

LO MEJOR DE 2011

El blog de Javier Megías



INDICE

Innovación estratégica: reescribiendo el ADN de la Organización (I)	2
Innovación estratégica: reescribiendo el ADN de la Organización (II).....	4
Lecciones de management que aprendí corriendo	12
¿Cuánto vale tu idea? Nada	15
Claves para hundir una empresa (y ganar dinero en el proceso).....	18
Las claves para crear un ecosistema emprendedor (I).....	21
Las claves para crear un ecosistema emprendedor (II).....	26
Seguro que conoces a tus clientes... pero ¿y a tus no-clientes?	35
Cómo vender más si eres emprendedor (y si no, también).....	39
Las cinco claves para diseñar un modelo de negocio escalable	44
Como no empezar con mal pie (o la necesidad de pivotar el modelo de negocio).....	49
Confirmado: ¡hay vida mas allá de la reducción de costes! (I).....	54
Confirmado: hay vida mas allá de la reducción de costes (II)	58

Agradecimientos: Sergio Madrigal, por su ayuda con la portada y con el formato del libro

Innovación estratégica: reescribiendo el ADN de la Organización (I)



Hace algo más de dos años comenzaba un artículo con la cabecera: “*Vivimos tiempos interesantes...*”, y siguen siendo las primeras palabras que acuden a mi cabeza para describir la situación actual.

La crisis financiera, que en muchos entornos se consideró como algo **ajeno** y que sería **arreglada por otros**, sirvió para destapar una crisis mucho más grave, y que afecta a las bases de cómo hemos diseñado nuestras **estrategias de**

competitividad: la crisis del ahora tristemente famoso “**modelo productivo**”.

Aunque en los dos últimos años se han abordado ciertas actividades en el plano de la **innovación** en la mayoría de las organizaciones, llevados por una especie de **paroxismo innovador**, la mayoría han estado centradas en **reducir costes** de forma creativa o innovar en un **espacio competitivo cercano**, donde nos sentimos cómodos...

Sin embargo, en el plano de la **estrategia** seguimos dirigiendo nuestras organizaciones apoyados en **principios y herramientas** monolíticos que fueron **concebidos hace 30** años en un entorno competitivo muy **diferente** del actual, creados con una finalidad analítica y de planificación acorde a la situación vigente en aquellos momentos (*desde los famosos DAFOs a las Cadenas de Valor*)... y sin embargo, todavía pretendemos utilizarlos como si se trataran de un **oráculo** que, tras alimentar con unos datos, fuera a ofrecernos las claves con las que **mejorar nuestras ventajas competitivas** y **diferenciarnos** (no olvidemos que, en el marco corporativo, el fin último de toda **estrategia** es *crear ventajas competitivas con enfoques económicamente sostenibles*).



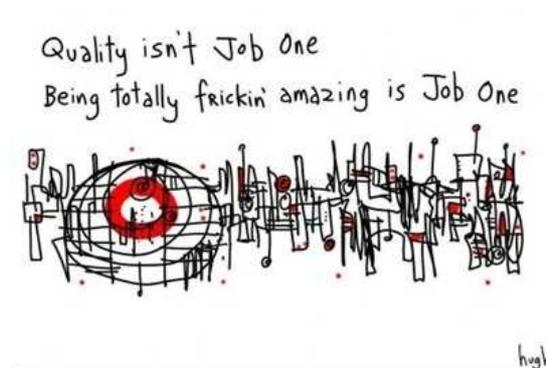
De forma similar, aunque hemos adoptado **metodologías de proceso**, seguimos entendiendo todo el ciclo de operaciones y planificación con un pesado enfoque absolutamente **secuencial**, con ciclos **anuales** de planificación - ejecución (*algo que era factible hace 30 años.. ipero no ahora!*)

Nos obsesiona la búsqueda de la **eficiencia operacional**, los **procesos** y la **calidad**, lo que en absoluto es diferencial. No digo que no sean importantes (son críticos), sino que

simplemente es algo que ahora se presupone y por tanto **no genera diferenciación**

El 90% de los clientes que dejan una compañía declaran estar **satisfechos** con sus productos... parece que claro que **hay algo más que no estamos teniendo en cuenta**.

Una de mis viñetas favoritas del genial [Hugh McLeod \(Gapinvoid\)](#) creo que lo resume a la perfección:



Esta situación genera unas tremendas **tensiones** en las organizaciones, que ya no saben que hacer para mantenerse a flote en la situación actual... y no digamos crecer. Para mi, uno de los aspectos básicos de la **innovación estratégica** se puede resumir en la frase:

En lugar de ser *mejor* que tus competidores, *esfuérzate en ser diferente*

O dicho de otra forma: "Si intentas competir siguiendo las reglas del líder de tu industria, estás muerto...". Éste cambio en la cultura competitiva de "ganar al líder" a "ser diferente" tiene profundos efectos de **transformación organizativa**... aunque que a priori parece de una lógica aplastante, en realidad no es en absoluto el comportamiento organizacional que **fomentamos**, sino que más bien sucede lo contrario (*márquese "x" en todas las prácticas presentes en la **organización***):

- Benchmarking continuo de lo que hace la competencia
- Lanzamientos de producto en reacción a nuevos productos lanzados por el líder
- Ajuste de tarifas en función de lo que hace el líder
- Búsqueda de personal con perfiles similares a los que emplea la competencia
- copia de cada movimiento, siempre un poco más barato e intentando hacerlo un poco mejor...



Éste posicionamiento competitivo **deteriora** de forma importante los **márgenes** y la capacidad de **reacción** de la **organización** ante nuevas circunstancias, lo que a **largo plazo comprometerá su futuro**... ¿un poco esquizofrénico, no?

Para entender cuál es el papel de la **innovación estratégica** dentro de la **empresa**, quizás lo primero sea volver la vista atrás y comprender los **escalones que hemos**

recorrido previamente:

en un principio, el objetivo fue la creación (y mejora) de nuevos productos y/o servicios que nos permitieran competir en nuevos segmentos de mercado (**innovación de producto**).

Una vez agotada esa vía, volvimos la vista a la **innovación en procesos**, que posibilitó aquilatar los costes de nuestros procesos productivos, mejorando la competitividad en los nichos ocupados... ¿pero cómo dar respuesta a las necesidades actuales?... a mi juicio, la **innovación estratégica** es uno de los más firmes candidatos a ayudarnos.

¿QUE ES LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA?

La **innovación estratégica** supone crear un **enfoque sistémico y sostenible** (económicamente) de llegada al mercado, pero sobre todo, supone desafiar los **límites del negocio** tradicionales y **arriesgarse** un poco más allá, a lo que [Mark W.Johnson](#) llama el "espacio en blanco". Como prácticamente cualquier iniciativa que lleve el apellido "estratégico", debe involucrar **a la primera línea de ejecutivos** de la compañía y a su CEO, dado que **implica tomar decisiones** que tendrán un impacto importante en el futuro de la **organización**.

Innovación estratégica: reescribiendo el ADN de la Organización (II)



Como vimos en el [anterior artículo](#), la forma tradicional de **generar crecimientos e innovar** en las compañías ha **cambiado** sustancialmente en los últimos años, y parece más crítico que nunca **reevaluar las estrategias** utilizadas...

Existen una serie de **preguntas** que, sin importar el área de actividad o tamaño de nuestra compañía, debemos plantearnos y cuyas **respuestas** pueden ser el desencadenante de una **transformación organizacional** importante...

Como mencionamos en el artículo previo, el abrazar la **innovación** estratégica **en absoluto supone plantear un presupuesto millonario** de I+D, ni abandonar el negocio actual y las competencias *core* de la organización, sino **pararse a pensar** (que es casi más difícil) y hacer un ejercicio de reflexión fuera de la zona de confort organizacional.

De hecho, y a modo de muestra basta con mirar una de las primeras decisiones que tomó Steve Jobs al reincorporarse a Apple (*actualmente considerada la compañía más innovadora del mundo, aunque mi amigo Antonio Flores [expone algunas dudas al respecto](#) en su genial blog*): cerrar **totalmente los presupuestos de I+D**. Aunque pueda sonar incongruente, en realidad es absolutamente coherente: en todas las organizaciones existen motivaciones absolutamente válidas y justificadas para seguir gastando presupuesto en las líneas tradicionales... ¿pero son éstas en las que *estratégicamente* deberíamos estar haciendo foco?

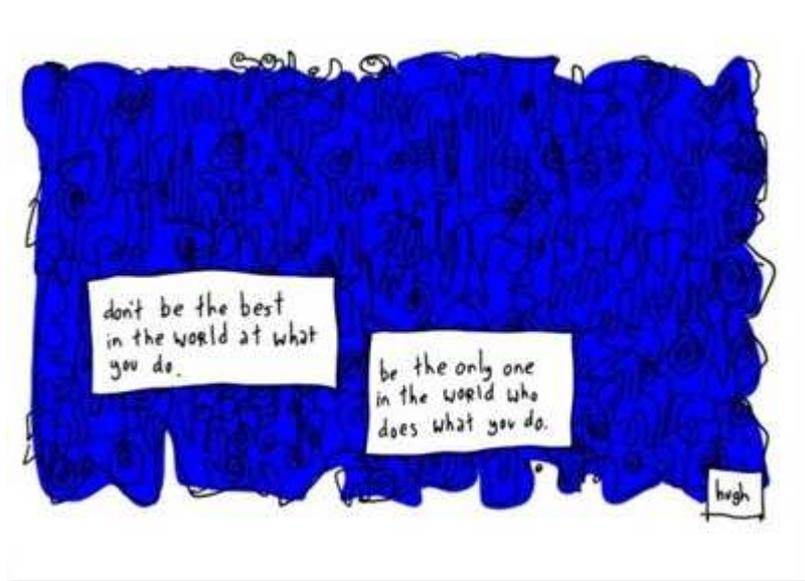
Por defecto, y consecuencia de la inercia organizacional, tendemos a **adoptar inconscientemente enfoques de innovación** evolutiva únicamente...

Aunque obviamente requiere una reflexión pausada, en la que utilicemos un proceso formal, multidisciplinar y sistemático de análisis, siempre he creído que **es mucho mejor plantear preguntas que dar respuestas** (algo extremadamente difícil en la materia que nos ocupa, donde las respuestas las maneja el mercado)... En consecuencia, y según mi experiencia, estas son algunas de las preguntas que nos deberíamos hacer:

¿EN QUE NEGOCIO ESTAMOS?

Supone lanzar **una nueva mirada al mercado**, pero no desde nuestro lado, desde lo que nosotros hacemos, sino **desde la necesidad que cubrimos con el cliente**. Por ejemplo, como comentábamos anteriormente... *¿una compañía de transporte de mercancías por carretera está "en el negocio" del transporte por carretera (**visión desde lo que ofrecemos al mercado**) o en el de la logística (**visión desde el cliente**, que nos percibe como una parte de su cadena logística)?*.

Como parece adivinarse, el hacer un análisis desde el lado del cliente puede ser transformador, y nos permite evaluar qué punto ocupamos en su cadena de valor, cuales son los eslabones previos y posteriores... y si podemos **plantear una estrategia de integración** horizontal, ocupando nuevos nichos adyacentes.... o nuevos nichos.



De forma similar, debemos **superar la clásica visión de escuchar al cliente y centrarnos en lo que necesita** (aproximación tradicional, por ejemplo en los primeros estudios de mercado los clientes decían que para usar un smartphone necesitaban sofisticadísimas aplicaciones de trabajo) y **entender cuál es el "trabajo por hacer"** (de lo que hemos habado largo y tendido... siguiendo con el ejemplo anterior, el trabajo que necesitaban los clientes era, además de su correo y agenda, poder matar el tiempo)

Estas reflexiones nos deben llevar a **replantear nuestro posicionamiento competitivo** y generar estrategias de crecimiento sostenible. Algunas otras preguntas que nos deben hacer pensar son:

- ¿La industria en la que estamos tiene un enfoque centrado en producto? ¿en el cliente? ¿en el proceso? ¿Qué pasaría si lo cambiásemos?
- ¿Cuáles son las principales convenciones en nuestra industria respecto a precio, clientes, entrega, producto o servicio, relaciones...etc? ¿Cuáles podríamos / deberíamos repensar?

¿QUIENES SON MIS CLIENTES? ¿Y MIS NO-CLIENTES?

Quienes son los clientes y cómo vamos a llegar a ellos, es una de las obsesiones de toda persona al frente de una organización... pero en lugar de sólo obsesionarnos con las "**necesidades**" del cliente (o el trabajo), debemos ir más allá y adoptar un enfoque de "**el cliente primero**" (en lugar de "el producto primero"... o como dijo una persona a la que tengo en gran consideración:

"Trabaja duro, trabaja bien, haz que el cliente sea feliz... y el dinero vendrá sólo" .

Frecuentemente el **destinatario final del producto no es el comprador del mismo...** y sin embargo nuestra obsesión se centra en el comprador.

Debemos hacer un ejercicio de **identificar a todos los actores en la cadena**, entender sus diferentes necesidades e identificar el mensaje que debemos utilizar con ellos (si es un actor que el grueso de la industria ha ignorado, mejor!)



Esto es algo que antiguamente pasaba a las compañías farmacéuticas, que centraban sus esfuerzos en el **prescriptor** (médico) sin hacer mucho foco en el **usuario final** (paciente). Con el creciente *empoderamiento del paciente*, el foco ha cambiado y sin dejar de lado a los médicos, las farmacéuticas están poniendo el acento en el paciente... con excelentes resultados.. (vender vs. hacer que nos compren).

El sentido común dicta que quizás (y sólo quizás) para crear crecimiento tiene más sentido **dirigir nuestros esfuerzos a clientes que actualmente no están comprando** (ni a nosotros ni a nuestra competencia, los famosos [no clientes](#), que a intentar robar clientes a nuestros competidores (*¿por qué intentar coger un trozo de la tarta de otro... cuando es posible meter la cuchara en una tarta que nadie se está comiendo?*)).

Esto que suena tan bien obviamente **no es ni mucho menos fácil**, pero es posible identificar las barreras que impiden que dichos clientes compren e intentar eliminarlas (*ideas que trataremos en un futuro artículo*)

Adicionalmente, es importante ir **más allá de los tradicionales estudios de mercado**, que clasifican de formas más o menos artificiales que piensan o sienten nuestros clientes, y **salir a la calle a hablar con ellos**, observarlos, preguntarles qué les frustra o cómo usan nuestros productos..

De hecho, hay dos formas diferentes a las tradicionales (*segmentación a grano grueso*) de entender el acercamiento al cliente, ambas innovadoras y que pueden generar crecimiento:

- **Centrarse en las diferencias:** Nuestros clientes quieren ser (son!) completamente únicos (no un "segmento"), y quieren que nos centremos en sus necesidades únicas e individuales. Esta micro-segmentación, o personalización masiva, puede llevarnos a descubrir segmentos de clientes que hasta ahora eran tratados de forma igual. (*¿por qué no paran de enviarme publicidad sobre golf, sky, etc... cuando yo hago patinaje freestyle?*). Las tecnologías de recomendación que permiten conducir al cliente a lo largo de la "Larga cola" (long tail) son la clave en el mercado online (Amazon, por ejemplo hace un uso genial de las mismas)
- **Centrarse en las similitudes:** En lugar de centrarse en las diferencias que tienen los distintos clientes, es posible *desegmentar* a nuestros clientes y [buscar los elementos comunes](#) que los unen con los clientes que ya tenemos, haciendo foco en un mensaje mucho más horizontal.

Algunas **otras ideas** sobre las que conviene trabajar son:

- ¿Quiénes son mis clientes menos rentables? ¿Hay formas más rentables (pero con menos características premium) que los satisfarían?
- ¿Quiénes son los actores que actúan en la cadena de compra? ¿Quién es mi cliente allí?
- ¿Entendemos que nuestros clientes quieren ser únicos (no un "segmento") y los tratamos en consonancia?
- En lugar de segmentar cada vez más... ¿puedo encontrar rasgos comunes entre clientes que entendía diferentes?
- ¿Quiénes son mis clientes menos satisfechos? ¿Por qué?

¿QUE NECESITO? ¿QUE ACTIVOS OCULTOS PUEDO MOVILIZAR?

Normalmente tendemos a **asumir como infranqueable la barrera de los recursos**: "con el capital humano, recursos productivos y demás elementos de apoyo actuales sólo puedo hacer X, Y, Z". Aunque ésta es una reflexión necesaria, la realidad es que muchas veces **nos limita**: Habitualmente consideramos que nuestros empleados son una suerte de robots que **sólo saben hacer "lo que hacen todos los días"**... lo cual es un planteamiento limitador, similar al que comentábamos previamente respecto al mercado en el que operamos.

Sin embargo, no para de sorprenderme la **capacidad de adaptación de las personas**, y sus ganas de asumir desafíos...



Ahondando en éste aspecto, tradicionalmente en todas las organizaciones tenemos personas **que por defecto se dedican a cuestionar todo**, desde por qué rellenar el informe X hasta si de verdad vale la pena trabajar para el cliente Y.

El proceso de transformación organizacional que estamos planteando requiere precisamente de esas personas (*da igual la edad!*) que tradicionalmente resultan **incómodas**, porque el cambio

de esquemas mentales que requiere la innovación estratégica no es un proceso ni fácil ni cómodo, y resulta especialmente difícil para la gente que está perfectamente a gusto con "cómo se han hecho siempre las cosas".

Es igualmente relevante conocer cuáles son las **competencias clave** de la Organización, tanto:

- **Materiales**, en forma de instalaciones, capacidades de producción, capacidad financiera (*si disponemos de fondo de maniobra negativo... ¿podemos hacer algo con ese dinero?*)
- **Inmateriales**: relaciones, reputación, conocimiento, capacidades...etc.

Si somos capaces de entender éstas capacidades en un sentido amplio, descubriremos nuevas **formas creativas de crecimiento** que hasta ahora no habíamos considerado, utilizando los recursos actuales de nuevas formas. Por ejemplo, *es posible que nuestra organización, para distribuir sus productos, haya creado una potente red de distribución a tienda final... ¿y si alquilamos dicha red a terceros?. Algo similar hizo Amazon: se dio cuenta que uno de sus activos clave era su infraestructura tecnológica "o "nube"... así que decidió crear un negocio (muy rentable) de pago por uso de sus infraestructuras para terceros (¿tiene algo que ver esto con vender libros online?)*

Algunas preguntas:

- ¿Cuáles son los activos, recursos y capacidades utilizadas habitualmente por mis competidores en la industria? ¿Estoy haciendo el mismo uso que ellos o busco formas nuevas de explotarlos?
- ¿Qué activos auténticamente diferenciales existen dentro de mi organización, que sean difíciles de imitar o sustituir? ¿Los estamos utilizando de forma creativa?
- ¿Qué activos elegiría si empezase ahora de nuevo? ¿Cómo casa dicho mapa con mis activos actuales? ¿Cuántos de ellos son "reconvertibles"?

