

Guy Kawasaki

EL ARTE DE EMPEZAR 2.0

La guía definitiva para empezar cualquier negocio en un mundo 2.0



NUEVA EDICIÓN

revisada y actualizada
de su bestseller
El arte de empezar

DEUSTO

Índice

| | |
|---|--|
| Portada | |
| Dedicatoria | |
| Cita | |
| Antes de empezar, léeme... | |
| Concepción | |
| Capítulo 1: El arte de empezar | |
| Activación | |
| Capítulo 2: El arte del lanzamiento | |
| Capítulo 3: El arte de liderar | |
| Capítulo 4: El arte del bootstrapping | |
| Capítulo 5: El arte de conseguir financiación | |
| Capítulo 6: El arte de presentar | |
| Proliferación | |
| Capítulo 7: El arte de crear un equipo | |
| Capítulo 8: El arte de evangelizar | |
| Capítulo 9: El arte de socializar | |
| Capítulo 10: El arte de invocar la lluvia | |
| Capítulo 11: El arte de saber asociarse | |
| Capítulo 12: El arte de resistir | |
| Obligación | |
| Capítulo 13: El arte de ser un tipo legal | |
| Epílogo | |
| ¿A qué se dedican los emprendedores? | |
| Epílogo posterior al epílogo | |
| Agradecimientos | |
| Notas | |
| Créditos | |

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

PlanetadeLibros.com

**Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:**



Explora Descubre Comparte

*Para mis hijos: Nic, Noah, Nohemi y Gustavo.
Los hijos son la encarnación perfecta del concepto
de startup... y yo tengo cuatro.*

Hace muchos años, Rudyard Kipling ofreció una conferencia en la McGill University, en Montreal. Y dijo una cosa chocante que merece ser recordada. Cuando hablaba a los estudiantes para alertarlos contra un exceso de preocupación por el dinero, la posición social y la gloria, dijo: «Algún día conoceréis a alguien a quien todas esas cosas le traen sin cuidado. Entonces os daréis cuenta de lo pobres que sois».

HALFORD E. LUCCOCK

Antes de empezar, léeme...

Jamás se me pasó por la cabeza escribir para disfrutar de reputación y de honores. Lo que tengo en el corazón debe salir a la luz; esta es la razón por la que compongo.

LUDWIG VAN BEETHOVEN

«Si hubiera sabido lo que sé ahora.» La mayoría de los emprendedores experimentados acaban diciendo esto en algún momento de su carrera profesional. Mi objetivo, con este libro, es que tú no tengas que hacerlo.

He fundado tres compañías, invertido en otras diez y asesorado desde empresas pequeñas de dos empleados hasta algunas tan grandes como Google. He trabajado en dos ocasiones para Apple y soy el principal evangelista de una startup llamada Canva. Cientos de emprendedores han acudido a mí para presentarme sus propuestas... y a menudo me han dejado los oídos destrozados.

Por lo que a las startups se refiere, he puesto en marcha unas cuantas y conozco su naturaleza. Lo que voy a hacer a continuación es lo que los cerebritos llaman un «volcado de memoria», plasmar todo lo que tengo en la cabeza. Lo que sé lo he aprendido a base de golpes que me han ido dejando cicatrices; con ello quiero decir que tendrás la suerte de beneficiarte de lo que la experiencia me ha enseñado.

Mi objetivo es puro y simple: quiero que convertirte en emprendedor te resulte muy sencillo. Cuando me muera, quiero que la gente diga: «Guy me ayudó a triunfar». Y quiero que lo digan montones de personas, razón por la que este libro va dirigido a una población muy amplia:

1. Chicos y chicas encerrados en garajes, residencias universitarias y oficinas que están trabajando en el que será su gran proyecto.
2. Almas valientes que trabajan en empresas consolidadas y se dedican a sacar nuevos productos al mercado.
3. Emprendedores que trabajan en organizaciones sin ánimo de lucro para hacer del mundo un lugar mejor.

Grandes empresas. Grandes divisiones. Grandes escuelas. Grandes iglesias. Grandes organizaciones sin ánimo de lucro. Ese es el plan. Unos detalles antes de empezar:

- Mi intención de entrada era simplemente actualizar el libro. Pero empecé a añadir, modificar y eliminar. Por consiguiente, esto no es una revisión tipo «1.1», sino una revisión «2.0»; una versión con un nuevo número entero y sin decimales, una versión con todas las de la ley. Cuando mi editor en Penguin me dijo que activara en Word la opción que muestra los cambios para facilitarle de este modo las labores de corrección, me entró un ataque de risa. La versión 2.0 es un 64 por ciento más extensa que la versión 1.0.
- Para mayor agilidad, y porque los emprendedores son más similares que distintos, utilizo la palabra «startup» para referirme a cualquier nueva empresa —lucrativa o sin ánimo de lucro— y la palabra «producto» para referirme a cualquier nuevo producto, servicio o idea. Las lecciones que puedas aprender en este libro sirven para empezar casi cualquier cosa, así que no merece la pena perder tiempo en la semántica.
- Toda sugerencia tiene su excepción, y yo también puedo equivocarme. Aprender a través de anécdotas es arriesgado, pero esperar a que algo esté científicamente demostrado, también. Recuerda, en el mundo de los emprendedores hay pocas cosas que estén completamente bien o completamente mal: tan solo existe lo que funciona y lo que no.

Supongo que tu objetivo es cambiar el mundo, no estudiarlo. Emprender consiste en hacer, no en aprender a hacerlo. Si tu actitud en la vida es «déjate de tonterías y vayamos al grano», estás leyendo el libro adecuado del autor adecuado. Adelante...

GUY KAWASAKI
Silicon Valley, California
GuyKawasaki@gmail.com

Concepción

1

El arte de empezar

La frase más emocionante que puedes escuchar en el campo de las ciencias, la que pregona nuevos descubrimientos, no es «¡Eureka, lo encontré!», sino «¡Es divertido!».

ISAAC ASIMOV

GIEC (grandes ideas para empezar cosas)

Es mucho más fácil hacer las cosas bien desde el principio que tener que ir poniendo parches para solucionarlas después. En esta fase, es cuando se crea el ADN de la startup, un código genético que es permanente. Presta atención a unos pocos temas importantes y conseguirás construir unos buenos cimientos que te permitirán luego tener libertad para concentrarte en los grandes retos. El presente capítulo explica cómo empezar una startup.

Responde preguntas sencillas

Existe el mito de que las empresas de éxito empiezan con ambiciones grandiosas. Lo que implica que, para alcanzar el éxito, los emprendedores deberían plantearse de entrada objetivos megalómanos. Pero es precisamente al contrario. La experiencia me ha dado a entender que las grandes empresas empiezan formulándose preguntas muy sencillas:

- Y ENTONCES, ¿QUÉ?[1] La pregunta surge cuando detectamos o predecimos una tendencia y nos preguntamos acerca de sus consecuencias. Funciona como sigue: «Todo el mundo tendrá un teléfono inteligente con cámara y acceso a internet». Y entonces, ¿qué? «Pues entonces la gente podrá hacer fotografías y compartirlas.» Y entonces, ¿qué? «Pues que deberíamos crear una app que permita a la gente subir sus fotos, puntuar las fotos de los demás y publicar comentarios.» Y, *voilà!*, aparece Instagram.
- ¿VERDAD QUE ES INTERESANTE? Este método está impulsado por la curiosidad

intelectual y el descubrimiento casual. Spencer Sliver estaba intentando hacer pegamento pero acabó creando una sustancia que mantiene el papel ligeramente unido. Esta rareza fue el origen de las Post-it Notes. Ray Kroc era un vendedor de electrodomésticos a quien le llamó la atención que un restaurante situado en medio de la nada le hiciera un pedido de ocho batidoras. Fue a visitar el restaurante por pura curiosidad y se quedó impresionado al ver el éxito que tenía. Presentó la idea de crear una cadena de restaurantes similares a Dick y Mac McDonald, y el resto es historia.



- ¿EXISTE UNA MANERA MEJOR DE HACERLO? La frustración con el actual estado de cosas es el sello distintivo de este camino. Ferdinand Porsche dijo en una ocasión: «Todo empezó cuando miré a mi alrededor y, como que no encontré el coche de mis sueños, decidí construirlo».[2] Steve Wozniak creó el Apple I porque creía que existía una mejor manera de acceder a los ordenadores que trabajando para el gobierno, una universidad o una compañía grande. Larry Page y Sergey Brin pensaron que medir enlaces internos era una manera mejor de establecer prioridades en los resultados de la búsqueda por internet y pusieron en marcha Google.

- ¿POR QUÉ MI EMPRESA NO LO HACE? En este caso, la fuerza catalizadora es la frustración en el actual puesto de trabajo. Conocemos los clientes, el mercado y sus necesidades. Hablamos con dirección y le explicamos que la empresa debería crear un determinado producto porque el cliente lo necesita, pero dirección no nos hace ni caso. Al final, desistimos y lo hacemos nosotros.
- ES FACTIBLE, ENTONCES, ¿POR QUÉ NO LO HACEMOS? El mercado de los productos innovadores suele ser un desconocido, razón por la que la actitud de «¡Y qué demonios!» es una de las principales características de quienes siguen este camino. Por ejemplo, en los años setenta, cuando Motorola inventó el teléfono móvil, el aparato era un concepto incomprensible para la mayoría. Pero Martin Cooper y los ingenieros de Motorola decidieron seguir adelante y fabricarlo. El resto ya es historia. No permitas que nadie te diga que la teoría de «si lo fabricamos, vendrán a por ello» no funciona.

La génesis de las grandes empresas está en el deseo de querer dar respuesta a preguntas sencillas que cambien el mundo, no en el deseo de hacerse rico.

- ¿DÓNDE ESTÁ LA DEBILIDAD DEL LÍDER DEL MERCADO? Existen tres enfermedades que debilitan al líder del mercado. La primera de ellas se da cuando el líder está comprometido con una única forma de hacer negocios. IBM, por ejemplo, vendía sus ordenadores a través de distribuidores, de modo que Dell consiguió innovar vendiendo directamente. La segunda se da cuando los clientes del líder están insatisfechos. Por ejemplo, la necesidad de tener que desplazarse a las tiendas de la cadena Blockbuster para recoger y devolver los vídeos abrió las puertas a Netflix. Y la tercera se da cuando el líder del mercado vive de ordeñar siempre la misma vaca y deja de innovar. Esto fue lo que hizo vulnerable a Microsoft Office frente a Google Docs.

