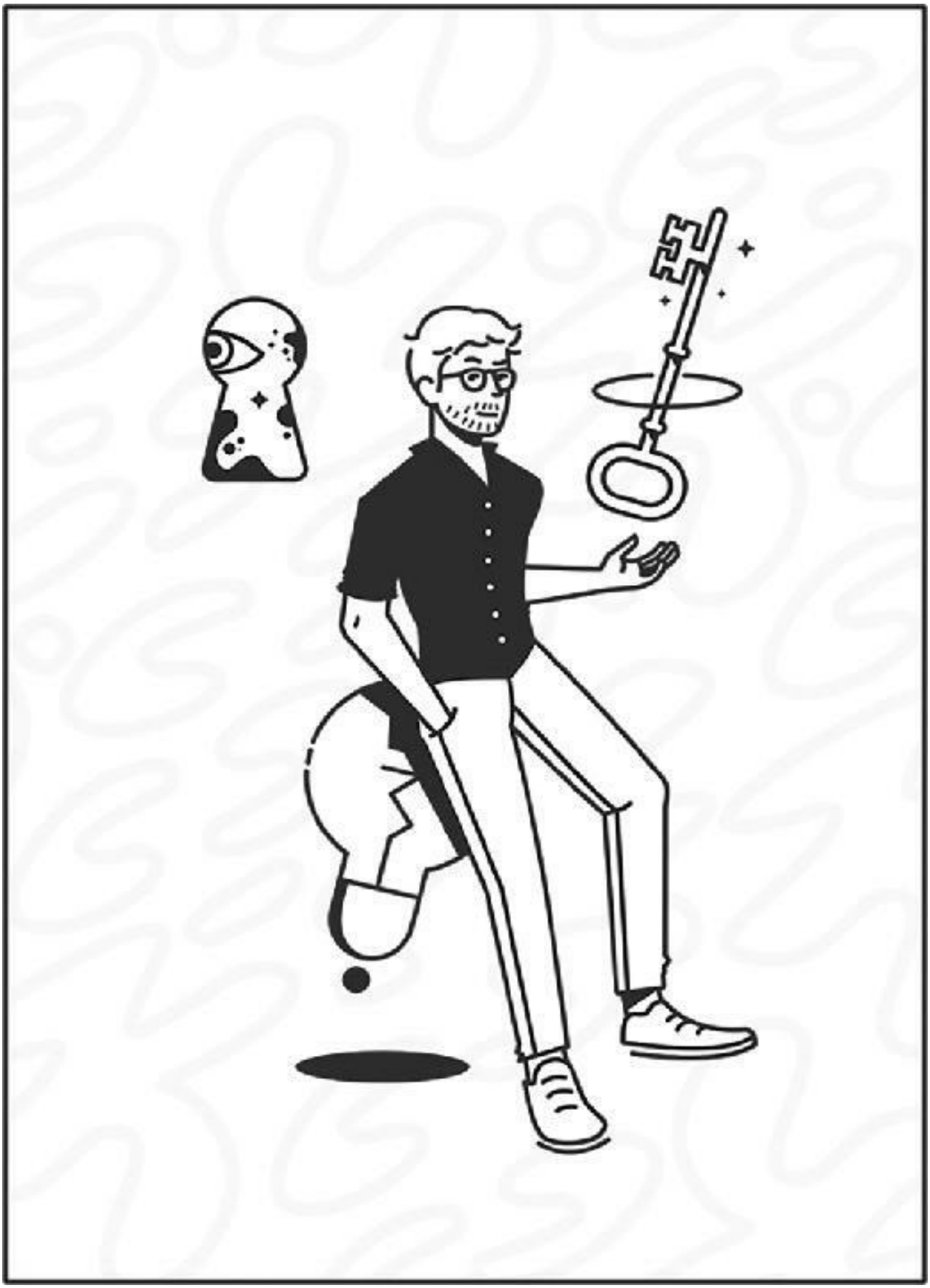
No te preocupes si tardas en encontrar una definición clara para cada apartado, incluso si estás empezando tu empresa, puedes ser flexible en los primeros meses de creación. Este ejercicio no debería ralentizar tu proceso de ejecución, por lo que no te obsesiones en que salga perfecto a la primera.

Repaso y acción:

- La ausencia de propósito en una empresa, hace que se asuma por parte de todos los implicados que se realiza la actividad por mero beneficio económico. Con esta premisa es muy difícil reclutar a gente cualificada y servir de manera correcta a los clientes.
- Para darle sentido a la empresa, hemos de reunirnos con los socios y definir claramente cuáles van a ser nuestro propósito, misión y visión.
- Para encontrar el propósito nos realizamos la siguiente pregunta: ¿cuál es la razón de ser de nuestra empresa?
- Para encontrar la misión nos realizamos la siguiente pregunta: ¿qué actividad desarrollamos para alcanzar el propósito?
- Para encontrar la visión nos realizamos la siguiente pregunta: ¿cómo impactará nuestra empresa en un mundo futuro?

Añade tus propias notas

Añade tus propias notas



CAPÍTULO 5:

“EL SECRETO DE TU EMPRESA”

¿Sabes quién es Peter Thiel?

Por si no te suena su nombre, Peter Thiel fue el primer inversor de *Facebook*, también cofundó la empresa *Paypal* y cuenta con un patrimonio de miles de millones de dólares que ha obtenido gracias a sus acertadas inversiones.

Leí su libro, *De cero a uno,* en el cual desvelaba una de las preguntas que realizaba a los candidatos que querían trabajar en sus empresas: “¿En qué verdad crees, con la que pocas personas están de acuerdo?”

Básicamente lo que te está preguntando es: ¿qué estás viendo que nadie más ve?

En páginas anteriores hemos hablado de la importancia de encontrar un problema que solucionar con el que tengamos una conexión emocional. Ese es el primer paso para lanzarnos a la piscina, pero no será suficiente para que lleguemos nadando al otro lado.

Debemos observar algo que el resto de las personas y empresas no vean. Un secreto en el que basar nuestras empresas y modelos de negocio.

Ten en cuenta, que cuando lances tu negocio al mercado, ya estás comunicando al mundo cuál es el problema que quieres solucionar y cómo pretendes hacerlo.

Si el beneficio de solucionar el problema de la forma que lo estás planteando se ve de forma transparente, otras empresas con más recursos y conocimientos enseguida entrarán a competir contigo.

Por esa razón es esencial, hallar ese secreto que solo tú conocerás.

El resto de competidores observarán tu emprendimiento pero no lo entenderán.

No se arriesgarán a competir contigo desde un inicio porque no captarán esa clave que solo tú posees.

¿Por qué crees que Amazon dominó la venta de libros electrónicos cuando ya existían otras empresas que los ofrecía e incluso editoriales potentísimas que lo podrían haber monopolizado?

¿Por qué *Airbnb* no la creó alguna asociación hotelera?

¿Por qué crees que ninguna universidad de Administración de Empresas inventó un canal como el nuestro de Emprende Aprendiendo? Alguna de estas universidades tendría que haber captado que su sistema educativo podría ser mucho más ameno y divertido. Deberían haber creado un canal que aportara valor a sus alumnos y atrajera a nuevos estudiantes.

¿Por qué no lo hicieron? Porque no estaban viendo el secreto.

Hace unas semanas publicamos en el canal de YouTube de Emprende Aprendiendo el caso de Lemonade. Es una empresa que está cambiando las reglas que operan dentro del ámbito de los seguros.

Las grandes firmas de este sector trabajan todas de la misma manera. Los asegurados abonan una cantidad de dinero, y en el caso de que surja algún contratiempo la aseguradora abona una cantidad importante para solucionarlo. Es decir, tú pagas una cuota al año por el seguro de tu hogar y por ejemplo si sufres un incendio, algo improbable, ellos te aportan una cantidad para que sufragues los daños. El problema de este sistema, es que el incentivo de estas empresas está en no pagarte. El dinero que te han de abonar sale de sus beneficios y por supuesto les encantaría quedárselo.

En cambio, la propuesta de valor de Lemonade es diferente. Su gran secreto es: dados los incentivos correctos las personas tienden a hacer lo correcto.

Su modelo de negocio consiste en que, de todos los pagos que

realizan sus clientes, el 25% es su beneficio, pero el otro 75% va a parar a una cuenta que ellos no tocan. Esa cantidad se utilizará para subsanar los incidentes de sus asegurados. Si al final del ejercicio anual sobra dinero, este se dona a diferentes ONGs.

Con esta filosofía han conseguido que los índices de intento de fraude a la aseguradora sean mucho más bajos que en las empresas tradicionales de este sector. La gente no siente que le está intentando sustraer dinero a una multinacional, sino a una ONG.

Este ha sido el gran secreto de Lemonade. Cambiar los incentivos de los seguros. Probablemente las otras firmas del sector ya hayan observado la clave de este nuevo negocio, pero poseen tanta burocracia y son empresas tan grandes que, aunque descubran su secreto, implementarlo les supondría un movimiento tan faraónico que prefieren mirar hacia otro lado y seguir con su modelo establecido.

Otro ejemplo que plasma perfectamente este concepto es la bebida energética

5-hour ENERGY. En el mercado de las bebidas energéticas, existían monstruos enormes como Red Bull o Monster Energy, pero ellos dieron con una solución que nadie más vio. Presentaron su bebida energética, pero en envases más pequeños. Su secreto fue entender que la gente que está cansada no necesariamente tiene sed como para beberse una lata entera de refresco.

El éxito fue increíble. Cuando las otras marcas se dieron cuenta del secreto e intentaron reaccionar ya era demasiado tarde. 5-hour ENERGY ya era líder de su categoría.

Podemos hablar también de Birchbox. Una empresa cuyo negocio consiste en que, mediante una subscripción, sus clientes reciben periódicamente una caja con los productos de belleza más innovadores y potentes que van surgiendo en el mercado.

¿Cuál es el secreto de Birchbox?

Ellos estudiaron a las empresas de ese sector, estas dirigen sus productos a un segmento de mujeres que viven obsesionadas con el tema de la belleza. Destinan gran cantidad de tiempo buscando las últimas tendencias y productos de última generación. Pero

descubrieron que también existía un amplio grupo de mujeres a las cuales les interesaban estos productos, pero carecían del tiempo necesario para descubrirlos. Este segmento de mercado estaba totalmente desatendido.

Birchbox atacó a este sector. Sus especialistas se encargan de buscar y seleccionar los productos más exitosos del mercado y mensualmente te los envían a casa para que los testees y descubras cuales te funcionan mejor.

El secreto sobre el que se fundó esta empresa fue: no por no tener tiempo de buscar productos de belleza significa que no me guste cuidarme.

Esta “descubrilidad” de nuevos productos de belleza para este público que carece del tiempo necesario para descubrirlos por su cuenta, ha hecho de Birchbox una de las empresas de suscripción más exitosas de los últimos tiempos.

Otro detalle importante a destacar de Birchbox, es que, al tener su secreto tan claro, han conseguido dirigir muy bien todas sus campañas de marketing. Ellos no acuden a *influencers* de belleza, porque han observado que las mujeres que siguen a estas personas, no coinciden con su público objetivo. Su público son mujeres que prefieren dedicar su tiempo libre a otras actividades antes que a la búsqueda de productos de belleza. Por esa razón, los *influencers* que contratan para promocionar sus productos son del sector viajes, *lifestyle* u otro tipo de *hobbies*.

No podía acabar este capítulo, sin confesarte uno de mis secretos.

Cuando empecé el canal de YouTube y la academia de Emprende Aprendiendo uno de mis primeros secretos fue: la educación empresarial contada a través de historias y contenidos digitales no tiene porque ser aburrida y tediosa.

Hasta ese momento, eran docentes aburridos con corbata los que impartían estas enseñanzas. Nosotros le dimos la vuelta creando vídeos con historias entretenidas y humanizando las empresas de una forma amena y divertida.

A los humanos nos encantan las historias, la enseñanza en base a la

realidad y los ejemplos claros, es mucho más amena y entretenida. Los casos fueron un éxito y nos permitieron empezar de manera fácil nuestro proyecto educativo.

Pero dejemos nuestros logros a un lado, estamos aquí para que triunfes con tu emprendimiento, por lo tanto, la gran pregunta es la siguiente.

¿Cómo vas a descubrir el secreto en el que basarás tu emprendimiento?

Lamentablemente, no hay una fórmula mágica para hacerlo, ya que cada mercado e industria es un mundo por sí solo. Encontrar ese secreto con el que empezar tu empresa es una mezcla de experiencia, conocimiento e intuición.

Pero si te tuviera que dar un único consejo para resumir la búsqueda del secreto, sería el siguiente:

ABRE LOS OJOS

Los comportamientos de los consumidores en una determinada industria cambia a la velocidad de la luz, es la obligación de un emprendedor estar atento a estos cambios.

Si encontrar secretos es tan fácil como abrir los ojos, ¿por qué la mayoría de gente no lo hace?

Porque tendemos a juzgar los cambios y no aprendemos de ellos. Los vemos como amenazas y no como oportunidades de emprendimiento.

Un ejemplo de esto sucedió cuando empezaron a proliferar las primeras webs para ligar por internet. Al principio, en los 90, la mayoría de la población asociaba el ligar por internet a algo que solo hacían los frikis o los antisociales. La mayoría de gente juzgó el cambio de comportamiento y no hizo nada al respecto. Excepto los emprendedores que crearon dichas páginas. Emprendedores que se subieron a la ola de una industria que, actualmente, está valorada en más de seis mil millones de dólares.

Por lo tanto, la clave está en dejar nuestros juicios a un lado y ponernos las gafas de observador constante.

Durante este capítulo te he dado a entender que solo hace falta un secreto poderoso para triunfar con tu emprendimiento. Esto no es del todo así.

Siguiendo con la analogía, dar con el problema correcto, sería como encontrar una piscina con suficiente agua para lanzarte de cabeza y después nadar.

Empezar con algo que tú estás viendo en el mercado que el resto no ve, sería como lanzarte a la piscina con el impulso adecuado, dándote esa ventaja competitiva, frente a los que empiezan a nadar desde el agua.

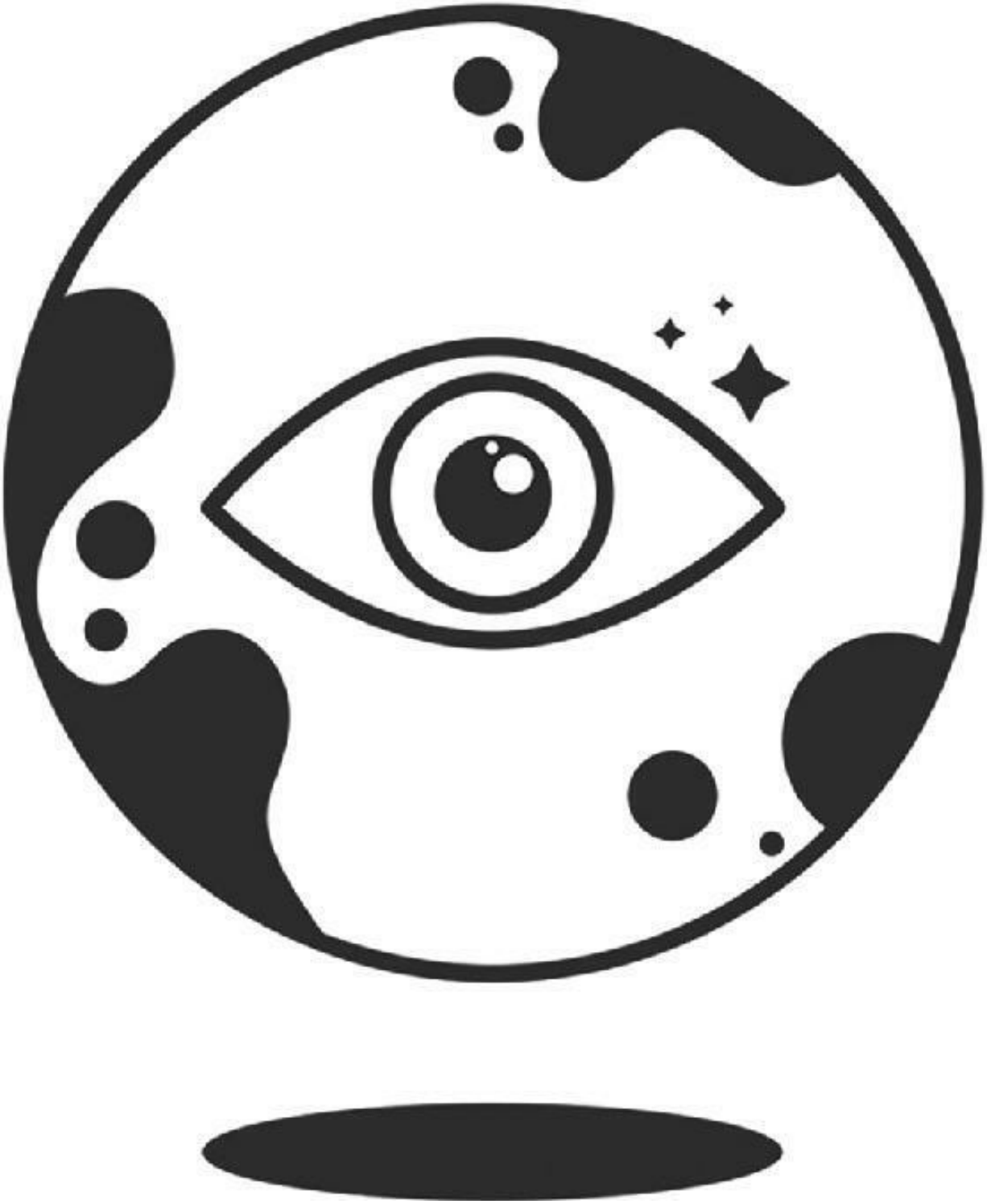
Y a partir de ahí, cada brazada que des para impulsarte son los siguientes secretos que vas descubriendo en el camino.