¿PUEDO MEJORAR O REINVENTAR MI PROPOSICIÓN DE VALOR?

Habitualmente los clientes **no responden a los patrones de uso de nuestros productos o servicios** que en principio consideraríamos como "lógicos" (*desde nuestro punto de vista!*), y nos encontramos construyendo una proposición de valor sobre **suposiciones y buenas intenciones** en muchos de los casos. Tal como hemos dicho anteriormente, es recomendable salir a hablar con el cliente, no sólo por **comprender mejor cómo usa** el producto (o servicio), sino por comprender **qué pasa (y en qué contexto) antes, durante y después** de que éste lo utilice... lo que nos puede llevar a entender nuevas formas de extender nuestra proposición de valor.

De hecho, deberíamos analizar en profundidad los [2+6 pasos en el ciclo de compra del cliente](#), y asumir como clave la necesidad de focalizarnos en toda la [experiencia](#) de compra, no sólo en los pasos obvios:

- Precompra: Conocimiento de la existencia del producto
- Precompra: Evaluación del producto
- Compra
- Entrega
- Uso
- Añadidos
- Mantenimiento
- Deshecho

Es curioso cómo muchas veces **nos centramos en las primeras** y olvidamos algunas igual de importantes, como el deshecho o eliminación del producto. *Por ejemplo, más allá de la campaña mediática que han realizado con el reciclaje de las cápsulas, una importantísima parte de la propuesta de valor de Nespresso para las cafeterías públicas trata de los esfuerzos que ahorra (y la limpieza que se gana) con el sistema de capsulas en la eliminación de los restos del café respecto a las máquinas de bar tradicionales.*

Finalmente, es importante **replantear las fórmulas de beneficio**, flujos de ingresos, o simplemente cómo ganamos dinero, intentando innovar más allá de los tradicionales (precio fijo, tanto alzado, porcentajes de intermediación...). De hecho existen algunos francamente interesantes, como:

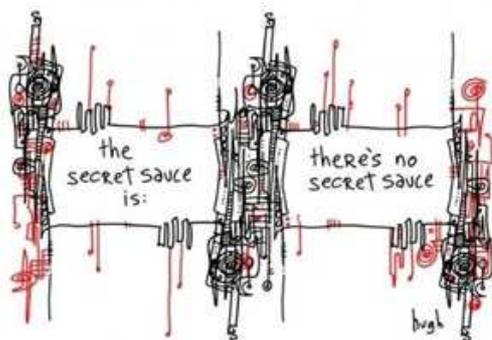
- Pago por uso
- Suscripción
- Subasta
- Subasta inversa
- En función de características del cliente
- En base a volumen
- Freemium
- Basado en publicidad

Por ejemplo, es extremadamente revelador lo que han hecho compañías como JCDecaux, negociando con ayuntamientos el sustituir todo el mobiliario urbano (papeleras, marquesinas, kioscos...etc) a coste cero, a cambio de que se les conceda la posibilidad de utilizar dichos soportes para publicidad... cambiando la fórmula tradicional de compra o alquiler pagada por el consistorio por una de pago por anunciantes.

Finalmente, es importante cambiar el "chip" de que **una proposición de valor se construye** desde lo que tenemos (punto de vista **de atrás hacia delante**). y no a la inversa (**de delante hacia atrás**), es decir, empezando con el objetivo final y retrocediendo en la cadena de construcción del mismo.

Por ejemplo, si queremos **acceder a un mercado caracterizado por no-clientes cuya principal barrera de acceso es la riqueza**, en lugar del enfoque tradicional de construcción de la estructura de costes, donde se definen qué materiales, actividades y recursos son necesarios, se calculan sus costes y se incluye un margen (cómo funciona el 99% de las compañías) podemos optar por una **aproximación inversa**: fijar el precio al que se debe vender (o mejor dicho, al que los clientes quieren comprar) e ir hacia atrás en la cadena, eliminando todos los elementos de coste que sea necesario (lo que supone tomar decisiones complicadas!).

ALGUNAS CONCLUSIONES



Para seguir creciendo debemos redefinir o al menos cuestionar continuamente el posicionamiento competitivo de la organización. Esto implica habitualmente redefinir:

- Que estrategias de crecimiento pueden adoptarse para generar un valor *significativo* para los clientes, ya sean existentes o nuevos (evaluar los no-clientes).

- Que modelos de negocio pueden servir para conseguir la máxima rentabilidad y escalabilidad (mis dos principales obsesiones)
- Nuevos mercados a los que atacar, ya sean completamente nuevos o adyacentes a los que operamos

Esto no supone, **en absoluto, abandonar las competencias del core** de la organización, debemos seguir "ordeñando la vaca" (*formula de beneficio actual*) pero también **dedicar recursos a "criar" lo** que en el futuro serán las líneas estratégicas **que harán crecer a la organización** e invertir la tendencia de erosión de márgenes y presión competitiva a la que se ve sometida (*habitualmente síntoma de que el mercado está saturado de ofertas poco diferenciadas*)

Por todo ello, debemos **formalizar ya los procesos de innovación estratégica**, haciendo que pase de ser un "esfuerzo de una sola vez" a un **enfoque continuo y sistémico** en la organización: es necesario reinventarse periódicamente y evolucionar de igual forma que evolucionan nuestros clientes (y no-clientes).

Todo lo anteriormente expuesto nos puede ayudar de forma importante a redefinir **la posición competitiva de la organización**, pero cuidado: las principales **barreras** que nos encontraremos no serán en absoluto las de mercado o de competencia... sino las internas. Como le sucedió al equipo de Nespresso (hoy considerados como el paradigma de cómo una innovación estratégica puede cambiar un mercado) dentro de Nestle, los principales enemigos contra los que tendremos que luchar para hacer realidad nuestro planteamiento de innovación estratégica (recomiendo *leer con cariño el caso de estudio*) son tres:

- Estudios de Mercado (la mirada tradicional al mercado y a nuestros clientes)
- Modelos de Negocio (definición de negocio en el que estamos, sus barreras y nuestra proposición de valor)
- Cultura de la empresa (Que podemos hacer, y cuáles son los activos clave... y sus feudos de poder)

Si te interesa saber más sobre **innovación estratégica**, uno de los mejores libros (aunque con un enfoque muy académico) es "Reshaping Strategy: Exploring the content, process and context of Strategic Innovation" de Mark Sniukas

Lecciones de management que aprendí corriendo



Correr y el **management** son dos actividades que *a priori* no se encuentran relacionadas, pero que sin embargo guardan un número importante de paralelismos cuyo conocimiento puede **enriquecernos** enormemente.

En éste artículo he intentado desgranar varias de las **ideas** que me han asaltado mientras corría durante el último año, y que iban a convertirse en libro...

El título, deliberadamente mediático, tiene su origen en un **proyecto de libro** que finalmente no verá la luz, y en el cual he estado trabajando de forma discontinuada desde hace algo más de un año. ¿El motivo? Los **sospechosos habituales**: falta de tiempo, foco.. y sobre todo, **dos nuevos libros** (cuya temática no será ajena a los lectores del blog) en los que estoy empezando a trabajar junto con algún otro **creyente del nuevo management** (ien el futuro, más información!)

Debido a ello he pensado que es mejor publicar un planteamiento *muy resumido* de algunas de las partes que daban forma a la obra, y que, a pesar de estar en una etapa muy *embrionaria*, creo que **pueden aportar alguna idea aprovechable**.

Sirva como descargo (o como declaración de intenciones) que **soy un apasionado de correr**... suelo decir de broma que *empecé a correr para cuidarme y estar sano, y que sin embargo ahora corro para pensar... es "mi momento" creativo*, de donde han surgido muchos de los artículos de éste blog y por tanto, una de las partes que más valoro de mi vida. De hecho, uno de mis libros favoritos es el genial "[De que hablo cuando hablo de correr](#)" de [Haruki Murakami](#), y que logra aunar en una sola obra dos de mis principales pasiones: **correr y escribir**.

Creo que **correr es una de las mejores y más recomendables actividades** en las que puede dedicar su tiempo cualquier persona, especialmente si se trata de alguien con la imperiosa obligación de pensar a largo plazo: permite **descargar adrenalina, tonifica** el cuerpo, nos **carga** de energía y además, y una vez estás un poco en forma, te ofrece un espacio de tiempo en el que olvidar el cuerpo (*embarcado en una actividad extenuante y mecánica*) y **dejar vagar nuestra mente**...

Finalizado éste *alegato*, creo que lo más conveniente es entrar a la sustancia del artículo: **¿Que puñetas tiene que ver el management con tan saludable ejercicio?**. Creo que en realidad existen muchos **paralelismos** que podemos encontrar entre ambas actividades y que pueden aportar mucho a la disciplina de la gestión:

- **La mejor forma de aprender a correr... es corriendo**. No vale sólo con leer libros, asistir a cursos teóricos o filosofar sobre la actividad. En el mundo del management sucede de forma similar: nos empeñamos en leer mil libros (ojo, soy un fan de ésta actividad.. pero no sólo de ella), en asistir a eternos cursos teóricos

en los que discutimos casos de éxito de empresas diferentes sucedidos en circunstancias absolutamente diferentes a las nuestra. ¿No sería mucho mejor aprender de los "casos de fracaso"? El otro día mi amigo [Antoni Flores](#) decía una frase con la que me siento muy identificado:

*Empecé a escribir por la necesidad de teorizar el día a día profesional....
según parece voy al revés: primero practico y después teorizo*

- **... pero si es importante planificar nuestro entrenamiento.** No se trata de obsesionarse por realizar un exhaustivo plan teórico para acometer el entrenamiento, detallado, formal y estructurado a la antigua usanza... Se trata de reflexionar sobre: QUÉ queremos conseguir, Que PLAZOS manejamos y con que RECURSOS contamos. En el mundo empresarial sucede lo mismo... hay gente que se obsesiona con minuciosas planificaciones estratégicas que intentan capturar una realidad desconocida y modelarla.. lo que es imposible. No digo que no sea necesario planificar, pero sin duda es más importante EJECUTAR.
- **Es mejor correr mirando hacia adelante,** hacia la línea de horizonte que a nuestros propios pies. El hecho de mirar hacia adelante no sólo favorece una mejor postura para correr, sino que además potencia el mantener un ritmo adecuado a las circunstancias del terreno futuro. En las empresas, como consecuencia de un [planteamiento de la figura del directivo a mi juicio errónea](#), solemos avanzar obsesionados por los resultados a corto plazo, sin tener en cuenta la importancia del largo plazo (causa raíz, entre otras de los actuales problemas económicos)... iese sí, manteniendo un ojo en el día a día!
- **Rodéate de gente mejor que tú para correr (si puedes).. solo así progresarás.** Es muchísimo más complicado que correr sólo, puesto que estarán empujando tus límites diariamente. Correr sólo es un buen ejercicio ocasional, puesto que potencia la introspección y el pensamiento estratégico (luego hablaremos más de esto), pero sin duda lo que más empuja tu nivel físico es correr con gente mejor que tú. En la [empresa](#), sucediendo lo mismo, tendemos a rodearnos de un ejército de clones que, aunque puedan superarnos, bien se guardarán de demostrarlo. Un equipo mejor que tú, diferente y muy [diverso \(en todos los aspectos de la palabra\)](#) sin duda mejorará de forma importante los resultados de la organización... aunque será mucho más difícil de gestionar. El otro día escuché la frase:
*Gestionar en equipo de gente creativa y altamente diversa
es como intentar pastorear un rebaño de gatos*
- **Acostúmbrate a correr por terrenos y desniveles diferentes.** Una de las principales trampas en las que todo corredor cae alguna vez es la autocomplacencia: uno se acostumbra a correr la misma distancia, a la misma velocidad y por el mismo terreno todos los días... lo que hace que al ser enfrentado

con un recorrido diferente (en intensidad, pendiente...etc) se vea incapaz de abordarlo con solvencia. Esto de forma muy similar nos sucede en el mundo de la empresa: acostumbramos a trabajar siempre en los mismos sectores, explotando los mismos clientes y sin realmente hacer un esfuerzo creíble en innovar (en el mejor de los casos, pequeñas innovaciones incrementales que no requieren arriesgarse). Hay que reinventarse TODOS LOS DIAS.

- **Si empiezas corriendo a toda velocidad, lo normal es que te desfondes pronto.** Es mejor empezar de forma gradual, analizando las sensaciones de la carrera y, una vez realizado el ejercicio de calentamiento y conocido el estado físico, llega el momento de darlo todo. En la mayoría de empresas operamos así con los lanzamientos de nuevos productos o líneas de negocio: invertimos mucho tiempo en extensísimos planes de negocio que predicen cómo reaccionarán clientes que no conocemos, y cuando lanzamos, lo hacemos con todos los medios e invirtiendo muchísimos recursos. ¿Y si en lugar de enfocarlo así, planificamos los elementos importantes del plan de negocio (el análisis, más que la parte formal) y empezamos de forma básica y barata, probando que las hipótesis sobre las que se basan nuestras proyecciones son correctas?
- **Unas zapatillas o un pulsómetro de última generación no harán que corras mejor.** Algunos de los mejores atletas del mundo corren descalzos... ¿y nosotros invertimos una parte considerable de recursos económicos en unas zapatillas?. Lo importante es correr. En las empresas, en lugar de obsesionarnos (e invertir de forma acorde) en nuestra propuesta única de valor, lo que hacemos es comprar las más punteras (y caras) herramientas... ¿no será mejor buscar las que *de verdad* necesitamos y el resto invertirlo en mejorar nuestra proposición de valor?

Hay muchos otros **paralelismos que podemos explorar** (*¿me cuentas alguno?*), pero a mí me estas reflexiones me han ayudado a ser mejor profesional (*¡ojo...y lo que me queda!!!*)...

¿Cuánto vale tu idea? Nada



NADA. Tu idea no vale *nada*... Ahora mismo no es más que una serie de impulsos eléctricos en tu cabeza. Lo que realmente tiene un valor es la **ejecución** de tu idea de negocio con éxito... lo que todavía está por demostrar. Cuanto antes entiendas esto, antes podrás dejar atrás tus planteamientos preconcebidos sobre lo que es emprender y el valor de las ideas... para **ponerte a trabajar**. Hazte ya a la idea que la distancia que separa tu idea de un negocio de éxito es abismal... y el camino está plagado de dificultades.

Y sin embargo, conozco decenas de grandes *visionarios* que se lamentan amargamente mientras recuerdan que la *empresa X*, ahora con una cotización millonaria en bolsa, les *robó* la idea que se les había ocurrido (*curiosamente, separados por más de 10.000 km y sin contacto alguno*).

En un año, es habitual que escuche *la misma* idea de negocio más de tres veces... y que cada emprendedor la haya planteado de formas radicalmente diferentes, enfocadas a segmentos opuestos y con *modelos de negocio* divergentes... y sin embargo, la *idea* era la misma y ha generado tres negocios rentables... **¿por qué?**

Pues porque tener una idea es fácil, todo el mundo las tiene... y la tuya probablemente no sea ni siquiera original. Lo que es realmente la hace diferente es cómo *diseñas el servicio*, lo complicado es **llevarla a la práctica**, lo que requiere importantes dosis de determinación y persistencia, sazonadas con compromiso, dedicación y confianza en ti mismo. Como diría mi abuelo, debes interiorizar las 3 Vs:

Valor, Voluntad y Vuevos.

Hazte a la idea que la *resiliencia*, la resistencia a la frustración, deberá convertirse en tu compañera... ya que vas a sufrir no pocos fracasos. Lo importante es que cuando falles y te des las preceptivas bofetadas que todo emprendedor sufre, **te levantes rápido**... y sobre todo, que sean bofetadas **baratas y tempranas** (*emprendimiento ágil*).

ENTONCES... ¿MI IDEA NO TIENE VALOR?

Vamos a verlo en el caso más sencillo para no meternos en aspectos metafísicos sobre lo que es "valor": hablemos del *valor monetario*, de la **pasta**... y para ello nada mejor que plantear dos escenarios autoexplicativos en los que hablar con un inversor:

1. **Invierte en mi idea:** En el rarísimo caso que encuentres a alguien lo suficientemente *motivado*? como para invertir en tu idea... ¿qué le vas a decir cuando te pregunte cuánto vale? ¿10.000€? ¿100.000€? ¿1.000.000€?... y no lo dudes, la siguiente pregunta que te hará es ¿Por qué?. Y una vez haya desmontado

tus pretensiones basadas en castillos en el aire, te ofrecerá una participación exigua a cambio de un porcentaje importante de tu empresa (¿he dicho empresa? Quería decir *idea*)

2. **Invierte en mi empresa:** "Tengo una empresa constituida hace poco, en la que ya hemos creado el producto X /el servicio Y, que han comprado y validado 5 clientes y que tiene unas perspectivas de crecimiento de x%. Estas perspectivas se basan en las previsiones contrastadas con estos X clientes, y que serán ejecutadas por éste equipo". En este escenario, la discusión será en base a cuasi-realidades, cuantificables y valorables de forma más o menos objetiva...

¿EN CUAL DE LAS DOS SITUACIONES CREES QUE LA IDEA VALE MAS?



Corolario: Conviértete en un [maestro del bootstrapping](#), y a menos que sea *absolutamente imprescindible* no recurras a capital externo (más allá de las 3F: [Friends, Fools & Family](#)). Monta tu empresa, ya sean negocios en Internet o panaderías, crea un producto mínimo viable de tu producto o servicio, pivota y luego [valida tu modelo de negocio a través de las ventas](#)... y sólo entonces podrás discutir con conocimiento de causa sobre el futuro de tu empresa y su valor.

De todas formas, no te obsesiones demasiado con la inversión hasta que llegue el momento... tu obsesión debe ser **materializar esa idea**, llevarla al mercado y diseñar el modelo de negocio más óptimo. Como decía el otro día [Marek Fodor](#):

Por cada curso sobre cómo levantar financiación deberían existir 10 sobre cómo ejecutar tu proyecto

Es decir, la clave de la ejecución no es un [excelente plan de negocio](#), sino un **equipo** capaz, flexible e inspirado por un fin en el que creen... y no lo dudes, vuestra resolución será probada muchas veces.