La pregunta «¿cómo podemos ganar dinero a espuestas» no cabe en este juego. Llámame idealista, pero la génesis de las grandes empresas está en el deseo de querer dar respuesta a preguntas sencillas que cambien el mundo, no en el deseo de hacerse rico.

EJERCICIO

Completa la siguiente frase: «Si mi startup no llegase a existir, el mundo sería peor porque...».

Encuentra tu «punto óptimo»

Si consigues responder una de esas preguntas sencillas, el siguiente paso consiste en encontrar un «punto óptimo» en el mercado que sea viable. Mark Coopersmith, coautor de *The Other «F» Word: Failure-Wise Lessons for Breakthrough Innovation and Growth*, y profesor de la Haas School of Business, ayuda a los emprendedores a conseguirlo sirviéndose de un diagrama de Venn con tres factores:

- **EXPERIENCIA.** Es la suma total de lo que tú y los demás fundadores podéis hacer. A pesar de que cabe la posibilidad de que todavía no dispongas de un equipo completo, para crear algo e iniciar una startup es necesario poseer unos conocimientos y unas habilidades fundamentales.
- **OPORTUNIDAD.** Hay dos tipos de oportunidades: un mercado existente y un mercado potencial. Cualquiera de los dos es correcto, pero lleva a cabo una estimación de cuál será el tamaño real del mercado en unos años. Si la gente roba bancos y no tiendas de artículos de segunda mano, es por alguna razón. Hay momentos, sin embargo, en que no hay forma de demostrar que la oportunidad existe y simplemente hay que creer en ella.
- **PASIÓN.** Este es complicado, puesto que no está claro si la pasión es la que genera el éxito o es el éxito el que genera la pasión. Todo el mundo asume que la primera afirmación es la que funciona, pero seamos francos: emocionarse con un negocio que despegas es muy fácil, y por ello estimo que la segunda afirmación también podría ser válida. Así y todo, alcanzar el éxito puede llevar mucho tiempo, motivo por el que es mucho mejor que no aborrezcas aquello a lo que te dedicas.

No quiero que te quedes con la impresión de que, al principio, los tres factores son necesarios, o evidentes incluso. Si dispones de al menos dos de esos factores, lograrás desarrollar el tercero si te esfuerzas por conseguirlo.



Encuentra compañeros del alma

El siguiente paso consiste en encontrar compañeros del alma que te acompañen en tu aventura; piensa en Bilbo Bolsón en *El Señor de los Anillos*. A la gente, sin embargo, le encanta la idea del innovador solitario: Thomas Edison (la bombilla), Steve Jobs (Macintosh), Henry Ford (el Ford T), Anita Roddick (The Body Shop) y Richard Branson (Virgin Airlines). Se equivocan.

Las empresas de éxito suelen empezar, y alcanzar el éxito, con la contribución de al menos dos amigos del alma. Después, la gente suele reconocer a uno de los fundadores como el innovador, pero para que una nueva iniciativa funcione, hace falta un equipo.

El primer seguidor es lo que transforma el loco solitario en líder.

Para ilustrar el concepto, Derek Sivers, fundador de CD Baby, enseñó un vídeo en la conferencia TED2010 que empieza con una persona que baila sola en la pista. Se le suma una segunda, luego una tercera, y la acumulación acaba convirtiendo aquello en un festival de baile a gran escala.



Según Sivers, el primer seguidor desempeña un papel importante porque aporta credibilidad al líder. Los seguidores que llegan a continuación emulan al primer seguidor, no solo al líder. Según sus palabras: «El primer seguidor es lo que transforma el loco solitario en líder» y, en una startup, ese primer seguidor suele ser un cofundador.

Los compañeros del alma cofundadores deben tener tanto similitudes como diferencias. Las similitudes deseables principales son:

- **VISIÓN.** A pesar de haberse convertido en una palabra utilizada en exceso por los aspirantes a visionarios, en el contexto de los amigos del alma, significa que los fundadores comparten una intuición similar en cuanto a cómo evolucionarán tanto la startup como el mercado. Por ejemplo, si un fundador cree que los ordenadores seguirán siendo una herramienta de negocios básica para las organizaciones de gran tamaño y el otro cree que el futuro son los ordenadores personales pequeños, baratos y fáciles de utilizar al alcance de todo el mundo, no forman una buena pareja.

- **TAMAÑO.** No todo el mundo desea construir un imperio. No todo el mundo quiere vivir inmerso en el negocio. Las expectativas buenas o malas no existen; solo existen expectativas que coinciden o no coinciden. Esto no significa que los fundadores tengan que saber de entrada qué quieren, pero siempre es mejor que hablen el mismo idioma.
- **COMPROMISO.** Los fundadores deberían compartir un nivel similar de compromiso. ¿Qué ocupa el primer lugar en las prioridades, la startup, la familia o una vida equilibrada? Conseguir que una startup funcione si sus fundadores tienen prioridades distintas es complicado. Si uno de los fundadores quiere trabajar dos años para luego vender rápidamente la startup y el otro quiere crear una empresa que sobreviva durante décadas, habrá problemas. En un mundo ideal, los fundadores suelen cerrar el acuerdo de subirse al barco durante un mínimo de diez años.

Las diferencias deseables más destacadas son:

- **EXPERIENCIA.** Una startup necesita como mínimo una persona para crear el producto (Steve Wozniak) y otra persona para venderlo (Steve Jobs). Para construir una gran empresa, los fundadores deben complementarse.
- **ORIENTACIÓN.** Hay a quien le encanta perderse en los detalles. A otros les gusta ignorar los detalles y preocuparse por la visión global. Para alcanzar el éxito, una startup necesita ambos tipos de personalidades.
- **PUNTOS DE VISTA.** Cuantos más puntos de vista, más felices. Y con ello me refiero a mayores y jóvenes, ricos y pobres, hombres y mujeres, ciudad y campo, ingeniería y ventas, técnicos y artísticos, musulmanes y cristianos, heterosexuales y homosexuales.

Finalmente, unos breves consejos sobre los cofundadores:

- **NO TE PRECIPITES.** Los fundadores pueden acabar trabajando juntos durante décadas. Elígelos, por lo tanto, igual que elegirías a tu pareja... siempre y cuando no seas un divorciado en serie. Es mejor tener pocos fundadores que demasiados. Romper con los fundadores, igual que con la pareja, es complicado.
- **NO INCORPORES FUNDADORES SOLO PARA MEJORAR LA FINANCIACIÓN.** La razón de incorporar más fundadores —y empleados de todo tipo, de hecho, pero muy especialmente fundadores— es fortalecer la startup y aumentar sus probabilidades de éxito. Formúlate la siguiente pregunta: «¿Contratarías a este tipo si no necesitáramos financiación?». Si la respuesta es no, no cometas la locura de contratarlo.
- **SUPÓN LO MEJOR, PERO PLANIFICA PARA LO PEOR.** Los equipos de fundadores se mandan a paseo constantemente. Tu startup podría ser la excepción, pero por si acaso, haz que todo el mundo (incluido tú) adquiera los derechos de venta sobre sus acciones con el paso del tiempo, para de este modo impedir que la gente que se marche antes de cuatro años posea grandes cantidades de acciones.

Crea algo con sentido

Ahora, coge tu respuesta a la pregunta sencilla, al punto óptimo y a los compañeros del alma y supón que alcanzas el éxito. Sométete entonces a un examen más: ¿Tiene sentido tu startup? Y cuando hablo de darle un sentido a tu startup no me refiero a convertirla en una máquina de obtener dinero, poder o prestigio. Que una startup adquiera un sentido no significa crear un lugar encantador donde trabajar con comida gratis, pista de voleibol, mesas de ping-pong y perros. Que una startup adquiera un sentido significa que ayuda a convertir el mundo en un lugar mejor.

Si creas algo con sentido, seguramente crearás también dinero.

Soy consciente de que es una pregunta difícil de responder cuando se trata de un par de tipos que viven encerrados en un garaje escribiendo software o fabricando artilugios raros, pero piensa que también en la dificultad de comprender cómo nacen las bellotas en los robles. Y si ni siquiera en tus sueños más descabellados consigues imaginarte cómo tu startup podría hacer del mundo un lugar mejor donde vivir, es muy posible que no estés pensando en una empresa capaz de hacer girar el planeta en el otro sentido.

Crea un mantra

El siguiente paso consiste en crear un mantra de tres o cuatro palabras que sirva para explicar el sentido que tu startup pretende tener. La definición de «mantra» que ofrece el *American Heritage Dictionary of the English Language* (y que aquí se traduce) funciona a la perfección para las startups:

«Fórmula verbal sagrada que se repite en la oración, la meditación o el conjuro, una invocación a un dios, un hechizo mágico o una sílaba o fragmento de escrito cuyo contenido es potencialmente místico».

A continuación te presento cinco ejemplos (algunos hipotéticos) que ilustran el poder de un buen mantra para comunicar el sentido de las empresas:

- Auténtico rendimiento deportivo (Nike).[3]
- Diversión, familia, entretenimiento (Disney).[4]
- Momentos reconfortantes diarios (Starbucks).[5]
- Democratizando el comercio (eBay).
- Fuerza para el emprendedor creativo (Etsy).

Los ejemplos expuestos ilustran las tres características más importantes que debería tener un mantra:

- **BREVEDAD.** Los mantras son cortos, atractivos y recordables. (El mantra más corto es el compuesto por una única palabra en hindi: «Om».) Las declaraciones de objetivos de las empresas, lo que se conoce como «misión», son largas, aburridas y olvidables. Desde el consejero delegado hasta el recepcionista, todo el mundo debe saberlo. Basta con comparar la efectividad del mantra de Starbucks, «Momentos reconfortantes diarios», con su misión, «Establecer Starbucks como el principal proveedor del mejor café del mundo y crecer manteniéndonos siempre inflexibles con nuestros compromisos». No tengo nada más que agregar.

«Auténtico rendimiento deportivo» es mucho mejor que «Vendo muchas zapatillas Made in China».