Secretos que en la vida real, te los dará la experiencia de trabajar con tu mercado, tus clientes, proveedores, canales de distribución, etc.

El cúmulo de todos esos secretos se acaba convirtiendo en una intangible clave de tu empresa, conocido en inglés como *know-how*. Este “saber hacer” son las capacidades y habilidades que permiten que tu empresa vaya un paso por delante del resto del mercado.

Por lo tanto, antes de emprender, es óptimo que empecemos con un secreto clave, pero después, tenemos que seguir encontrándolos.

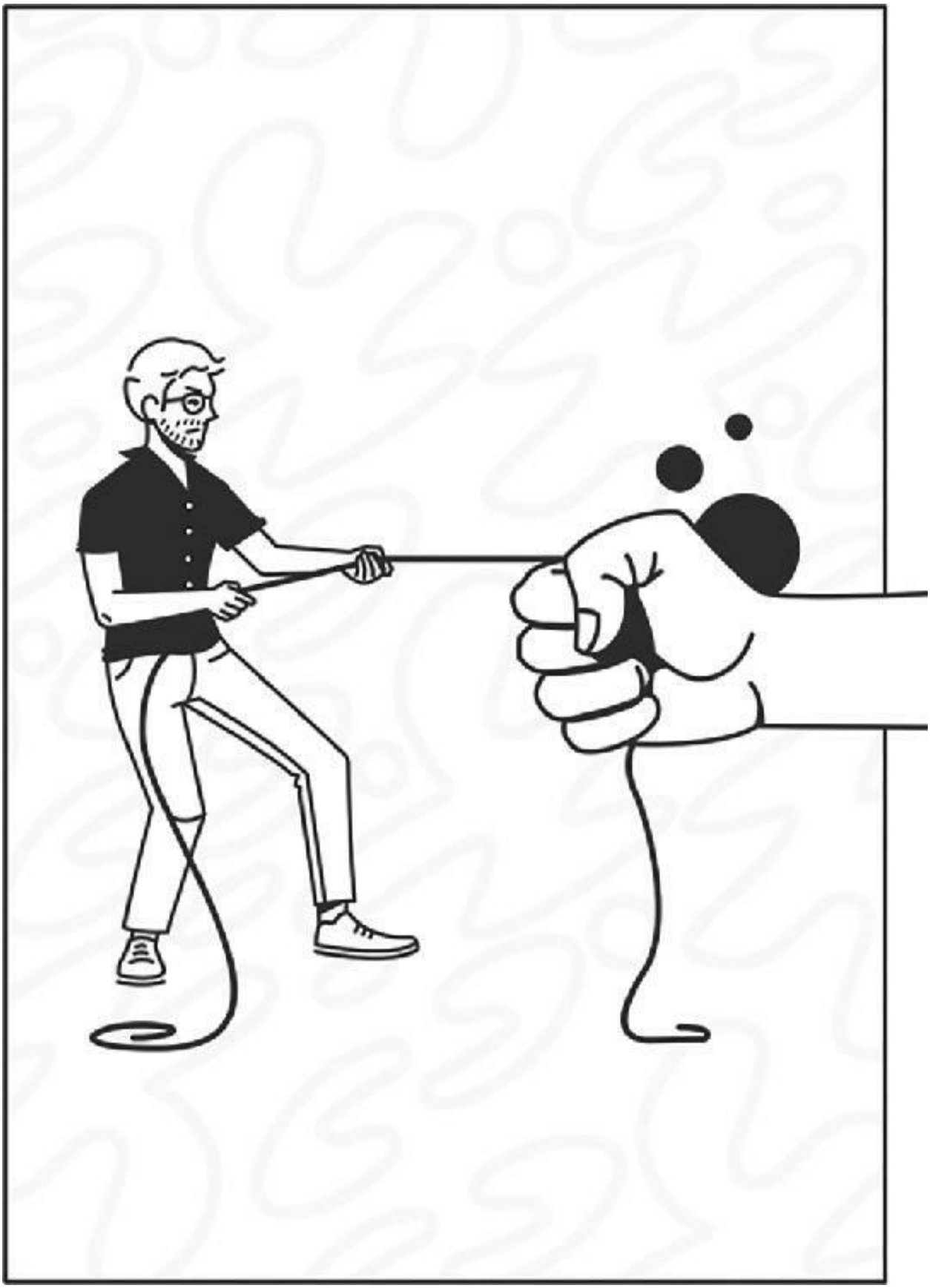
¿Qué estás viendo que otras personas no ven?



Repaso y acción:

- Una empresa exitosa empieza con un secreto que el fundador ha descubierto y que el resto de personas no ha visto.
- Para conseguir descubrir secretos es clave que dejes el ego y los juicios a un lado. Aquí van algunos ejercicios para conseguirlo.
  - Cuando alguien tenga éxito, ya sea alguien cercano o un conocido alégrate por él de manera sincera.
  - Cuando alguien te contradiga, no saltes a la defensiva, indaga en su punto de vista e intenta entender por qué piensa así.
  - No juzgues a los grandes empresarios, analiza sus casos de éxito y sus historias, intentando descifrar qué secretos descubrieron para empezar su proyecto.
- Recuerda que no basta con un solo secreto, mantén siempre los ojos abiertos para detectar los siguientes. Esta será la base del *know-how* de tu empresa.

Añade tus propias notas



CAPÍTULO 6:

¿QUIÉNES SON TUS COMPETIDORES?

Una de las historias que más me marcó en mi etapa de estudiante, fue cuando realicé el máster en Taipéi. El lugar donde se impartía esta formación era en una universidad de Administración de Empresas.

Normalmente, en el último año de esta carrera, uno de los trabajos finales que te solicitan es que realices un plan de empresa junto a algunos compañeros. Para la elaboración de dicho proyecto dispones de unos tres meses.

Yo ya había finalizado la carrera hacía un año. Pero decidí embarcarme en ese máster que, como ya os expliqué en anteriores capítulos, una parte se impartía en Barcelona, otra en Taipéi y la última en San Francisco.

Uno de los profesores más reconocidos que impartía clases en Taipéi había sido consultor en McKinsey. En ese momento ya estaba retirado, pero daba clases por vocación. He de admitir que era muy buen profesor, aunque la fama de duro le precedía.

Nunca olvidaré el primer día que asistí a su clase. Entró por la puerta, nos saludó muy amablemente y soltó sin más: “Tenéis cinco días para entregarme vuestro primer plan de empresa y además quiero que sea un trabajo individual”

Me explotó la cabeza. No solo carecía de una idea sobre la que elaborar un plan de negocio, sino que tampoco me acordaba de cómo realizarlo. Además, disponía solo de cinco días para presentarlo

cuando en la carrera te permiten unos tres meses.

Pero como dice la Ley de Parkinson: “El trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para que se termine”.

¿Qué significa esa frase? Que si para realizar una tarea te ofrecen 30 días, tardarás 30 días en finalizarla. Pero si la tuvieras que entregar en tan solo 15 días, te las apañarías para concluirla en ese periodo de tiempo.

Me puse manos a la obra. Estaba dispuesto a lograr el reto, a comprimir lo que se solía hacer en un periodo de meses en tan solo 5 días. Me quedaba hasta altas horas de la noche, investigando y tecleando un plan para ejecutar una idea que se me había ocurrido unas horas después de encomendarnos la tarea. Y tras mucho esfuerzo y algunas noches cortas lo acabé consiguiendo.

La idea en la que trabajé era una aplicación que podías descargarte en tu teléfono móvil. Su funcionalidad consistía en que, simplemente con aproximar tu dispositivo al de otra persona que también tuviese la app instalada, podrías traspasarle la cantidad de dinero que quisieras.

Una vez entregado el proyecto, busqué información para comprobar si en el mercado existía algún producto parecido. Para mi total desilusión, la empresa PayPal ya había testeado una idea semejante durante algún tiempo. Es más, el proyecto había fracasado pues la tecnología que se requería no estaba desarrollada en ese momento.

Me di cuenta de que el problema era demasiado complejo para encontrar una solución. Mi propuesta no era viable o por lo menos, yo no sería capaz de ejecutarla.

Cuando llegó el día de exponer mi plan de empresa me levanté delante de mis compañeros y dije: creo que no tiene sentido seguir con este proyecto, he localizado una empresa reconocida con más recursos y conocimientos que yo, que ya intentó desarrollar una solución parecida y abandonó el proyecto por la dificultad tecnológica de implementarlo.

La reacción de mi profesor consiguió que me quedara perplejo. Pidió a todos los alumnos que se pusieran en pie y me aplaudieran.

Luego se dirigió hacia mí y me dijo que deseaba felicitarme por varios motivos:

- Por haber realizado un estudio de mercado y viabilidad.
- Por entender que existía un competidor mucho más fuerte que yo, que me habría destrozado.
- Por la valentía de aceptar que la propuesta no era factible.

Esta historia la he explicado en numerosas ocasiones. Al finalizarla siempre aparece alguien que me comenta: “nunca debes rendirte, tienes que perseguir tu idea hasta el final”.

Hemos de tener cuidado con estas frases motivadoras que nos han vendido desde Hollywood. Una cosa es la persistencia inteligente, pero otra muy diferente es la persistencia ciega.

Yo siempre clarifico este concepto con el mismo ejemplo. Imagínate que estás cavando un hoyo. Cuando llevas un buen rato trabajando te das cuenta de que te has equivocado de lugar, ese no era el terreno que deseabas excavar, es más, hasta incluso las herramientas que estás utilizando no son las adecuadas para esa superficie.

La persistencia ciega dejaría que siguieses perforando la tierra aun sabiendo que los resultados serán nulos. Sin embargo, la persistencia inteligente entendería que es un error seguir malgastando tiempo y energía. Buscaría un lugar más idóneo para cavar, en el que las herramientas que posees trabajasen de una forma más óptima.

No tengas miedo a enfrentarte a la siguiente pregunta:

¿Quién está solucionando actualmente el problema que yo he decidido abordar?

Si realizas un estudio de mercado para dar respuesta a esta cuestión, te puedes encontrar con tres panoramas:

1- Quizás descubres que ya existen competidores trabajando en la solución de ese problema, ofreciendo al mercado una propuesta de valor muy parecida a la que querías ofrecer tú o incluso mejorada. Ante esta situación, alégrate. Si realmente tienes una conexión emocional con ese problema y alguien con

potencial está intentando dar con la solución, tendría que ser un motivo de entusiasmo.

2- Descubres que ya existen competidores trabajando en solucionar el problema en el que te estás enfocando, pero con propuestas de valor o modelos de negocio inferiores a lo que tú quieres construir. Esta es la situación ideal para empezar tu proyecto, ya que las empresas que existen en el mercado, están validando la existencia y relevancia del problema que quieres abordar.

3- La tercera opción es que empieces a buscar competidores y no encuentres a nadie que esté abordando tu mismo problema. Si esto te ocurre, es porque; o has encontrado un mercado gigante por explotar y vas a ser el hombre más rico del mundo, cosa que dudo, o estás intentando solucionar un problema tan minúsculo que nadie en el mercado está interesado en trabajar.

En la actualidad, yo no empiezo ningún negocio que no posea una competencia fuerte y estable. Obviamente si son monstruos que me pueden vapulear en cualquier momento, no entro en esos sectores. Pero creo que es interesante que por lo menos existan ciertos competidores.

Ten en cuenta que el ser humano siempre intenta darle solución a los problemas, esa es su naturaleza. Es casi imposible que des con una cuestión que afecte a muchas personas y que nadie esté trabajando para remediarla.

Lo importante es localizar un problema en el que las soluciones aportadas por tus competidores sean imperfectas. Si tú consigues crear un remedio que aporte mejores resultados, el cliente afectado estará interesado en lo que ofreces.

Como te he mencionado anteriormente, en la mayoría de ocasiones, si no encuentras competidores que estén trabajando en ese problema, es porque no es suficientemente grande para que sea rentable abarcarlo.

Aunque también puede ocurrir que te hayas topado con un mercado pequeño, pero que esté en fase de crecimiento. Si es así, podría ser

interesante emprender en él para posicionarte como el líder de la categoría y surfear la ola cuando se haga grande.

Déjame que te ponga un ejemplo. Todos sabemos que el mercado de los videojuegos es inmenso, es más, sigue en crecimiento. Los jugadores pasan cada vez más horas enganchados a la pantalla y sus ojos se resienten y se irritan. Imagínate que 10 años atrás hubieses creado unas gotas para evitar que se resecaran los ojos. En aquel momento, a lo mejor tu segmento de mercado no era muy grande, pero con el tiempo el mercado para tu producto sería gigantesco.

Con este ejemplo lo que quiero que entiendas, es que, aunque encontremos un problema que en la actualidad afecte a pocas personas, también debes estudiar si su tendencia es creciente. Si es así, a lo mejor sí que merece la pena abordarlo.

Una de las primeras empresas que fundé se llamaba Opinoa. Nuestra idea, o nuestro secreto, es que nos dimos cuenta de que, en Barcelona, existían muchos restaurantes y bares que les faltaba clientela. Por aquel entonces, un amigo mío que era artista, empezó a pedir permiso en estos locales para exponer sus cuadros.

Era un auténtico *win win*, todos se beneficiaban. Mi amigo disponía de una sala de exposición gratuita y el restaurante acogía y servía a las personas que acudían a ver las obras.

En ese momento lo vimos claro. Habíamos detectado un problema: bares que necesitaban más clientes. También habíamos hallado la solución: artistas que expusieran sus obras y aportaran consumidores. Así que decidimos crear una empresa que a través de internet uniera locales con artistas.

La idea nos parecía genial, pero cuando empezamos a reunirnos con los dueños de bares y restaurantes de las zonas más céntricas de Barcelona, nos dimos de bruces con la realidad. Nos comentaban que su problema no era la falta de clientes, al contrario, tenían demasiados. Sus problemas reales radicaban en cuestiones como la falta de personal cualificado, la alta rotación de los empleados y los robos constantes de los camareros.

Menudo jarro de agua fría. Nosotros alardeábamos ante nuestros

familiares y amigos de que habíamos dado con un negocio en el que no había competencia, cuando la realidad era bien diferente. No existían rivales porque el problema no era real, su dimensión era tan pequeña que a nadie se le había ocurrido trabajar en él. Les estábamos proporcionando una solución a locales pequeños con falta de clientela, que encima no podían pagarnos porque su negocio no funcionaba bien. Por otro lado, los artistas más reconocidos, que ya disponían de trayectoria y seguidores, se negaban a exponer en esos locales, dado que preferían mostrar sus obras en museos y salas de exposición.

Cuando tu intención es crear un *marketplace*, que es como se denominan este tipo de negocios, si no aportas suficiente valor a ambas partes, estás perdido.



Observamos entonces que, el que no hubiese competencia no era sinónimo de que habíamos hallado una idea revolucionaria, sino al contrario, nos alertaba de que no era un buen negocio por el que apostar.

Llegados a este punto, te planteo un ejercicio que te ayudará a tomar decisiones.

Cuando encuentres un problema con el que ya posees una conexión emocional, te aconsejo que acudas a Google y averigües cuántas empresas están trabajando en ese mismo punto que tú quieres solucionar.

En ocasiones este proceso intimida mucho. Cuando los emprendedores localizamos un problema y damos con su posible solución, al momento empezamos a construir nuestros castillos en el aire. Nos visualizamos millonarios en un corto espacio de tiempo.

El realizar esa simple búsqueda en Google puede acabar de un plumazo con todas esas ilusiones que nos habíamos creado. Por eso causa tanto rechazo realizar este paso.

Lo importante es mantenerse centrado. Ni te ilusiones demasiado cuando no encuentres competidores, ni te hundas en el desánimo si compruebas que ya existen varias empresas aportando la solución.

En este último caso, antes de arrojar la toalla, te aconsejo que selecciones al que creas que puede ser tu competidor más potente y le compres algún producto. Sí, has oído bien. Analiza toda su experiencia de compra: su plataforma de venta, la atención al cliente, cómo recibes el producto, etc.

Te sorprenderá averiguar que, a veces, no hace falta que tu emprendimiento arroje una solución a un problema, sino que dentro de la propia solución de otra empresa puedes hallar incongruencias o partes que tú podrías mejorar. Como por ejemplo: la atención al cliente, la experiencia del usuario, el producto final, etc.

Es decir, puede que tu proyecto consista en mejorar lo que ya aportan tus competidores.

Por ejemplo, antes de empezar Emprende Aprendiendo, existían muchos cursos de empresa en el mercado. Yo adquirí varios de ellos. Analizándolos detenidamente, me di cuenta de que todos ellos poseían muchos elementos a mejorar:

- Eran aburridos.
- De difícil comprensión.
- La persona que los impartía carecía de aptitudes para colocarse enfrente de una cámara.

Este análisis me permitió entender que, aunque ya existía competencia trabajando el problema que yo quería abordar, se podía

mejorar mucho la solución. Así que decidimos apostar por el proyecto.

Otro dato importante que obtendrás al realizar esta búsqueda en Google de tu posible competencia, es el tamaño del mercado en el que te quieres adentrar. Accediendo al volumen de facturación de estas empresas, o averiguando cuánto dinero están levantando en las rondas de financiación, conseguirás hacerte una idea del volumen de negocio que existe.

Pero ¿qué es lo que va impedir que compitas con las empresas establecidas en un mercado?

Sus barreras de entrada.

Las barreras de entrada son esas fortalezas que se crean los negocios para que no puedas hacerles competencia fácilmente.

En capítulos posteriores analizaremos cómo puedes construir tus propias barreras de entrada, pero ahora las analizaremos desde el punto de vista del asaltante al castillo.

Existen varios tipos:

El ejemplo más claro son las economías de escala, por ejemplo; en el sector de la automoción.

Déjame que te lo explique con un caso práctico ficticio.