ENTONCES... ¿Y SI ME ROBAN LA IDEA? (¿A ALGUIEN LE IMPORTA?)

No acabo de entender muy bien porqué ese terror a que alguien te *robe* tu idea. Si hay una buena forma de hacer un primer testeo rápido y barato de ideas y negocios es contándosela a **todo el mundo que puedas**... (Obviamente, sin revelar el *secreto de la Coca-Cola*)



¿Tú crees que alguien te va a robar la idea? Y si te la roban... tú crees que alguien la va a ejecutar **como tu** (*como hemos visto, la auténtica clave!*), que llevas meses dándole vueltas, viendo sus pros y contras, escenario de evolución de la misma, cómo llegar a los clientes...etc.?

Y sobre todo, si tu idea es tan fácil de copiar que contando su mecánica cualquiera puede hacerla... ¿no te parece que **tienes problemas mucho más gordos?**

Como dijo [Julen Iturbe](#) en el [Iniciador de Alicante](#):

Si tienes una manzana y te la roban, no comes; si tienes una idea y te la roban, habrá dos personas que dispondrán de ella... pero solo una sabrá realmente ejecutarla

En resumen...

Si quieres hacerte *asquerosamente* rico con tu idea, no sólo debes tener claro su valor, sino entender quién va a estar dispuesto a pagar por él, cómo vas a hacer llegar al mercado tu propuesta, como diseñar una estructura de costes ajustada e innovadora, cómo reaccionar cuando tu competencia ataque tu nicho... en una palabra, debes diseñar un modelo de negocio innovador... y después de todo esto, todavía tendrás que pagar las facturas, pensar en el futuro de tu empresa, atender a tus empleados... y tener una vida.

- **¿Te he desanimado?** ¡*Estupendo!* Te acabo de hacer un favor evitándote una de las épocas más infelices de tu vida, emprender no es para ti (lo cual no es en absoluto malo... mucho daño han hecho esos slogans de "Todo el mundo debe emprender")
- **¿Te has crecido?** ¿Con cada objeción has pensado cómo vas a salvarla y has llegado al final del artículo con ganas de más? ¡*Genial!* La realidad es que emprender es uno de los mayores desafíos a la capacidad del ser humano, y tú estás preparado para enfrentarte a él...y caerte... y volverte a levantar...

Claves para hundir una empresa (y ganar dinero en el proceso)



Aunque parece una tarea sencilla, hundir una **empresa** no es en absoluto fácil: es necesario dedicarle un **esfuerzo y entusiasmo** nada desdeñable, sobre todo si lo queremos hacer en un corto plazo de tiempo... y por supuesto, ganando **indecentes cantidades de dinero** en el proceso. Nuestro **objetivo** queda pues claro: hacer aumentar de forma muy significativa el valor de la compañía el tiempo justo para cobrar una cifra obscena por los *incentivos y stock options*... y luego dejarla agonizar.

Es por tanto importante escoger una **estrategia de acoso y derribo** bien diseñada y pensada, analizando detenidamente el impacto real de cada acción, ya que involuntariamente podríamos estar llevando a cabo actuaciones que podrían fortalecer la compañía, o dios no lo quiera, inadvertidamente mejorar su **competitividad**.

Con nuestro objetivo claro, debemos ser **concienzudos en el planteamiento** y ejecución de esas tareas destinadas a finalizar la existencia de tan augusto organismo... si no, podríamos tardar casi tanto en destruirla como se utilizó en crearla y hacerla crecer (igeneraciones, en algún caso!)... y claro, no tenemos tanto tiempo: hay muchas otras empresas que hundir.

Es recomendable acometer las acciones que vamos a describir desde un puesto de primera línea, ya que su impacto suele ser más rápido... pero si todavía no hemos conseguido alcanzar el codiciado sillón de CEO, no desesperemos: **podemos hacer mucho daños desde otros puestos**, sólo que nos costará más tiempo alcanzar el deseado objetivo, y será más laborioso pelear con otros directivos santurriones que la defenderán a capa y espada, con ese anticuado sentido de la ética que los caracteriza.



A continuación pues vamos a discutir algunas de las acciones que nos servirán para acabar con la historia de cualquier compañía, por mucha solera o renombre que tenga... Eso sí, es importante ejecutarlas todas, sino caeremos en el riesgo de **quedar sólo en la mediocridad**, que lleva a una agonía mucho más larga (para la que no tenemos tiempo).

1. **Desdeñar las contribuciones de los empleados:** Los *subordinados* son un mal con el que desafortunadamente hay que vivir en las empresas.. así que para establecer el tono correcto es buena idea utilizar frases como "aquí no se os paga por pensar... el cerebro os lo dejáis en casa". Si aún así no los hemos doblegado, es buena idea organizar sesiones de pensamiento libre donde se esfuercen en dar lo mejor de si mismos para mejorar la empresa.... y luego tirar a la basura todas sus cuidadas propuestas. ¡Éxito garantizado!

2. **Eliminar áreas que lo único que hacen es adornar:** Cualquier esfuerzo en generar marca, demanda o entender el mercado (*pamplinas habituales del departamento de Marketing*) no sirve de nada. Áreas como Recurso Humanos o planteamientos como la RSC no aportan nada, y encima cuestan dinero. Si te encuentras con resistencias internas y no consigues eliminar completamente áreas "supuestamente" imprescindibles (*atención al cliente..etc*), siempre puedes infradotarlas tanto que al final sientan que hubiera sido mejor eliminarlas.
3. **Generar las máximas barreras posibles:** Debe ser imposible para el empleado tratar cualquier tema de importancia con su jefe (*no líder, por supuesto*), que inaccesible se escudará tras montañas de papeles. Si además conseguimos incentivar una cultura de competencia frontal, donde nadie comparta nada y donde cada uno sólo se preocupe de hacer crecer únicamente su chimenea, el éxito está asegurado. Sería estupendo reinstaurar el derecho de pernada, pero según parece lo han considerado ilegal...
4. **La innovación es una moda inútil:** Si ya se gana dinero con lo que hace la empresa... ¿para qué vamos a gastar más? Eso de la innovación es una perniciosa moda que se han inventado un grupo de profesores universitarios para hacer perder el tiempo a las empresas. Si algo funciona ahora... ¿por qué no lo va a hacer en el futuro?. De hecho, si a alguno de tus empleados se le ocurre probar algo nuevo y se equivoca, *¡a por él!* ¡Nadie más tendrá la desfachatez de arriesgarse en tu empresa!
5. **¿Transparencia?:** ¿Para que le vas a dar visibilidad de tus tejemanejes al mercado? Sólo debemos publicar la información estrictamente necesaria para conseguir que se crea que todo va bien mientras exprimes la naranja... lo ideal son notas de prensa con términos grandilocuentes en las que se diga que todo va estupendo. Si abres algún canal adicional El público en general y los medios en particular lo único que harán es incordiarte con preguntas.. así que mejor no perder el tiempo comunicando.
6. **Los clientes... desgraciadamente necesarios** La facturación que va a hacer crecer la cifra de negocios de una forma obscena (y por tanto tu prima) deberá salir de los clientes, por lo que deberemos diseñar cuidadosamente una estrategia que alivie sus bolsillos del peso del dinero. Suele ser interesante ofrecer el oro y el moro, presentar productos mágicos o atractivos proyectos faraónicos... en los que luego no cumplir lo pactado o hacerlo con la mínima calidad. Quizás no te vuelvan a comprar... ¡pero todavía quedan muchos otros clientes a los que vender!
7. **Los proveedores, esa fuente de financiación olvidada:** No hace falta que te hablen tus asesores de términos exóticos como NOF o similares... lo único que debes saber es que los proveedores son una estupenda forma de financiarse!. ¿Para que pedir dinero al banco si puedes pagar tarde y mal a los proveedores?... tal como está la situación, no se quejarán mucho.

8. **Obsesionarnos con la competencia:** Si, esos desaharrapados que quieren robarnos nuestro trozo del pastel... ¡No saben con quien se enfrentan! Lo que debes hacer es copiar lo que les funciona a ellos, bajar los precios un 20% respecto a los suyos...¡y a sacarlos del mercado! No hay negocio para todos, y seguro que no tenemos ningún interés en común....
9. **¿Competitividad..que?.** Todo eso de la productividad es una moda anglosajona diseñada por elementos sediciosos para que los empleados trabajen menos. Sin embargo, y aunque será arduo, si nos esforzamos, ¡podremos conseguir que trabajen jornadas de 14h seguidas pagando sólo 8h! (*no serán mucho mas productivos, pero su infelicidad bien lo vale*). Si no consigues que en tu país trabajen lo suficiente, siempre puedes deslocalizar las actividades a algún lugar en vías de desarrollo donde no sean tan tiquismiquis con los derechos de los trabajadores... ¡Que te hablen a ti de competitividad!

Como puedes ver, no es una tarea nimia, y deberás poner todo tu empeño, pero si perseveras y aplicas con tino todos los consejos anteriores conseguirás hundir la empresa antes de que te des cuenta... ¡ÁNIMO!

Las claves para crear un ecosistema emprendedor (I)



Estamos en un momento en el que el emprendedor se ha convertido en el ideal a emular, y la creación de un [ecosistema emprendedor](#) la búsqueda del mítico "El Dorado" de cualquier gobierno... pero sorprendentemente, y a pesar la pista que ofrece la palabra "[ecosistema](#)", únicamente se tiende a hacer foco en uno o dos factores y no de forma holística, lo que produce únicamente pequeñas chispas, iniciativas

parciales y fragmentadas que no son capaces de **encender la hoguera**...

Éste interés de los gobiernos es **absolutamente legítimo**, y aunque habría que desmitificar la legendaria figura del emprendedor, si que es cierto que un aumento importante en el número de nuevas empresas o *startups* tiene un impacto importante en las variables clave que definen la **competitividad de** un país o región...:

- Riqueza: IPC (GDP)
- Creación de nuevos puestos
- Mejoras de la productividad

Además, existe una tendencia a la mejora a largo plazo no sólo de las variables económicas sino de aspectos tan dispares como la calidad de vida... ya que se crea un **circulo virtuoso**, o dicho de otra forma:

El talento atrae al talento, y el talento atrae a la riqueza

Podemos mantener la esperanza, ya que ha habido múltiples países, como Chile, Ruanda, Israel, Colombia, Taiwán, Islandia o Nueva Zelanda que han conseguido **darle la a vuelta a su [economía](#)** (o lo están haciendo) utilizando a los **[emprendedores como base](#)**...pero una advertencia:

No debemos intentar crear otro "Silicon Valley"...
no hay fórmulas mágicas, cada país y región es diferente

Cada país debe encontrar su camino y **no dedicarse a intentar replicar fórmulas exitosas**... ya que éstas han sido diseñadas para otros entornos. Por ejemplo, en el caso de Silicon Valley y tal como se menciona en el estupendo "[How to start an entrepreneurial revolution](#)", existían una serie de factores *únicos y difícilmente replicables*:

- *Industria aeroespacial local fuerte*
- *[Cultura](#) abierta de California*
- *Unas buenas relaciones con la industria por parte de la universidad de Stanford*
- *Un filón de inventos de Fairchild Semiconductor*
- *Una política liberal de inmigración sobre estudiantes de doctorado*
- *Suerte*

A pesar de que no existan formulas automáticas, sí que podemos abstraernos de los aspectos concretos de cada caso e identificar las palancas clave, y sobre todo, entender que **se trata de un ecosistema**, y si queremos que funcione debemos actuar sobre **todas las variables en conjunto**... si lo hacemos sobre una o dos de ellas no sólo no conseguiremos potenciar el ecosistema sino posiblemente acabemos pervirtiendo algunos comportamientos, como ha pasado con algunas **subvenciones**, positivas en cuanto a planteamiento y fin, pero que han potenciado enfoques nada deseables.

Por ejemplo, Francia ha aplicado unas políticas de estímulo fiscal muy agresivas para las startups... ¿pero qué ha pasado con el resto de factores?. Solo el tiempo podrá juzgar lo adecuado o no de la iniciativa

Lo que es obvio es que debemos abandonar planteamientos paternalistas: un **gobierno no debe ser quien empuje** con un papel dominante éste tipo de iniciativas ([error sucedido en Chile con su famoso Chilecon Valley](#)), sino que debe **actuar como facilitador**, un papel absolutamente clave. El sector privado, las instituciones educativas, los inversores juegan un papel absolutamente clave que **no puede ni debe ser sustituido**: para que un ecosistema emprendedor funcione hay que ir mucho más allá de las variables que a priori podríamos pensar que pueden "arrancar" el ecosistema (inversión y políticas de incentivos fiscales) e **involucrar a todos los actores** que se encuentran en la cadena del emprendimiento, desde las universidades o los inversores pasando por el sector industrial y por supuesto, a los emprendedores (*curiosamente excluidos habitualmente de éste tipo de iniciativas*) .

Aunque es absolutamente crítico que el gobierno *nacional* de un país establezca los pilares sobre los que se debe desarrollar un ecosistema emprendedor, la realidad es que cada ecosistema debe ser auspiciado por un gobierno local (*o como mucho, regional*), ya que **la concentración es una de las claves** para que dicho ecosistema funcione....

El papel del gobierno no debe ser pues facilitar "un gran" ecosistema emprendedor, sino potenciar que florezcan muchos ecosistemas atados a ciudades o como mucho, a regiones, que exploten las características locales: a nivel de talento, sectores consolidados, experiencia, histórico de negocios, mercado, infraestructuras...etc.

Para ello, suele ser buena idea que por parte **del gobierno se pida soporte** a un grupo representativo de expertos del sector privado y que representen a todos los actores que mencionamos más adelante, ya que se trata de una iniciativa de colaboración en la que es básico no sólo que dichos actores estén involucrados, sino que la empujen "de corazón".

Los elementos que definen y dan sentido a un ecosistema emprendedor son:

EMPRENDEDORES

Aunque sorprendentemente dejados de lado con cierto paternalismo (*pobrecitos, no saben qué necesitan*), son ellos buena parte de la solución, y para potenciar el emprendimiento debemos entender **todo el ciclo extremo a extremo**, empatizar con ellos y conocer las barreras con las que se encuentran:

1. ¿qué hace que opten por emprender en lugar de acceder a un trabajo para otra persona? ¿es algo bien visto o se estigmatiza el fracaso?
2. ¿cómo de complicado, largo o caro es el proceso de crear su empresa?
3. ¿existe acceso a inversión en cada fase, especialmente al principio?
4. ¿tienen acceso a suficiente talento para alimentar su empresa? ¿es fácil de adaptar la disponibilidad de personal a cada momento de la empresa?
5. ¿existen suficientes profesionales de apoyo (abogados, mentores...) que les den soporte?
6. ¿existe un mercado que genere demanda sobre la actividad que van a desarrollar?
7. ¿se les apoya o penaliza a nivel de política fiscal y laboral?

Copyright 1997 Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



**"The reason I'm successful is because I'm lucky.
But I didn't get lucky until I started
working 90 hours a week!"**

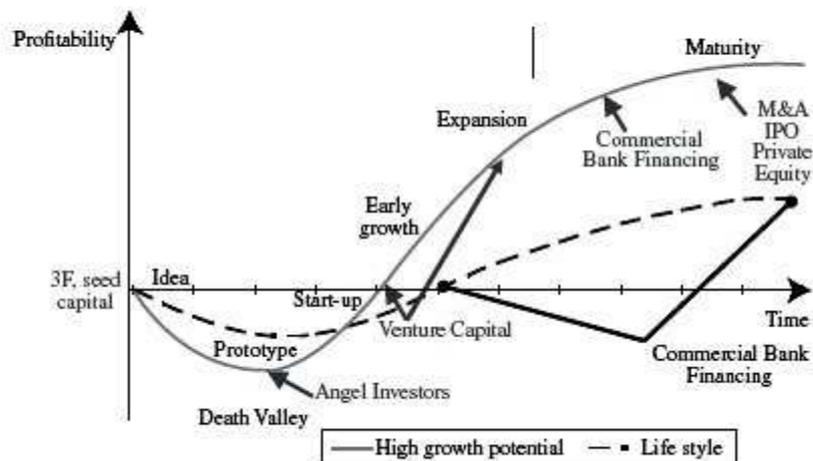
INVERSIÓN

Sin duda uno de los factores clave para que un ecosistema emprendedor se pueda desarrollar, todas las fases de una empresa deben estar suficientemente cubiertas a nivel de disponibilidad de capital, ya que **la inversión funciona con un embudo:**

Deben existir muchas empresas en las fases iniciales (*semilla*), dado que sólo algunas pasarán a la siguiente fase (*startup*), donde de nuevo se producirá una criba en las que realmente vayan a crecer y expandirse (*empresa*)... si se rompe la cadena de financiación en cualquier punto, se produce un estancamiento que obliga a las empresas a cambiar de ubicación o a estancarse.

Lo anteriormente dicho es especialmente cierto en España (el mercado que conozco), donde **el agujero de financiación está en las primeras fases**, lo que produce que muy pocas startups españolas lleguen a superar el *valle de la muerte* y adquirir el volumen suficiente como para poder competir de igual a igual con las de otros países.

FIGURE 2
 FINANCIAL ALTERNATIVES VERSUS ENTREPRENEURIAL LIFE CYCLE



Source: Adapted from Venture-Financing, 2005.

Uno de los aspectos clave para que florezca un ecosistema emprendedor es la existencia de un **tejido suficientemente denso de inversores privados** en las primeras fases de los proyectos, los famosos [business angels](#). Éstos inversores no solo aportan cierto capital inicial, sino sobre todo experiencia sectorial, conocimientos y una red de contactos, y suelen ser vertebrados por redes o asociaciones de business angels (yo mismo trabajo habitualmente con una de ellas, [CVBAN](#)).

Uno de las quejas constantes de éste tipo de inversores es la baja calidad de los proyectos que reciben, la mayoría de las veces no por que existan malos emprendedores sino habitualmente por inexperiencia en [cómo presentar un proyecto a un inversor](#), sobre [cómo y en qué momento pedir dinero](#), el [valor de las ideas vs. el valor de la ejecución](#) o simplemente no entender [qué es lo importante](#).