- **POSITIVISMO.** Los mantras son inspiradores y explican qué cosas hace una startup para convertir el mundo en un lugar mejor. «Auténtico rendimiento deportivo» es mucho mejor que «Vendo muchas zapatillas *Made in China*».
- **ENFOQUE EXTERNO.** Los mantras expresan lo que la empresa hace para los clientes y la sociedad. No son ni egoístas ni interesados. «Hacerme rico» sería la antítesis del mantra. Los clientes quieren que tú «democratices el comercio», pero les trae sin cuidado que tú y tus accionistas os hagáis ricos.

EJERCICIO

Escribe a continuación el mantra de tu startup:

EJERCICIO

Piensa en qué haces por tus clientes. ¿Qué sentido tiene tu startup?

EJERCICIO

Si alguien preguntara a tus padres o a tu recepcionista a qué se dedica tu startup, ¿qué crees que responderían?

Elige un modelo de negocio

Lo más probable es que con el tiempo cambies de modelo de negocio diversas veces, por lo tanto no

tienes por qué tomar la decisión correcta desde un buen principio. Sin embargo, iniciar una conversación sobre el tema es importante porque sirve para que todo el mundo adopte la mentalidad de que hay que ganar dinero. Todos los empleados de la startup tendrían que comprender que o la empresa gana dinero o muere.

Un buen modelo de negocio te obligará a responder a dos preguntas:

- ¿En los bolsillos de quién está el dinero que necesitas?
- ¿Cómo lo harás para conseguir que ese dinero vaya a parar a *tus* bolsillos?

Tal vez estas preguntas carezcan de sutileza, pero ganar dinero no es precisamente un proceso sutil. Articulada de un modo más elegante, la primera pregunta tiene que ver con identificar al cliente y sus necesidades. La segunda pregunta, con crear un mecanismo de ventas que garantice que tus ingresos superen a los gastos.

La mejor lista de modelos de negocio que he encontrado aparece en un libro que se titula *The Art of Profitability*, de Adrian Slywotzsky. Estos son mis favoritos:

- **SOLUCIÓN INDIVIDUALIZADA.** Consiste en realizar una inmersión profunda en los problemas de los clientes y en hacer todo lo necesario para que sean felices. Con el tiempo, una startup puede incorporar relaciones profundas con otras entidades para conseguir unas ventas totales importantes, pero cada nuevo cliente implica un combate cuerpo a cuerpo. (Slywotzsky lo denomina la solución del cliente.)
- **MULTICOMPONENTE.** Según Slywotzsky, Coca-Cola encarna este modelo. Coca-Cola vende en supermercados, tiendas de barrio, restaurantes y máquinas de *vending*. El mismo producto se vende en distintos entornos y a distintos precios por litro.
- **LÍDER DE MERCADO.** Apple personifica el modelo de negocio del líder de mercado. Un líder de mercado es el que crea los productos más innovadores y atractivos. Esta posición permite a la startup cobrar un recargo por sus productos, pero debe trabajar brutalmente duro para alcanzar y luego mantener esta posición.
- **COMPONENTE VALIOSO.** Intel y Dolby no venden sus productos directamente al consumidor, pero sus productos son componentes muy valiosos de los dispositivos que los incorporan. Intel suministra chips a muchas compañías informáticas; Dolby suministra la tecnología de compresión de audio y reducción de ruidos a muchos fabricantes del sector del audio y el vídeo.
- **CONMUTADOR.** Slywotzsky aplica este término para describir compañías como De Beers, cuando controlaba el suministro de diamantes. Este modelo de negocio implica diversos retos: conseguir el control del suministro y convencer al público de que ese control es deseable y no está sujeto a conflictos antimonopolio.
- **IMPRESORA Y TÓNER.** Este modelo de negocio consiste en vender un producto que necesite consumibles. Independientemente de que estemos hablando de una impresora HP, una cafetera Keurig o una máquina para elaborar refrescos SodaStream, una venta no es un suceso

aislado sino un flujo de ingresos durante toda la vida del producto. El concepto se podría aplicar asimismo a la startup que vende software y cobra luego las actualizaciones y el servicio técnico. Es lo que Slywotzsky denomina modelo posventa.

Y existen aún más modelos de negocio atractivos:

- FREEMIUM. El modelo *freemium*[*] consiste en regalar servicios, hasta cierto punto: cuando los clientes quieren más características, más capacidad o eliminar la publicidad, tienen que pagar. Evernote, por ejemplo, permite al usuario almacenar información en la nube gratuitamente. Sin embargo, si se desea más espacio de almacenamiento o más funciones, hay que pagar una cuota de cuarenta y cinco dólares anuales.
- EYEBALLS. El modelo de negocio *eyeballs*[*] consiste en ofrecer una plataforma para crear o compartir contenido que atraiga visitas. El concepto es que a determinadas empresas les gustaría poder alcanzar ese mismo número de visitas, y para ello venden publicidad y patrocinios en la plataforma. Facebook y *Huffington Post* son ejemplos de este modelo de negocio.
- PRODUCTOS VIRTUALES. Imagínate que vendes códigos digitales para productos que tienen coste de producto y mantenimiento de inventario prácticamente cero (cosas como flores o espadas virtuales, o emblemas para miembros de una comunidad). Eso es un negocio de productos virtuales. Un día, mi hija compró «tesoros» por valor de 2.000 dólares para un juego de iPhone, de modo que sé que esto puede funcionar.

Un día, mi hija compró «tesoros» por valor de 2.000 dólares para un juego de iPhone, de modo que sé que esto puede funcionar.

- ARTESANO. Los muebles de Thomas Moser son un ejemplo del modelo de negocio del artesano. Es el tipo de startup que pone prioridad en la calidad y la artesanía. Nunca se hará muy grande, pero es la mejor de su sector... aunque con la salida al mercado de cosas como Etsy, nunca se sabe.

El modelo de negocio puede variar constantemente. De hecho, no cambiar de modelo de negocio o no hacer variaciones importantes es aterrador. Lo que sigue son unos consejos adicionales que te ayudarán a lo largo del proceso:

- PONTE COMO OBJETIVO UN NICHOS DE MERCADO ESPECÍFICO. Cuanto más concreta sea la descripción de tu cliente, mejor. Muchos emprendedores temen establecer un foco excesivamente limitado y específico porque saben que con ello no podrán dominar el mundo. Sin embargo, las empresas de mayor éxito empezaron poniéndose como objetivo alcanzar como máximo un par de mercados y crecieron luego, a menudo inesperadamente, adquiriendo

un tamaño mayor a medida que fueron abordando nuevos mercados.

- **MANTÉN LA SENCILLEZ.** Si no eres capaz de describir tu modelo de negocio en diez palabras o menos, es que no tienes un modelo de negocio. Evita la jerga que esté de moda en estos momentos (estratégico, esencial para la misión crítica, de primera clase, sinérgico, pionero, escalable, etc.).[6] La jerga empresarial no sirve para describir un modelo de negocio. Piensa en el modelo de negocio de eBay: cobrar el precio que aparece anunciado más una comisión. Fin de la discusión.
- **COPIA A LOS DEMÁS.** El comercio lleva un montón de tiempo conviviendo con nosotros, de modo que a estas alturas ya deben de haberse inventado todos los modelos de negocio posibles. Podemos innovar en tecnología, marketing y distribución, pero tratar de inventar un nuevo modelo de negocio es una apuesta perdedora. Intenta relacionar tu modelo de negocio con algo que ya tenga éxito y todo el mundo entienda. Piensa que te quedan muchas más batallas que librar.
- **SÉ EXPANSIVO.** Los modelos de negocio que intentan aumentar el tamaño del pastel en vez de hacerse con más pedacitos del mismo pastel son los que mejor funcionan para las startups. Lo que los clientes esperan de las startups es descubrir productos innovadores y frescos, no más de lo mismo.

EJERCICIO

PASO 1: Calcula los gastos de explotación mensuales de tu empresa.

PASO 2: Calcula el beneficio bruto generado por cada unidad vendida de tu producto.

PASO 3: Divide los resultados obtenidos en el paso 1 por los resultados obtenidos en el paso 2.

Teje tu propia esterilla ignífuga (MATT)

Una de las varias definiciones que el *American Heritage Dictionary of the English Language* ofrece de la palabra «esterilla» es «entramado de cuerda o alambre que se coloca sobre un material encendido para impedir que los rescoldos se extiendan». Impedir que los rescoldos se extiendan es una de las prioridades de las startups, puesto que los emprendedores están obligados a hacer muchas cosas a la vez. Tejer una esterilla ignífuga es imprescindible para mantener el control de la situación. Tu esterilla deberá tener en cuenta los siguientes aspectos: hitos (*Milestones*), supuestos (*Assumptions*), tests (*Tests*) y tareas (*Tasks*).[*] Respetando la terminología en inglés, bautizaremos nuestra esterilla con el nombre de MATT.[7]

- **HITOS (*Milestones*).** Toda startup necesita cumplir innumerables objetivos. Hay, sin embargo, objetivos que se sitúan por encima de los demás, puesto que son los que indican los avances importantes en el camino. Los cinco hitos más importantes son:
 - Prototipo de trabajo.

- Capital inicial.
- Versión verificable en el mundo real.
- Cliente que pague.
- Flujo de efectivo en equilibrio.

Evidentemente, hay otros factores que también influyen en la supervivencia de la empresa, pero ninguno de ellos es tan importante como estos hitos. Su implementación regirá la implementación de todo lo demás y, en consecuencia, deberías dedicar a ellos el 80 por ciento de tus esfuerzos.

- SUPUESTOS (*Assumptions*). La que sigue es una lista de los principales supuestos que debes tener claros con respecto a tu negocio:
 - Tamaño del mercado.
 - Margen bruto.
 - Número de visitas/llamadas por vendedor.
 - Coste de adquisición de clientes.
 - Porcentaje de conversión de clientes potenciales a clientes reales.
 - Duración del ciclo de venta.
 - Rendimiento de la inversión para el cliente.
 - Llamadas al servicio técnico por unidad vendida.
 - Ciclo de pago de cobros e impagos.

Es importante discutir y documentar estos supuestos en una etapa temprana porque sirven para verificar la viabilidad de la startup. Por ejemplo, suponer que la duración del ciclo de venta es de cuatro semanas y descubrir luego que es de un año provocará a buen seguro problemas de liquidez.