Imagínate que para fabricar un coche necesitas comprar una máquina cuyo valor es de un millón de euros. Si solo fabricaras una unidad, el precio de este único coche sería más de un millón de euros, ya que habría que repercutir el coste de la maquinaria. Pero si se fabricaran un millón de automóviles, el coste para amortizar esta máquina sería tan solo de un euro por vehículo fabricado.

Esto son lo que se denominan economías de escala. Al producir grandes cantidades, pueden reducir los costes.

Existen empresas enormes que trabajan con este sistema, competir contra ellas es muy complicado.

Otro modelo son las economías de red. ¿Por qué es tan difícil obtener éxito creando una red social?

En las economías de red, cada vez que sumas un usuario a tu comunidad, esta aumenta su valor.

Con el siguiente ejemplo lo entenderás mejor.

Cuando se inventó el teléfono la primera unidad no valía nada, ya que no podías hablar con nadie. A medida que más personas fueron adquiriendo unidades, el teléfono fue adquiriendo valor, dado que cada vez podías comunicarte con un número mayor de usuarios.

Por esa razón es tan difícil competir con Facebook.

Aunque crearas una red social con mejores funcionalidades, la gente siempre preferiría Facebook porque sus amigos están allí. Te costaría demasiado crecer lo suficiente como para convertirte en una alternativa real a estas plataformas gigantes que cuentan con tantos recursos económicos y humanos.

Otro tipo de barrera de entrada es la marca. Es una de las barreras más potentes. Vamos a utilizar el ejemplo de Coca Cola para que se entienda rotundamente.

Esta marca no solo dispone de un sistema de distribución genial a nivel global, sino que uno de sus mayores valores es su marca. Han invertido tantos millones en ella que sería prácticamente imposible que se creara de la nada otra bebida de cola que pudiese hacerles competencia.

Existen más barreras que tendrás que sortear para penetrar un mercado, pero con estos ejemplos quiero que comprendas que entrar en un mercado no es tan fácil como parece. Para ello tendrás que diseñar una estrategia clara y por fases.

Entender las fases de adopción de nuevos productos y servicios te ayudará a diseñar tus esfuerzos de marketing en cada etapa.

Geoffrey A. Moore el autor del libro “Crossing the Chasm” dice que los que suelen aventurarse a comprar nuevos productos y servicios no son los mismos que compran propuestas de valor que ya están esparcidas en la sociedad.

Por lo tanto, cuando lanzamos algo nuevo al mercado, hemos de pensar en el perfil de *early adopters*. Este tipo de clientes están

dispuestos a comprar algo inacabado y nuevo, a cambio de sentirse escuchado a la hora de dar *feedback* sobre lo que han comprado. Les encanta sentirse exclusivos y parte de algo que poca gente conoce.

Un ejemplo de la implementación de esta estrategia la podemos ver en la empresa Tesla. La empresa de coches eléctricos no creó un coche eléctrico para todo el mundo, sino que lanzó al mercado un coche deportivo de superlujo para unos cuantos. Este coche apelaba a un mercado de alto poder adquisitivo y entusiasta por el medio ambiente. Estas personas estuvieron dispuestas a pagar más por tener algo que el resto no conocía y ser parte de un movimiento que iba a cambiar cómo nos desplazamos en nuestro día a día.

A Tesla, por otro lado, le permitió hacer frente a las fuertes barreras de entrada que posee el sector del automóvil “las economías de escala”. Ya que al vender un coche más caro, podía permitirse utilizar más recursos para crear cada unidad.

Actualmente, Tesla ya ha entrado en siguientes fases, reinvirtiendo lo que generó de beneficios en maquinaria y fábricas automatizadas para poder crear modelos de coches más económicos para un público más amplio.

Como ves, diseñar un plan de marketing por fases es crucial cuando quieres hacerte un hueco en industrias con claros competidores y altas barreras de entrada.

Repaso y acción:

- Un buen análisis de la competencia es clave para asesorar la dificultad para hacerte un hueco en el mercado.
- Este análisis lo puede hacer con una simple búsqueda en Google, no tengas miedo, si alguien ya está trabajando en resolver el problema que has escogido, no es el fin del mundo.
- Una vez tengas claro contra quién te estás enfrentando y cuáles son las barreras de entrada, diseña un plan de ataque por fases.
- En estas fases, ten en cuenta estos dos factores.

1) Tu propuesta de valor tiene que ser distinta a los competidores actuales.

2) Es crucial que la primera venta la dirijas hacia los *early adopters*, capaces de comprar tu visión más que tu propuesta de valor.

Añade tus propias notas



CAPÍTULO 7

¿CÓMO VOY A PLASMAR MI SECRETO?

Existen muchas formas de crear una empresa, pero la estructura que nosotros planteamos es la siguiente.

- Primero, encontramos una necesidad o problema en un segmento de clientes.
- Diseñamos una propuesta de valor que encaje con lo que busca el cliente.
- Creamos la estructura para poder seguir sirviendo a nuestros clientes eficientemente.



Fíjate que nuestra metodología ya empieza a separarse del pensamiento generalizado de empezar empresas.

La mayoría de la gente cree que tiene que crear una propuesta de valor y luego encontrar a los clientes que la quieran.

Nosotros primero descubrimos las necesidades y problemas de clientes y luego pensamos en formas de solucionarlos. De esta forma no nos atamos emocionalmente a la propuesta de valor, sino a los problemas y necesidades de los clientes. Las propuestas de valor cambian durante el tiempo, mientras que los problemas de los clientes se mantienen.

Un ejemplo claro de esto se observa en la industria del entretenimiento.

El problema de los clientes para acceder a la diversión ha sido el mismo durante cientos de años.

En cambio, las propuestas de valor han variado notablemente. Desde los teatros, películas en el cine, televisión por cable y más recientemente los servicios de *streaming* como Netflix o HBO.

Por lo tanto, nuestra primera actividad es descubrir los problemas y necesidades de nuestros futuros clientes, para después diseñar una propuesta de valor capaz de darles solución.

Quizá ahora mismo te estarás preguntando, ¿qué es una propuesta de valor?

A mí me costó un poco entender este concepto, por eso te lo voy explicar de una forma muy sencilla para que lo asimiles perfectamente.

A grandes rasgos, la propuesta de valor es lo que la empresa ofrece a sus clientes. Esta puede coger forma tanto de producto como de servicio. Es el vehículo que transporta a nuestros clientes del punto A al punto B. Siendo el punto A su situación actual de insatisfacción o problemas y el punto B la situación final en la que el cliente está satisfecho con los resultados obtenidos.

Por lo tanto, el objetivo de cualquier negocio es encontrar un grupo de personas a las cuales les pueda interesar tu propuesta de valor y estén dispuestas a pagar por ella un valor económico.

A este grupo de individuos que estarían dispuestos a retribuirnos por

nuestra propuesta de valor, le llamamos nuestro MERCADO OBJETIVO.

Este mercado objetivo puede ser grande, pequeño, o también algo muy interesante: pequeño pero en fase de crecimiento.

¿Cómo conseguimos que nuestra propuesta de valor llegue a las manos de nuestro cliente?

Lo lograremos mediante tres fases:



No te preocupes, las vamos a abordar una por una para que queden claras.

Valor percibido: mediante el marketing y la publicidad vas a conseguir demostrar a tu cliente que tu propuesta tiene un valor económico superior al precio que va a pagar por ella. Si el cliente percibe que el producto que está adquiriendo posee mucho más valor que el precio que va a pagar, se produce la transacción o venta.

Por ejemplo, hace 25 años sería inimaginable que nadie pagara más de 1000 euros por un teléfono móvil. Aquellos dispositivos no ofrecían las funcionalidades de los *smartphones* actuales. Sin embargo, en la actualidad te permiten operar en bolsa, reservar un hotel, grabar vídeos en alta definición, realizar fotografías, acceder a tus redes sociales y un sinfín de operativas más. Por lo tanto, a través del marketing una empresa como Samsung, lanza un nuevo teléfono

explicando todas estas prestaciones y si justamente estábamos buscando un móvil nuevo y lo que percibimos antes de comprarlo supera a lo que piden por él, nos dispondremos a comprarlo.

Valor esperado: en el momento en que el consumidor toma acción y compra nuestra propuesta de valor, el valor percibido se convierte automáticamente en valor esperado.

Siguiendo con el ejemplo de los teléfonos móviles. Si el cliente decide adquirir el *smartphone* porque percibe que posee unos valores muy altos de calidad, facilidad de uso, prestaciones, garantías, etc. En el momento en el que realice la compra esperará que el producto que llegue a sus manos cumpla con las expectativas y le proporcione todos esos valores.

Valor recibido: una vez el comprador recibe nuestra propuesta de valor, en este caso el teléfono móvil, lo testeará durante un tiempo y si el valor que percibe supera sus expectativas, es decir, es mayor de lo esperado, entonces tenemos a un cliente satisfecho.

Ese es el fin primordial. Un cliente satisfecho, te permite escalar tu negocio. Cuando un grupo de personas ha transaccionado con tu propuesta de valor y has cumplido sus expectativas con creces, se producen 2 fenómenos muy poderosos.

1) Por un lado se genera el tipo de publicidad más poderosa que existe, el boca-oreja. Los compradores satisfechos empiezan a recomendarte y tu negocio se expande. Cuesta dar con propuestas de valor que superen las expectativas, por lo que cuando nos topamos con alguna, nos encanta recomendarlas.

2) Por otro lado se genera deleite en el cliente que ha recibido la propuesta de valor, provocando que vuelva a comprar en nuestro negocio. Esto es importante, puesto que es más fácil vender a un cliente satisfecho que adquirir uno nuevo.

Si por el contrario, nuestra propuesta de valor no consigue llegar a lo que espera nuestro cliente, es recomendable replantear la propuesta o directamente cambiarla por otra, ya que si solo somos capaces de crear clientes insatisfechos, estamos cavando nuestra propia tumba.

¿Qué quiero decir con que cavaremos nuestra propia tumba?

Pues que un cliente insatisfecho en la época en la que vivimos tiene 10 veces más poder de comunicación que hace 20 años.

El cliente de hoy en día está empoderado por el mundo digital. Tiene acceso a una poderosa red de contactos a través de las redes sociales y las apps de mensajería.

Si nuestros clientes no quedan entusiasmados por lo que les hemos vendido, se lo harán saber al mundo, por lo que hay que trabajar efusivamente en que lo que estemos vendiendo realmente cumpla con las promesas que hemos hecho en nuestras campañas de marketing y ventas.

Como puedes comprobar después de leer esta información, la clave para que nuestro emprendimiento tenga éxito es conseguir crear una propuesta de valor, que encaje dentro del mercado y deje a tus clientes satisfechos.

Sobre el papel parece sencillo, pero estoy seguro de que ahora mismo te estarás preguntando: ¿cómo voy a plasmar mi secreto?

En páginas anteriores te comentaba que tu secreto inicial, es esa primera columna en la que estás basando tu emprendimiento. Algo de lo que tú te has percatado, que el resto aún no está viendo.

Es esencial que creemos una primera propuesta de valor, para comprobar previamente la veracidad de ese secreto.

En el siguiente capítulo, veremos cómo enfrentarla lo antes posible con el mercado, ahora nos centraremos en crearla sobre papel.

La pregunta clave para empezar a diseñar nuestra propuesta de valor es la siguiente:

¿Con nuestras habilidades actuales, qué podemos ofrecer a nuestro cliente potencial para aliviar sus problemas?

Tú, como ser humano, ya posees ciertas fortalezas o habilidades, también dispones de cierta experiencia en determinadas áreas. Puede que sepas programar, con lo que tu solución podría ofrecerse a través de un *software*, puede que seas experto en diseño, por lo que tu opción sea crear un producto físico o puede que atesores una facilidad para la oratoria, con lo que tu solución podría ser un curso *online*.

Aquí la clave reside en saber con qué cuentas actualmente para hacer esta primera versión.

Seguramente, muchos de vosotros estéis pensando ahora mismo: me doy cuenta de que no tengo fortalezas, habilidades ni experiencia para dar solución al problema que quiero emprender.

Lamentablemente, por mucha conexión emocional que tengas con el problema, si careces de estas armas, te va a costar mucho más ejecutar.

A mí me encantaría solucionar el problema de la calvicie. Mi padre y mi abuelo son calvos. He comprobado cómo les ha frustrado esta cuestión. Millones de personas padecen este problema. Pero como no dispongo de ninguna habilidad en relación a este tema, lo descarto radicalmente.

No puedo dirigirme a un científico que sea experto en crecimiento capilar y preguntarle si quiere sumarse a mi proyecto. Me respondería con otra pregunta: “¿Y tú que aportas? ¿Simplemente la idea de acabar con la calvicie?”

Si mi respuesta es “sí, solo aporto la idea”, estoy perdido.

Una alianza empresarial, se realiza cuando ambos socios traen algo a la mesa. En este caso, podría aportar contactos, capital, clientes potenciales, habilidades de marketing, etc. Pero si solo traigo una simple idea y no tengo nada más que ofrecer, me va a costar mucho

aliarme con las personas adecuadas.

Si no tienes ningún valor, habilidad o experiencia que aportar, quizás tendrás que ser sincero contigo mismo y entender que, a lo mejor, no es tu momento para emprender.

Este tema puede sonar muy duro y desalentador pero no es así. La vida de un emprendedor tiene un recorrido muy largo, puedes realizarlo durante toda tu vida.

No es como la carrera profesional de un deportista que es mucho más limitada.

Por ejemplo en el fútbol, la mayoría de jugadores se retiran entre los 30-35 años.

El emprendimiento no entiende de edad, raza, sexo, religión ni credo. Al mercado le da absolutamente igual.

Lo que te quiero decir con esto, es que no tengas prisa. Si reparas en que no posees habilidades técnicas o experiencia, a lo mejor has de empezar trabajando en alguna empresa donde adquieras esas habilidades que te permitan en un futuro poder estar en una posición óptima para poder llevar a cabo tu emprendimiento. Tienes toda una vida por delante.

Ray Roc tenía 52 años cuando descubrió el primer McDonald´s, que era un simple restaurante. Decidió franquiciarlo para llevarlo al mundo entero. Cuando otras personas ya empezarían a pensar en retirarse, él empezó a cimentar lo que se convertiría en un imperio.

Debemos tener claro, que el emprendimiento es un trabajo a largo plazo. No pasa nada si decides trabajar para aumentar tu experiencia y habilidades, este juego no cierra sus puertas.

Repaso y acción:

- Para lograr que nuestra propuesta de valor encaje en el mercado, hemos de entender estas tres fases.
  - Valor percibido: el deseo de comprar.
  - Valor esperado: lo que espera recibir el cliente.

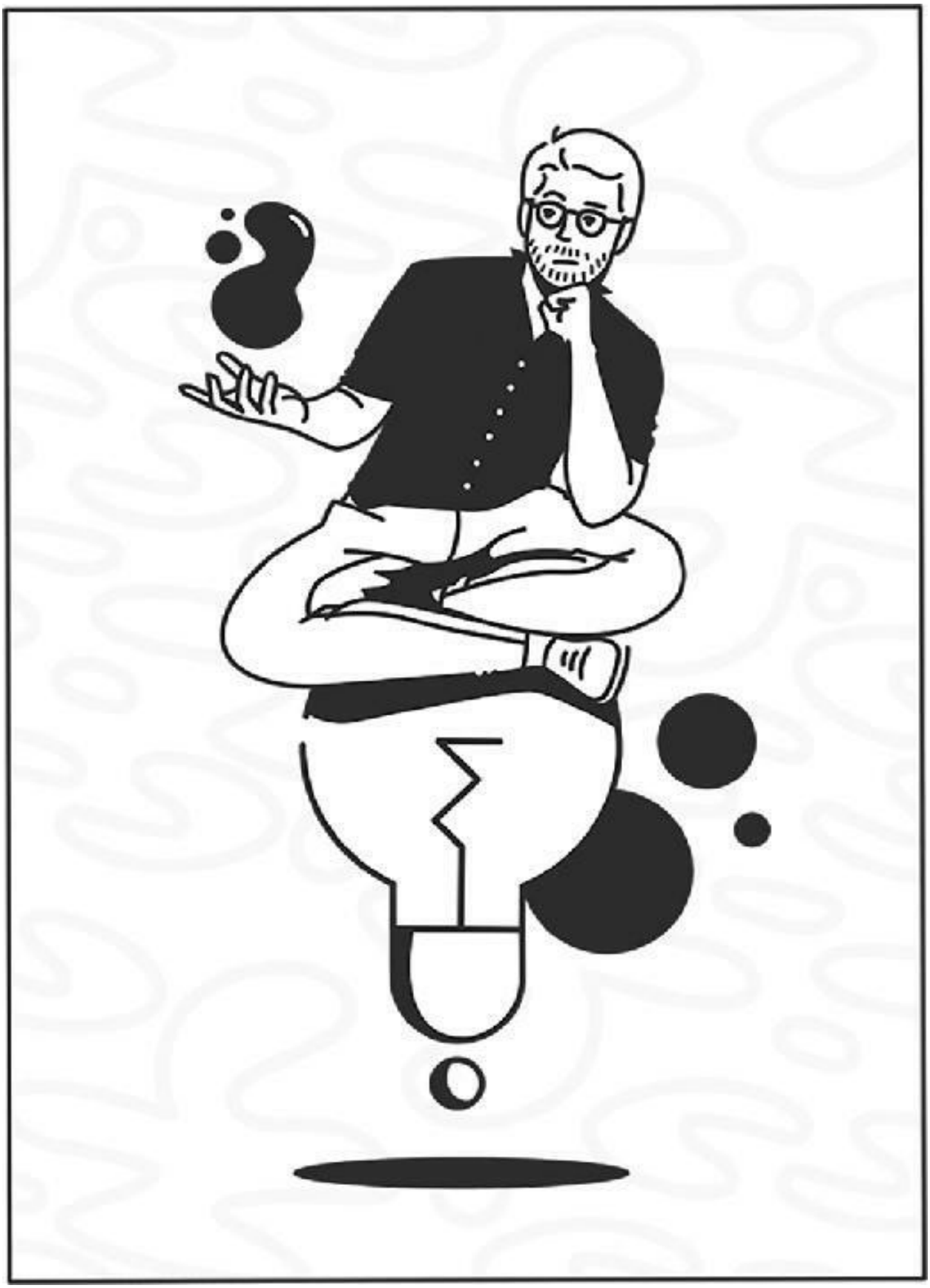
- Valor recibido: la percepción de valor de nuestro cliente.