Lo anteriormente dicho muchas veces choca con las visiones políticas, que consideran que son los bancos quienes deben financiar éste "momento" de las startups: aunque sería ideal, la realidad es que la mayoría de los proyectos exitosos que yo conozco en sus estadios iniciales **no habrían pasado el corte de los analistas de riesgos de cualquier entidad**....En mi opinión esto no es un problema, ni están diseñados para ello ni creo que sean los bancos quienes deben tomar un papel preponderante en éste sentido, aunque posiblemente si que deberían explorar la posibilidad de facilitar más [microcréditos](#).

Una planta con superabundancia de agua crece con unas raíces endeables, que a la primera de cambio se soltarán y harán que muera. Sin embargo, una planta con el agua justa (o incluso escasa) extiende sus raíces lo máximo posible, lo que hace que sea fuerte y estable

En cualquier caso, y aunque parezca un sin sentido, debe existir suficiente crédito en todas las fases pero **debe ser difícil de conseguir**. Las startups pelean (o deberían) en una meritocracia, y una disponibilidad amplia de financiación podría conducir a planteamientos erróneos: aunque no sirve como regla en todo, es importante inculcar en las startups la cultura de gastar muy (muy) poco dinero al principio, hasta que se pruebe la idea en el mercado... momento en el cual se debe pasar a una siguiente fase.

EDUCACIÓN

Sin duda una de las palancas clave es la educación... pero no sólo en la Universidad: es necesario **empezar a actuar ya en el colegio**, formando a los niños en cómo funcionan las finanzas, en los mal llamadas habilidades directivas (realmente *personales*, como *escribir, hablar en público, dialéctica..etc.*) o en emprendimiento... porque realmente **es en éste momento donde conforman las opciones vitales** que tienen (no en cuanto a qué opción concreta, pero si en cuanto a *trabajar por cuenta ajena"/emprender/ser funcionario ...etc.*).



En la Universidad éstos planteamientos deberían reforzarse, con asignaturas específicas, charlas de emprendedores de éxito o incluso **convalidando el emprendimiento** de un alumno con créditos universitarios... así como **reforzar la formación teórica con profesores con experiencia práctica**, puesto conocido como de "*profesor asociado*" pero que en la práctica en muchos organismos se ha pervertido y las pocas plazas disponibles son para impartir clases en las horas que nadie quiere... lo que hace imposible para un profesional compatibilizar su actividad y potencia la **sensación de que la Universidad está desconectada de la realidad** (cosa que en realidad no siempre es así ni mucho menos!)

Si queremos una "economía basada en el conocimiento" (*mantra de cualquier gobierno*), se requiere una importantísima inversión en las Universidades, junto con un importante cambio cultural: abandonar de una vez esa **filosofía de la mediocridad** (la clase se ajusta al más lento) en favor de una **meritocracia competitiva**. Lo importante no es (solo) tener muchos egresados, sino que su nivel de competitividad sea muy alto.

Meritocracia: Las posiciones jerárquicas son conquistadas con base al mérito, y hay una predominancia de valores asociados a la capacidad individual o espíritu competitivo

De forma similar sucede con la **especialización**: aunque es obvio que las Universidades deberían ofrecer múltiples estudios, cada Universidad debería especializarse en ser la mejor en un campo, en lugar de ser la más cómoda para los estudiantes... lo que a la larga llevaría a la producción de mejores egresados, base para la famosa economía del conocimiento y futuros emprendedores y empleados de las mejores startups.

Por otro lado, y aunque no es labor específica de las universidades, si que existe una importante carencia **en formación específica para emprendedores**, no reciclando conocimientos de un MBA sino explicando los aspectos clave del proceso de emprender con profesores con experiencia emprendedora. Menudean los cursos para emprendedores, pero son muy muy pocos los que enseñan los aspectos realmente importantes... porque *¿es importante utilizar 2 meses para aprender cómo diseñar un plan de negocio perfecto? ¿no será mejor aprender a pivotar y cómo probar en el mercado nuestro enfoque?*

El talento atrae al talento... y si es diverso, mejor

Por último es clave evitar esa endogamia rancia que todavía campa a sus anchas por algunas instituciones, universitarias e industriales... y **potenciar y atraer el mejor talento de todo el mundo**, ya sea en la forma de estudiantes (los famosos erasmus) o en forma de investigadores y recién egresados (Leonardo)... o profesores:

¿Por qué no traer a algunos de los *mejores* profesores del mundo en las asignaturas clave?

Las claves para crear un ecosistema emprendedor (II)



Hace unos días arrancábamos con un extenso artículo que comenzaba a desgarnar las claves para crear un ecosistema emprendedor. Un texto que se gestó como una guía no especialmente exhaustiva, pero que se ha convertido en un pequeño **alegato sobre cómo mejorar el mundo...** ya que en mi opinión la solución de la presente crisis pasa por establecer ecosistemas emprendedores que favorezcan la creación de empresas de alto valor añadido.

Los detractores de éste enfoque defienden que es más importante disponer de grandes empresas... pero la realidad es que si no aparecen más y mejores startups, difícilmente podremos aguantar con las grandes empresas de hoy en día, cada día más lentas y burocráticas. Como muestra un botón:

El 74% de las empresas más grandes del mundo (*Fortune 100*) de 1980 han dejado de estar en la edición del ranking de 2001. Además, las que no lo han conseguido en general eran más antiguas y más grandes (*en número de empleados*)

A continuación, y tras desgarnar anteriormente varios de los factores clave para crear un ecosistema emprendedor, base de la competitividad de un país, vamos a seguir estudiando algunos factores más:

POLÍTICAS, FISCALIDAD Y ADMINISTRACIÓN

Sin duda la administración pública tiene un papel clave en la creación de un ecosistema emprendedor, *aunque no sea el de liderazgo*: existen múltiples aspectos que pueden ser revisados para **facilitar la actividad** de los diferentes actores que conforman el ecosistema emprendedor. El estupendo Manifiesto, que recomiendo leer, ya apuntaba algunos de los puntos que vamos a mencionar en éste apartado, pero que no está de más recoger aquí y complementar.



Uno de los más importantes es el relacionado con la **política fiscal**, uno de las principales palancas de las que dispone un gobierno para estimular o penalizar comportamientos. Sin pretender ser exhaustivo, existen algunos puntos que podrían estimular de forma importante la creación y actividad de nuevas empresas:

EMPRENEDORES:

- Abaratar el *empleo*, no el *despido*: Diseñar un programa que disminuya de forma importante las famosas cargas sociales (*la diferencia que hay entre lo que percibe el empleado y lo que paga la empresa por el*) para nuevas empresas durante los dos primeros años de vida... y también para los empleados que contraten dichas startups ([tal como proponía Martin Varsavsky](#) hace algún tiempo).
- Reducir o incluso eliminar los impuestos más gravosos (impuesto de sociedades, patrimonio...etc.) a empresas recién creadas ([una iniciativa similar a la adoptada por Francia](#)), de forma que durante los x primeros años o mientras no den beneficios de X €.
- Aplazar el pago del IVA sobre facturas no cobradas. El IVA se pagará al cobro de las facturas, de esta forma se permite la micro financiación interempresarial en base a trabajos. Por tanto los vencimientos de pago a un periodo amplio se basarán solo en la confianza entre las empresas y no en el pago de impuestos.
- La demora de pago de todo tipo de impuestos a las facturas generadas a Estamentos Oficiales que no estén al corriente del pago. De esta forma las empresas no se verán involucradas en un círculo vicioso por el cual si trabajas para los gobiernos nacionales o locales el pago se demore 600 días pero tu tengas que adelantas los impuestos de esos trabajos

Estas dos últimas sugerencias vienen de [Juan Carlos Sanjuan](#), uno de los lectores del blog

INVERSORES EN FASES INICIALES

- Permitir que los Business Angels puedan compensar las inversiones fallidas con las plusvalías generadas (*de modo que si invierto 10.000€ en dos startup, la primera se ve obligada a cerrar y de la segunda obtengo 30.000€ en el exit, tribute por 20.000€ (30.000€ - 10.000€)*).

- Exención del pago de plusvalías obtenidas en el éxito de una startup si en los siguientes 12 meses se reinvierte el capital en otra startup (en lugar de pagar impuestos cada vez que se hace un exit). Ésta medida ayudaría a seguir haciendo circular la inversión en lugar de conseguir inversiones puntuales.

Obviamente éste tipo de políticas deberán ir acompañadas de instrumentos que vigilen el uso correcto de las mismas...

No asumiendo que todas las startups son sospechosas y van a defraudar al Estado (*y por tanto pedirles continuamente que demuestren que no son culpables*), sino estableciendo buenos mecanismos de control y dando ejemplo con multas extremadamente altas a aquellos que defrauden.

En lo tocante a **políticas de carácter administrativo** existe amplio espacio de mejora, pero creo vale la pena mencionar algunas ideas importantes:

1. Simplificar los trámites y facilitar la [creación de empresas](#)... resulta espeluznante que en España cueste de media 47 días mientras que en Bélgica baste con 3 días (*tal como refleja el informe [Doing Business 2010](#), en el que España ocupa el puesto 133 de los 183 países incluidos*)
2. Integrar los diversos programas, fondos y subvenciones en un solo gran fondo canalizado por inversores privados, haciendo especial foco en los estadios iniciales de las empresas, donde resultan más vulnerables.
3. Crear una "Ventanilla única" para el emprendedor, en la que se informe al emprendedor y en la que éste pueda realizar de forma clara y sencilla todos los trámites relacionadas con su startup. Este punto, cuya necesidad podría obvia, a día de hoy es ciencia-ficción, dado que no sólo se debe tratar con el Estado (*Hacienda, Seguridad Social...etc*) sino con el gobierno regional y con el local. En pocas palabras, diseñar el servicio desde lo que necesita el emprendedor, y no desde la estructura organizacional de la Administración Pública.
4. Estimular y facilitar los trámites de contratación de personal cualificado extranjero, así como la implantación en España de proyectos emprendedores de otros países... pero sin seguir el [modelo de Irlanda](#), arbitrario a mi juicio y [basado en bajar el impuesto de sociedades](#) a todas las empresas.

En definitiva, existen no pocos aspectos sobre los que podemos trabajar para mejorar la competitividad de las startups españolas desde la Administración... pero el foco no debería estar en crear políticas fiscales que faciliten el superar las barreras existentes, sino en el eliminar de forma sistemática las barreras.

MERCADOS



Aunque se trata de un factor sobre el que resulta complejo actuar, la realidad es que excepto para proyectos de Internet, cuyo mercado es todo el mundo, la empresa de nueva creación requiere un mercado que soporte su actividad... es decir, **necesita clientes**.

Este punto, que casi parece una obviedad, no lo es tanto: condiciona completamente si en una región tiene sentido montar un ecosistema emprendedor alrededor del turismo, de la tecnología, o del vino.

Y no sólo eso, es necesario que ya exista un **tejido industrial** de empresas que estén operando en éste mercado, para poder explotar sinergias, acuerdos o incluso operaciones de M&A (compras y adquisiciones)... lo que implica también el acceso a mano de obra cualificada y con experiencia en el campo en cuestión

Ejemplo:

Si la región en la que se pretende crear un ecosistema emprendedor ya dispone de un mercado y un tejido empresarial alrededor del turismo, posiblemente sea mejor diseñar el ecosistema alrededor del turismo desde una perspectiva innovadora y creativa...que alrededor del sector aeroespacial (*no porque sea imposible, pero si muchísimo más complicado*)

INFRAESTRUCTURAS

Quizás obvia, pero no por ello menos importante, es la necesidad de unas infraestructuras que soporten las aspiraciones del ecosistema:

- **Banda ancha y conectividad:** especialmente crítico para ecosistemas basados en tecnología, pero en realidad clave para todos... un acceso a coste razonable a una conexión a Internet de alta velocidad y con suficiente calidad es requisito imprescindible.
- **Logística:** Un ecosistema en el que las comunicaciones físicas sean clave (carretera, ferroviarias, marítimas) debe ser soportado por unas infraestructuras de calidad. Por ejemplo, ecosistemas en los que la exportación de bienes o la logística sean claves deben disponer de unas infraestructuras que los soporten.
- **Espacio de oficinas y suelo:** Aunque sea un tema moderadamente relevante para ecosistemas enfocados a la tecnología (menos atados físicamente a una ubicación), la realidad es que es absolutamente crítico para otro tipo de ecosistemas basados en la producción... por ejemplo. ¿Dónde se podría ubicar o concentrar un ecosistema en una ciudad saturada?
- **Energía:** Las actividades que hacen un consumo intensivo de energía son extremadamente sensible al coste y calidad de los suministros disponibles, por lo que sin duda es una variable a evaluar.

LIDERAZGO



A pesar de resultar intangible, creo que uno de los aspectos clave para que la implantación de un ecosistema emprendedor resulte exitosa es la presencia de un **liderazgo claro y decidido**.

Éste suele originarse en una **sensación de urgencia** por parte de todos los actores que hemos descrito respecto a la imperiosa necesidad de rediseñar el modelo competitivo de la región, ya que caso contrario ésta se encuentra abocada a competir en costes.

Aunque ya lo hemos esbozado anteriormente, sirva éste punto para reforzarlo: La Administración debe ofrecer un apoyo decidido y sin tapujos, pero no debe liderar el ecosistema... **deben ser los emprendedores los que lo guíen**, apoyados por un sector privado comprometido y por una sociedad que no sólo legitime la aspiración del ecosistema sino que la considere propia.

En el largo plazo, el liderazgo de una región genera una **marca**, un sentimiento, que es más importante que cualquier otro aspecto y que hace que el emprendedor de un determinado sector piense: *“Ése es el mejor lugar para emprender mi proyecto”*... algo similar a lo que ocurre ahora con Silicon Valley, que la gente que lo conoce opina que [ya ni siquiera cumple las expectativas de su marca](#), pero que a pesar de ello sigue siendo considerado como la “meca” del emprendedor tecnológico.

Por último, es crítico disponer y dar la máxima visibilidad nacional e internacional a los **casos de éxito**, que no sólo animarán a otros emprendedores (e inversores) a arriesgarse, sino que fijará en las mentes de todos, estudiantes, empleados y funcionarios un pensamiento: *“Emprender es un camino interesante”*.

Igual que el talento atrae al talento... el éxito atrae al éxito

CULTURA

Uno de los factores sobre los que resulta más complicado actuar, dado que únicamente se puede hacer en el largo plazo... pero que resulta determinante para la tarea de diseñar e implantar un ecosistema emprendedor:

1. **Espíritu emprendedor**: Aunque yo sostengo que la pulsión de emprender es algo codificado en nuestro ADN, la realidad es que hay una generación perdida porque simplemente nadie les hizo plantearse que además de trabajar por cuenta ajena existían otras opciones. Aunque en las escuelas se debe [intentar inculcar ése espíritu](#), la realidad es que somos los padres quienes tenemos el deber de exponer ante nuestros hijos el emprendimiento como una posibilidad más, igual de buena que cualquier otra... y que sea el hijo quien escoja.

2. **Visión del emprendedor:** Todavía debemos trabajar mucho en éste sentido, ya que todavía mucha gente mira con altivez y condescendencia a los emprendedores, e incluso desde sus círculos cercanos se piensa que *"ha emprendido porque no consigue trabajo"*, no apoyándole con todas las de la ley.
3. **Tolerancia al fracaso:** Otro complejo aspecto cultural arraigada en la cultura del país... que estigmatiza al que ha tenido un fracaso, refiriéndose a él con el término *fracasado*. Como decía una persona que aprecio: *"Al que descolla, le ponemos la zancadilla... al que quiere salir del barro, le pisamos... ¿y nos quejamos de ser mediocres?"*. Si hay algo que enseña y mejora de forma sensible las posibilidades de éxito de una empresa son los fracasos previos.

¿Has tenido éxito o has aprendido?

4. **Visión sobre el papel del empresario:** El considerar al empresario *por defecto* como abusador de sus trabajadores, defraudador y en general, ladrón, no hace ningún bien a las aspiraciones de nuestros jóvenes... que no se plantean bajo ningún concepto emular a tan rancia figura. Pues traigo malas noticias: *los empresarios son los héroes* que crean empresas, dan empleo a nuestros hijos y mejoran el nivel de vida. Que haya unos cuantos, al igual que sucede con los funcionarios u otros colectivos, que son vagos, estafadores o incompetentes creo que no justifica poner una etiqueta a un colectivo tan grande.
5. **Cultura de Colaboración:** Sin duda es absolutamente clave para establecer un ecosistema, donde diferentes actores deben trabajar juntos... y sin embargo nos cuesta mucho colaborar, entender que hay un bien común más allá del beneficio o éxito personal, posiblemente consecuencia de una miopía de la importancia del largo plazo.
6. **Ambición:** Una cultura donde la gente tiene ambición es uno de los caldos de cultivo perfectos para un ecosistema emprendedor. Resulta curioso cuando le preguntas a un joven estadounidense (no los idealizo, ojo) qué quiere ser en el futuro... y te dice: "millonario". ¿Cual es la respuesta habitual en nuestro país?
7. **Mezcolanza cultural y racial:** Debemos comprender que cuanto más multicultural y multiracial es cualquier iniciativa, más rica y diversa suele ser, aportando lo mejor de cada cultura... ya que la homogeneidad es enemiga de la innovación
8. **Esfuerzo:** Emprender no es apto para los débiles de corazón ni para lo que no gusten de emociones fuertes... y encima requiere una esfuerzo tremendo. Como dicen en Finlandia:

Hay que pescar cuando los peces estén allí... no cuando haga buen tiempo

ELEMENTOS DE APOYO

Además de todo lo anteriormente expuesto, que no es poco ni mucho menos, existe una serie de factores intangibles, que resultan sin embargo **determinantes en el éxito (o no) del emprendedor**: los “elementos de apoyo”.

Se trata de otros emprendedores, pequeñas empresas o profesionales freelance que prestan apoyo a los emprendedores... y que se caracterizan por **saber no sólo de su especialidad sino del nicho concreto del emprendedor**, por ejemplo:

- Abogados
- Gestorías y contables
- Incubadoras y aceleradoras
- Clusters
- Asociaciones de emprendedores y de apoyo
- Medios especializados
- Conferencias
- Mentores y Asesores

LA IMPORTANCIA DE LA “GENTE-PEGAMENTO”

Existe además un tipo especial de gente, que yo denomino “pegamento” y que son por derecho propio un agente determinante en la dinamización del sistema: se trata de perfiles que, aunque formalmente pertenezcan a alguno de los actores descritos, aportan una extensa red de contactos en todos los demás actores, tienen un pie o experiencia en alguno de los otros sectores, saben a quién preguntar para cada cosa y en general, tienen la voluntad de colaborar.