- TESTS (*Tests*). Por mucho que elabores una lista de supuestos sólida, todo seguirá siendo teórico hasta que no empieces a verificarlos.
 - ¿Permite el coste de adquisición de clientes que la empresa sea rentable?
 - ¿Utilizará el público el producto?
 - ¿Podrás permitirte dar servicio técnico a los clientes?
 - ¿Aguantará el producto cuando se comercialice en el mundo real?
- TAREAS (*Tasks*). Finalmente, para alcanzar los hitos y verificar los supuestos es necesario realizar diversas tareas. Cualquier actividad que no contribuya a ello no será crucial y será de prioridad baja. Las tareas esenciales son:
 - Reclutar empleados.
 - Encontrar vendedores. – Establecer un sistema de contabilidad y de pago de nóminas.
 - Cumplimentar toda la documentación legal.

El sentido de la lista de tareas no es otro que comprender y valorar la totalidad de lo que la startup tiene que llevar a cabo e impedir que cosas importantes se nos escapen de las manos durante los primeros días de euforia.

En cuanto tengas a punto tu MATT, los siguientes pasos consistirán en comunicarla a la empresa,

realizar las revisiones pertinentes, iniciar la implementación y controlar los resultados. Y piensa que la MATT no es una cosa que se crea y se guarda en un cajón para siempre jamás. La MATT es el paradigma de un documento en el que hay que trabajar e ir cambiando.

Intenta que todo sea limpio y sencillo

Durante el proceso de poner en marcha la startup tendrás que tomar centenares de decisiones y con frecuencia aparece la tentación de intentar optimizarlas... a veces, abriendo nuevos caminos. Pero es mejor concentrar la energía y la atención en los hitos que conseguir. Para todo lo demás, déjate llevar por la inercia, sé fiel a tu MATT e intenta que todo sea siempre limpio y sencillo. Mi experiencia se limita a compañías norteamericanas, pero las prácticas empresariales que expongo a continuación son universales:

En Estados Unidos, si tu objetivo es crear el próximo Google, tendrás que crear una empresa tipo C en Delaware.

- **ESTRUCTURA EMPRESARIAL.** Cada país tiene entidades comerciales distintas: corporaciones, sociedades anónimas, sociedades limitadas y cooperativas. La estructura empresarial que elijas deberá tener tres características: en primer lugar, que sea conocida, y a poder ser cómoda, para los inversores; en segundo lugar, que sea vendible a otras empresas o al público en el mercado de valores; y en tercer lugar, que sea capaz de ofrecer incentivos financieros a los empleados.

En Estados Unidos, si tu objetivo es crear el próximo Google, tendrás que crear una empresa tipo C en Delaware. Se trata de una entidad que paga sus propios impuestos, que puede aceptar inversión externa y que puede emitir valores de distintos tipos. Los propietarios no responden con su persona ni de las deudas ni del pasivo, y las pérdidas no pasan a los propietarios.

Si tu objetivo es crear un pequeño negocio, sin necesidad de buscar capital de riesgo y sin aspiraciones de salir a bolsa, decántate por una empresa tipo S, una sociedad limitada o una empresa con propiedad única.

- **PROPIEDAD INTELECTUAL.** Una startup debería ser propietaria inequívoca o tener la licencia inequívoca de su propiedad intelectual. De este modo, no habrá litigios por parte de antiguos empleados ni acusaciones de que la propiedad intelectual infrinja las patentes de otros.

La propiedad intelectual y las licencias deberían pertenecer a la startup, no a sus fundadores. De este modo, se evitarán situaciones en las que un fundador insatisfecho pueda abandonar la startup llevándose con él la propiedad intelectual... y destrozando con ello la empresa.

- **ESTRUCTURA DE CAPITAL.** Con esto hago referencia a la propiedad de la startup. Hay cuatro signos de alarma, y todos pertenecen al salón de la fama del «De haber sabido entonces lo que ahora sé»:
 - Unos pocos fundadores son los propietarios de la inmensa mayoría de la startup y no están dispuestos a extender la propiedad a otros empleados.
 - Un pequeño grupo de inversores que no quiere que la propiedad se diluya tiene el control dominante de la empresa.
 - Decenas de pequeños inversores hacen que la gestión de los accionistas sea una tarea onerosa y lenta.
 - Carísimas rondas de financiación previas hacen que la inversión no resulte atractiva para nuevos inversores.
- **PERFIL DE LOS EMPLEADOS.** Entre las áreas de preocupación en este sentido, destacan los ejecutivos casados entre ellos o los ejecutivos que tienen vínculos de parentesco, los amigos poco cualificados que ocupan puestos de alto nivel y los empleados de alto nivel con pleitos pendientes. Estos asuntos podrían indicar que en la startup no reina la meritocracia.
- **CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN.** Con esto hago referencia a problemas relacionados con las leyes y normativas estatales y federales, con el impago de impuestos y con requerimientos judiciales. Normalmente, los problemas legales indican una gestión inepta o deshonestas, cosas inaceptables ambas y que impedirán el progreso.

Los expertos han escrito libros enteros sobre estos cinco temas; no tomes, por lo tanto, decisiones basadas en mi breve explicación de asuntos tan complejos. Son áreas en las que lo único que debes aprender es que no sabes cómo gestionarlas y para las que, por lo tanto, debes encontrar un experto que las domine.

Haz algo que te haga sentir vergüenza

Si la primera versión de tu producto no te avergüenza, es que lo has lanzado al mercado demasiado tarde.

REID HOFFMAN

Cuando leo ahora el primer libro que escribí, *The Macintosh Way*, me avergüenzo de lo rudimentario que resulta. Cuando recuerdo el primer Macintosh, siento vergüenza porque no tenía suficiente software, ni suficiente RAM, ni suficiente espacio de almacenamiento y, además, era lento. Y es posible que tú también, cuando con el tiempo mires la primera versión de tu producto, te sientas avergonzado.

No pasa nada. Son cosas que le pasan a todo el mundo. La primera versión de un producto siempre está llena de fallos y su evolución es tan importante como sus inicios. Las startups con éxito son aquellas que siguen aquí porque al final consiguieron el producto y el modelo de negocio

adecuados. Date, pues, un respiro.

Adenda

Minicapítulo: ¿Cómo distinguir contendientes de pretendientes?

Érase una vez dos doctorados en ingeniería que no tenían ni idea de cómo montar una empresa. Lo único que sabían hacer era escribir código. Estaban tan desesperados por conseguir dinero y la supervisión de un adulto que, cuando un hombre de negocios experto mostró interés en lo que hacían y se ofreció a ayudarlos a conseguir dinero, ellos, y aquí menciono sus propias palabras, «lo siguieron como perros».

Pero este adulto no sabía muy bien cómo funcionaban las startups tecnológicas y les hizo cometer muchos errores en aspectos legales y financieros. Después de muchos malos rollos y de incurrir en los gravosos gastos legales que supone dar marcha atrás cuando se han tomado decisiones erróneas, acabaron partiendo peras.

Existen muchos ejecutivos con experiencia, con éxito y con grandes conocimientos que no comprenden los entresijos de las startups y del capital de riesgo.

No es ni mucho menos una historia excepcional y es, por otro lado, comprensible. Los que emprenden un negocio por vez primera se aferran a la más mínima partícula de *feedback*, apoyo y consejo positivo, y se suben al carro del primer signo de interés que encuentren. La demanda de supervisión adulta en forma de asesores, miembros del consejo directivo e inversores excede con creces la oferta, razón por la que es posible acabar jugándosela con gente que no ha demostrado nunca su valía en estas lides. Cuando nadie quiere bailar con nosotros, es normal caer en la tentación de bailar con el primero que nos lo pida.

La gente que en su día puso en marcha su propia empresa o que ha trabajado en una compañía antes de que esta entrara en el proceso de una OPA, pueden ofrecer buenos consejos. La gente que nunca ha puesto en marcha una empresa o que se ha incorporado a una empresa después de que esta saliera a bolsa, probablemente, no podrá. Los ejecutivos con experiencia, con éxito y con grandes conocimientos de grandes empresas ni tienen por qué comprender necesariamente los entresijos de las startups y del capital de riesgo.

Por ejemplo, ¿crees que un vicepresidente de Microsoft que llegó procedente de McKinsey tiene idea de cómo poner en marcha una empresa? A continuación, te presento un test de CE (coeficiente de emprendimiento) que sirve para diferenciar a los contendientes de los pretendientes. Las preguntas te ayudarán a identificar a los asesores, miembros de la junta directiva e inversores (si acaso tienes el lujo de poder elegir entre muchos inversores) más adecuados.

1. ¿Qué tipo de empresa deberíamos constituir? Respuesta deseada: «Una empresa tipo C», siempre y cuando el supuesto sea que el objetivo es crear el próximo Google.
2. ¿En qué estado de Estados Unidos deberíamos registrarla? Respuesta deseada: «Delaware».
3. ¿Tienen que ser inversores acreditados nuestros inversores? Respuesta deseada: «Sí». Respuesta que debería dar miedo: «No».
4. ¿Deberían dos fundadores dividir la empresa por la mitad? Respuesta deseada: «No, habría que reservar un 25 por ciento para futuros empleados y un 35 por ciento para las primeras dos rondas de inversión. Lo que dejaría un 40 por ciento a dividir entre los inversores».
5. ¿Qué deberíamos vender a los inversores, acciones normales o preferentes? Respuesta deseada: «Preferentes».
6. ¿Deberían todos los empleados, incluyendo los fundadores, pasar por un proceso de adquisición de derechos de venta de sus acciones? Respuesta deseada: «Sí, todo el mundo debería pasar por ese proceso para impedir que alguno de los fundadores abandone la empresa al cabo de pocos meses llevándose con él un porcentaje importante de la misma».
7. ¿Deberíamos pagar a los consultores con acciones? Respuesta deseada: «No, las acciones son para los empleados, que seguirán en la empresa a largo plazo, y no para los consultores, cuyo compromiso es a corto plazo. Si no puedes permitirte pagar consultores, haz tú mismo su trabajo».
8. ¿Podemos pedir un préstamo bancario para poner en marcha el negocio? Respuesta deseada: «No, si se trata de una empresa de carácter tecnológico. Este tipo de empresa no posee activos líquidos que utilizar a modo de aval».
9. Para conseguir el capital inicial, ¿deberíamos recurrir a un banco de inversión, un agente de bolsa o un intermediario? Respuesta deseada: «No, los *business angels* y los inversores de capital de riesgo consideran unos negados a aquellos emprendedores que en sus primeras fases recurren a un banquero, un agente de bolsa o un intermediario».
10. ¿Cómo tendría que ser nuestra proyección de beneficios a cinco años para conseguir atraer inversores? Respuesta deseada: «Aunque ningún inversor le dará credibilidad, la proyección debería ser lo más parecida posible a la de cualquier empresa de tipo similar que haya alcanzado el éxito». Y, por otro lado, no aceptes dinero de aquellos inversores que se crean sus proyecciones, puesto que con ello estarán demostrándote que son unos ineptos.
11. ¿Qué plazo de tiempo debería abarcar nuestro plan de negocios? Respuesta deseada: «No es necesario que redactes un plan de negocios. Lo que tienes que hacer es buscar clientes».
12. ¿Podrías recomendarnos a alguien más que pudiera ser un buen asesor? Respuesta deseada: «Por supuesto, mi experiencia es limitada, pero elaboraré un listado con otras posibilidades». Respuesta no deseada: «No, no necesitáis a nadie más; yo sé todo lo que necesitan ustedes saber».
13. ¿Crees que necesitamos un consejero delegado? Respuesta deseada: «Tal vez algún día, sí. Pero no por el momento. Lo que de verdad necesitáis ahora es un gran producto».
14. ¿Deberíamos recurrir a los servicios de un cazador de talentos para reclutar a nuestros