- Para dar solución a un problema real del mercado, hemos de ser capaces de crear esta solución. Para ello nos toca hacer un ejercicio de conciencia, ¿qué problemas podemos solventar con nuestras habilidades, contactos o capital?

- Aquí es clave hacer un inventario de nuestras fortalezas y ver con qué contamos actualmente. Nadie parte de cero, todos tenemos recursos que podemos utilizar para arrancar nuestros proyectos, incluso si primero has de trabajar para conseguir experiencia.

Añade tus propias notas

Añade tus propias notas



CAPÍTULO 8:

¿CÓMO PUEDO COMPROBAR LA DEMANDA?

En este capítulo te confesaré uno de mis mayores errores a nivel de emprendimiento.

Ya te he mencionado en varias ocasiones a lo largo de este libro, que yo estudié la carrera de Administración de Empresas y más tarde cursé un máster.

El problema de estas formaciones, es que te enseñan a crear una empresa como si de una figura de barro se tratase.

Te dicen que lo primero es construir un buen plan de empresa, eso para mí es como si estuvieras dándole forma a la figura de arcilla. Más tarde, te adoctrinan para que, con ese plan que has creado tan minuciosamente, salgas a buscar financiación. Siguiendo con el símil de la figura de barro, este proceso equivaldría a cocinar a altas temperaturas la obra que has creado para otorgarle robustez.

El siguiente paso, una vez obtenida la financiación, es lanzar esa figura al mercado para comprobar si alguien la quiere.

Entonces ¿qué sucederá si te has equivocado en tu propuesta de valor? ¿Qué pasará si el mercado que existe para tu producto es más pequeño de lo que imaginabas? ¿Qué ocurrirá si has sobrevalorado lo que el cliente está dispuesto a pagar por un producto como el tuyo?

Si la respuesta es negativa para las preguntas mencionadas, la gente se apartará y dejará caer esa figura de barro al suelo, quebrando en mil pedazos.

¿Es posible que el mercado agarre la figura de barro antes de caer?

Por supuesto, pero las posibilidades de que aciertes a la primera son realmente bajas, pudiendo minimizar el riesgo, no tiene sentido que lancemos figuras de barro a tu segmento de clientes.

Ha llegado el momento de explicaros nuestra experiencia con la empresa de zapatillas personalizables, Bustom Shoes, de la que os había hablado anteriormente. Mi socio y yo empezamos siguiendo el manual de instrucciones que adquirimos en la universidad.

Lo primero que elaboramos fue un plan financiero. Trabajamos hasta tres posibles escenarios. En el peor de ellos se venderían pocas unidades. Nunca barajamos la opción de llegar a no vender ninguna zapatilla. ¿Qué emprendedor conoces que sea tan pesimista al iniciar un nuevo proyecto?

Con esas previsiones y nuestro plan de empresa claro, viajamos a Elche en busca de fábricas de calzado. Siempre recordaré que mientras Gera conducía yo iba realizando llamadas a una lista de fábricas. No había hecho llamadas a puerta fría en mi vida, cada vez que marcaba un nuevo número, me ponía extremadamente nervioso, me sudaban las manos y me caían gotas de sudor frío por la frente.

Después de hablar con decenas de fabricantes, unos cuantos accedieron a vernos.

Al día siguiente nos recibieron en sus fábricas, nosotros carecíamos de cualquier conocimiento relacionado con esta industria, pero fuimos capaces de convencer a uno de ellos para que colaborara con nosotros.

Como nuestra idea era vender miles de unidades, alquilamos un gran almacén y compramos estantes para colocar nuestro producto.

Con la finalidad de ahorrar costes de fabricación, adquirimos una máquina para ilustrar los estampados en el calzado. Tuvimos que realizar moldes carísimos para que las suelas de las zapatillas salieran como nosotros queríamos.

Por supuesto, también contratamos los servicios de una agencia que se ocupara de diseñar una web increíble acorde a nuestra marca.

Además, nuestro objetivo era que cualquier usuario pudiese diseñar sus propias zapatillas, por lo que pagamos a unos programadores que nos desarrollarían un personalizador *online.*

Como os podéis imaginar, el coste de todo este desarrollo fue muy alto. No solo eso, sino que retrasaba el proceso de enfrentarnos al mercado y averiguar si nuestra "figura de barro" encajaba.

Aproximadamente un año después de abandonar Barcelona dirección Elche, lanzamos nuestro producto y nos dimos cuenta de que no éramos capaces de vender tantas unidades como habíamos imaginado. En aquel entonces, no disponíamos del suficiente conocimiento de marketing digital ni ventas por internet y no fuimos capaces de realizar un *branding* correcto a nuestra marca. El resultado fue que el mercado penalizó nuestra osadía con un enorme fracaso.

Uno de los mensajes que quiero que te lleves después de leer este libro es, que los fracasos no son negativos en el emprendimiento. Son aprendizajes que te ayudarán a crear tus siguientes negocios.

El problema reside cuando creamos empresas en las que el fracaso equivale a quiebra. Ahí es donde radica el error.

Tienes que diseñar tu emprendimiento de tal forma que, en el menor tiempo posible, aprendas todo lo necesario sobre el mercado al que te estás dirigiendo.

Aún tengo en mi memoria la imagen de estar tirando zapatillas a la basura y preguntarle a Gera: "¿Todo esto no lo podríamos haber aprendido en la primera semana? ¿No podríamos haber grabado un vídeo y subirlo a las redes sociales para comprobar el *feedback* de los posibles clientes? ¿Realmente necesitábamos tanta inversión en tiempo y dinero para comprobar que nuestra propuesta no tenía mercado?"

Por supuesto que podríamos haber gastado menos y comprobado antes la demanda, el problema fue que no éramos conscientes de lo que no sabíamos.

Podríamos catalogar a los emprendedores en dos tipos:

- Cuando somos inexpertos y ni siquiera somos conscientes de todo lo que no sabemos.
- Cuando somos conscientes de que hay muchas cosas que no sabemos.

Por ponerte un ejemplo. Mi socio Gera y yo, que después de aquel fracaso hemos seguido juntos y creado muchas otras empresas, siempre que entramos en un nuevo negocio, lo hacemos de forma muy humilde, por muchos castillos en el aire que nos hagamos siempre nos realizamos la misma pregunta: ¿qué podemos hacer para aprender toda la información que necesitamos de este mercado lo antes posible? ¿Qué primer experimento o acción podemos lanzar para empezar a obtener el conocimiento que nos hace falta?

La idea primordial es: ¿cómo puedo comprobar la demanda que puede tener mi propuesta de valor lo antes posible e invirtiendo el menor capital posible?

Cuando empezamos un negocio nuevo, la incertidumbre está en su máximo exponente. A raíz de hacer acercamientos a nuestro mercado objetivo, vamos descubriendo verdades que nos encaminan. Por lo tanto, es recomendable empezar por experimentos rápidos y poco costosos e ir elevando la inversión proporcionalmente a la reducción de incertidumbre.

Este es un concepto que Eric Ries desarrolló en su libro *Lean Startup.*

Y un ejemplo muy conocido fue el de *Zappos,* un *ecommerce online* que fue adquirido por Amazon en el año 2009 por 928 millones de dólares.

El éxito de esta empresa, la cual su intención era vender calzado por internet, fue el siguiente: antes de embarcarse en adquirir productos e infraestructura, lo que hicieron fue ir a diferentes zapaterías proponiéndoles que les dejaran fotografiar el calzado que vendían. Luego colocarían esas fotografías en su web y pondrían a la venta el producto. Si la gente los compraba, ellos los adquirían en la zapatería y se los enviarían al cliente final.

Por supuesto, no obtenían ningún beneficio económico en esta

transacción, pero estaban aprendiendo en el proceso. Testeaban al mercado no solo para comprobar si existía demanda, sino también para averiguar todos los problemas que podría conllevar vender zapatos vía internet.

Prácticamente de una manera instantánea empezaron a captar toda la información que necesitaban, además con unos costes muy bajos, puesto que no invertían ni en producto ni en infraestructura.

Podemos definir muy bien cuál es el mercado que deseamos atacar, pero no somos genios. No tenemos una bola de cristal que nos muestra el futuro. Y la realidad, suele ser diferente de cómo nos la hemos imaginado en nuestra cabeza.

Ya nos hubiera gustado a mi socio y a mí, haber testeado al mercado antes de perder todo un año y mucho capital en desarrollar una empresa que luego no funcionó. Hay que extraer siempre lo positivo, ese fracaso nos sirvió de experiencia para nuestro siguiente emprendimiento.

Después del duro mazazo que supuso entender, que Bustom Shoes no tenía futuro, decidimos volver a intentarlo, esta vez con una empresa de relojes personalizables y con la que en el primer mes conseguimos facturar más de diez mil dólares.

Por supuesto, en esta ocasión actuamos totalmente diferente que en nuestro emprendimiento anterior. Nuestros primeros pasos fueron los siguientes:

1- Crear una web en Shopify. Una plataforma que te permite disponer de una tienda online de una forma muy sencilla y económica.

2- En lugar de invertir dinero en comprar o fabricar producto, lo que hicimos fue rellenar nuestra web con fotografías de relojes que todavía no habíamos adquirido.

3- Lanzar un anuncio de Facebook para sondear el mercado.

A las pocas horas ya habíamos conseguido nuestra primera venta. Pudimos comprobar que nuestra propuesta de valor sí despertaba el interés del mercado.

Al no tener el producto, obviamente le devolvimos el dinero al cliente argumentando que no disponíamos de *stock* en ese momento. Pero aprovechamos ese contacto para preguntarle por su experiencia de compra. Lo que le había gustado y sobre todo, lo que mejoraría.

Recuerdo que nos aportó varios consejos muy interesantes: como que le hubiese gustado ver el embalaje o caja del producto, ya que era para regalar y también que en las fotografías se apreciaran mejor las manecillas del reloj.

Te aseguro que esta información es oro. La visión de un cliente final es primordial para perfeccionar y poder convertir algo bueno en algo excelente. En menos de una semana ya estábamos obteniendo respuesta del mercado y de los posibles clientes con una inversión ridícula.

Años más tarde, cuando creamos Emprende Aprendiendo, nuestra idea era revolucionar la forma en la que se obtienen conocimientos sobre empresas. La fórmula que deseábamos aplicar para lograrlo era mezclar entretenimiento, con casos reales y formación *online*.

Pero claro, lo primero que necesitábamos comprobar era si seríamos capaces de crear una comunidad alrededor de esta visión.

Fijaos de qué forma más sencilla lo testeamos. Preparamos un video sobre un caso de empresa y lo lanzamos en Facebook y YouTube. En poco tiempo alcanzó los 14 millones de reproducciones juntando ambas plataformas, lo que nos dejó claro que existía una audiencia interesada en ese tipo de producto. El siguiente paso fue crear toneladas de contenido y luego con el tiempo dimos el salto a la formación *online.*

Lo que quiero que entiendas es que todo se consiguió paso a paso, aprendiendo en el camino. No creas que este proceso de aprendizaje es solo en el inicio de tu emprendimiento, ni mucho menos. El estudio del mercado y de tus clientes ha de ser constante y perpetuo. Ya hemos hablado en anteriores capítulos que los hábitos y el propio mercado están en constante evolución, si no nos reciclamos constantemente, nos encontraremos fuera de él sin habernos dado cuenta.

Para finalizar este capítulo me gustaría puntualizar un último concepto:

¿Cómo conseguir tu primer cliente?

Una opción es regalando tu producto. Personalmente no soy muy partidario de esa alternativa, yo prefiero bajar mucho las barreras de entrada y ofrecerlo a un precio por debajo de su coste real. La razón de preferir esta opción es porque cuando regalas algo, no puedes comprobar si el mercado está dispuesto a pagar por él.

Por ejemplo, la marca de *software* Drift, creó un chat para webs. Permitía a las empresas comunicarse de manera instantánea con sus clientes. Lo lanzó a un precio muy bajo, solo 50 dólares. Un único pago y obtenías el *software* de por vida.

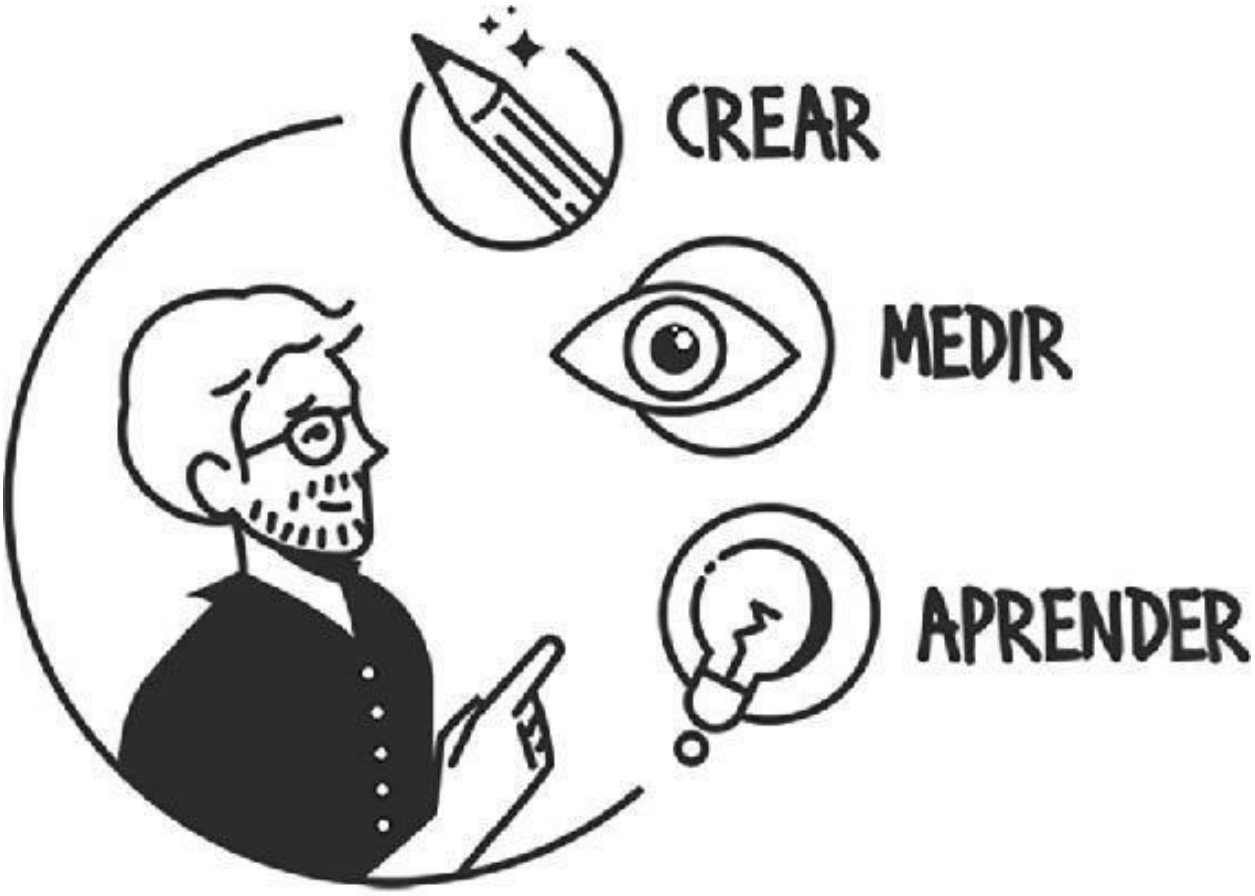
Con este precio comprobó si este tipo de propuesta tendría demanda. Cuando comprobaron que la gente estaba dispuesta a pagar por él, ni que fuera 50 dólares, ajustaron el precio, elevándolo a una cuota mensual.

Por lo tanto, fijamos un precio significativo, pero que no sea una barrera en la mente de nuestros clientes. No queremos que sea una objeción.

Y para convencerles de que compren, lo mejor es hablar directamente con ellos. Si conoces bien el segmento de clientes al que te diriges, no te costará encontrarlos. La gente se congrega alrededor de sus intereses, ya sea en eventos presenciales o comunidades *online*.

Ya sé que convencer manualmente a los clientes puede parecer poco escalable y engorroso, pero te hará entender las verdaderas razones por las que tus clientes eligen trabajar con tu negocio. Y estos son los aprendizajes que te permitirán escalar en un futuro tus campañas y estrategias de marketing.