Identificar e involucrar a la “gente-pegamento” debería ser una de las primeras labores al comenzar a diseñar e impulsar un ecosistema emprendedor

ALGUNAS CONCLUSIONES

En mi opinión lo analizado en éstos dos artículos es la clave de la [competitividad](#) de cualquier país o región que quiera utilizar a los **emprendedores como elemento tractor de su economía** (cosa que como hemos visto, es una estupenda idea)... y para ello la mejor aproximación es diseñar un [ecosistema emprendedor](#) regional

Sin duda son muchos factores que considerar, pero no debemos vernos desanimados por la magnitud de la tarea. Se trata de empezar identificando las fortalezas locales, las características de la región, quiénes son los actores clave... y ser realista con nuestras debilidades y sobre la posibilidad real (o no) de cubrirlas.

Con éste primer diagnóstico y con una visión clara de cómo debe ser el ecosistema emprendedor que queremos construir hay que **diseñar un plan integrado de acciones** que nos lleve desde la situación actual a ese punto.

No será rápido, no será fácil... pero valdrá la pena

Es importante recalcar que no estamos hablando que sea necesario **inyectar por parte del gobierno recursos ilimitados** (*algunos de los ecosistemas más innovadores son de zonas del planeta especialmente frugales*), sino de actuar sobre las palancas clave y dejar que la rueda empiece a girar.

Es decir, no se trata de diseñar un plan maestro que una vez creado se ejecute secuencialmente invirtiendo cientos de millones. Se trata de un **ciclo de exploración**, en el que utilizando como punto de partida el diagnóstico inicial se comience a influir sobre los factores anteriormente descritos, con el fin de crear ciclos de realimentación rápida que nos permitan medir si dicho elemento (política, incentivo...etc.) está funcionando o no.... y ajustar el plan en base a ello.

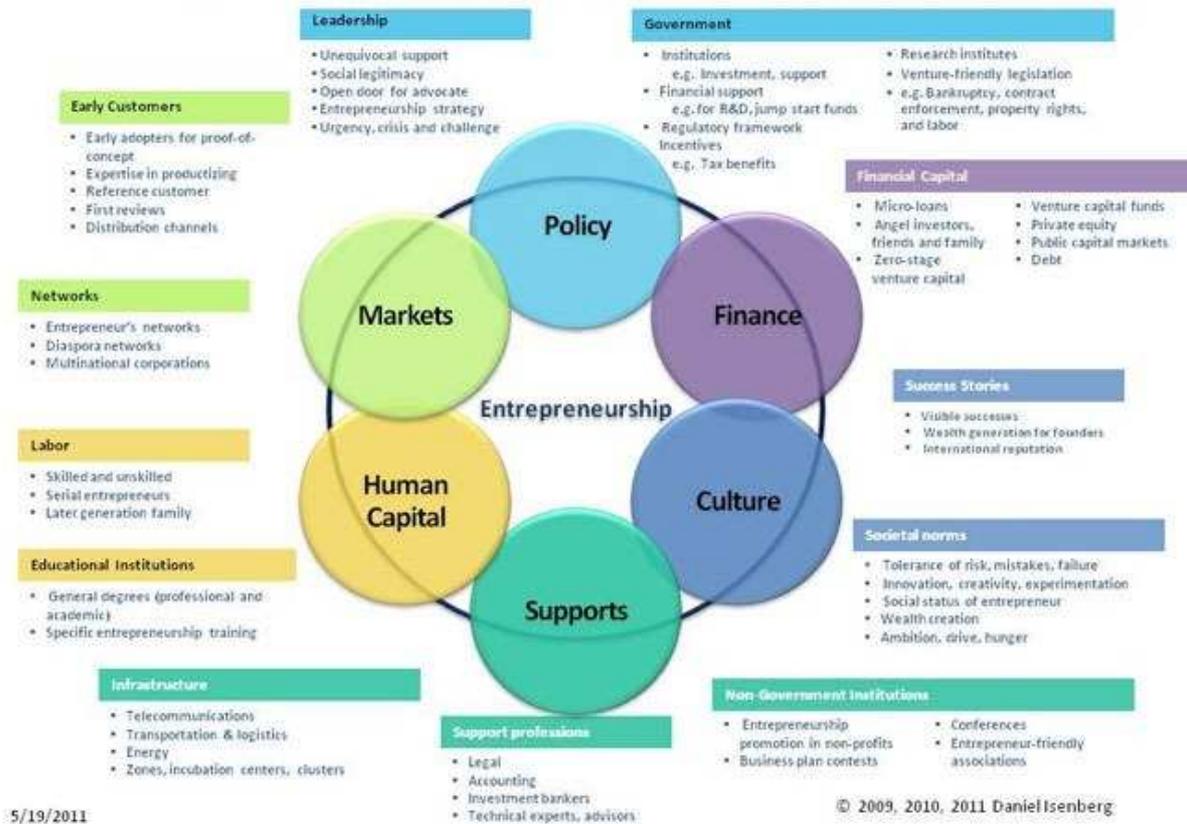


Un ecosistema bien diseñado debe entrar en un **circulo virtuoso** y convertirse en un elemento **autosostenible** que mejore con el tiempo, donde nuestra labor sea el realizar pequeños ajustes que optimicen su funcionamiento. Para poder entender y actuar sobre el ecosistema deberíamos definir una serie de **indicadores** (tema que dá para un artículo *per se*), pero que entre ellos deberían incluir algunos obvios:

- Nuevas empresas creadas
- Empresas en las que se ha invertido
- Puestos de trabajo creados
- Entidades de inversión operando
- ...

Si te interesa seguir profundizando sobre el apasionante tema del diseño de ecosistemas emprendedores, te recomiendo leer las "[10 reglas para revolucionarios](#)" que propone el [Babson Entrepreneur Ecosystem Project](#), posiblemente la iniciativa más madura que trabaja sobre el concepto de "ecosistema emprendedor", y cuyo esquema puedes ver a continuación:

Domains of the Entrepreneurship Ecosystem



5/19/2011

© 2009, 2010, 2011 Daniel Isenberg

Seguro que conoces a tus clientes... pero ¿y a tus no-clientes?



La mayor parte de las estrategias de venta están enfocadas a **vender más a nuestros clientes** (*up selling, cross selling...*) o a expandir la base atacando a **clientes de nuestra competencia**... sin embargo, existe un gran grupo de clientes que no están siendo servidos ni por nosotros ni por nuestra competencia: nuestros **no-clientes**.

¿Pero quiénes son? ¿Qué barreras se encuentran? ¿Cómo transformarlos en clientes?

Este concepto, popularizado en "[La estrategia del océano azul](#)", nos enseña a hablar del "**comprador**" y no del "**cliente**". Esta pequeña diferencia semántica entraña un poderoso mensaje transformacional: no solo debemos **incluir en nuestras estrategias de crecimiento** a nuestros "clientes" (actuales o potenciales) sino también a los "no clientes". De hecho, se plantea que realmente **existen tres tipos de no clientes**:

- Próximos o futuros clientes, en la frontera del mercado
- Clientes que rechazan serlo conscientemente
- Clientes no explorados

Más allá de esta clasificación, artificial en mi opinión, creo que el mensaje transformacional no está en esta segmentación, sino en el **cambio de mentalidad**: En lugar de intentar quitar un pedazo de tarta a nuestros competidores.. .porque no **mirar más allá y buscar** a aquellas personas (o empresas, en el caso del B2B) que no son clientes ni de ellos ni nuestros?

Existe sin duda una **demanda latente**, que espera ser servida de forma innovadora y que puede **generar crecimientos de carácter disruptivo**. El objetivo es replantear cómo entendemos el mercado, así como los **parámetros de valor tradicionales** que utilizamos para segmentarlo y descubrir grupos de no-clientes que hasta ahora no se habían siquiera ser parte de nuestro mercado.

El problema es que estos no-clientes no hablan con nosotros, no interactúan con la marca, no reaccionan a las campañas tradicionales... **pero están escuchando**, no lo dudes, aunque con una mezcla de **escepticismo** y **desconfianza** ante nuestros esfuerzos de segmentarlos.

Uno de los mejores ejemplos de éste enfoque, utilizado tradicionalmente en las escuelas de negocio, es el caso de [André Rieu](#), que consiguió no sólo identificar sino transformar **en clientes a un gran grupo de no-clientes**: aquellos que tradicionalmente no acudían a conciertos de música clásica ni a óperas por sentirse intimidados por su formalidad o aburridos por su solemnidad.. y cometió un buen número de herejías (según el punto de vista tradicional), que le reporta pingües beneficios.

En resumen, en lugar de focalizarnos en lo que nos han enseñado tradicionalmente las escuelas de marketing, de **maximizar la cuota de mercado a través de la segmentación**, deberíamos buscar semejanzas entre los clientes que permitan **consolidar la demanda a través de la desegmentación**.

Hasta aquí, estoy seguro que el lector habrá acumulado una **mezcla contradictoria de emociones**: por un lado, **escepticismo** ante una de las mil forma de entender el marketing y el enfoque de ventas, y por otra, un pequeño ápice de **esperanza** de que toda ésta palabrería tenga una aplicación medianamente práctica...

Aunque obviamente **no existen recetas auto-mágicas** que permitan agitar una varita y hacer aflorar de entre las aguas un segmento de no-clientes no identificado por nadie, si que existe una aproximación más o menos metodológica que puede llevarnos a identificar y servir a dichos no-clientes: la **identificación de las barreras** que les impide serlo...

HABILIDAD



Una de las mejores formas de entender y evaluar cómo romper ésta barrera es hacer un **ejercicio de empatía con el no-cliente** y entender cuáles son las barreras de habilidad que le impiden usar nuestro producto o servicio. Más allá del ejemplo tradicional, el uso de los móviles por parte de la gente mayor, creo que uno de los más interesantes es el que ilustra el proyecto AGNES (Age Gain Now Empathy System) del Agelab en el MIT.

En lugar de tratar de imaginarse cómo debería ser un supermercado enfocado a gente de la tercera edad, es mejor **sentir lo que siente una persona de la tercera edad comprando** (*con artritis de cadera, las latas del estante de arriba están muy lejos...*). Una vez hecho éste ejercicio de empatía y con los resultados en la mano, es posible diseñar experiencias de uso y productos completamente adaptados al segmento de no-clientes que eliminen la barrera de la habilidad

TIEMPO

Hoy en día es la barrera por excelencia del mundo moderno, y posiblemente de las más obvias, por lo que no me extenderé mucho. Vamos corriendo a todas partes, y queremos **consumir y obtener resultados inmediatamente**. Existen muchos productos que requieren un tiempo importante para poder expresar sus resultados, y cualquier **innovación** que permita acortarlo o incluso eliminarlo, pueden **generar crecimientos transformacionales**. Además del ejemplo más tradicional, el correo electrónico en el móvil, que permite el acceso en todo momento y lugar al correo, creo que hay un ejemplo mejor: la fotografía digital móvil.

Hasta hace algún tiempo, el lapso que pasaba desde que se hacía la foto (cámaras digitales tradicionales) y ésta se podía **compartir** (auténtico **"trabajo a resolver"**) era muy amplio. Con el advenimiento de las cámaras de cierta calidad en el teléfono y el internet móvil, es extremadamente sencillo hacer una foto y compartirla en una red social.



ACCESO



Existen ciertos productos o servicios que imponen barreras de consumo precisamente por la **dificultad de acceder a ellos**, típicamente por barreras geográficas. En mi opinión, uno de los mejores ejemplos que ilustra esta barrera es **lo sucedido con el acceso a servicios bancarios en Kenia** (en general en toda África), con los siguientes factores de entorno:

- Existe una tremenda **escasez** de oficinas bancarias en las zonas rurales de África (lo que representa el 70% de la población)
- La **penetración** del teléfono móvil es actualmente de más del 50% (de hecho, con una participación importante de Smartphones)

Con estos "mimbres", la operadora **Safaricom** vio la posibilidad de eliminar una barrera de acceso y creó el **servicio M-Pesa**, que actualmente opera en 70 países en vías de desarrollo

DINERO

Una de las barreras más obvias y sin duda más complicadas de eliminar es la asociada al precio del producto o servicio. Es obvio que existen muchos productos que debido a su coste intrínseco (de fabricación, por ejemplo) son **directamente no accesibles** a un número no despreciable de clientes... ¿no?

No necesariamente. El fabricante Tata identificó dicha barrera en las familias de India, que se desplazaban al completo poniendo en peligro su vida en scooters. Decidió crear un coche que tuviera un **coste asequible** para dichas familias: 2.500 dólares, (1.700 euros). Aunque el éxito del coche no ha sido tan grande como se esperaba (debido a problemas de crédito, principalmente), el mensaje es claro.



Para poder eliminar una barrera de precio, debemos operar **de forma contraria** a cómo solemos hacerlo: establecer el precio objetivo e ir *hacia atrás* eliminando todo lo que no aporte valor.

CREDIBILIDAD/ESCEPTICISMO



Aunque ésta última no está recogida formalmente en ningún sesudo tratado, mi experiencia es que muchos clientes no utilizan nuestros productos o servicios porque **no creen que puedan aportar valor**, o simplemente no creen que funcionen.

Uno de los mejores ejemplos de esto sucede con el SEO (Search Engine Optimization, técnicas para mejorar el posicionamiento en buscadores). Dado que tradicionalmente no es fácil **garantizar** unos resultados, el cliente que no ha hecho SEO nunca no puede medir el valor real que le aporta y se vuelve **escéptico**.

¿Posiblemente se debería demostrar el valor de servicio con apuestas de **riesgo compartido** o con **garantías**?

Esta son algunas de las principales barreras que yo entiendo que **pueden inhibir el consumo** y que atacándolas podríamos convertir **a nuestros no-clientes en clientes...**

Cómo vender más si eres emprendedor (y si no, también)



Emprender "mola". Nos venden las virtudes de emprender en campañas publicitarias, en encendidas soflamas políticas que dicen que el futuro pasa por los emprendedores, que **todo el mundo debe emprender**.... lo que en mi opinión es una inconsciencia que roza la *irresponsabilidad*. No todo el mundo vale para emprender, para sufrir la famosa "montaña rusa" del emprendedor. Estoy absolutamente de acuerdo que hay que potenciar más el emprendimiento, pero no de palabra, sino de acción.... y quitando barreras a los emprendedores.

Consecuencia de esta banalización del emprendimiento, muchas personas deciden tomar ese camino buscando una "foto fija" de sí mismos, en la que se imaginan con un look desenfadado, triunfando y contando su éxito a ansiosos neo-emprendedores... sin ser conscientes de la **dificultad** del camino, de los **sacrificios** que tendrán que hacer. Y una de las más terribles consecuencias de éste planteamiento es que a los emprendedores se les olvida la base: **VENDER**.

Me da igual si tu negocio es un pequeño comercio de barrio, si vendes tus servicios como freelance, si estás montando una sofisticada plataforma colaborativa basada en un modelo freemium o una tienda online...

TU PRIORIDAD MÁS IMPORTANTE ES VENDER

¿POR QUÉ TANTA PRISA CON VENDER?



Lo curioso de todo...es que no es por los motivos que tú crees. No se trata de comenzar a monetizar inmediatamente. Tampoco se trata de cubrir las formas y que tus inversores vean que vas por el "buen camino"... Se trata de algo mucho más importante para el futuro de tu proyecto: **debes vender para validar tu modelo de negocio**... no te engañes, las opiniones de otros emprendedores, las de los clientes que actúan gratis como beta-testes, o de los medios son valiosas y debes sin duda interiorizarlas, y considerarlas... pero no valen nada en comparación con la de un cliente que está dispuesto a pagar

Que un cliente esté dispuesto a pagar por lo que produce tu empresa (o por los servicios que ofrece) en el nivel de calidad que los vas a prestar al principio implica que has validado una serie de **supuestos o hipótesis** que son absolutamente clave para tu futuro:

1. Tu producto cubre una necesidad (o mejor dicho [da respuesta a un trabajo](#)) que el cliente considera clave y que no había podido cubrir todavía
2. En la fase de calidad actual (que seguro se aleja mucho de lo que tienes en la cabeza) ya es *suficientemente* bueno como para que valga la pena pagar por él.
3. Las funcionalidades que pensaste que al mercado le importarían *de verdad le importantes* conjeturas tienen una base.
4. La estrategia de precio que has escogido está fundada.

Todo esto es, claro, si lo has hecho bien, y has lanzado pronto tu proyecto al mercado... en lugar de esperar a tener un producto perfecto con una serie de características que tu *te imaginas* que el **mercado valorará**. Recuerda:

Si no te avergüenzas completamente de tu producto...es que lo has sacado demasiado tarde

¿QUE BUSCO, PRODUCTOS PARA MI CLIENTE O CLIENTES PARA MI PRODUCTO?

Uno de los cantos de sirena en los que como emprendedor se suele caer, especialmente si vamos a vender un producto, es el de ir adaptándolo a las necesidades de cada cliente, añadiendo las características "absolutamente imprescindibles" que necesitan. Éste enfoque es perfectamente válido si eres una multinacional que te puedes permitir generar distintos *sabores* de cada producto... pero como emprendedor es un **suicidio**. Nuestro trabajo no es encontrar clientes que quieran "algo parecido" a lo que vendemos con algunas características personalizadas... sino encontrar clientes que quieran nuestro producto **tal cual está** y con el roadmap que tenemos definido.

Éste concepto, aunque pueda parecer en principio anti-intuitivo nos permitirá ahorrar muchísimo tiempo dedicado a construir un **engendro** que contiene muchas funcionalidades distintas que han demandado diversos clientes... pero que en su conjunto nadie quiere. Atención a los integristas, esto no quiere decir que si unos cuantos clientes identifican una misma característica como necesaria no la incluyamos... sólo que lo hagamos si *efectivamente* es crítica en el roadmap.