empleados? Respuesta deseada: «No en esta primera fase, no tenéis el dinero necesario para ello y no podéis permitir os gastar lo poco que tenéis en pagar los servicios de un cazador de talentos».

15. ¿Qué deberíamos decirles a los inversores cuando nos pregunten acerca del valor de tasación de la empresa? Respuesta deseada: «Averigüad lo que tres o cuatro inversores consideran adecuado y luego conseguid más demanda de mercado para aumentarlo». Respuestas incorrectas: «Ponedle un valor alto y negociad luego a la baja», «Ponedle un valor bajo y luego negociad al alza».
16. ¿Cuáles crees que son los KPI de nuestro negocio? Respuesta deseada: «Eso depende del sector y del tipo de negocio». Respuesta no deseada: «¿Qué es un KPI?».
17. ¿Cómo generar negocio? Respuesta deseada: «Cread algo grande y utilizad las redes sociales».
18. ¿A cuánto debería ascender nuestro presupuesto en publicidad? Respuesta deseada: «A cero. Emplead las redes sociales».

Una vez más, estas preguntas serían relevantes para empresas estadounidenses con la ambición de convertirse en el próximo Google, pero servirían también en otras circunstancias. Aléjese corriendo de cualquiera que pretenda asesorarle y no responda adecuadamente la mayoría de estas preguntas.

FAQ (Preguntas que con frecuencia se evitan)

P: Lo reconozco, tengo miedo. No puedo permitirme renunciar a mi trabajo actual. ¿Querrá decir esto que no poseo en mí las cualidades necesarias para alcanzar el éxito?

R: Esto no quiere decir nada. Tener miedo es normal. Si no tuvieses miedo, significaría que algo va mal. Los miedos no indican que no poseas las cualidades necesarias para ser un emprendedor. Al principio, todos los emprendedores tienen miedo. La diferencia es que algunos se engañan al respecto y otros no.

Los miedos se superan de dos maneras. El primer método es el del kamikaze, que consiste en lanzarse a la piscina e intentar hacer pequeños progresos poco a poco. Hasta que llegue el día en que te despertarás y el miedo habrá desaparecido o, como mínimo, tendrás unos miedos completamente distintos.

El segundo consiste en trabajar en tu producto por las noches, los fines de semana y en vacaciones. Avanza todo lo que puedas, intenta poner a prueba el concepto y luego da el salto. Pregúntate qué es lo peor que podría pasar. Seguramente no será tan malo.

P: ¿Debería compartir mis ideas secretas con alguien más que no fuera mi perro?

R: La única cosa peor que un emprendedor paranoico es un emprendedor paranoico que habla con su perro. Si discutes tu idea con la gente, ganarás muchas más cosas que perderás.

Además, si discutiendo tu idea ves que es indefendible, querrá decir que esa idea no tiene sentido. Tener ideas es muy fácil; lo complicado es implementarlas. Mi hipótesis es que cuanto más insiste un emprendedor en establecer un contrato de confidencialidad, menos viable es su idea. Después de pasar varias décadas trabajando con startups en Silicon Valley, jamás he tenido noticias de una compañía que robara una idea y luego la implementara bien.

P: ¿En qué punto de mi proyecto debería empezar a comentar con la gente lo que estoy haciendo?

R: Empieza enseguida. De este modo, estarás reflexionando constantemente sobre la idea (una tarea que se ejecuta tanto en primero como en segundo plano). Con cuanta más gente hables, más enriquecerás tus reflexiones. Por el contrario, si te limitas a mirarte el ombligo, lo único que verás es una acumulación de pelusilla.

P: Creo que tengo una gran idea pero no tengo un perfil empresarial. ¿Qué hago?

R: Si lo único que has hecho ha sido tener una gran idea (por ejemplo, «un nuevo sistema operativo rápido, elegante y sin fallos») pero no puedes implementarla, no tienes nada. Es por eso que necesitas un cofundador: hasta que no hayas convencido a la gente de tu idea, no pasarás de la categoría de chiflado.

P: ¿Cuándo debería plantearme empezar a parecer una empresa de verdad, es decir, con tarjetas de visita, un membrete y una oficina?

R: Tienes un orden de prioridades erróneo. Lo que deberías plantearte es tener un prototipo que funcione. Una empresa de verdad es aquella que tiene algo que vender, no una organización donde la gente tiene tarjetas de visita y membrete.

P: ¿Necesito tener un MBA para emprender un negocio?

R: En absoluto... y eso que yo tengo un MBA. Los MBA se necesitan para satisfacer las necesidades del jefe. En el caso de una startup, el jefe eres tú. Es mejor pasar dos años en las trincheras sacando mierda que cursando un máster en administración de negocios.

Lecturas recomendadas

Berger, Warren, *A More Beautiful Question: The Power of Inquiry to Spark Breakthrough Ideas*, Bloomsbury, Nueva York, 2014.

Hargadon, Andrew, *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate*, Harvard Business School Press, Boston, 2003.

Livingston, Jessica, *Founders at Work: Stories of Startups' Early Days*, Apress, Berkeley, 2008.

May, Matthew, *In Pursuit of Elegance: Why the Best Ideas Have Something Missin*, Crown Business, Nueva York, 2009.

Shekerjian, Denise, *Uncommon Genius: How Great Ideas Are Born*, Penguin Books, Nueva York, 1990.

Slywotzky, Adrian, *The Art of Profitabilit*, Warner Books, Nueva York, 2002.

Ueland, Brenda, *If You Want to Write*, Graywolf Press, St. Paul, MN, 1987. Versión castellana de Zulema Ester Moret, *Si quieres escribir*, Ediciones Obelisco, Barcelona, 2000.

Utterback, James M., *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*, Harvard Business School Press, Boston, 1994. Versión castellana de Luis Calvo de Andrés, *Dinámica de la innovación tecnológica*, Cotec, Madrid, 2002.

Activación

2

El arte del lanzamiento

La mejor marca nunca empieza con la intención de construir una gran marca, sino que se concentra en construir un producto o servicio grande —y rentable— y una organización capaz de sustentarlo.

SCOTT BEDBURY

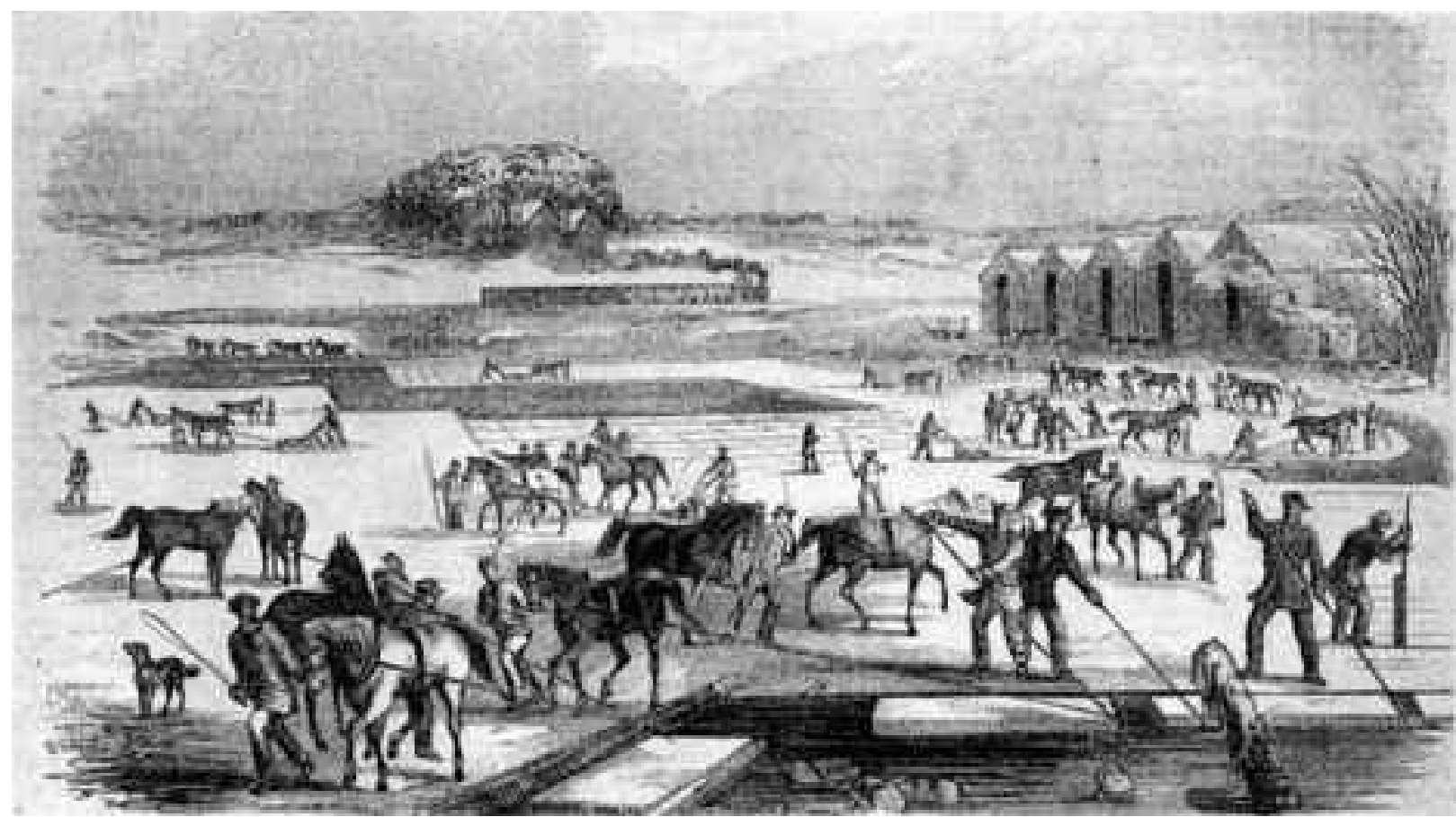
GIEC

Lanzar un producto al mercado es emocionante. El único suceso que lo supera es el nacimiento de un hijo o conseguir una adopción. Recuerdo como si fuese ayer la presentación de Macintosh en 1994.