Hemos de tatuarnos mentalmente la idea que Eric Ries plasma en su libro:



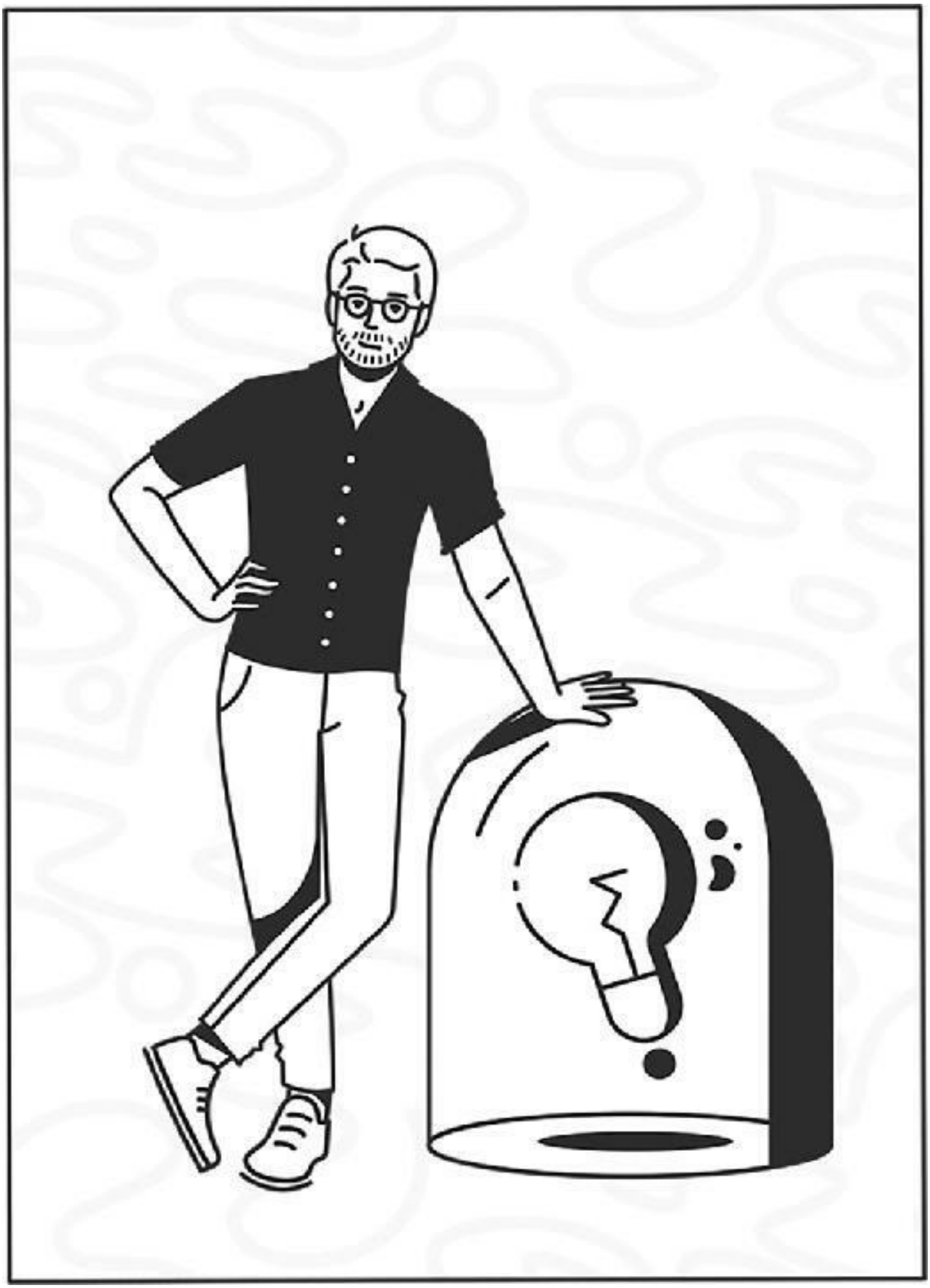
En otras palabras: tú creas cosas, mides lo que ha pasado cuando lo enfrentas al mercado y aprendes de los resultados.

Repaso y acción:

- Cuando empiezas un negocio, la incertidumbre está en su máximo exponente, por lo tanto, es cauto e inteligente invertir lo mínimo para comprobar si existe una demanda por lo que queremos ofrecer y si seremos capaces de venderlo.
- Antes de lanzarte a la piscina, define la hipótesis principal para que tu negocio triunfe. Por ejemplo, si quisieras empezar una empresa de venta de churros a domicilio, la hipótesis sería: “Hay un grupo de personas en mi ciudad, dispuestas a pagar por que le traigan churros a su casa.”
- A continuación haz una lista de experimentos que te permitan validar tu hipótesis principal y selecciona el que se ejecute más

rápido y por menos dinero. En el caso de los churros, podrías usar tu lista de contactos para ofrecerles tu propuesta, incluso antes de tener churros listos para enviar.

Añade tus propias notas



CAPÍTULO 9:

¿CÓMO PROTEGER MI PASTEL?

En este capítulo vamos a abordar el tema de cómo vas a proteger tu proyecto de posibles competidores.

La solución consiste en construir unas buenas barreras de entrada o ventajas competitivas para tu negocio.

¿Qué son estas barreras de entrada?

Te lo explicaré utilizando un símil. Imagina que tu empresa es un castillo y alrededor de él construyes una fortaleza para protegerlo de posibles invasores. Eso serían las barreras de entrada, elementos que impidan o dificulten mucho que otras personas puedan crear empresas dentro de tu misma industria.

En el canal de YouTube de Emprende Aprendiendo, continuamente hacemos referencia a las barreras de entrada. Siempre comentamos que cuando una empresa triunfa, tiene una sostenibilidad a largo plazo y sigue creciendo, suele ser porque ha hallado una fórmula para proteger su negocio.

Piénsalo fríamente, si las empresa carecieran de estas barreras, los beneficios siempre tenderían a cero. Déjame que ilustre esta afirmación con un ejemplo.

Imagina que empiezas un negocio de elaboración y venta de cerveza. Vives en una pequeña localidad y empiezas a distribuir tu producto por todo el pueblo. Empiezas a tener éxito, tu demanda crece y, por supuesto, tus beneficios también.

Pues bien, la teoría económica dice, que los humanos tendemos a replicar los negocios que observamos que funcionan. Si alguien lo ha

conseguido, nosotros también. Queremos nuestra parte del pastel.

Siguiendo con el ejemplo anterior, en cuanto tu vecino comprobara que el negocio de la cerveza artesanal funciona, también querría elaborar su propia bebida. En este momento, empezaría la competencia.

Ya no es una única persona que suministra este producto, ahora serían dos que trabajan en un mismo mercado. Con lo que, irremediablemente los beneficios caerían puesto que se tendrían que repartir entre ambos productores.

Ante esta situación solo te quedan dos opciones:

1- Expandir tu mercado. Es lo que pasó con Coca Cola y Pepsi. Mantuvieron una lucha encarnizada por liderar el mercado. Realizaron tantas campañas que cada vez más gente conocía sus productos. El resultado fue que se produjo una expansión a nivel global.

2-Luchar por quitarle clientes a tu competencia. Esto suele ocurrir cuando los mercados ya están saturados. La única manera de crecer es quitándole clientes a tus competidores.

A largo plazo, si ninguno consigue crear unas ventajas competitivas, cada vez ganarán menos, porque incluso la competencia puede crecer y ser más empresas repartiéndose el pastel.

El secreto para impedir que esto ocurra es edificando unas fuertes barreras de entrada que impidan que otras personas puedan crear empresas que compitan con la tuya.

Fijaos si es importante este tema que, Warren Buffet, uno de los inversores más reconocidos del mundo, afirma que él invierte evaluando cuán fuerte es la ventaja competitiva de un negocio y su durabilidad en el tiempo. Es decir, antes de invertir en una empresa comprueba que sus barreras de entrada sean fuertes.

Es muy importante que estudiemos este tema profundamente, ya que no solo nos sirven para protegernos en un futuro contra posibles competidores, sino que tener en cuenta las barreras de entrada de un sector, nos permitirá asesorar cuán fácil o difícil es entrar en él.

Antiguamente, estas barreras las solía marcar las economías de

escala. Ya las hemos mencionado en anteriores capítulos. Industrias como la fabricación de automóviles, requieren un capital enorme en infraestructura y unas ventas constantes. Será entonces muy difícil que alguien desde cero pueda competir con las empresas ya creadas, aunque como hemos visto antes, no imposible si se hace por fases.

Por otro lado, hace unos años, en el siglo XX, era muy común que los gobiernos protegieran determinadas industrias. Incluso en algunos países sigue sucediendo. Es el caso por ejemplo de los casinos. Son sectores muy protegidos. Los gobiernos son los encargados de otorgar las licencias. Se ofrecen tan pocas que una vez obtienes la tuya, sabes que prácticamente la competencia va a ser inexistente.

En la actualidad las barreras de entrada están cambiando, y los que entiendan las nuevas reglas del juego, podrán crearlas con más facilidad.

Nos vamos a centrar en las tres que más impacto pueden tener en tu negocio, sobre todo si las empiezas a construir desde el principio. Basta con que la entiendas y memorices su pregunta asociada.

1) Las economías de red. Cuanta más gente use tu producto o servicio más valor tiene para el resto de usuarios. Por lo tanto, la pregunta a realizarse es: ¿al adquirir un nuevo cliente, el resto de mis clientes perciben más valor? La idea es diseñar sistemas en los que un nuevo cliente suponga una mejora del producto para todos. El ejemplo clásico es una red social, cada usuario nuevo que se une a la red, hace que el producto sea mejor para todos, ya que tienen a una nueva persona con la que compartir información. Pero también se puede extrapolar a otros negocios. Por ejemplo si vendes productos de cocina por internet, podrías crear un foro exclusivo para clientes, donde comparten recetas, formas de usar los productos, experiencias culinarias, etc.

2) Los datos. Cuantos más datos posee un negocio, más efectivas pueden ser sus decisiones. Empresas como Google o Facebook generan grandes fortalezas alrededor de sus datos, de esta manera pueden proveer de mejores servicios a los clientes que se publicitan en sus plataformas y prever los

movimientos del mercado. La pregunta clave es: ¿qué datos relevantes extraigo con las acciones de mi negocio? Es importante que creemos sistemas de *feedback* con nuestros clientes y mercado. Algo tan sencillo como preguntar y entrevistar a nuestros compradores debería ser una tarea prioritaria de nuestros negocios. Ellos nos pueden revelar verdades ocultas que nos permitan tomar mejores decisiones, generando en el proceso un *know-how* valioso.

3) La marca. Tanto si es una marca personal como comercial, genera confianza y cercanía con nuestros clientes, permitiéndonos cobrar más por nuestros productos y servicios, algo crucial si no queremos entrar en batalla de precios con nuestros competidores.

Una marca es la percepción que los clientes tienen de ti o tu producto. Antes, tú podías diseñar la publicidad y dictaminar lo que querías que la gente percibiera de ti o tu negocio. En la actualidad eso ha cambiado. Internet y las redes sociales han dado un giro de 180 grados sobre cómo vemos las marcas. Ahora, millones de personas tienen un megáfono y expresan en redes sociales su opinión sobre tu marca. Es imprescindible que generemos clientes satisfechos que se conviertan en predicadores de nuestros productos. Aquí la pregunta es: ¿cómo podemos deleitar a nuestros clientes por encima de nuestros competidores? Esto podría ser mediante una experiencia de compra increíble, una atención al cliente impecable o entregando más de lo que esperan nuestros compradores. Existen muchas maneras de deleitar a nuestros clientes, escoge las que más impacto pueda generar en tu marca a largo plazo.

Con estas tres preguntas clave, vas a poder medir las fortalezas que vas creando para tu negocio, tenerlas presentes en todo momento, te ayudará inmensamente.

1) ¿Al adquirir un nuevo cliente, el resto de mis clientes perciben más valor?

2) ¿Qué datos, relevantes, extraigo con las acciones de mi

negocio?

3) ¿Cómo podemos deleitar a nuestros clientes por encima de nuestros competidores?

¿Qué sucede si no se te ocurren respuestas ante estas preguntas?

Modula lo que han hecho otros negocios exitosos antes que tú.

En el canal de YouTube de Emprende Aprendiendo, hemos analizado cientos de casos empresariales reales y, en la mayoría de ellos, diseccionamos con detalle las ventajas competitivas que hacen único a cada negocio.

Es recomendable que veas estos casos en orden, primero los más antiguos y poco a poco vayas avanzado. En el proceso, te convertirás en un experto analizando barreras de entrada, elevando tu capacidad de crearlas para tu negocio.

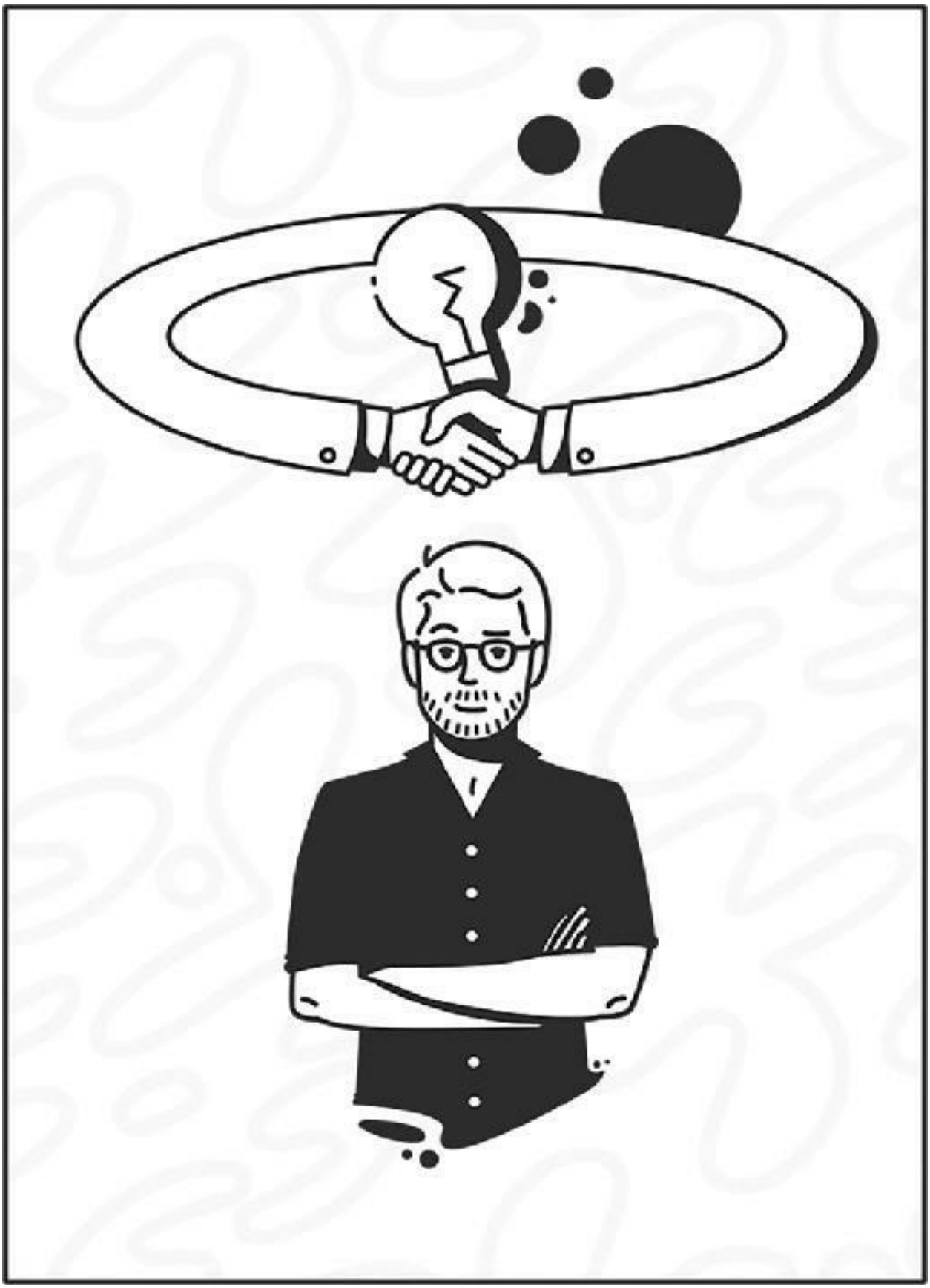
Cuando estudies muchos negocios activarás tu intuición. Aprenderás cuándo puedes adentrarte a competir en una determinada industria y cuándo es mejor no intentarlo. Además, sabrás cómo protegerte creando tus propias barreras de entrada.

Repaso y acción:

- Cuando una empresa crece y aumenta su facturación, inevitablemente atrae competidores. Si quieres proteger tu castillo, deberás crear fuertes muros “barreras de entrada” para proteger tu negocio.
- Existen muchas barreras de entrada, pero para simplificar, nos centraremos en las economías de red, los datos y la marca.
- Para la correcta implementación de estas barreras de entrada, has hacerte las siguientes preguntas cada tres meses.
    - Economías de red: ¿al adquirir un nuevo cliente, el resto de mis clientes perciben más valor?
    - Datos: ¿qué datos, relevantes, extraigo con las acciones de mi negocio?
    - Marca: ¿cómo podemos deleitar a nuestros clientes por

encima de nuestros competidores?

Añade tus propias notas



CAPÍTULO 10:

¿QUIÉNES VAN A SER TUS ALIADOS?

Como ya te estarás dando cuenta, emprender no es nada fácil. Rodearse de las personas adecuadas puede marcar la diferencia entre lograr tu objetivo o fracasar en el intento.

Cuando crees tu propia empresa, vas a poder contar con cuatro tipos de aliados:

1) Los socios.
2) Otras empresas o marcas.
3) Otros emprendedores.
4) Los mentores.

Los iremos abordando de uno en uno.

TIPO 1: LOS SOCIOS

Quiero que pienses en tus posibles socios como si se tratara de un matrimonio.

Uno de los errores más comunes que se cometen al iniciar un negocio es asociarse con personas sin sopesar si poseen el perfil indicado. Normalmente se eligen por amistad o simplemente por el hecho de que en una reunión comentaste tu idea y de los que la escuchaban alguien dijo: “Venga, empiézala conmigo”.

Te aseguro que es una forma muy irracional de elegir a un socio. Si escoges mal, puede acarrearte muchas consecuencias negativas, créeme yo he sido el primero en pasar por ello.

Hemos de tener más sentido común, pensemos que nos estamos casando con esa persona, ¿lo harías en la primera cita?

Es recomendable que a la hora de localizar un posible compañero tengamos en cuenta estos apuntes:

- Elige a alguien que posea habilidades distintas a las tuyas.

Por ejemplo, si tu fortaleza es la programación, escoge a alguien que sepa de marketing o de ventas. No es eficiente para el negocio que tu socio tenga las mismas habilidades que tú.