Esta filosofía de venta, muy alineada con los conceptos de "[emprendimiento ágil](#)" y "[lean startup](#)" nos permitirá hacer una **llegada más rápida al mercado**, para una vez allí, dedicarnos a [pivotar e iterar](#) nuestro modelo de negocio ya validado. Ya sabes:

Falla rápido, falla pequeño... y sobre todo, falla barato

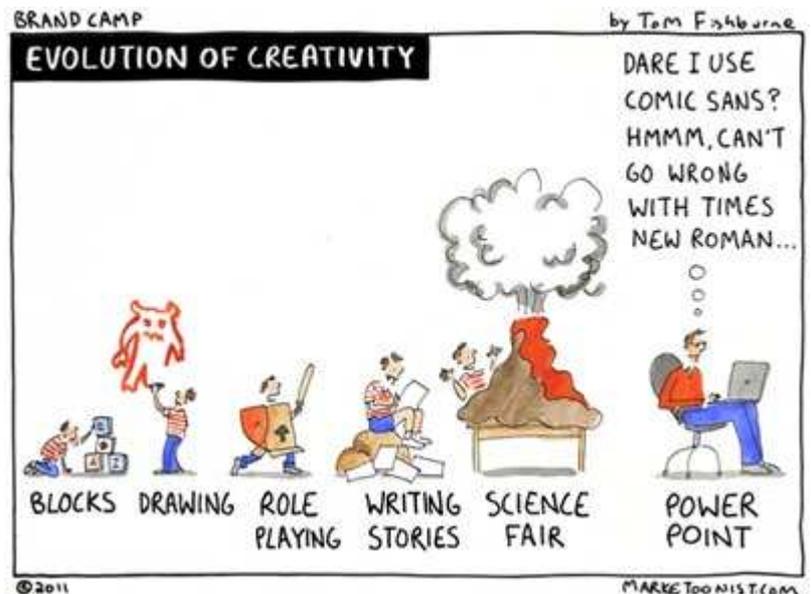
SOBRE LAS PRIMERAS VENTAS

Vender es una actividad dura, complicada y que tiene un fuerte impacto en nuestras emociones, y me atrevería a decir, en nuestra autoestima. Asociamos el fracaso en la venta al rechazo...y por tanto, nos dedicamos a procrastinar esta actividad *ad eternum*, dedicándonos a tareas que son mucho más satisfactorias o en las que el nivel de incertidumbre es menor, que conocemos... como los medios sociales. No me malinterpretes, los medios sociales son una parte importante en el camino hacia el éxito de cualquier startup...pero **después de vender**.

¿Entonces, contrato a un comercial para que venda? Bajo ningún concepto. Lo siento querido emprendedor, pero **te vas a tener que ensuciar las manos**. Es crítico que en las primeras ventas estés implicado totalmente, que mires al cliente a los ojos, que sientas cómo reacciona cuando le cuentas cada una de las virtudes de tu producto, que *huelas* su incertidumbre, que conozcas los puntos que generan dudas, los que hacen destellar sus ojos... porque hasta que no lo hagas, no entenderás a tu cliente, y por tanto, todas **tus ideas serán como castillos en el aire**.

Antes de irte con tu precioso *PowerPoint*, maqueta o prototipo a contarle al cliente porqué te debe comprar y cuán excelente es tu producto/servicio... debes entender e interiorizar tú **por qué te va a comprar**. Antes de ir a vender, haz tus deberes, infórmate sobre el problema que *de verdad* tiene ahora el cliente, cómo lo soluciona, que otras opciones existen y que aspectos mejorables tiene la solución actual... y después dirígete con humildad a tu cliente y dile:

“Éste es el problema que hemos entendido que tienes... ¿es así?”



Con toda probabilidad en ése momento conseguirás una información que vale más que 100 *focus groups*, y además, te permitirá **comprender la cadena de compra**: En toda venta hay un número no despreciable de figuras, de las que hablaremos en otro post, pero que debemos identificar, conocer sus motivaciones y “resortes”:



La **resistencia al desánimo** debe ser una de las características que como emprendedor te caractericen: En todo ciclo de ventas se crea un embudo (el famoso "pipeline"), en el que las oportunidades van pasando por varios estados, por ejemplo:

de cliente objetivo (*vamos a "atacarlo"*) a cliente potencial (*ha mostrado interés*), a cliente en fase de oferta y finalmente, si todo sale bien, a venta cerrada.

Hazte una idea que tus ratios de conversión, que dependerán de varios factores, serán **muy bajos al principio**. Por ejemplo, si vendes a empresas se moverán entorno a $100 > 10 > 1$, es decir, de cada 100 clientes a los que visites 10 mostrarán interés... y sólo 1 comprará tu producto. Así que la conclusión es fácil: tienes que **visitar muchos clientes**, y sobre todo... **mejorar esos ratios** de conversión

¿Y cómo se hace eso? Pues ni idea, cada empresa tiene que encontrar su propio "**mojo**". Para mi resultaría muy fácil darte un sesudo consejo mágico desde mi tribuna... que nunca funcionaría. Lo que sí te puedo asegurar es que si no haces esos deberes previos que hemos comentado (entender el proceso, el problema, la cadena de compra...etc), sin duda **serán todavía peores**.

LA CLAVE: UNA ESTRATEGIA DE VENTA ESCALABLE Y REPETIBLE

¡Buenas noticias! Has conseguido vender unas cuantas veces tu producto o servicio, y has validado las hipótesis / suposiciones en las que estaba basado tu modelo de negocio, y tras meses de arduo trabajo empiezan a llegar las ventas. **¿Hemos llegado al final del camino?**

Pues no, acabas de pisar su primera baldosa. Lo que has construido hasta el momento es un **modelo de ventas heroico**, en el que cada nueva venta ha supuesto un gran esfuerzo. Desgraciadamente no se trata de un modelo repetible, y posiblemente si perseveras en él perderás el foco.

¡Pero no desesperemos! Si hemos hecho bien nuestros deberes, habremos identificado el camino de ventas dentro de cada cliente, que posiblemente tenga muchos aspectos comunes, habremos descubierto las funcionalidades o servicios que hacen brillar los ojos de nuestro cliente y los que lo dejan frío... así como las típicas dudas, objeciones o condicionantes a resolver para que la venta prospere.



Si todo ello lo integramos, le damos una forma de proceso y nos adelantamos al cliente, habremos creado una **estrategia de ventas escalable, repetible**...y que sobre todo, no requiera un esfuerzo heroico en cada cierre. En éste punto podemos dejar de aguantar los caballos, apartarnos del proceso como fundadores o CEO, y si nuestro modelo de negocio así lo requiere, contratar una fuerza comercial que ejecute la estrategia de ventas, o en el caso de los negocios online, ajustar nuestra plataforma para cubrir lo anterior.

Éste modelo, además de basarse en mi propia experiencia en ventas y en las tareas de asesoramiento que hago para diversas empresas, utiliza la base metodológica de uno de los pocos libros que considero de **lectura obligatoria** para cualquier emprendedor, "The four steps to epiphany", de Steven Blank, y que podéis localizar en la [biblioteca](#).

Me gustaría también llamar la atención sobre el estupendo artículo "[Ponte a vender de una ... vez](#)", que despertó mi interés en compartir este post...

Las cinco claves para diseñar un modelo de negocio escalable



A veces sorprende la poca imaginación que demostramos a la hora de **construir modelos de negocio**, imitando el que utiliza nuestra competencia (*igran idea, así competimos con sus reglas!*) o introduciendo pequeños cambios sin comprender el modelo como un todo.... que es donde reside el auténtico poder de éste planteamiento, en abordarlo con un **enfoque sistémico**.

El artículo, construido sobre el que definía [qué es un modelo de negocio escalable](#), muestra las principales palancas para diseñar modelos de negocio más escalables

LA IMPORTANCIA DE LA ESCALABILIDAD PARA TU NEGOCIO

Una vez descritas y comprendidas ([artículo previo](#)) las diferencias entre ambos enfoques, sus ventajas y servidumbres, es hora de comenzar a indagar un poco más en las **palancas** que podemos utilizar para crear un modelo escalable que poder plasmar en nuestro plan de negocios.

Una de las palancas de un modelo de negocios escalable, consecuencia de que los *costes fijos son bastante estables* (o al menos crecen de forma *lineal*) es vigilar como indicador clave (y tratar de reducir al mínimo) el **coste de los materiales vendidos** (**COGS**)... lo que incluye no sólo el propio coste de producir el producto o servicio, sino todos los costes adicionales de incluir el producto en el stock y venderlo (desde los costes de logística hasta los de producción). Es un indicador que desvela el **coste variable de producir cada unidad**.

Resulta fácil de entender si ponemos como ejemplo las habitaciones de un hotel:

*El vender una noche en una habitación de hotel supone un número más o menos estable de costes fijos (costes hundidos realmente)... pero lo realmente determinante son los **costes de los materiales vendidos**, es decir, lo que cuesta "producir" (alquilar) una noche esa habitación (en comparación con no hacerlo):*

- *Amenities (jabón, champú, pasta de dientes...)*
- *Limpieza de la habitación*
- *Lavandería (sábanas, toallas...etc)*
- *Agua, Luz...etc.*

Estos son los números que realmente se evalúan por parte de la gerencia del hotel a la hora de decidir si poner una habitación como disponible o no a un coste X, ya que cualquier ingreso que cubra esos costes es mejor que tenerla vacía...

Los modelos de negocio en Internet, basados en la web, en software, o en aplicaciones móviles típicamente nacen con un **grado de escalabilidad** muy superior a un modelo de negocio basado en activos físicos, ya que aunque puedan tener unos costes fijos iniciales altos, su coste *de materiales vendidos* es muy contenido. De hecho, en algunos casos (*contenido generado por el usuario, enfoques virales*) éste coste se acerca a cero, lo que supone unos beneficios potenciales muy grandes....



Pero esto no quiere decir que no podamos **integrar la escalabilidad** al diseñar los cimientos de un nuevo modelo de negocio, sea offline u online. La clave, sin duda, está en el diseño de la estructura de costes... y su dependencia del capital humano: *un modelo de negocio cuya estructura de costes dependa mucho del trabajo realizado por el personal como unidad de ingreso no es escalable (es decir, todos los de servicios)*

¿CUALES SON LAS VARIABLES CLAVE?

En cualquier caso, no se trata de una batalla perdida si el negocio de la **empresa** es poco escalable. Podemos **complementar modelos "offline" con modelos "online"**, para dotar al menos a una parte de las líneas de negocio de enfoques escalables. Como ejemplo, podemos mirar el sector de la banca, que ha sabido dar éste paso con sabiduría:

La banca ha dependido tradicionalmente de una estructura fija y no escalable en sus oficinas bancarias (personas con el rol de cajeros) para atender a sus clientes. Hace varios años, se incorporaron los cajeros automáticos (ATM) para intentar aliviar la carga de los empleados que actuaban como cajeros.. y sobre todo, para empezar a hacer escalable un modelo no escalable. Pero el modelo todavía era muy poco escalable, ya que dependía del número de cajeros desplegados y de su ubicación. Para romper por fin con el famoso bloqueo recursos=ingresos, se desplegó la banca online... que por fin hacía razonablemente independiente el número de clientes atendidos de los recursos invertidos en atenderlos, ya que se basa en una plataforma



El ejemplo anterior nos da una de las principales claves para hacer escalable un modelo de negocio: diseñar y buscar procesos de **autoservicio** en los que los clientes puedan disminuir algunos de los costes fijos que tenemos en nuestro modelo de negocio. Otro ejemplo son los sistemas de comercio electrónico o las estrategias de *personalización masiva*, en los que se permite a los clientes interactuar con sistemas que les ofrecen personalización, pero de forma automática y sin consumir apenas recursos propios. Como ejemplos de negocios que han utilizado ésta [estrategia](#):

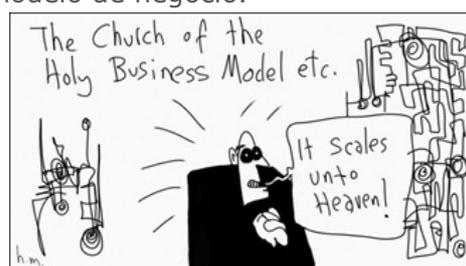
Algunas empresas de venta de hierro han complementado su modelo de negocio tradicional, en el que el cliente compra planchas, vigas y elementos de hierro de medidas personalizadas a través de una fuerza comercial, con un sitio web donde se ofrecen a mucho mejor precio éstos mismos elementos con unas medidas estandarizadas, y donde el cliente puede personalizar únicamente unos pocos atributos y hacer el pedido online.

Otra de las claves al diseñar modelos de negocio escalables es sin duda la capacidad de **anticipación**: el que la escalabilidad ofrezca un margen lineal y controlable de crecimiento en la estructura de costes tiene una implicación importante:

Si no somos capaces de prever las necesidades de crecimiento (o decrecimiento) de la estructura de costes, no podremos ofrecer servicio... lo que posiblemente implique problemas con el flujo de ingresos

Imaginemos que Facebook, como empresa paradigmática de un modelo de negocios escalable, no dimensiona correctamente sus recursos más importantes (sus servidores) y que se produce un **pico de carga** que hace que caiga la plataforma... sin duda es una situación que estoy seguro Mark Zuckerberg no quisiera vivir.

Lo anteriormente dicho tienen otra implicación importante, pero en el sentido contrario: no queremos disponer de capacidad de producción ociosa consecuencia de haber **sobredimensionado** en previsión de un posible pero no probable pico futuro, ya que ésta supone unos costes que podríamos retrasar en el tiempo. Igual de importante es no *infradimensionar* como *sobredimensionar*. Esto supone que debemos diseñar **procesos, indicadores y umbrales** capaces de alertar con una cierta antelación la necesidad futura de recursos que den soporte al modelo de negocio.



La clave de un modelo de negocio escalable es pues la **adaptación**, y por tanto, debe poder decrecer de forma igual de fácil que escala... aunque obviamente *debemos diseñarlo para su crecimiento*. En éste escenario, nuestra obsesión debe ser alcanzar **economías de escala**, donde el crecimiento no sólo no genere más estructura, sino que disminuya los costes de producción.

Por ejemplo, es típico que consigamos mucho mejores precios de nuestros *proveedores* cuando manejamos grandes cantidades de compras, o podamos *fabricar* mucho más barato cuanto más produzcamos (hasta el famoso límite que comentábamos antes...)

Por último, y consecuencia de la tesis que defiendo, el modelo de negocio lo debemos considerar un todo... por lo que es posible diseñar cambios en algunas de sus dimensiones para reforzar la escalabilidad: La **estrategia de ingresos** que escojamos puede potenciar su escalabilidad (o hundirla, si se escoge una inadecuada). Por ejemplo, las estrategias de ingresos basadas en **suscripción** potencian la escalabilidad del modelo, ya que permiten disponer de:

- *Predicción de la demanda*
- *Economía de escala, ya que es posible negociar con proveedores mejores precios*
- *Flujos de financiación (NOF) negativos: los clientes pagan a corto plazo (contado/30 días) y a los proveedores se les paga a un plazo superior... con lo que el negocio es generador de caja.*

En consecuencia, y resumiendo lo anteriormente visto, las **claves de un modelo de negocio escalable** son:

1. **Autoservicio**
2. **Anticipación**
3. **Dimensionamiento**
4. **Economías de escala**
5. **Estrategia de ingresos**

Existen múltiples [ejemplos de negocios](#) que basan su competitividad en cómo han innovado en su modelo de negocio, y gran cantidad de los **modelos tradicionales** están realizando o han realizado su transición a modelos escalables: *subastas, venta directa, brokers, banca, publicaciones editoriales, media, reclutamiento...*

De todas formas, y como siempre, pongamos el foco donde es necesario: es una estupenda idea el diseñar un modelo de negocio con la escalabilidad como característica base... pero **si no somos capaces de generar demanda y crear flujos de ingresos importantes y recurrentes**, no servirá de nada.

¿ENTONCES NO ES POSIBLE HACER ESCALABLE UN NEGOCIO DE SERVICIOS?

Por definición sí, pero podemos adoptar una serie de pautas para al menos intentar hacerlos algo más escalables, principalmente intentando **estandarizar** lo máximo posible los servicios, **optimizando** y **procedimentando** al máximo... pero en mi opinión personal es una mala vía para servicios de formación, consultoría...etc dado que nos puede llegar a ofrecer a nuestros clientes **enfoques "enlatados"** que al final consiguen comoditizar nuestros servicios. Particularmente yo creo en enfoque más artesano, tal como se describe en la [declaración de consultoría artesana](#).

Dicho esto, no quisiera cerrar sin intentar **romper la creencia de la nula escalabilidad de los modelos basados en servicios**, poniendo como ejemplo el enfoque adoptado por [Alex Osterwalder](#) (autor del libro imprescindible "[Generación de Modelos de Negocio](#)" y padre del [business model canvas](#)), tal como apuntaba [Javier González](#) en los comentarios del artículo en el que definíamos [qué es un modelo de negocio escalable](#)):



Ostwaldalder ha conseguido complementar un modelo de negocio no escalable por definición (consultoría, conferencias, formación) con elementos que sí son escalables y refuerzan su propuesta de valor:

- Venta de un libro
- Aplicación para iPad
- Sponsors

Como no empezar con mal pie (o la necesidad de pivotar el modelo de negocio)



Comenzar una nueva aventura empresarial, ya sea creando una **startup** o lanzando un nuevo producto en una **multinacional**, supone invertir una cantidad nada despreciable de recursos en **probar si existe un mercado dispuesto a pagar** por lo que hacemos... Pero existe otra forma, más ágil y flexible, que pone el foco en **probar de forma temprana** las asunciones que hemos hecho y en

pivotar nuestro modelo de negocio hasta encontrar el que **mejor capture valor** del cliente satisfaciendo sus necesidades.

Aunque es necesario disponer de planes de negocio, en muchos casos es más importante por el **ejercicio de reflexión** que implica que por su vigencia en el tiempo, ya que las circunstancias del entorno, la respuesta de los clientes o simplemente el modelo obligan a ir adaptando la estrategia... lo que implica que al principio de cualquier aventura empresarial (ya sea creando una nueva línea de negocio o emprender un negocio a modo de startup) ésta **debe permanecer en continua adaptación**(y por tanto, no suele tolerar dedicarle 3 meses *full time* a hacer un plan de negocio perfecto).

Sin embargo, solemos caer en una suerte de obsesión por **planificar hasta el último detalle**, lo que obedece en gran medida a un miedo subconsciente a comenzar a caminar por un espacio desconocido... lo que nos lleva a invertir mucho más tiempo del necesario en planificar del necesario (la famosa "*parálisis por análisis*"), y sobre todo, a construir una gran **catedral** (nuestro proyecto) sobre una serie de **cimientos** (asunciones e ideas preconcebidas) que no hemos sido capaces de probar y que **pueden estar equivocadas**. Todo ello es consecuencia en gran medida de la **baja tolerancia al fracaso** que no sólo pulula por los despachos de los altos directivos de éste país, sino que impregna la mayoría de las capas culturales de éste país.