Nunca nadie que haya planificado hacerse de oro lo ha conseguido, de modo que no lo intentes, y lo intentes y vuelvas a intentarlo... ese juego es para las grandes compañías. No esperes la perfección. Con que esté bien, está bien. Los refinamientos ya vendrán más adelante. No se trata de empezar a lo grande, sino de acabar siendo grande. Este capítulo explica cómo lanzar un producto al mercado.

Sáltate la siguiente curva

A finales del siglo XIX y principios del XX, la recogida de hielo era un negocio floreciente en Nueva Inglaterra en el que estaban implicadas personas, caballos y trineos que trabajaban en lagos y estanques helados para extraer de ellos bloques de hielo. Lo llamaremos Hielo 1.0.



Treinta años más tarde, la gente congelaba agua en fábricas de hielo y los repartidores distribuían el hielo en camiones. Aquellos emprendedores no tenían ninguna necesidad de esperar a que llegara el invierno ni de vivir en ciudades frías. Podían suministrar hielo en cualquier momento y en cualquier parte. Lo llamaremos Hielo 2.0.

Y otros treinta años más tarde, unos emprendedores inventaron la nevera con congelador. En vez de comprar hielo a un fabricante, la gente tenía su propia fábrica de hielo, el primer PC (congelador personal). Lo llamaremos Hielo 3.0.

El emprendimiento da lo mejor de sí cuando cambia el futuro, y cambia el futuro cuando se salta la siguiente curva.

Ninguno de los recogedores de hielo puso en marcha fábricas de hielo, y ninguna de las fábricas de hielo acabó convirtiéndose en fabricantes de neveras con congelador. Todos ellos definían su negocio en términos de lo que *hacían* (cortar y extraer bloques de hielo de lagos helados, congelar agua mediante un sistema centralizado, o fabricar aparatos que congelaran el agua) y no en términos de lo que *pretendían conseguir* (comodidad y limpieza). De haber adquirido esta perspectiva, tal vez hubieran saltado la siguiente curva, habrían pasado de extraer hielo a fabricarlo y a la nevera.

El concepto de saltarse la siguiente curva es un modelo excelente para los emprendedores. El emprendimiento da lo mejor de sí cuando cambia el futuro, y cambia el futuro cuando se salta la siguiente curva:

- Máquina de escribir - impresora de margarita - impresora láser - impresora 3D.
- Telégrafo - teléfono - teléfono móvil - teléfono inteligente.
- Casete - Walkman - iPod.

EJERCICIO

¿Crees que tu producto ofrece «más de lo mismo pero mejor» o eres de los que se saltan la siguiente curva?

Un marco de trabajo táctico siempre resulta muy útil para aprender a saltarse las curvas. A tal efecto, utilizo el acrónimo DICEE.^[*] Responda a una pregunta fundamental: ¿cómo tendría que ser un producto que se saltara la siguiente curva?

- **PROFUNDO** (*Deep*). Los productos que saltan las curvas ofrecen características y funcionalidades de las que los clientes pueden no ser conscientes o no valorar de entrada. Los clientes nunca agotan ni se hartan de los productos que saltan curvas. Google es una compañía profunda. Ofrece búsquedas, publicidad, sistema operativo, almacenamiento digital, redes sociales, analítica, apps, ordenadores, tabletas, teléfonos, entrega a domicilio, almacenamiento online, alojamiento en servidor, acceso a internet, mapas y coches que van solos. Utilizando los productos Google, podrías tener todo lo que necesitas en el mundo de la informática.
- **INTELIGENTE** (*Intelligent*). Un producto que se salta las curvas demuestra al público que la empresa que lo creó comprendió su problema. Ford, por ejemplo, comercializa una opción llamada MyKey. Los propietarios pueden programar en la llave la velocidad máxima o el volumen más alto del equipo de música cuando dejan que sus hijos o un chófer conduzca el coche. Eso es un producto inteligente.
- **COMPLETO** (*Compleat*). Los productos que se saltan las curvas no son artilugios aislados, descargas online o servicios web. Incluyen servicio preventa y posventa, documentación, mejoras y productos complementarios. Por ejemplo, Kindle Direct Publishing, la colección de servicios que Amazon ofrece a los autores que se autopublican, tiene casi todo lo que un escritor necesita: distribución en e-book, impresión a demanda, formatos de grabación de audio, servicios de producción y asistencia en labores de marketing.
- **CAPACITADOR** (*Empowering*). Los productos que se saltan las curvas ayudan a mejorar a la gente porque incrementan su productividad y su creatividad. Contra los grandes productos no se lucha; todo lo contrario, se suman a nuestro bando. Tengo esta sensación con Macintosh desde 1983: me capacita y mejora mi facilidad de escribir, hablar y asesorar. Sin Macintosh no sería quien soy.
- **ELEGANTE** (*Elegant*). La elegancia es la combinación de poder y simplicidad. La elegancia es lo que no está ahí, no lo que está. se abre paso entre el ruido, captura nuestra atención y cautiva nuestros corazones. Las empresas que crean productos que se saltan las curvas están obsesionadas con el diseño y la interfaz de usuario. Son productos que llevan dentro un alto

EJERCICIO

¿Estás creando un producto profundo, inteligente, completo, capacitador y elegante?

Elige un buen nombre

Lo de elegir un buen nombre para una startup y un producto es similar a la pornografía: difícil de definir, pero identificable en cuanto se ve. Si quieres un buen ejemplo de lo que nunca deberías hacer, piensa en los nombres de los productos japoneses. Por ejemplo, si tu objetivo fuera confundir a los clientes, no podrías haberlo hecho mejor que poniendo a tus cámaras fotográficas el nombre de Nikon D4S, Df, D3x, D810, D7000 y D5100.

Algunos consejos para elegir un buen nombre:

- **VERIFICA QUE NO LO UTILICEN OTROS.** En Estados Unidos hay dos sitios web que son tus mejores amigos en este proceso: U. S. Patent and Trademark Office y Network Solutions WHOIS database. El primero te ayudará a saber si el nombre elegido lo utiliza ya alguien. El segundo te ayudará a saber si el nombre de dominio está disponible. Un tercer sitio web que hay que tener en cuenta es la página de Advanced Search de Twitter, para ver si el nombre Twitter está disponible. Realiza también búsquedas en Facebook, Google+, Pinterest, Instagram y LinkedIn.
- **ELIGE UN NOMBRE CON «POTENCIAL VERBAL».** En un mundo perfecto, el nombre elegido acabaría formando parte del lenguaje de la calle y transformándose en verbo. Por ejemplo, la gente «googlea» palabras en vez de «buscarlas en internet». Los nombres que funcionan como verbos son cortos (no más de dos o tres sílabas) y sencillos. Tengo ganas de que llegue el día en que la gente «canvee» un gráfico en vez de «diseñarlo».

EJERCICIO

Comprueba si los nombres que estás planteándote funcionarían de la siguiente manera: «...-arlo/-erlo/-irlo».

- **BUSCA LA APROBACIÓN DE GENTE DE OTROS PAÍSES.** Utiliza páginas web de traducción para verificar el significado de los nombres elegidos en otros idiomas. Mejor aún, en cuanto te hayas asegurado el nombre de dominio, pregunta a tus seguidores en las redes sociales qué significa ese término en su idioma. Utilizando activos humanos tendrás muchas más posibilidades de encontrar expresiones de argot y connotaciones negativas.
- **ELIGE UNA PALABRA QUE EMPIECE CON UNA LETRA SITUADA EN LA PARTE**

INICIAL DEL ALFABETO. Algún día, tu empresa o su producto aparecerá en una lista alfabética. Cuando esto suceda, es mejor aparecer al principio de la lista que al final. Imagínate, por ejemplo, el directorio de un acto con mil expositores. ¿Dónde te gustaría aparecer?

- EVITA PALABRAS QUE EMPIECEN CON NÚMEROS, CON X O CON Z. Los números son mala idea para los nombres porque la gente no sabe si utilizar dígitos (1, 2, 3) o deletrear el número (uno, dos, tres). En inglés, la X y la Z generan nombres difíciles de pronunciar incluso después de oírlos y, además, aparecen al final en cualquier listado por orden alfabético.
- ELIGE UN NOMBRE QUE SUENE DISTINTO. Un nombre no debería parecerse a nada. Piensa, por ejemplo, en Clarins, Claritin y Claria. ¿Qué nombre hace referencia a marketing online, cosmética o antihistamínicos? Aun en el caso de que lo recordaras, es probable que asocies las tres palabras a una misma categoría.
- EVITA NOMBRES INTEGRADOS POR VARIAS PALABRAS A MENOS QUE LA PRIMERA PALABRA TENGA POTENCIAL VERBAL O EL ACRÓNIMO SEA INTELIGENTE. Por ejemplo, «Google Technology Corporation» habría estado bien. El nombre Hawaiian Island Ministries, una organización paraeclesial que se dedica a la formación de pastores protestantes se transforma en el acrónimo «HIM», un homónimo inteligente de «hymn» y un juego de palabras con *Him*, es decir, «Dios».[*]
- ESCRIBE EN MAYÚSCULA LA PRIMERA LETRA. Cometí un error cuando puse el nombre a una empresa de la que fui cofundador llamada garaje.com. Al dejar la G en minúscula, se hacía difícil distinguir el nombre de la empresa en un párrafo de texto. La pista visual que daba a entender que la palabra correspondía a un nombre no existía. Cabría pensar que alguien llamado *guy* (*sic*) tendría que saberlo de sobras.