- También es importante que las personalidades se complementen. Si tú eres introvertido que él posea un carácter más extrovertido. Si tú eres desorganizado que él sea un incondicional del orden.
- Por último, lo más importante, que compartáis los mismos valores. Esto es lo que hará que os llevéis bien aun teniendo distintos intereses y aptitudes.

Cuando ya localices a los posibles candidatos con los que emprender tu aventura, antes de contraer matrimonio y firmar un contrato te recomiendo que revises estas tres reglas que yo sigo rigurosamente:

LA REGLA DE ORO:

Esta norma es primordial, recuerdo que fue mi socio Gera quien me la comentó antes de iniciar nuestra empresa de zapatillas.

Mi socio y yo, nos fuimos a vivir a Elche todo un año para trabajar codo con codo, lejos de nuestras familias, y levantar nuestra empresa. Pero esto no es todo, durante ese año, no solo trabajábamos juntos, sino que convivíamos en el mismo piso para optimizar gastos.

Te puedo afirmar que convivir y trabajar con una persona no es fácil. La regla de oro de Gera y que nos ayudó a cimentar nuestra relación fue la siguiente: “Cualquier detalle que te moleste, por pequeño que sea, coméntamelo y lo solucionamos”.

Este concepto, aunque os pueda parecer simple, cambió

radicalmente nuestra relación de socios.

Ten en cuenta que no estamos hablando de salir de fiesta y pasarlo bien. A la hora de crear una empresa, se produce mucho estrés y tensiones entre los socios. Si no lo comentas en los inicios y se le busca una solución, con el tiempo, ese malestar irá creciendo y acumulando presión en tu interior hasta que un día explotes.

Antes de que esta situación se produzca, es recomendable compartir malestares e inconvenientes.

Por ejemplo: imagínate que tú y tu socio tenéis una reunión importante con un posible cliente. Tú te encargas de la exposición técnica y tu socio de la parte de ventas. Has estado varios días preparándote tu exhibición, ya que es de suma importancia captar a este cliente para vuestros objetivos. Pero llegada la hora de la exposición, te das cuenta de que tu compañero está improvisando y no se ha trabajado bien su parte.

Es importante que este punto lo dialogues con él para que no se empiece a generar un conflicto. A lo mejor él te alega que no se pudo preparar mejor la reunión porque estuvo hasta altas horas de la madrugada cerrando balances y la contabilidad. Ante esa razón de peso, tú entiendes la situación. El problema se soluciona rápidamente, sin malentendidos que se podrían convertir en futuros conflictos graves.

LA REGLA DE LA PIRÁMIDE:

Yo me imagino las relaciones como si fuesen una pirámide. En la base se sitúan las intenciones que tienes hacia otro individuo. En el siguiente escalón están las acciones que realizas hacia esa persona, y por último, en la cúspide, las palabras con las que te diriges hacia ella.



Lo importante de esta regla es que tú y tu socio tenéis que trabajar desde un principio las intenciones. Para que la base de esta pirámide, que al fin y al cabo son los cimientos de vuestra relación, sea sólida.

Somos capaces de dejar pasar ciertas acciones y palabras que nos han herido si sabemos que las intenciones no han sido negativas.

Por ejemplo: si en una reunión en la que abordáis cómo incentivar a los trabajadores, tu socio alza la voz, se enfada o suelta un comentario que a ti te molesta, como sabes que su propósito jamás sería herirte, será mucho más fácil comentarlo y solucionarlo.

Es más, cuando dialogues con él acerca de lo ocurrido, no cuestionarás sus intenciones, sino sus acciones o palabras. En vez

de decirle, eres una mala persona por alzarme la voz y hablarme así, le podrías decir, tus palabras me han sentado mal, quizás podrías haberlo expresado de otra forma.

Una vez entendamos que las intenciones de ambas personas son positivas, es recomendable no cuestionarlas, sino centrarnos en mejorar las palabras y acciones para que sean acordes a ellas.

LA REGLA DE LOS EGOS:

Siempre que nos relacionamos con personas estamos adoptando un rol.

Tú puedes hablar adoptando un ego paterno, un ego infantil o un ego adulto.

Que los padres se dirijan a sus hijos mediante un ego paterno es correcto. Que el niño responda a sus progenitores mediante un ego infantil también es adecuado.

La típica frase cuando los padres quieren reñir a sus hijos: “No, esto no se hace, está mal”. Eso es un ego paterno. En este caso, el ego infantil tendrá que rebajarse y contestar: “Lo siento, no lo volveré a hacer”.

Pero este tipo de egos, en relaciones adultas no tiene sentido. No podemos dirigirnos a otro adulto adoptando el modo paterno: “Esto lo has hecho mal, eres desobediente”. Si le hablamos así a otra persona la estamos comprometiendo, la estamos arrinconando y solo le dejamos dos vías de escapatoria: o adopta también un ego paterno y nos responde: “A mí no se te ocurra hablarme así, no me vuelvas a alzar la voz” con lo que nos encontramos con dos adultos discutiendo en vez de dialogando, o la otra opción es adoptar el infantil, sometiéndose y contestando: “Es verdad, tienes razón, lo siento”.

Pero esta actitud no es la correcta, así no se comunican dos personas adultas que se respetan. Un adulto utiliza un lenguaje mucho más claro: “ Oye Marcos, has llegado tarde varios días y esto realmente está afectando a la empresa, intenta llegar puntual”. No te preocupes que si te comunicas de esta manera, la otra persona también te contestará con un ego adulto: “Es verdad, no te preocupes, la próxima

vez llegaré puntual”.

Es importante que la forma de comunicarte con tus socios y trabajadores siempre sea desde un ego adulto. Cualquier otra forma de diálogo generará conflictos.

TIPO 2: OTRAS EMPRESAS O MARCAS

Otros posibles aliados con los que te vas a poder apoyar son empresas o marcas que ya están trabajando con tu cliente ideal. Por supuesto, no estamos hablando de la competencia, sino de negocios que les están proporcionando otras propuestas de valor diferentes a la tuya.

Lo interesante es confeccionar una lista de diez a cien empresas que compartan contigo el mismo tipo de cliente. Puedes ofrecerles una colaboración directa o incentivarles con unas comisiones por venta, un sistema de afiliación, etc.

Es crucial que ellas también vean el beneficio de trabajar contigo y se cree una situación de ganar-ganar.

Un ejemplo de este sistema lo podemos ver en la colaboración que recientemente ha realizado *Deliveroo* con *Taco Bell.*

Han realizado una asociación de exclusividad para que *Deliveroo* sea quien les envíe la comida a domicilio.

Ambas empresas salen beneficiadas, *Taco Bell* identificó que *Deliveroo* ya cuenta con el tipo de cliente que pide comida a domicilio, por lo que una asociación con la empresa les permitiría penetrar más rápido el mercado. Por otro lado *Deliveroo* al contar en exclusiva con la comida de Taco Bell, tiene más facilidad para atraer a los fans de la franquicia a usar su aplicación.

Si por ejemplo estás pensando en crear una empresa de reformas, podrías aliarte con una inmobiliaria. Cada vez que ellos vendan un piso, pueden ofrecer tus servicios a los compradores que quieran realizar una mejora en la vivienda que han adquirido. Para incentivar a la inmobiliaria podrías pactar con ellos una comisión por cada reforma que te proporcionen.

TIPO 3: OTROS EMPRENDEDORES

El camino del emprendedor es muy solitario. En multitud de ocasiones no encontrarás personas con las que poder hablar de tus problemas.

Si dispones de socios sí, pero a veces es muy gratificante poder dialogar con otras personas que no conoces pero que también abordan problemas similares a los tuyos. Es muy interesante lograr encontrar grupos de emprendedores con los que compartir experiencias, problemas, etc.

A estos grupos se les llama *masterminds.*

Acudir a una de estas reuniones es como una terapia para emprendedores. Yo he acudido a varias de ellas e incluso también he organizado algunas.

A grandes rasgos, la dinámica de estos encuentros es la siguiente: se reúnen de 10 a 20 emprendedores. Uno por uno va tomando la palabra dirigiéndose al resto de los participantes. En cada turno el protagonista expone sus problemas o cualquier idea que se le pase por la cabeza. El resto de emprendedores intentan aportar consejos o prácticas que le puedan ayudar a resolver sus inquietudes.

Lo importante de estos eventos es que todo el mundo está muy abierto a compartir ideas y experiencias. Nadie está pensando en que pueden copiar o robar, sino en que pueden ayudar. Algunos son gratuitos y otros de pago.

Si desconoces cómo localizar este tipo de reuniones te recomiendo aplicaciones como *Meet up* o *Eventbrite.* Te informarán de cualquier evento que se organice en tu localidad de la temática que más te interese.

También puedes pagar por acceder a *masterminds* de alto nivel, yo participio en uno que se llama Genius, organizada por Miquel Baixas, un mentor de empresarios digitales muy reconocido en España.

TIPO 4: LOS MENTORES

El último tipo de aliado con el que podrás contar son los mentores.

¿Qué es un mentor?

Muy llanamente hablando, un mentor es una persona que, a través de los años, ha adquirido mucho conocimiento y experiencia en un determinado sector y ha recorrido el camino por el que tú también quieres pasar.

Encontrarlo y que esté dispuesto a ayudarte, puede acortar drásticamente el camino a tus objetivos.

El problema es que al empezar la mayoría de emprendedores estamos confundidos. Creemos que para obtener un mentor basta con acercarte a él y preguntarle: "¿Quieres ser mi mentor?" Y ya está, se crea una relación automática.

Te puedo asegurar que no funciona así. Nada más lejos de la realidad.

Yo comparo a los mentores con los amigos. Tú no vas preguntando a la gente que te vas encontrando por la calle si quiere ser tu amigo. Aquí sucede lo mismo. Es una relación que ha de nacer de una forma natural, nada forzada.

Ten en cuenta una cosa; un buen mentor has de ganártelo. El tiempo de este tipo de personas es muy valioso, necesitas convencerle de que lo invierta en ti.

Una de las técnicas que puedes utilizar es pensar en qué puedes hacer por ellos, en qué les puedes ayudar. Si les propones algo interesante que realmente les aporte, empezaréis a forjar una relación.

Pero no te obsesiones. Es muy difícil adivinar qué puede estar necesitando. A lo mejor tú no puedes ofrecerle nada que le interese…

Sin ir más lejos, muchas personas se han acercado a mí para pedirme que sea su mentor. Hasta incluso se han ofrecido a trabajar gratis para mí. A priori, esto puede parecer que es un beneficio, pero no lo es. Yo no quiero gente que no esté cualificada y carezca de experiencia en mi equipo, porque aunque no cobre un sueldo vamos a tener que invertir muchas horas de tiempo en su formación. Esta propuesta actualmente, no me aporta valor.

Sería muy diferente si estuviésemos hablando de una persona muy

cualificada que pueda aportar a mi equipo algo de lo que no disponemos. Entonces la cosa es totalmente diferente. Aquí sí que existe un aporte de valor interesante.

Entonces, ¿qué sucede si todavía no puedo aportar nada a un mentor?

No te preocupes, actualmente, el tema de los mentores ha cambiado radicalmente. Ya no hace falta conseguir un mentor presencial. Si lo logras, perfecto, la relación directa siempre es positiva. Pero si no lo consigues, no te ofusques. Estamos en un momento donde el marketing de contenidos es una de las herramientas más potentes que existen. Muchos empresarios de éxito disponen de su propio canal en redes sociales donde vuelcan su conocimiento. Si no disponen de canal propio seguro que han dado entrevistas, charlas o han participado en eventos que los han grabado para publicarlos en alguna red social.

Lo importante en estos casos es escoger bien a quien escuchas. Un truco bastante sencillo, es buscar empresas con recorridos similares a los que tú deseas. Una vez localizadas, averigua quiénes son sus directores ejecutivos o fundadores. Cuando dispongas de esa información, analiza sus redes sociales o busca todas las entrevistas que les han realizado.

Presta atención a su forma de ver el mundo, cómo comunican y cómo justifican sus decisiones.

En unas horas habrás descargado el mapa mental de una de las personas responsables de crear lo que tú quieres crear en un futuro.

Repaso y acción:

- Es vital que encuentres aliados que te ayuden con tu propósito y con los que puedas formar sinergias potentes. No solo te ayudará con el crecimiento de tu proyecto, sino con tu crecimiento personal.
- Un ejercicio que puedas hacer es soñar con tus aliados perfectos. Escribe en un papel las características que debería de tener cada uno de ellos. Recuerda que para cada tipo de

aliado se requieren diferentes características, aquí las repasamos.

- Socios: complementarios a ti en cuanto habilidades y aptitudes pero compartiendo los mismos valores.
- Otras marcas o empresas: que compartan tu mismo cliente, pero que no ofrezcan la misma propuesta de valor.
- Otros emprendedores: crucial que encuentres personas honradas y abiertas a compartir información.
- Mentores: que hayan recorrido un camino similar al que tú quieres recorrer con tu proyecto.

Añade tus propias notas



CAPÍTULO 11:

¿CÓMO ESTRUCTURAR MI MODELO DE NEGOCIO?

Hasta ahora hemos hecho hincapié en los problemas de tus futuros clientes y en comprobar lo antes posible que eres capaz de venderles tu solución.

Ojalá te pudiera decir que con esto ya es suficiente para tener un negocio exitoso, pero nos estaríamos dejando el resto de las piezas del puzle.

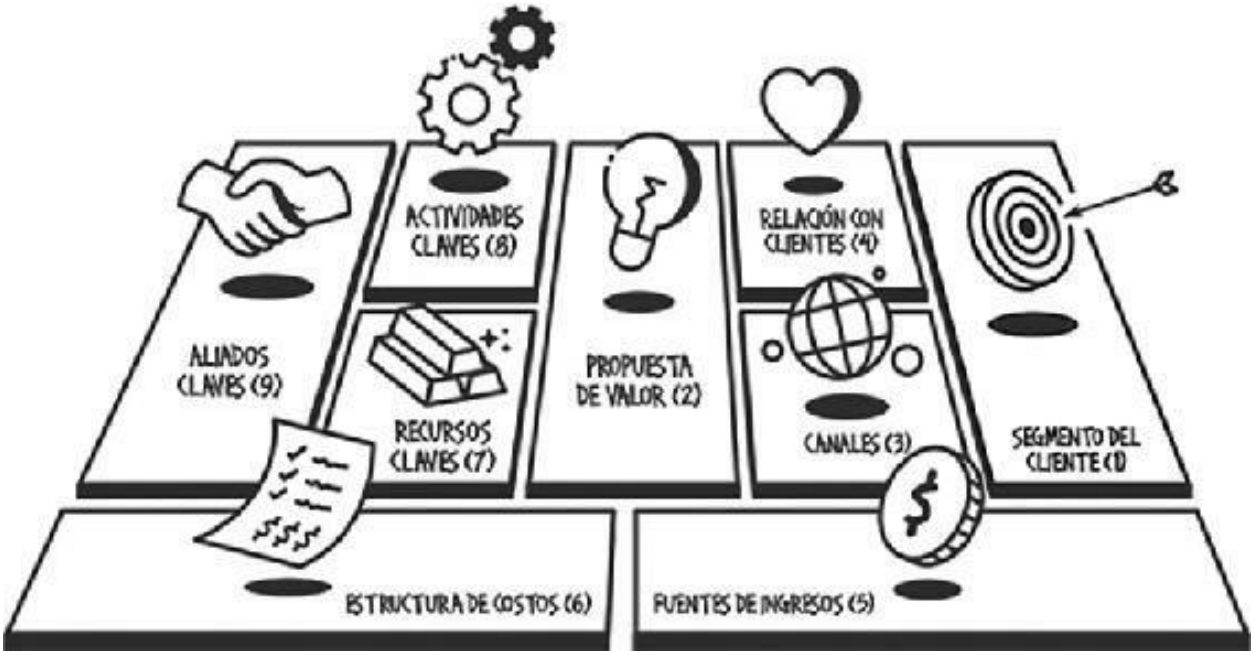
Una propuesta de valor y un segmento de clientes son piezas de un modelo de negocio. Existen otras variables a tener en cuenta para que puedas sostener tu capacidad de generar beneficios en el largo plazo.

Antes de revelarte mi fórmula para estructurar modelos de negocios, vamos a estudiar una de las herramientas más famosas que se han creado para crearlos y visualizarlos, el *Business Model Canvas*. Sí, recordarás que ya la he nombrado anteriormente.

El *Business Model Canvas,* de Alexander Osterwalder, es una maravilla para analizar modelos de negocios existentes. Te permite crear nuevas estrategias y analizar posibilidades con tu equipo de manera rápida y efectiva.

Osterwalder plantea 9 casilleros en los que clasificar los elementos de nuestro modelo de negocio.

Business Model Canvas



- Por un lado tenemos nuestro segmento de clientes (1) que descubren y adquieren nuestra propuesta de valor (2) a través de los diferentes canales (3).
- Este segmento de clientes (1) se comunica con nuestro negocio a través de nuestras relaciones de clientes (4). Depende del negocio, esto puede hacerse facilitando una vía de contacto telefónico, correo electrónico, chat o completamente automatizado.
- El resultado de esta transacción produce una o varias fuentes de ingresos (5).
- Para poder abastecer esta propuesta de valor (2) a nuestro segmento de clientes (1) acarreamos unos costes, que quedan reflejados en nuestra estructura de costes (6).
- Para que la maquinaria de nuestro negocio siga operando, contamos con unos recursos clave (7) y actividades clave (8).

- Y como nuestro negocio no existe aislado de la sociedad, contamos con socios clave (9) que nos ayudan en nuestro camino.