Por lo tanto, creo que una de las obsesiones que debemos tener para lanzar cualquier proyecto es, por un lado, **identificar qué asunciones estamos tomando como buenas**, y sobre todo, **probar en el mundo real su validez** tan pronto como sea posible (*y suele serlo muchísimo antes de lo que pensamos*). Aunque pueda resultar anacrónico, el fin de una startup (al menos en sus primeras etapas) NO ES LA **RENTABILIDAD**, sino demostrar la **VIABILIDAD** de su modelo... al contrario de cómo solemos pensar.

Los efectos del pensamiento *monolítico* "una startup es una gran **empresa en pequeño**" suelen ser **devastadores para la nueva empresa, actividad o línea de negocio**, puesto que:

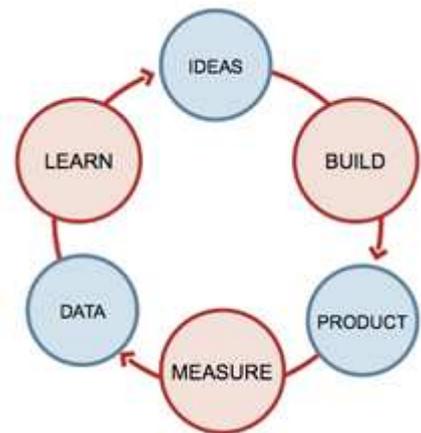
- Obligan a invertir una gran cantidad de recursos y esfuerzo en algo que no sabemos si es lo que *de verdad* necesita el cliente

- Retrasan la generación de fondos (*monetización*) del modelo de negocio, lo que en algunos casos paradigmáticos puede ser fatal (*he conocido algún emprendedor que invirtió años en preparar el producto perfecto... y antes de lanzarlo se quedó sin liquidez y tuvo que cerrar*)
- Permiten adaptarse más rápido al mercado, ya que desde el momento en que se concibe el proyecto hasta que éste se lanza pueden haber acontecido cambios en el entorno que afecten a su viabilidad

PIVOTAR ALREDEDOR DEL MODELO DE NEGOCIO

¿Entonces, de qué hablamos cuando nos referimos a "pivotar"? Hablamos del proceso de **iterar el modelo de negocio hasta encontrar el más adecuado...** o dicho de otra forma, ir probando y "dando vueltas" al modelo de negocio de forma incremental y desde distintas aproximaciones hasta encontrar la que sea capaz de capturar mejor el valor.

Para mí una de las mejores descripciones que pone en contexto éste concepto es la de [Steve Blank](#) (padre del [Customer Development](#)):



Una startup es una organización temporal diseñada para descubrir un modelo de negocio rentable y escalable

Aquí hay varias matizaciones que hacer:

- La startup es "**temporal**" como organización, no es todavía una empresa y de hecho su estructura es altamente adaptable y modificable en cada una de sus fases. Una vez identificado el modelo de negocio lo habitual es que se convierta en una organización más sólida
- La palabra clave "**descubrir**" nos da una vista de la **naturaleza volátil y elusiva de los modelos de negocio**: desde lo que se ha diseñado como modelo de negocio hasta el que finalmente se adopta existen múltiples prototipos que deben ser evaluados y descartados hasta dar con el que mejor captura el valor.
- Sin duda, las dos claves que deben definir a una startup" son "rentable" y "escalable": A menos que se esté buscando un negocio para autoempleo, lo tradicional es que se trate de modelos de negocio cuya característica clave sea su rentabilidad financiera y sobre todo, que estén desacoplados de los recursos invertidos (*o dicho de otra forma, que para producir más no haya que gastar más recursos.. .como típicamente pasa en los servicios de consultoría, donde para ganar más dinero se deben incorporar más personas*)

Esto supone que debemos identificar descubrir cuál es el mejor ajuste **PRODUCTO-MERCADO**, y focalizarnos en descubrir y validar los clientes y el ajuste del producto a sus necesidades. Para ello, una de las mejores técnicas es la que utiliza el **Producto Mínimo Viable** (MVP en inglés).

Este concepto encierra en sí un mensaje absolutamente transformador y que debe **ser el corazón de cualquier iniciativa nueva**, desde la creación de una startup al lanzamiento de un producto en una gran multinacional:

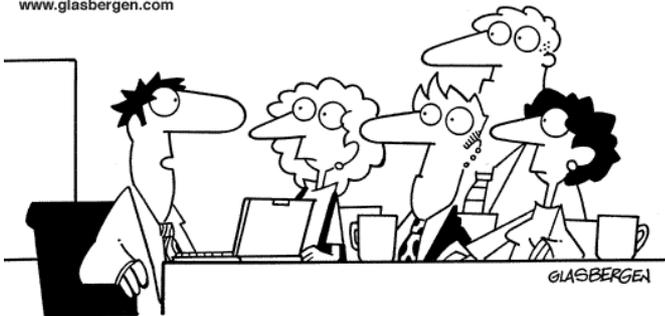
*El **Producto Mínimo Viable (MVP)** es aquella versión de un nuevo producto (o servicio) que permite al equipo recolectar la máxima cantidad de **conocimiento validado sobre los clientes** con el mínimo esfuerzo*

Eric Ries

El objetivo de ir pivotando el modelo de negocio alrededor del MVP es que éste nos permite identificar una unidad mínima de trabajo, sobre la que en cada fase debemos ir haciendo UN SOLO cambio, siguiendo las recomendaciones de los clientes sobre los que se ha probado, y después empezar una fase intenta de **escucha de clientes, captura de feedback y medidas sobre el MVP**. Si vamos en la dirección correcta, debemos fijar este cambio y hacerlo permanente. En caso contrario, hay que retroceder y pasar a la siguiente iteración

Como resulta ya claro, el **cliente es el punto clave sobre el que pivotar el modelo de negocio** (*no sobre lo que nosotros pensamos que es mejor para él, sino lo que él quiere*). Esto supone dedicar un esfuerzo nada despreciable a hablar con el cliente, comprender su punto de vista (muchas veces lo que se dice no es lo que se quiere decir) e interiorizarlo, encontrando **los patrones comunes positivos y negativos entre varios clientes**... en resumen, no es una ciencia sino un arte.

©2000 Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



“Now that we’ve celebrated our diversity, embraced a new spirit of creativity, made a fresh commitment to excellence, and given something back to the community, does anyone here remember what it is we’re supposed to manufacture and sell?”

Creo que ya ha quedado claro, pero quiero insistir en que, según mi punto de vista, **una startup no es ni se debe gestionar como una “empresa”**, y que debido a su condición puede evitar gran número de las servidumbres que son inevitables (¿de verdad?) actualmente en las empresas, consecuencia de la formación enlatada de MBA, a los que se enseña a seguir unos pasos y no a pensar. Sin embargo, lo que resulta más llamativo, y que últimamente estoy comprobando en varios escenarios, es lo potente que resulta que **la empresa se mire en la startup y abrace muchos de sus principios de gestión**, más ágiles y flexibles.

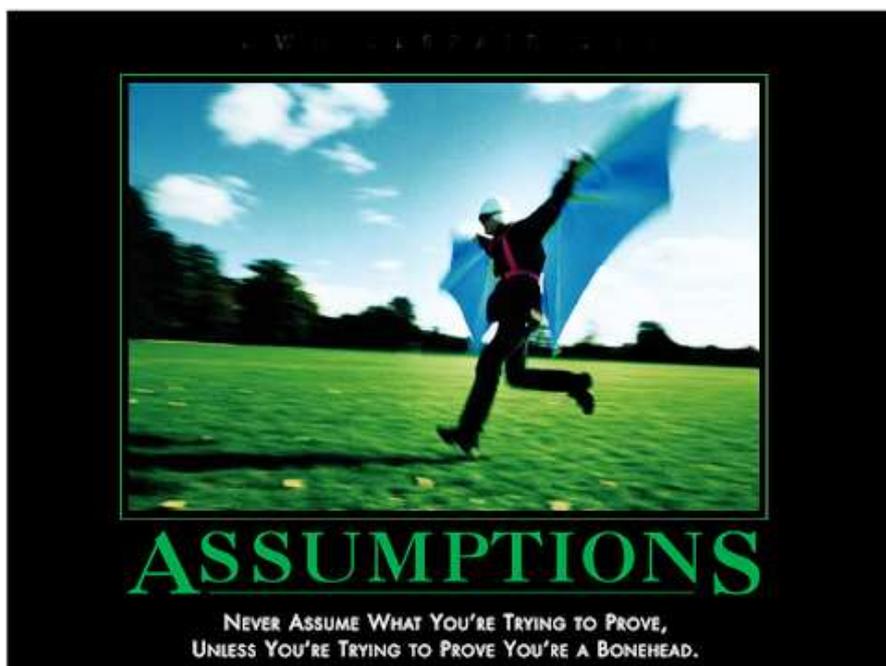
Algunos de los **aspectos que son trasplantables** y que creo debe estudiar con cuidado la empresa ya constituida son:

- La startup funciona en gran medida a modo de laboratorio o banco de pruebas, y sirve para validar (¡pronto!) el modelo de negocio, su adaptación al mercado y la presencia de clientes dispuestos a consumir sus productos o servicios
- El riesgo es una característica sistémica, y por tanto debemos acostumbrarnos a convivir con él, y con la incertidumbre que genera
- Existen un conjunto de suposiciones sobre el futuro y cómo se va desarrollar que debemos cuestionarnos de forma permanente
- Invertir recursos de forma proporcional al éxito de nuestro producto o servicio en los clientes... a los clientes no se les atrae con presupuestos millonarios de marketing, sino con proposiciones de valor ajustadas a sus necesidades.

VALIDAR LAS ASUNCIONES O SUPOSICIONES

Otro de las obsesiones que debemos tener a la hora de **pivotar el modelo de negocio**, y que suele ir de la mano del punto anterior, es **identificar cuáles son las asunciones o supuestos críticos** sobre los que se ha construido el negocio... o lo que es lo mismo, los pilares, y **validar su ajuste al mercado** lo antes posible. Algunos de los ejemplos clásicos que suelo encontrar:

- *"Como nuestro producto es genial, el cliente estará dispuesto a pagar un precio "premium"*
- *"Al cliente no le aporta valor que haya una persona que lo atienda en el proceso de compra"*
- *"Existe una demanda no satisfecha del producto X"*
-



Aunque cuando [hablamos de planes de negocio](#) ya se comentó brevemente, este tipo de suposiciones que se dan como ciertas al plantear un modelo de negocio son su principal punto de fallo, ya que en muchos casos **pueden invalidar todo el modelo si se descubren erróneos**. En este escenario, lo más importante es detectarlas de forma temprana y evitar el importante coste de oportunidad (y económico!) que puede representar. En otras palabras, y resumiendo en una frase lo dicho:

Fracasa **rápido**, fracasa **pronto**, y fracasa **barato**

Una vez hayamos identificado todos los supuestos o asunciones que suponen un riesgo, es importante identificar su **prioridad**, cual puede ser la **causa** que lo dispare y sobre todo, qué **plan de respuesta** podríamos adoptar (de forma similar a lo que [contábamos para la gestión de riesgos en proyectos](#))... lo que nos dará una lista ordenada de supuestos que tenemos que **validar en el mercado** lo antes posible.

Por ejemplo, uno de los supuestos más peligrosos y habituales es "construyendo un buen producto (*¿quién lo decide?*) los clientes vendrán". Hay una importante diferencia entre **lo que pensamos que el cliente quiere** y **lo que realmente está dispuesto a comprar...** y las tensiones entre estas dos visiones son la principal fuente de fracaso de las startup...

En resumen, una vez identificado el modelo de negocio más apropiado **a través de la validación del cliente y de los supuestos** base comienza la auténtica fase de ejecución del mismo, donde cambia el foco de **VIABILIDAD a RENTABILIDAD**, y en la que nuestra obsesión se deberá centrar en **explotar y escalar** el modelo... pero de la que hablaremos en el futuro.

Si te ha parecido interesante el artículo, lo he basado en las principales **líneas de pensamiento** sobre **formas ágiles de emprender**, que creo son **claves** y trataré en profundidad en el futuro (*en mi experiencia, su adecuada combinación y adopción en una empresa consolidada tiene un sorprendente impacto positivo a medio plazo*):

- [Lean Startup](#), de [Eric Ries](#)
- [Agile Entrepreneurship](#)
- [Customer Development](#), de [Steve Blank](#)

Confirmado: ¡hay vida más allá de la reducción de costes! (I)



Empieza a ser tristemente habitual escuchar en los medios que *cierta empresa* ha despedido a la mitad de su plantilla, y pasados los meses, resulta que debe cerrar sus puertas por lo insostenible de la situación. Desde luego, hay un componente puramente financiero (y no pequeño) en éste tipo de noticias, ya que cada día es más complicado obtener financiación, máxime si se trata de una *empresa* pequeña o mediana.... pero **no es**

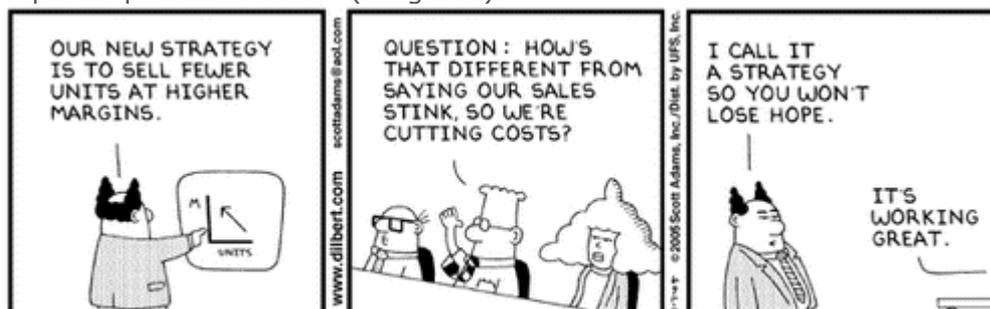
lo único. ¡Hay vida más allá de la reducción de costes!

A menudo recibo consultas de CEOs de empresas (*si, esos demonios codiciosos que sólo piensan en ganar más dinero*) preocupados porque no van a poder pagar las nóminas al mes siguiente, y me cuentan angustiados que han probado todas las aproximaciones tradicionales para reflotar su empresa, que han parecido funcionar durante unos meses, pero que aun así que la rentabilidad no para de caer y que de seguir así **deberán cerrar...**

Éste desgraciadamente habitual escenario es consecuencia de un error de concepto, al menos desde mi punto de vista: sólo se puede trabajar sobre la estructura de costes para mejorar la posición competitiva. La rentabilidad de una empresa es **input/output**, o dicho de otra forma, la capacidad de generar negocio partido por el peso de la estructura de costes.

Si sólo te dedicas a actuar sobre un factor, los costes, podrás extender la agonía unos meses más... pero al final realmente lo importante es incrementar la cifra de negocio, las ventas.

Como ya hemos comentado, en éste tipo de situaciones el enfoque tradicional es **trabajar sobre el denominador de la ecuación, es decir sobre los costes**, como mandan lo cánones tradicionales de la estrategia (el slogan más habitual es "*Vamos a hacer tu empresa más competitiva*"). Si hacemos el análisis desde el modelo de negocio, típicamente hablaríamos de centrarnos en la parte izquierda, la que está dentro las barreras de nuestra empresa... valorando todo lo que hay más allá como una gran incógnita (el mercado), una caja negra sobre la que no podemos actuar (¿seguro?).



© UFS, Inc.

LAS ESTRATEGIAS HABITUALES DE REDUCCIÓN DE COSTES

Algunas de las actividades que se suelen abordar tradicionalmente para mejorar la famosa competitividad de la empresa son:

- Optimizamos nuestros procesos **eliminando toda actividad que no genera valor para el cliente...** pero sin preguntarle jamás al cliente. Nos hemos acostumbrado a "tocar de oído", a decidir qué quiere y que no quiere el cliente recurriendo a nuestras bolas mágicas corporativas, implementadas en Excel... lo que es una aberración. A veces, eliminar una pequeña parte de un servicio puede impactar de forma importante en su demanda... así que debemos "tirar" de diseño de servicios, evaluarlos como un todo y tomar las decisiones implicando al cliente.
- Evaluamos nuestro diseño de la estructura de costes, haciendo recortes en toda partida que no sea puramente imprescindible en el proceso productivo. Uno de los primeros errores que solemos cometer, azuzados por el corto plazo, es **deshacernos de las áreas que operan a largo plazo** en nuestras empresas, y cuyo trabajo no suele afectar muy directamente al devenir de la cuenta de resultados *de este año*: marketing, I+D, Formación...etc. Lo que los amantes de la cadena de Porter llaman actividades de apoyo.
- Hacemos **ajustes en la estructura de personal** directo, redimensionando la plantilla a la necesidad de ejecución actual. Aquí nada que objetar, excepto dos *pequeñas* advertencias: primero, debemos llevar un cuidado exquisito en eliminar *grasa* y no *músculo*... cosa que en las políticas de reestructuración tradicionales no se tiene en cuenta, enfocadas a prescindir de *carne*. Segundo, es crítico pensar al menos a medio plazo, y valorar si se tiene capacidad para aguantar a los elementos más valiosos de la plantilla y destinarlos a mejorar nuestra capacidad competitiva: crear u optimizar un producto, diseñar un nuevo servicio...etc. Es decir, preparar las condiciones para el éxito futuro. Un ejemplo real:

En una empresa tecnológica, ante una acusada caída en la demanda del mercado se tomó la decisión de hacer un ERE... y el criterio para escoger de qué miembros de la plantilla prescindir fue una lista que relacionaba dos variables: las 20 personas con salario más alto de la compañía cruzado con el coste de despido. ¿Resultado? Una empresa que ha arrojado unos estupendos números en su EBIDTA de 2010, pero cuya capacidad competitiva se ha visto seriamente dañada... y que de hecho empieza a acusar la descapitalización de conocimiento que sufre.