No te preocupes, sé cutre

El primer paso para lanzar al mercado una empresa no consiste en machacar Word, PowerPoint o Excel hasta que echen humo. Ya habrá tiempo para utilizar estas aplicaciones, pero ahora no es el momento. El paso que debes dar consiste en construir un prototipo del producto y hacerlo llegar a los clientes.

Es lo que, inspirándome en la canción de Bobby McFerrin «Don't Worry, Be Happy», llamo «No te preocupes, sé cutre».[*] Eric Ries, autor de *El método Lean Startup*, lo denomina «producto mínimo viable» (PMV). Ries explica el concepto del PMV de la siguiente manera:

«No es necesariamente el producto más pequeño imaginable; sin embargo, es simplemente la manera más rápida de entrar en el circuito de *feedback* crear-evaluar-aprender con el mínimo esfuerzo posible [...]. El objetivo del MVP es iniciar el proceso, no terminarlo».

Yo añadiría dos palabras al PMV y lo transformaría en PMVVV: producto mínimo viable valioso

y validatorio. En primer lugar, el producto debe ser *viable* —susceptible de entrar en el circuito de *feedback* y de dar dinero—, pero con eso no basta. Tiene que ser además *valioso*, en el sentido de que debe saltar curvas, tener sentido y cambiar el mundo. ¡Hay que apuntar alto!

En segundo lugar, el producto debería también *validar* la visión que se haya establecido para su startup. De lo contrario, podrías tener un producto viable y valioso (lo que está muy bien), pero que no validara la visión global que pretendes conseguir.

Por ejemplo, el primer iPod no solo era un producto viable (el primero de su clase en llegar al mercado y rentable), sino que además era *valioso* (la primera manera de comprar música de forma legal y cómoda con un dispositivo) y *validatorio* (el público quería dispositivos de consumo elegantes y Apple fue más allá de fabricar solamente ordenadores y periféricos).

TOMA BUENA NOTA: con todo esto no pretendo darte permiso para comercializar cualquier cosa cutre. Un buen test que deberías superar: imagina que tu producto es un nuevo modelo de coche. ¿Dejarías que tus hijos subieran a él? Si no tienes hijos, piensa entonces si dejarías subir a ese coche a tu golden retriever.

Preocúpate por la adopción, no por «escalar»

La capacidad de poder escalar en los inicios del emprendimiento se ha sobredimensionado. «Escalar», por si nunca ha oído hablar del tema, hace referencia al concepto de poder poner en marcha procesos rápidos, baratos y repetibles porque pronto habrá millones de clientes que generarán miles de millones de dólares de beneficios.

Por ejemplo, si Pierre Omidyar tuviera que probar todas las impresoras de segunda mano que se ofrecen en venta, eBay no podría escalar. Si Mark Benioff tuviera que realizar todas las ventas, Salesforce.com no podría escalar. Si Steve Wozniak tuviera que fabricar todos los Apple I, Apple no podría escalar.

Nunca he visto morir ninguna startup por no haber podido escalar con la rapidez suficiente.

Someterse a un test de escalado masivo en los inicios es un error, es empezar la casa por el tejado. Es como preguntarte si deberías poner en marcha un restaurante ya que dudas de que pueda llegar a escalar hasta el perfeccionismo de un chef que controla locales repartidos por una amplia zona.



¿No crees que sería mejor preocuparte de que al público que se encuentra en un radio de treinta kilómetros le gusta su comida antes que pensar en escalar el restaurante? Es decir, ¿mirar si el negocio funcionaría o no? Por ejemplo, una empresa asesora llamada Tutor Universe ofrece servicios de profesorado a través de teléfonos inteligentes. Es como el Uber del profesorado.

El plan a largo plazo era que los alumnos pudieran formular preguntas sobre cualquier tema y recibir ayuda en menos de quince minutos. Sin embargo, al principio, la empresa no disponía de una masa crítica de profesores especializados en todos los temas. Muchas startups se enfrentan a un reto que recuerda a lo de qué fue antes, el huevo o la gallina: si tuvieras el número suficiente de profesores, atraerías más alumnos; si tuvieras el número suficiente de alumnos, atraerías más profesores.

¿Qué hacer ante una disyuntiva de este tipo? La respuesta es muy simple: ¡engañar! Utilizar a los empleados para responder a las preguntas y contratar profesores en Filipinas (con una formación excelente, de habla inglesa y baratos) hasta conseguir alcanzar una masa crítica de un mercado. Los emprendedores escépticos e inexpertos tal vez no estén de acuerdo con esto y digan: «Si tienes que

servirte de tus empleados o contratar profesores, no puedes escalar, puesto que salen demasiado caros».

Tal vez sea cierto, pero no importa. Lo importante es que con ello se establecen tres puntos clave: darse a conocer, alumnos dispuestos a pagar para bajarse la app y dispuestos a pagar a cambio de recibir ayuda. La prioridad, al fin y al cabo, es comprobar que el público está dispuesto a usar el producto. Si no está dispuesto a utilizarlo, dará igual que luego pueda escalar o no. Pero si está dispuesto, ya pensarás más adelante en la forma de escalarlo. Nunca he visto morir ninguna startup por no haber podido escalar con la rapidez suficiente. Pero sí he visto morir a centenares de ellas porque el público se ha negado a adoptar su producto.

Elabora un posicionamiento

Permíteme que me presente. Me llamo El Coyote, y soy un genio. No pretendo venderte nada ni tampoco he ido a la universidad.

Así que vayamos al grano: eres un conejo y vas a ser mi cena.

Y ahora, ¡no intentes escabullirte! Soy más musculoso, más astuto, más rápido y más grande que tú, y soy un genio. Mientras que tú, tú ni siquiera superarías las pruebas de acceso al parvulario.

Operación: Conejo

Mucha gente considera el posicionamiento como un acto no natural impuesto por esos memos de marketing o por un grupo de consultores que cobran mucho y no tienen idea de nada. Pero la verdad es que el posicionamiento va mucho más allá de un simple ejercicio de marketing, una reunión en un buen hotel de los altos ejecutivos o de los emolumentos de los consultores. Cuando se hace correctamente, el posicionamiento pone de manifiesto el cuerpo y el alma de la nueva empresa porque explica:

- Por qué los fundadores decidieron ponerla en marcha.
- Por qué los clientes deberían comprarle.
- Por qué los mejores deberían trabajar en ella.

El Coyote sabe más de posicionamiento que la mayoría de los emprendedores: es un coyote y come conejos. Las startups deberían saber posicionarse con igual claridad respondiendo una única pregunta: ¿A qué te dedicas?

Desarrollar una buena respuesta a esta pregunta implica la intención de hacerse con la posición predominante y establecer las diferencias con la competencia. Y luego, comunicar el mensaje al mercado.

- **CREAR UN SOLO MENSAJE.** Crear y comunicar un mensaje es tarea dura de por sí, pero muchas startups cometen el error de intentar establecer más de uno porque temen encerrarse en un nicho y aspiran a hacerse con todo el mercado. «Nuestro ordenador es para los

departamentos informáticos de las compañías *Fortune 500* y también para uso doméstico.» Los Volvo son seguros y sexis. Los Toyota son económicos y *luxuriosos (sic)*. Elige un mensaje y aférrate a él durante un mínimo de seis meses para ver qué sucede.

¿Describes tu producto de un modo opuesto a como lo hace la competencia?

- **EVITA LA JERGA.** Si tu imagen de marca emplea un exceso de jerga, es muy probable que (a) la mayoría de la gente no entienda tu imagen de marca y (b) tu imagen de marca no viva mucho tiempo. Por ejemplo, «el mejor decodificador MP3» daba por supuesto que, en 2004, la gente entendía qué era un «MP3» y un «decodificador». ¿Y qué pasa cuando el MP3 deje de ser el formato de codificación estándar?
- **SOMÉTETE AL TEST DEL SENTIDO CONTRARIO.** La mayoría de las empresas utilizan términos similares para describir sus productos. Es como si todas pensarán que los clientes nunca han oído hablar de productos descritos como de «alta calidad», «robusto», «fácil de usar», «rápido» o «seguro». Para comprender a qué me refiero, sométete al test del sentido contrario: ¿Describes tu producto de un modo opuesto a como lo hace la competencia? Si es así, es que estás diciendo algo distinto. Y si no, es que tu posicionamiento es inútil.
- **DIFUNDE TU MENSAJE EN CASCADA.** Los departamentos de marketing suelen dar por sentado que, una vez publicas la nota de prensa o emites el anuncio, el mundo entero comprenderá el mensaje. Si has elaborado lo que crees que es el mensaje de marca perfecto, difúndelo en cascada, y antes que nada, en el seno de tu organización: hacia arriba, para darlo a conocer a la junta directiva, y hacia abajo, hasta las personas que atienden la recepción, y asegúrate de que todos los empleados comprenden tu imagen de marca.
- **PIDE FEEDBACK.** Por mucho que sepas qué mensajes envías, no sabes qué mensajes recibe el público. El concepto es el siguiente: pide a la gente que te dé *feedback* del mensaje que has enviado para, de este modo, enterarte de cómo se ha interpretado. Al final, no se trata tanto de lo que se dice como de lo que la gente escucha.
- **CONCÉNTRATE EN LAS REDES SOCIALES, NO EN LA PUBLICIDAD.** Muchas empresas consagran millones de dólares en intentar establecer una marca a través de la publicidad. Las marcas de hoy en día se construyen a partir de lo que la gente opina sobre ellas en las redes sociales, no a partir de lo que las empresas dicen sobre sí mismas.
- **DÉJATE ARRASTRAR POR LA CORRIENTE.** Por mucho que no debas permitir que sea el mercado el que te posicione, también es cierto que controlar por completo el posicionamiento es imposible. Puede darse el caso de que hagas un esfuerzo enorme en elaborar un buen mensaje y difundirlo en cascada entre tus empleados, tus clientes y tus socios. Pero luego el mercado siempre acaba haciendo cosas que son a la vez raras, potentes y a veces incluso frustrantes: decide por su propia cuenta y riesgo. Y esto sucede porque clientes inesperados acaban utilizando tu producto de formas inesperadas. Por ejemplo, muchas madres compraron

para sus hijos la loción Skin So Soft de Avon a modo de repelente de insectos y, ahora, Avon la comercializa también con ese fin.