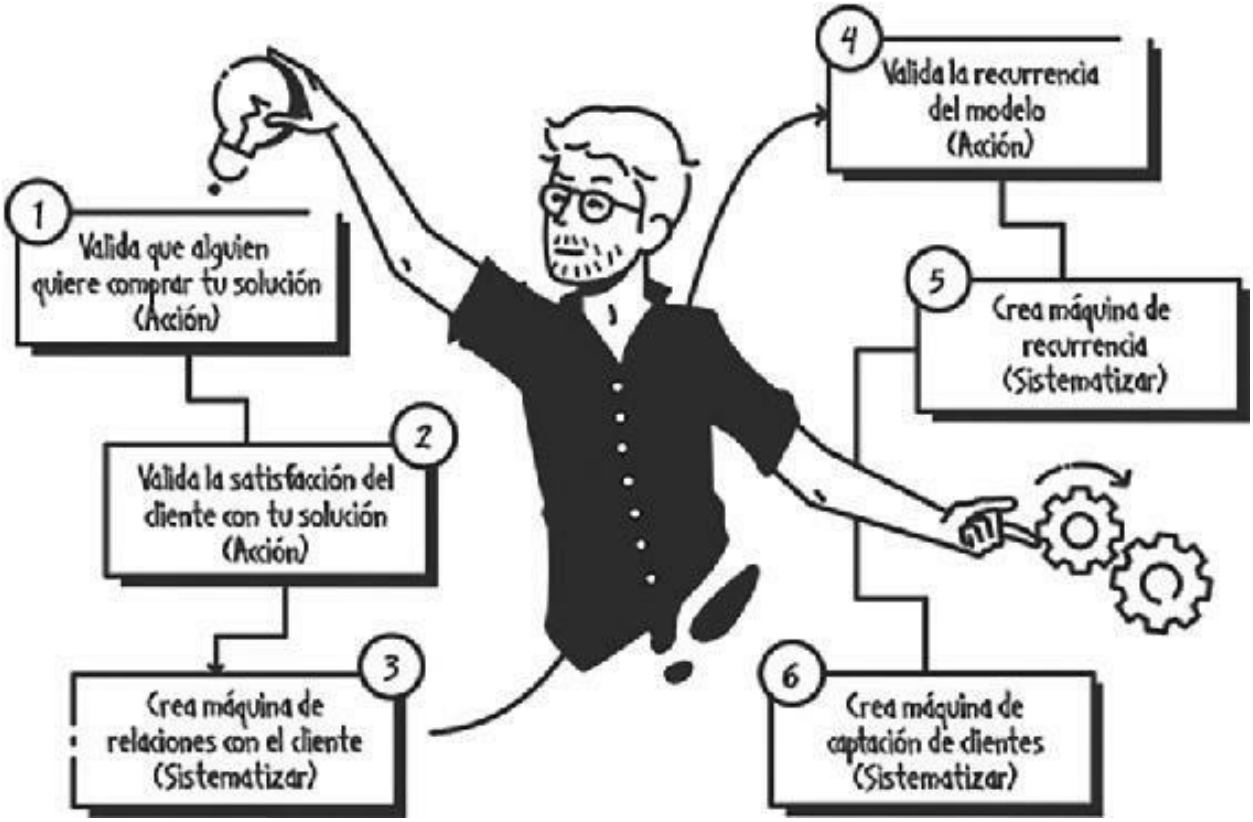
El único problema con esta herramienta es que **no** refleja el dinamismo de un emprendimiento en sus primeras etapas. Cuando estás empezando a vender tu propuesta de valor, no estás pensando en tus actividades clave, ni en tus socios estratégicos, sino en cómo mantener a flote el barco. Aun así, una vez tenemos las cosas más claras, nos permite visualizar nuestro modelo de negocio y mover las piezas del puzle si lo vemos conveniente.

La herramienta que yo planteo para estructurar tu modelo de negocio cuando empiezas es el modelo de negocio por objetivos. **MNO**.

Antes de entrar en materia, quiero presentarte el esqueleto principal. Ten en cuenta que esta estructura es el fruto de cientos de interacciones con alumnos y proyectos propios, por lo que viene destilada y testeada para tu uso y disfrute.

- Valida que alguien quiere comprar tu solución. (Acción)
- Valida la satisfacción del cliente con tu solución. (Acción)
- Crea máquina de relaciones con el cliente. (Sistematizar)
- Valida la recurrencia del modelo. (Acción)
- Crea máquina de recurrencia. (Sistematizar)
- Crea máquina de captación de clientes. (Sistematizar)

Si te fijas, la finalidad es crear tres maquinas capaces de darle forma a nuestro modelo de negocio. Este planteamiento, cuando estás empezando es mucho más intuitivo, ya que te marca unos objetivos claros.



Ahora vamos a desengranar cada uno de los puntos para que entiendas cómo ejecutarlos.

1) Valida que alguien quiere comprar tu solución. (Acción): este es el punto que trabajamos en el capítulo 8, donde comprobamos la demanda que tiene nuestra propuesta de valor hacia nuestro segmento de clientes. No solamente es primordial saber que podemos vender nuestro producto o servicio, sino que al hacerlo, aumenta nuestra confianza y ganas de seguir con nuestro camino.

2) Valida la satisfacción del cliente con tu solución. (Acción): después de vender nuestra propuesta de valor, tenemos un primer cliente. Si escogimos vender sin tener la propuesta de valor finalizada, es el momento de co-crear esta propuesta con él. Aquí trabajamos codo a codo con este cliente para aportarle la mejor solución para satisfacer su transformación. Si, en cambio, ya teníamos una propuesta de valor, es hora de recopilar datos para mejorarla. Lo importante es validar que lo que estamos vendiendo, cubre las expectativas de nuestro

cliente ideal.

3) Crea máquina de relaciones con el cliente. (Sistematizar): una vez hemos validado que nuestros primeros clientes quedan satisfechos con la propuesta de valor, es hora de crear un sistema alrededor de la satisfacción de los mismos.

Esto consiste en pensar en un protocolo de atención al cliente capaz de aguantar el crecimiento de la empresa. Hemos de ser capaces de seguir atrayendo clientes a nuestro negocio sin dejar de comunicarnos eficientemente con ellos.

Esta máquina de relaciones será la responsable de atender a potenciales clientes y a clientes actuales del negocio. Los objetivos de comunicación con los potenciales clientes serán; el de convencerles de tomar acción para comprar la propuesta de valor y el de identificar objeciones que se vayan repitiendo. En cambio, los objetivos principales de la comunicación con los actuales clientes son el de recibir feedback sobre nuestros productos y servicios. Y por otro lado ofrecerles la posibilidad de seguir comprando otras propuestas de valor que tengamos en cartera.

Hemos de decidir cuáles van a ser estas vías de comunicación. ¿Vas a habilitar una línea telefónica? ¿Vas a responder por mensajes de WhatsApp? ¿Vas a usar solo el email? Escoge la vía por la que te sientas más cómodo y generes más confianza a tus clientes.

En la fase dos validabas manualmente la satisfacción de cada cliente, en cambio, aquí se trata de crear el manual a seguir para interaccionar con cada uno de ellos. Este manual no está escrito en piedra, se tiene que ir revisando periódicamente para mejorar la calidad de las preguntas que se le realizan a los clientes y las formas de venderles nuestras propuestas de valor.

Aquí te dejo algunas preguntas que puedes usar para efectuar a tus clientes.

A. ¿Qué dudas u objeciones tenías antes de comprar (tu

propuesta de valor)?

B. ¿En qué ha mejorado tu vida tras usar (tu propuesta de valor)?

C. ¿En qué mejorarías (tu propuesta de valor)?

D. ¿Qué destacarías de (tu propuesta de valor)?

La primera pregunta te dará pistas de las objeciones que suelen tener tus clientes a la hora de comprar, esto te ayudará a crear mejores sistemas de conversión.

Por otro lado, el orden está diseñado para finalizar con la pregunta en la que el cliente destaca lo bueno del producto o servicio, de esta manera se queda con un buen sabor de boca, incluso habiendo dado un feedback negativo en la tercera pregunta.

4) Valida la recurrencia del modelo. (Acción): una vez tienes una propuesta de valor validada y clientes satisfechos comprando, es hora de validar la recurrencia de compras.

Un negocio no se sustenta transaccionando una única vez con sus clientes. Lo importante en la relación con un cliente es generar un vínculo de confianza para que las siguientes transacciones sean fáciles y cómodas.

Por lo tanto, nuestro negocio será muy débil si solo contamos con una propuesta de valor diseñada para usarse una única vez.

Tenemos que estructurar nuestro negocio de manera que podamos seguir ofreciendo productos o servicios una vez hemos creado un cliente satisfecho.

Para ello, pensemos en propuestas de valor complementarias a nuestra propuesta principal. Aquí es interesante abrir la mente y hacer un ejercicio de brainstorming con nuestro equipo. Incluso podemos entrevistar a nuestros mejores clientes para ver qué más les gustaría comprar.

Si nuestra propuesta de valor es de un precio bajo, es

interesante pensar en nuevas propuestas de valor de un coste más elevado. Si, en cambio, nuestra propuesta de valor es de un precio alto es conveniente introducir una propuesta de valor más barata.

De esta forma maximizamos beneficios en el primer caso y adquirimos más clientes en el segundo.

Aun así, recuerda que debemos validar las nuevas propuestas de valor, si vendemos productos o servicios que dejan insatisfechos a nuestros clientes, romperemos el vínculo de confianza y venderles más cosas nos será prácticamente imposible.

5) Crea máquina de recurrencia del modelo. (Sistematizar): tras hacer pruebas con las diferentes estructuras, es hora de sistematizar la forma en la que ofrecemos a los nuevos clientes otras propuestas de valor.

   La clave es encontrar un buen CRM (customer relationship managment) capaz de ayudarnos a manejar las bases de datos de nuestros clientes.

   Un CRM es una aplicación que permite centralizar, en una única base de datos, todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.

   Estos programas te ayudan a automatizar mensajes de emails y detectar posibles oportunidades de ventas.

   La idea es diseñar caminos de interacción con nuestros clientes y nuestra empresa, para que automáticamente se les envíen ofertas de nuestras demás propuestas de valor.

6) Crear máquina de captación de clientes. (Sistematizar): si tuviéramos que, manualmente, convencer a todos los clientes de nuestro negocio para que nos compraran, nos acabaríamos convirtiendo en un vendedor, no en un empresario. Por lo que, ahora nos toca sistematizar nuestra estrategia de captar clientes.

   Una máquina capaz de captar clientes cuenta con tres patas;

atención, contenido y propuesta de valor. Para que entiendas cómo funciona cada una de ellas, vamos a empezar por el final, la propuesta de valor.

Sin un buen producto o servicio, de nada sirve dejar que más clientes compren la solución, el boca oreja acabará con nuestro negocio. Por eso hemos hecho hincapié en validar la satisfacción de nuestros clientes, un cliente satisfecho nos ayuda a convencer a que otros clientes también decidan comprar.

Cuando un producto te ha sido de utilidad, estoy seguro de que te encanta recomendarlo a personas que podrían necesitarlo. Y aquí radica la estrategia de la propuesta de valor, amplificar la recomendación de tus clientes satisfechos.

Para desarrollar una buena estrategia, alrededor de la pata de la propuesta de valor, hemos de diseñar acciones de amplificación de las recomendaciones de nuestros clientes satisfechos. Pensemos que ellos están encantados de hablar bien de nuestra propuesta, pero quizás no tienen con quién hacerlo.

En el punto tres hemos diseñado esta máquina de relaciones con nuestros clientes, es interesante que a través de ella identifiques y documentes los casos de éxito. Este material te será de gran ayuda para convencer a futuros compradores. Al ver cómo otras personas han triunfado con nuestra propuesta de valor, les será más fácil tomar acción.

Ahora, pasaremos a analizar la pata de la atención. Para poder comunicar cualquier mensaje, primero necesitamos la atención de los receptores de dicho mensaje. Aquí el juego consiste en identificar las vías de comunicación donde nos cuesta menos dinero llegar a nuestros potenciales clientes. Antiguamente esto era muy fácil, ya que existían pocos medios donde poner nuestros anuncios, radio, televisión, revistas y periódicos.

Hoy en día, se han añadido a estos canales toda la rama digital. No solamente el alcance orgánico que puedes obtener en redes

sociales, sino el marketing de pago a través de Facebook, Google y demás plataformas.

En este libro no profundizaremos en tácticas de atención, pero sí que resaltaré la importancia de centrarte en un solo medio al empezar, el medio que te dé resultados y te permita escalar el negocio.

Por último, tenemos la pata de contenido. Una vez tienes la atención de tu segmento de clientes, necesitas comunicar tu mensaje, ya sea para vender o posicionarte.

Los contenidos de posicionamiento son todos aquellos que generan marca, sin resultar en una venta directa. En cambio, los contenidos de venta sí que generan unos resultados inmediatos por lo que, serán medibles.

Como puedes imaginarte, cuando creamos nuestra máquina de captar clientes, nos centramos en los contenidos de venta, los que son medibles y nos permiten generar ventas. Poco a poco, cuando vamos generando beneficios, vamos reinvirtiendo una parte en generar contenidos de posicionamiento.

Por contenidos de venta, hacemos referencia a las páginas donde explicamos en qué consiste nuestra propuesta de valor, los anuncios de redes sociales, los guiones de venta, emails, mensajes automatizados, etc.

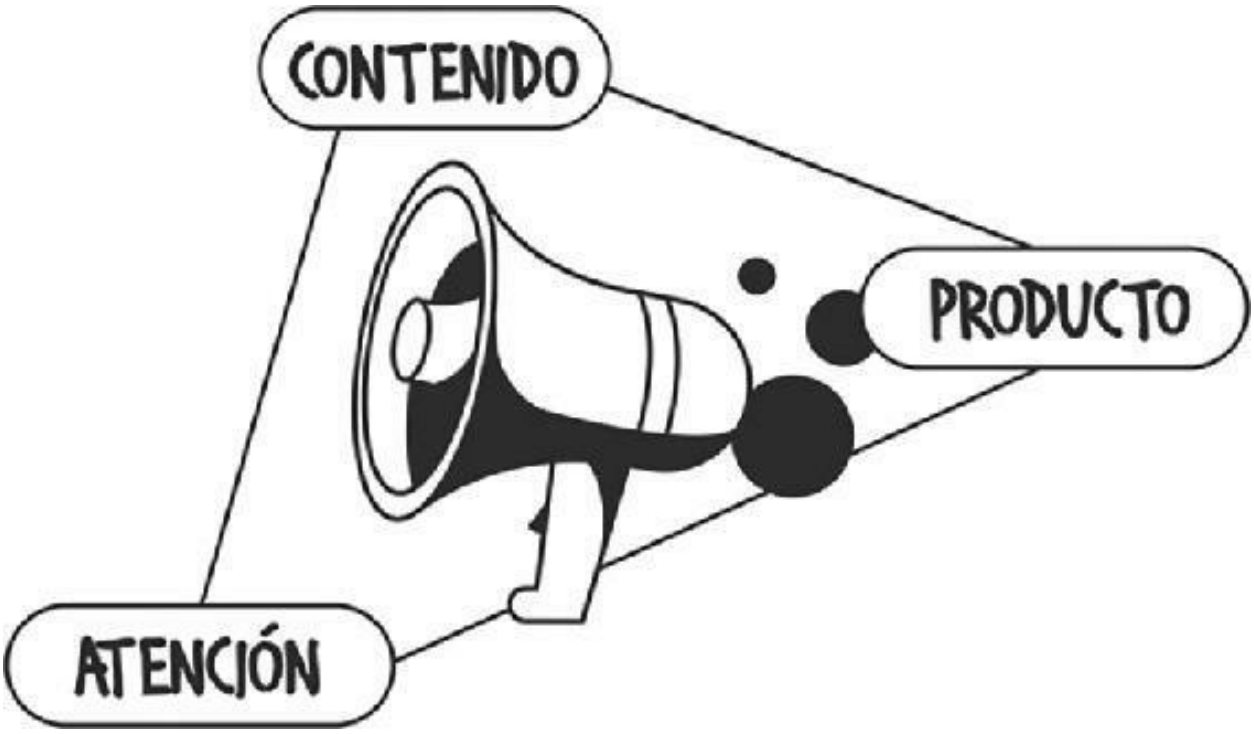
Por ejemplo, uno de nuestros productos estrella en la academia de Emprende Aprendiendo son los audios de Mentalidad de Emprendedor.

Por la parte del producto, empezamos con tan solo 10 audios y los fuimos ampliando en base a los obstáculos que veíamos que se repetían en nuestros alumnos. No solo eso, sino que recopilamos las opiniones y casos de éxito que fueron generando.

Por la parte del contenido, creamos una página específica para comunicar la propuesta de valor y la promesa que hacemos a nuestros potenciales clientes. Si quieres conocer cómo hacer estas páginas.

Para atraer gente a esta página lo hacemos a través de nuestras redes sociales y anuncios de pago de Facebook.

Facebook, actualmente, te permite segmentar y atraer al tipo de cliente con el que quieres trabajar.



Como ves, el modelo de negocio por objetivos es mucho más fácil de seguir cuando se empieza. Te permite pensar de manera lineal, centrándote en lo verdaderamente importante en las distintas etapas de tu emprendimiento.