- A medio camino entre los dos puntos anteriores se encuentra uno de los auténticos núcleos de coste y que raramente solemos abordar con la debida contundencia: los **costes indirectos**. Esa legión de asesores, directivos y mandos intermedios, desarrolladores de negocio, responsables de canal...etc. Su papel es absolutamente crítico... pero sólo si aportan *verdadero* valor. Y en mi experiencia, por la complejidad de "meterle mano" a esta partida se suele dejar tal cual, sin valorar desapasionadamente su sentido en el corto y medio plazo. Cómo dice una persona

que respeto mucho: *¿qué sentido tiene tener a x recursos "rascando" sobre un mercado que no tiene "qué rasgar"?*

- Hacemos un análisis de cuáles son las líneas de negocio, productos o servicios rentables... ¿pero en base a qué?...¿al volumen que representan sobre la facturación? ¿A su rentabilidad bruta? Sin duda es importante tomar la decisión de eliminar los productos o servicios no rentables, pero no pensando sólo en la cuenta de explotación de éste año, porque sólo mantendríamos los productos estrella y vaca lechera... dejando de lado los productos *incógnita*, que son lo que realmente pueden ser las *estrellas* del futuro. En cualquier caso, el mejor factor sobre el que comparar "peras con peras" cuando evaluamos nuestra cartera de productos o servicios es el **margen de contribución**.



- En éste espíritu de deshacernos de los aspectos menos rentables de nuestro modelo de negocio, solemos olvidarnos de los clientes (si, he dicho **DESHACERSE DE CLIENTES**). No todos los clientes son apropiados para nuestro negocio... ya sea por su alto índice de morosidad, porque nos obligan a reinventar la rueda cada vez, porque constantemente sus proyectos son poco rentables (si trabajamos por servicios)... pero ¡cuidado! La rentabilidad del cliente se mide a largo plazo, no solo por proyecto o pedido. Por tanto, resulta clave en éste trabajo de zapa a los costes estructurales estudiar el valor del cliente y tomar las decisiones preceptivas.
- Aunque a todo el mundo se le ocurre que **deslocalizar** la producción a una ubicación más barata para la producción (ya sea por coste de mano de obra o de materias primas), la realidad es que un proceso de deslocalización es caro y daña a rentabilidad en el corto plazo, amén de una serie de condicionantes que debemos evaluar con MUCHO cuidado (mermas en calidad, agilidad del proceso productivo, propiedad intelectual). Los procesos de internacionalización sin duda son capaces de producir aumentos significativos de la rentabilidad... pero deben ser diseñados cuidadosamente y sus efectos se revelarán a medio-largo plazo

Ésta es típicamente la aproximación que se hace desde el mundo de la estrategia "tradicional" a la optimización de la posición competitiva, que no es en sí mala... y abarca típicamente el 95% de los proyectos realizados en éste ámbito. Pero...

¿QUE PASA UNA VEZ HEMOS ADOPTADO ÉSTAS MEDIDAS Y NO MEJORA LA SITUACIÓN COMPETITIVA? ¿TENEMOS QUE CERRAR?

A mi siempre me ha llamado la atención la **falta de imaginación** a la hora de trabajar sobre éste tipo de enfoques, absolutamente deterministas y "de manual"... Creo que hay que meter un buen número de variables *diferentes* en la coctelera desde el lado de los costes, como desagregar o desacoplar el modelo de negocio, potenciar la escalabilidad, incorporar modelos de negocios de varios lados, diseñar estructuras capaces de pivotar su modelo de negocio con facilidad



En éste escenario, es necesario no sólo trabajar sobre la parte de reducción de mejora de la competitividad, que únicamente suele funcionar bien a corto plazo, pero no ataca el problema realmente grave: la **caída orgánica y estable de la demanda**.

Confirmado: hay vida más allá de la reducción de costes (II)



Hace unos días comentábamos en la [primera parte de éste artículo](#) la escasa imaginación que solemos mostrar a la hora de diseñar estrategias para potenciar la rentabilidad, enfocándonos casi siempre a la reducción de costes... pero hay vida más allá: es posible (aunque no sencillo) plantear estrategias, basadas en los principios de la [innovación estratégica](#) y actuar sobre el modelo de negocio buscando nuevos flujos de ingresos, resegmentando un nicho o identificando no-clientes...

¿PORQUE NO TRABAJAMOS SOBRE EL MERCADO? GENERACION DE DEMANDA

Aunque pueda parecer obvio, la mayoría de los estrategas "de toda la vida" hacen una tímida mirada al mercado, valorando si es posible hacer **pequeños ajustes de planteamiento**, siendo su máximo exponente de creatividad sugerir abrazar una [estrategia de internacionalización](#) si la [empresa](#) todavía no la ha abordado...

Creo que sin duda debemos trabajar sobre el denominador de la ecuación (COSTES), pero me consta (*ivaya, un juego de palabras... que ocurrente!*) que la gran mayoría de empresas ya han pasado por ahí... así que es momento de plantear una nueva mirada al mercado. Si queremos hacer crecer el numerador (RENTABILIDAD=INGRESOS/COSTES) necesitamos hacer crecer nuestra cifra de negocio, lo que implica tomar decisiones importantes sobre **QUÉ** ofrecemos al mercado y **CÓMO** lo ofreceremos... ya que:

"Si los cambios afuera van más rápidos que los cambios adentro... el fin está cerca" Jack Welsh

Para dar respuesta a este planteamiento existen un numero nada despreciable de aproximaciones innovadoras, exponentes de ese [nuevo management](#) en el que algunos creemos, y que nos pueden ayudar... la mayoría de ellas derivadas de [diseñar nuestro modelo de negocio](#) como un elemento **integrado** en el que tanto los aspectos internos (*estructura de empresa, sobre los que hemos ya discutido*) como los externos (*enfoque de mercado*) deben trabajar en armonía.

Concretamente desde el plano de la [innovación estratégica](#) nos podemos plantear una serie de actividades destinadas a mejorar el *numerador*, (y que en general enlazaré con artículos que ya he escrito sobre el tema, por lo que si quieres saber más basta con que hagas click en el título del punto):

1. **Reevaluar nuestro mercado:** Es habitual que los principales límites que acotan nuestra actividad empresarial los hayamos puesto nosotros mismos, consciente o inconscientemente.

A veces basta con hacerse la pregunta "¿En qué negocio estamos?" para entender cómo nos clasifica el cliente... lo que ofrece no pocas oportunidades de crecimiento.

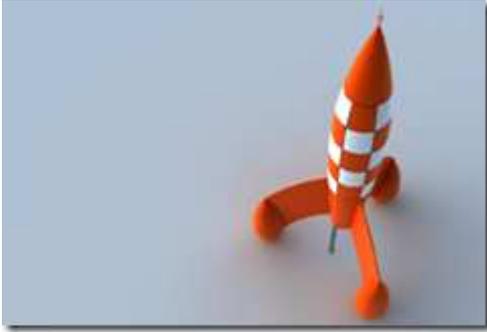
2. **Ser creativos en las vías de ingresos** (y no, no hablo de actividades ilegales), asociadas a nuevos **modelos de negocio**: somos habitualmente muy tradicionales en las posibles vías de generación de ingresos en nuestras empresas (lo que la mayoría llama **modelos de negocio**): podemos abarcar desde modelos de ingresos por suscripción, planteamientos de larga cola, **modelos de negocio** de varios lados con subvención, planteamientos de caña y anzuelo... el límite lo pone nuestra imaginación, y sobre todo, los clientes.
3. **Resegmentar nuestro nicho:** Una práctica que suele funcionar bastante bien es reenfocar uno de los nichos en los que la empresa, advertidamente o no, está funcionando bien. Puede pasar por utilizar un nuevo marco de referencia (modelo de negocio) con el que dar servicio, o simplemente por hacer foco en un nicho con unas necesidades específicas no servidas *completamente* (es decir, nichos infraservidos) o por el contrario, nichos donde las necesidades del cliente están excesivamente servidas (*palanca sobre la que han actuado habitualmente las **estrategias low-cost***)
4. **Hacer una mirada diferente a nuestros clientes y no-clientes:** Tendemos a utilizar clasificaciones muy estándares y segmentaciones excesivamente amplias para dirigirnos a nuestros clientes. Una buena idea es unir a nuestros clientes por las características que los unen (interés en resolver un problema) en lugar de las que los separan (perfil **socio-demográfico**). Por otro lado, como ya comentamos en su momento y aunque complejo, suele dar estupendos resultados identificar **quienes son nuestros no-clientes**, es decir, aquel segmento de usuarios que no nos compra ni a nosotros ni a nuestra competencia (*por ser demasiado caro, complicado...etc*)
5. **Replantear nuestra propuesta de valor** e ir más allá de la "necesidad" del cliente: Tendemos a centrarnos en resolver de la manera más óptima posible la necesidad que nos transmite el cliente, esto es, lo que *él dice* que necesita... lo que en muchos casos da lugar a ofertas que no funcionan, porque: **TODOS LOS CLIENTES MIENTEN**. Esto se debe a que no hemos entendido que el cliente realmente expresa una necesidad de resolver un trabajo (*¿compramos máquinas taladradoras porque nos gustan o porque necesitamos resolver el trabajo de colgar un cuadro?*). Con éste planteamiento, si entendemos los trabajos emocionales, el contexto, los relacionados y otros aspectos tales como qué pasa antes y después de consumir, podremos ofrecer algo que *realmente* necesite y por lo que esté dispuesto a pagar.

6. **Hacer un foco en la experiencia de cliente y rediseñar cómo prestamos nuestros servicios:** Estamos acostumbrados a entender como importante únicamente un segmento de la cadena de compra del cliente, sin considerarla como algo que debe ser valorado extremo a extremo y de forma integrada. Debemos considerar y entender cómo mejorar al menos los puntos de contacto en los siguientes pasos: *identificación y detección de la oferta* -> *evaluación* -> *compra* -> *soporte* -> *baja*. Si entendemos así la cadena del servicio seremos capaces de diseñar la experiencia del cliente de forma óptima, lo que nos llevará sin duda a incrementos importantes en los ingresos.

Desgraciadamente ninguna de éstas apuestas causa efectos para mañana, por lo que si la situación es desesperada deberemos buscar otro tipo de medidas desesperadas. Sin embargo, si manejamos el medio plazo, es posible *darle la vuelta a la tortilla*... solo debemos tener el valor y voluntad de hacerlo. Sin duda debemos **esforzarnos**, pero sobre todo, trabajar con cabeza:

Work longer, work harder... but above all, work smarter

¿Tu empresa es un cohete o un coche?



En la situación actual es más importante que nunca aumentar al máximo las probabilidades de éxito cuando montamos una [empresa](#) o lanzamos una nueva línea de negocio, pero curiosamente la realidad nos dice que seguimos **intentándolo como hace 20 años**, siendo habitual descubrir que has ejecutado con éxito un plan de negocio que no te lleva a ningún lugar (modelo "empresa-cohete")... pero hay otra forma de lanzar nuestro producto/servicio: la "**empresa-coche**"

[Eric Ries](#), padre de la [metodología "Lean Startup"](#) y autor del imprescindible "[The Lean Startup](#)", nos ofrece una estupenda metáfora sobre cómo nos han enseñado a construir una compañía:

Estamos acostumbrados a **construir una empresa como si fuera un cohete**: una vez definido el objetivo, se deben ajustar minuciosamente todos los parámetros, calcular exactamente la ruta que seguirá hasta el último centímetro, prever todas las contingencias que podrían aparecer a lo largo del camino y en definitiva, prepararnos extensivamente para un único lanzamiento que deberá tener éxito.

Sin embargo, la realidad es que lanzar una empresa es más **parecido a conducir un coche**: debemos tener claro a dónde queremos ir y una idea general del camino, pero la realidad es que tenemos un instrumento que nos va a permitir ajustar el camino en todo momento: el volante. Teniendo esto en cuenta, lo importante es comenzar el camino pronto, y si nos encontramos con la ruta prevista bloqueada no estrellarnos, sino girar y buscar otra ruta alternativa.

LA EMPRESA COHETE

Creo que esta metáfora es absolutamente genial porque describe muy bien **cómo solemos plantear el montar una empresa** (o lanzar una nueva línea de negocio), el modelo "cohete": generamos extensos planes de negocio, complicados estudios de mercado, previsiones a 5 años sobre qué pasará, cuanto venderemos y a quien, que recursos utilizaremos en cada momento, sin tener en cuenta un *pequeño* detalle: que **no tenemos ni puñetera idea**.

La **incertidumbre** es la tónica habitual, no sólo para una startup sino hoy en día para cualquier empresa, y habitualmente transforma nuestros sesudos y complicados planes en papel mojado.



Esta aproximación se hereda del **management tradicional**, donde al menos tenemos una idea de quienes son nuestros clientes, qué les preocupa y cómo prevén comportarse... pero cuando estamos lanzando una nueva empresa (o una nueva iniciativa), la realidad es que esto no es en absoluto así: no sabemos quiénes son nuestros clientes (sólo lo intuimos), no sabemos si nuestro producto/servicio realmente resuelve un problema para ellos o si estarán dispuestos a pagar por él.

De la mano de ésta visión viene otra de las **falacias** que se han convertido casi en sabiduría popular y que sin embargo, es la causante de la muerte de muchas empresas:

“Construye un producto genial y los clientes vendrán solos”

iMenuda tontería! ¿Quién decide que tu producto es genial? ¿En base a qué lo has construido? ¿A lo que *crees* que hace falta o a lo que *sabes* que hace falta? ¿Cómo sabrán los clientes que existe tu producto? ¿de forma orgánica?

Entonces es habitual que los **emprendedores** avezados digan algo así como: “Preguntaremos a nuestros clientes”, lo que conceptualmente es una buena idea, pero... ¿**sobre qué te van a dar feedback?** ¿Sobre una idea descrita de forma vaga que podría o no funcionar, con la que no puedo interactuar? ¿Cuánto *vale ese tipo de feedback?* NADA... Y si encima le preguntas cuanto está dispuesto a pagar por un producto con esas características, y luego te basas en sus respuestas para definir un precio, estás muerto.

Lo que tienes realmente es una hipótesis, una idea de un producto, y muchas ganas de cambiar el mundo... **ni más ni menos.**

A veces, las empresas cohetes no son realmente consecuencia de un planteamiento erróneo, sino del **miedo**: miedo a preguntarle a los clientes, miedo a fracasar, miedo a no tener todos los datos...

¿Es éste tu caso? ¿Cómo saber si estas creando una empresa-cohete?

1. Has invertido mucho tiempo en el plan de negocio
2. Tu ventaja competitiva se basa en algo que tú *crees* no en algo que has *comprobado*
3. Te obsesiona detallar hasta el último dígito el tamaño y características del mercado
4. Sientes que todavía no tienes suficiente información y que hay que recabar más
5. Tus requisitos de capital son muy altos para empezar
6. Has diseñado un enorme roadmap de producto, que será entregado con todas sus funcionalidades en su v1, o al menos con muchas de ellas.
7. Has planteado monetizar desde el día 1

LA EMPRESA COCHE



Sin embargo, existe otra forma de diseñar nuestra empresa, y que una vez abandonada la *filosofía del cohete* nos permite empezar a plantear las cosas de otra forma: la **empresa-coche**, cuya filosofía es lanzar pronto y validar en el mercado la idea, intentando no construir el producto perfecto, sino un producto que resuelva la auténtica necesidad del cliente (*no la que dice que tiene o la que piensa que tiene*), y que por tanto quiera comprar, pero...

...¿quien demonios querría comprar algo de una empresa recién lanzada que nadie conoce?

Desde luego, nadie del [mainstream](#), el mercado estable.. Así que aunque todavía no tengas ni siquiera el producto construido, **sal de tu oficina, habla con mucha gente** y dedícate a buscar a [early adopters](#), gente que sientan *intensamente* el problema que tu producto/servicio responde y estén dispuestos a pagar por él, no importa lo feo que sea o las pocas funcionalidades que tenga... mientras resuelva su problema. Es de ésta gente de quien deberías **obtener feedback**, a la que deberías preguntar qué características son importantes de tu producto, cual es la base del problema, y [qué trabajo necesitan resolver](#). Recuerda:

Una hora en la calle validando en el mundo real tu producto vale por al menos 50 horas de planificación

¿Entonces, una vez hemos superado esa fase y empezado a construir nuestro producto... ya hemos acabado de recibir feedback del cliente? ¡No, *más bien lo contrario!* Es en éste momento donde debemos dar el "do de pecho" en lo tocante a feedback, pero no sólo *preguntando* a nuestros clientes (*al fin y al cabo, pensemos en nuestro propio comportamiento: ¿Cuántas veces damos feedback sobre un producto o servicio que usamos?*), sino **construyendo en nuestro producto (si es posible) una funcionalidad de feedback "proactivo"**, en la que en cada interacción podamos recoger datos sobre cómo usa el cliente el producto, qué es útil y qué no, lo que nos permitirá aprender de ellos y mejorar nuestro producto o servicio...

La clave es **hacerlo muy muy rápido** (*no olvidemos que la velocidad es una de las ventajas competitivas clave de una startup, y las empresa-coche son muy conscientes de ello*), por lo que será necesario crear ciclos muy cortos en los que podamos **lanzar** el producto, obtener **feedback**, **medir** los resultados e integrar las **conclusiones** en el producto, de forma que podamos [descubrir pronto las características claves del producto y el modelo de negocio que lo sostenga](#)... porque no olvidemos:

Una startup es una organización **temporal** cuyo objetivo es **descubrir** un modelo de negocio **rentable** y (si es posible) **escalable**

Para poder descubrir, **la base es aprender** desde el principio... así que en lugar de desperdiciar 6 meses construyendo un producto que nadie querrá basado en tus ensoñaciones, mejor **sal de tu cueva** y pruébalo en el mundo real.

El aprendizaje debe ser tu medida de progreso.

¿Cómo hacemos esto en la práctica? Construyendo un **producto mínimo viable** sobre el que obtener feedback, aprender y tomar las decisiones oportunas sobre el mismo: *pivotar* o *perseverar*... pero todo lo relacionado con el producto mínimo viable lo trataremos en un futuro post.

¿Cómo saber si estas construyendo una empresa-coche?

1. Has salido con tu idea a la calle y les has preguntado a tus clientes sobre ella
2. Has utilizado un tiempo moderado en el *business plan*, más por la reflexión que por caracterizarlo todo
3. Tus requisitos de capital son muy bajos al principio, hasta que hayas validado el modelo
4. Has identificado las hipótesis clave de tu modelo de negocio y te has puesto como meta nº 1 validarlas antes de invertir ni un euro más
5. Al principio te interesa más aprender y explorar que monetizar
6. Has diseñado un producto inicial extremadamente simple, y lo vas a probar en el mercado inmediatamente para entender qué demanda *realmente* el mercado
7. Has previsto una forma muy ágil y rápida de recoger feedback de tus clientes y aprender de ellos