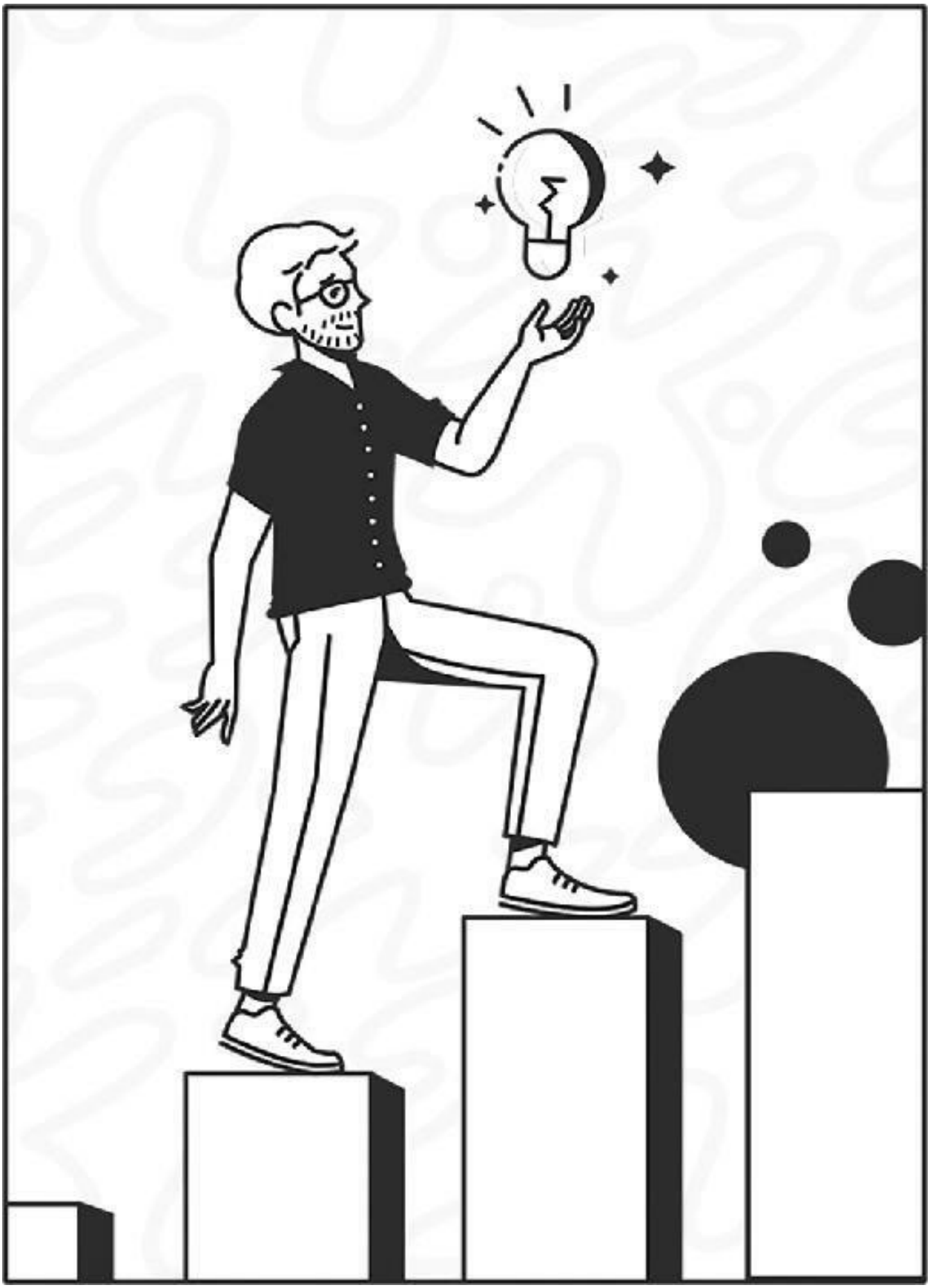
Repaso y acción:

- Una sola propuesta de valor no equivale a un negocio. Para tener un negocio exitoso se debe crear un modelo de negocio que trabaje por nosotros.
- El modelo de negocio por objetivos te permite saber en todo momento en qué fase te encuentras. Úsalo de brújula y ves anotando en un documento los pasos que vas dando para cumplir con cada objetivo.
- Recuerda el MNO aquí:

- Valida la compra.
- Valida la satisfacción.
- Sistematiza la relación con el cliente.
- Valida la recurrencia.
- Sistematiza la recurrencia.
- Sistematiza la compra.

Añade tus propias notas

Añade tus propias notas



CAPÍTULO 12:

¿CÓMO HAGO CRECER MI NEGOCIO?

En este último capítulo vamos a hablar de cómo puedes hacer crecer tu empresa.

Si has seguido todos los pasos que hemos ido tratando a lo largo de este libro, ya habrás detectado un problema que afecta a muchas personas, con el que sientes un vínculo emocional que te impulsa a solucionarlo. Además, habrás encontrado tu secreto, una fórmula diferente a las que existen en el mercado para resolver esa cuestión. Después, habrás comprobado cómo es tu cliente, cómo encaja tu propuesta de valor con el mercado y, por último, habrás estructurado tu modelo de negocio.

Llegado este momento, antes de responder a la pregunta: ¿cómo consigo que mi negocio crezca? Quiero formularte otra cuestión: ¿realmente quieres poseer un negocio gigantesco que facture millones?

Parece una pregunta tonta pero no lo es. Ten en cuenta que todo conlleva un sacrificio. Si tu sueño es emprender un gran negocio con cientos de trabajadores a tu cargo y que no pare de crecer, has de abordar esa cuestión desde un punto de vista muy distinto al de crear una empresa que te pague tu estilo de vida.

En los últimos años, se han puesto de moda los negocios *lifestyle.* El propósito de este tipo de empresas es que te permitan disfrutar del mayor tiempo posible para realizar lo que desees: viajar, disfrutar de tus hijos, cuidarte…

Entonces, es vital que nos planteemos cuanto antes esta pregunta. Fíjate que con ella volvemos al inicio de este libro, cuando te pedía que te cuestionaras por qué quieres emprender.

La respuesta marcará toda tu estrategia. ¿Quieres emprender para disponer de mayor libertad y disfrutar de tiempo libre? ¿Quieres crear la empresa más grande de tu sector? ¿Quieres dejar un legado y que se te conozca como el mejor emprendedor? ¿Quieres ser el hombre más rico del mundo?

Las estrategias que dan respuesta a todas estas preguntas tienen que ver con la delegación de las tareas. En otras palabras, la creación de un equipo de trabajo. Es verdad que al empezar todos desempeñamos la figura de hombre orquesta, pero tarde o temprano tenemos que desprendernos de algunas funciones, tanto si es para hacer crecer la empresa como para tener más tiempo libre.

Uno de los grandes retos a los que nos enfrentamos todos los emprendedores es crear buenos equipos de trabajo. La cohesión y coordinación de estos, puede llegar a ser complicada, pero existen algunas claves que te facilitarán el proceso.

Vamos a diferenciar dos estrategias, según el tipo de negocio que quieras construir.

1) *Lifestyle Business*: como hemos mencionado anteriormente este es un negocio que no tiene como objetivo crecer de forma desmesurada, por lo que, la estrategia de contratación gira en torno a la delegación de las tareas más repetitivas y monótonas para darle más tiempo al emprendedor. Podríamos no contratar a nadie y simplemente gestionarlo nosotros mismos, pero puede llegar un punto en el que empecemos a sentir que nos exige demasiadas horas de nuestro día para seguir operándolo.

   No contrates a nadie hasta que hayas comprobado que tu negocio tiene cabida en el mercado y tengas un excedente de beneficios al mes.

   Contrata donde duela, apunta las tareas que más pereza te dé realizar y crea un protocolo para su desempeño, delegarlas es de vital importancia, dado que te dejará más espacio mental

para realizar lo que sí te apasiona.

La clave es contratar a alguien que se pueda ocupar de las tareas sin necesidad de estar trabajando a nuestro lado. Y sobre todo, hacer hincapié en cómo se deben desempeñar dichas tareas, ya que si no lo haces, no podrás medir si están bien realizadas.

2) Alto crecimiento: la finalidad de este tipo de empresas es crecer rápido, suelen precisar de capital externo para hacerlo, aunque no siempre es necesario. La velocidad a la que tienes que contratar en este tipo de empresas es obviamente mayor, puesto que el objetivo final es hacerte con una buena cuota del mercado objetivo.

   No solamente has de saber contratar rápido sino bien, esto quiere decir que la empresa debe diseñar buenas estrategias de selección e incentivos para retener el talento.

   Para que el proceso de selección sea más óptimo, es vital definir los valores de la empresa, valores que deberán compartir los nuevos integrantes del equipo.

   Por ejemplo, si una organización destaca como valores; la pasión por el trabajo, el constante aprendizaje y el compañerismo, deberá diseñar preguntas específicas para detectar que los nuevos empleados cumplan con esos valores. Estos valores también nos servirán como guía para detectar cuando un empleado ya no debería seguir en nuestra empresa, el hecho de no cumplirlos puede desestabilizar nuestra cultura empresarial.

   En cuanto a los incentivos para que los empleados se queden con nosotros, existen varios instrumentos y herramientas. Pero para no liarte en estas etapas de tu aventura, los resumiremos en una palabra: inercia.

   Una de las grandes fuerzas que mueve a todo humano es la sensación de seguir avanzando, es por eso que los videojuegos tienen tanto éxito, están diseñados para darle la sensación al jugador de progreso.

Como empresarios tenemos que diseñar estructuras que hagan partícipe a los líderes de nuestra organización en la escalada de nuestra empresa. Esto se puede conseguir dando *bonus* al cumplir objetivos, variables según beneficio, *stock options* o incluso asociándolos.

Aun así, si vas a utilizar alguno de estos instrumentos, tendrás que tener en cuenta estos dos puntos.

1) **Un trabajador desmotivado, no se motivará con incentivos.**

   Muchos creemos que un empelado que no rinde podría cambiar de actitud si le diéramos incentivos económicos. Esto no es así, la razón por su desmotivación no suele estar en su compensación económica, sino en su relación con lo que hace. Más dinero le podrá hacer feliz durante un tiempo, pero volverá a su estado actual más pronto que tarde. Al que deberíamos recompensar con incentivos es al trabajador que ya demuestra buena actitud y ganas de crecer, esto algunas veces parece contraintuitivo, ya que de por sí ya está desempeñando bien su trabajo. El cambio de actitud será infinitamente más radical que un trabajador desmotivado, ya que se sentirá halagado por su desempeño y partícipe de la organización.

2) **No se dan incentivos al principio de la relación laboral.**

   Por mucha ilusión que tengas puesta en una persona que acabe de empezar a trabajar, es crucial dejar pasar un tiempo antes de proponer incentivos económicos. De esta forma puedes ver cómo se comporta sin factores externos. Además, las personas cuando empiezan en un trabajo nuevo, suelen mostrar su mejor cara, es parecido a cuando empiezas una relación sentimental, endulzamos nuestra personalidad para gustar. Por lo general, deja pasar como mínimo un año antes de proponer nada.

Ahora que ya conoces la cara positiva de la moneda, nos toca hablar de la que suele costar más; los despidos.

Si queremos crecer en equipo, llegará un momento en el que

tendremos que despedir a alguna persona que no desempeñe correctamente sus funciones o esté entorpeciendo la cultura empresarial.

La regla de oro que yo sigo en estos casos es realizarme la siguiente cuestión:

Si tuviera que volver a contratar a esta persona, sabiendo lo que sé, ¿lo haría?

Si la respuesta es no, entonces deberíamos despedir lo antes posible.

Aun así, hemos de entender que antes de tomar una decisión de despido, deberíamos dejar un tiempo al trabajador para que se adapte a la empresa. Todo el mundo tiene curvas de aprendizaje y, sobre todo, al principio es normal que se cometan fallos. Aquí no se trata de los fallos que generen, sino de cómo los abordan. En mi opinión, dice más de una persona su forma de afrontar los problemas o sus errores que los fallos que haya cometido.

Pero, si realmente ves claro que una persona ya no debería estar en la empresa, es beneficioso para el equipo e incluso para esa persona que se despida, ya que seguramente habrá otro puesto en otra empresa en la que sí encaje.

Para despedir, lo mejor es hacerlo sin rodeos, dejando claro que la decisión ya se ha tomado y compensando económicamente por encima de lo establecido. Por lo menos es algo que nosotros siempre hemos tratado de hacer, a nadie le gusta pasar por una situación así y si puedes hacer algo para aliviar el mal trago, te honra como persona.

Como ves, el crecimiento de una empresa no viene dado con un truco o táctica, es un juego de identificar talento y potenciarlo dentro de una organización. Una empresa no deja de ser un grupo de personas creando propuestas de valor que satisfacen a clientes alrededor de un sólido modelo de negocio.

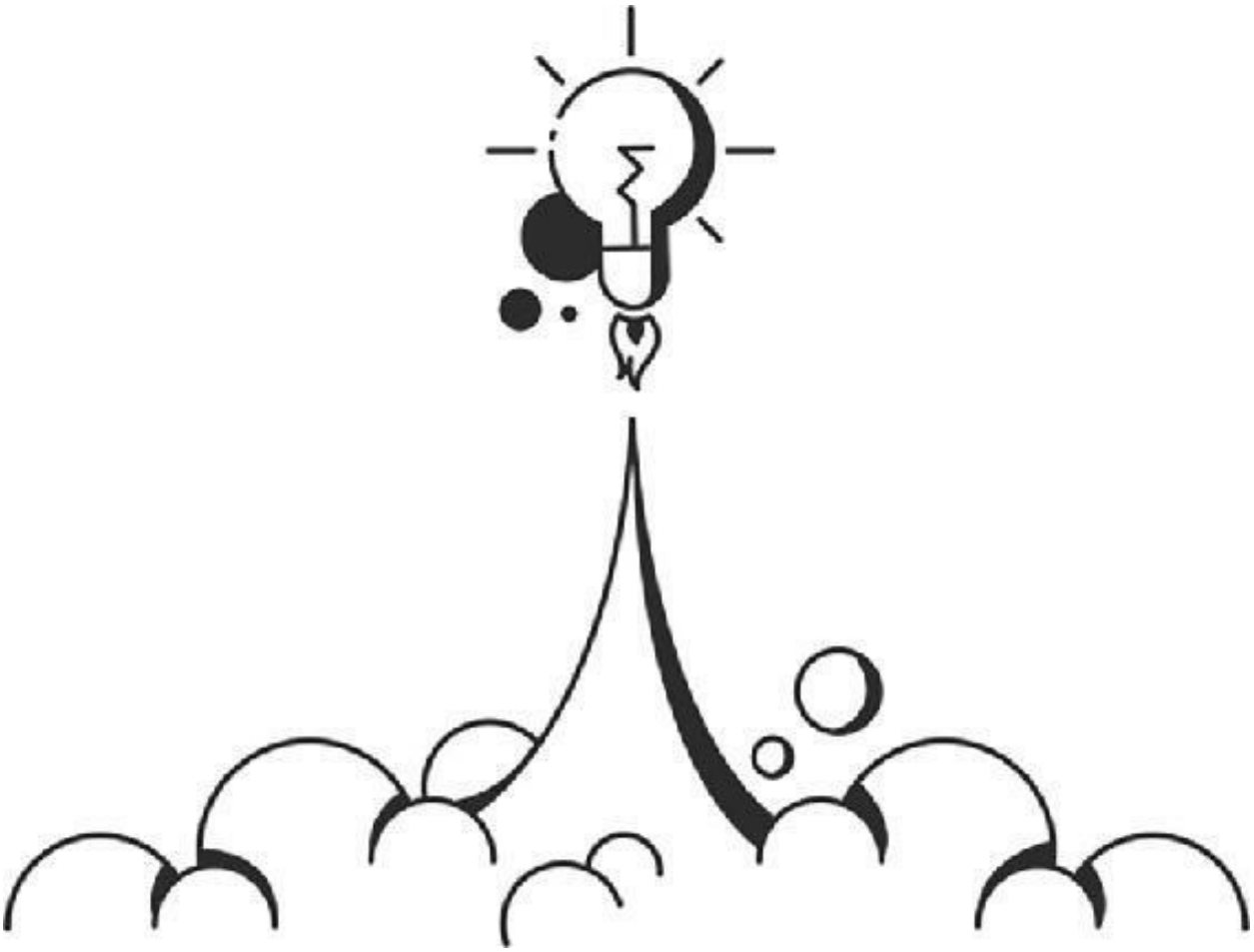
Repaso y acción:

- Antes de hacer crecer un negocio tienes que plantearte

seriamente qué tipo de negocio deseas tener. Alinea el recorrido de tu empresa con tus objetivos vitales.

- Si decides hacer crecer tu proyecto, inevitablemente tendrás que hacer crecer tu equipo. Para ello tendrás que atraer talento, retener talento y echar al talento que no encaje.
- Para cada una de estas tareas, puedes hacer lo siguiente:
  - Atraer talento: crea una propuesta de valor hacia el empleado. Si quieres atraer a los mejores, debes crear una oferta de trabajo que realmente llame la atención. Esto no tiene que ver con poner altos sueldos, sino en todo lo que rodea al puesto de trabajo. Horarios, posibilidades de crecer, formaciones, instalaciones, material proporcionado, etc.
  - Retener talento: somos felices cuando notamos que avanzamos, es vital que hagas sentir a tus empleados que tienen inercia dentro de tu empresa. Esto se puede conseguir mediante los incentivos y los retos profesionales que se les entregan.
  - Despedir talento: cuando lo veas necesario, deja ir al talento que no encaje con la empresa. Sé conciso y claro con tus palabras y justo con la compensación de finiquito.

FIN



Añade tus propias notas

Añade tus propias notas

ESTE ES TU PREMIO POR HABER LLEGADO HASTA AQUÍ



Colección: Emprenbooks

Corrección morfosintáctica y estilística: Editorial Vanir

Ilustraciones interior, cubierta y contracubierta: Humberto Cabaña

Del diseño de la cubierta: ©Editorial Vanir, 2020

Maquetación del interior: Romeo Ediciones

Del texto: Euge Oller

De esta edición: Editorial Vanir, 2020

Editorial Vanir

www.editorialvanir.com

prensa@editorialvanir.com

Barcelona

Bajo las sanciones establecidas por las leyes quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización por escrito de los titulares del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por medio o procedimiento mecánico o electrónico, actual o futuro —incluyendo las fotocopias y la difusión a través de internet— y la distribución de ejemplares de esta edición y futuras mediante alquiler o préstamo público.

Síguenos en nuestras redes sociales:

Emprendeaprendiendo
Euge Oller