- Si te sucede esto, (a) no caigas presa del pánico, y (b) escucha lo que el mercado está diciéndote. Tal vez esté haciéndote un favor y haya encontrado un posicionamiento natural. ¿Puede convivir con ese posicionamiento? Al final, es mejor dejarse arrastrar por la corriente que sustentarse en algo que no es creíble.

EJERCICIO

PASO 1: Describe en un párrafo la experiencia de tus clientes cuando utilizan tu producto.

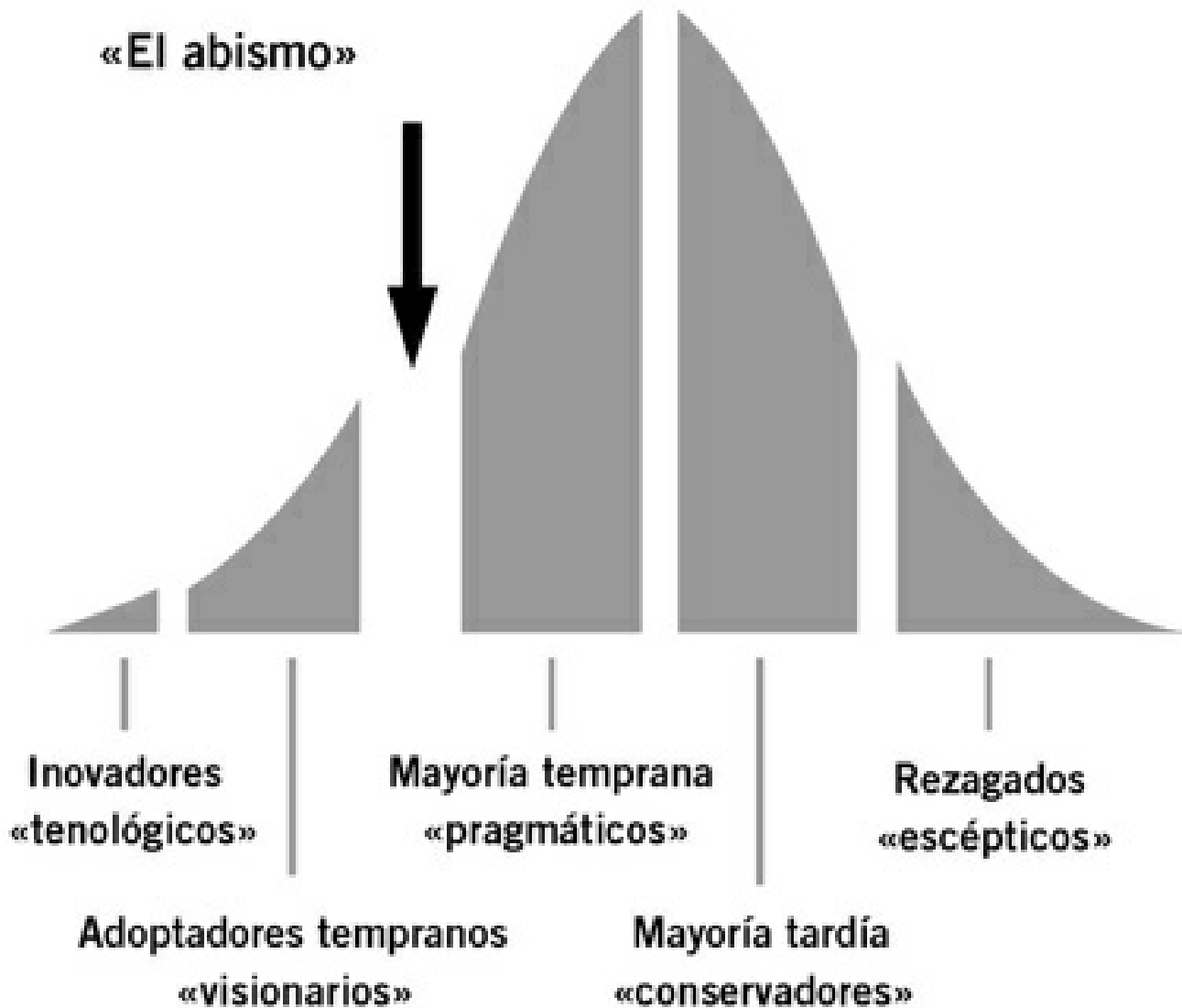
PASO 2: Llama a un cliente y pídele que describa en un párrafo su experiencia cuando utiliza tu producto.

PASO 3: Compara las dos descripciones.

Cruza el abismo

En *Cruzando el abismo*, Geoffrey Moore explica el ciclo de adopción de un nuevo producto a partir de cinco perfiles psicográficos distintos de adoptadores: innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados.

- **INNOVADORES.** Amantes del riesgo encantados de probar nuevos productos, gente que tiene lo último y lo mejor antes que nadie.
- **ADOPTADORES TEMPRANOS.** No son tan amantes de la tecnología como los innovadores, pero confían en poder dar un buen uso a los nuevos productos.



- **MAYORÍA TEMPRANA.** Miembros de la mayoría que adopta de manera temprana un producto cuando ven que los innovadores y los adoptadores tempranos están utilizándolo con éxito.
- **MAYORÍA TARDÍA.** Miembros de la mayoría que adopta de manera tardía los nuevos productos porque no están seguros de poder manejarlos adecuadamente. Por lo tanto, esperan a que el producto esté completamente aceptado por mucha gente.
- **REZAGADOS.** Gente que se resiste a los nuevos productos y que suelen comprarlos cuando no tienen más remedio o cuando el producto ya no es «nuevo».

Lo que implican estos perfiles es la necesidad de dirigir las iniciativas de marketing a los innovadores, para luego continuar con los adoptadores tempranos, después la mayoría temprana y luego la mayoría tardía («cruzar el abismo»). Al final, se acaba vendiendo incluso a los rezagados. Cada perfil ofrece la base de referencia para triunfar con el perfil siguiente (por ejemplo, los innovadores ayudan a convencer a los adoptadores tempranos a dar el salto).

No hay otra forma de expresarlo: cruzar el abismo exige hacer la pelota, puesto que los innovadores y los adoptadores tempranos suelen ser bloggers, periodistas y otros «expertos». Esperan tus favores. El peloteo funciona así:

- **SÉ REALISTA.** Es mucho más fácil ayudar a los emprendedores cuando tienen un buen producto. La gente desea relacionarse con productos innovadores, a la última y frescos. La cantidad de peloteo que tendrás que hacer será inversamente proporcional a la calidad del producto.
- **MUESTRA EMPATÍA.** ¿Quién puede resistirse a jugar con las emociones? «Ayúdanos, por favor... No somos más que una pequeña startup que intenta salir adelante.» Voy a decirte, sin embargo, quién se resiste a eso: los tontos del culo a quienes no merece la pena hacerles la pelota. La estrategia de la empatía me ha funcionado casi siempre.
- **SUBRAYA LA UTILIDAD.** Los mejores peloteos son mutuamente beneficiosos. No solo estarás obteniendo alguna cosa, sino que también estarás dando algo a cambio. O, si no estás en condiciones de dar algo en estos momentos, promete hacerlo en el futuro.
- **PAGA POR ADELANTADO.** Según el experto en psicología social Robert Cialdini, si alguien hace algo por ti, estarás obligado a hacer alguna cosa a cambio. Por lo tanto, una de las estrategias consiste en hacer cosas indiscriminadamente para los demás e ir acumulando puntos en un marcador kármico para más adelante.
- **NO TE PASES ADULANDO.** Seguramente pienses que la adulación es el elemento más importante del peloteo. Ten en cuenta, sin embargo, que la mayoría de la gente a la que hagas la pelota está acostumbrada a las adulaciones (merecidas o no). Por lo tanto, adular no siempre es una táctica efectiva. Una frase al principio de un mensaje de correo electrónico es más que suficiente: «He aprendido mucho con la lectura de *El arte de empezar*». Y luego céntrate en exponer un buen motivo por el que esa persona debería ayudarte.

Planta muchas semillas

Justo cuando pensaba que ese era el camino seguro, resulta que aparece una estrategia alternativa a cruzar el abismo. Es la estrategia que refleja el trabajo de Emanuel Rosen e Itamar Simonson y que explican en su libro *Valor absoluto: lo que realmente influye en el consumidor en la era de la (casi) perfecta información*.

La idea que presentan es que la estrategia de la adopción gradual y en cuentagotas que empezó cuando Moisés fue a ver a Dios es menos aplicable hoy en día debido a que la información online es cada vez más rápida, más libre y más perfecta. Por ejemplo, sitios web como CNET y Amazon permiten leer críticas de un nuevo producto solo horas después de su lanzamiento al mercado.

Los innovadores, los adoptadores tempranos y los miembros de la mayoría temprana pueden expresar su opinión al cabo de pocos minutos del lanzamiento del nuevo producto y, si hay filtraciones, antes incluso de que este se produzca. La información ya no gotea, sino que se difunde con rapidez, con libertad y por todo el mundo. En el mercado editorial, por ejemplo, ¿quién se espera a leer la crítica que aparezca en *The New York Times* antes de comprar un libro en Amazon?

La naturaleza veloz, libre y perfecta de la información puede dar un vuelco completo al

marketing:

- LAS PERSONAS INFLUYENTES PIERDEN RELEVANCIA. Muchísima gente puede evaluar el producto y difundir su opinión de inmediato. Las personas influyentes siguen teniendo su importancia para informar del lanzamiento del producto, pero no necesariamente para inspirar su adquisición o su prueba.
- LAS MARCAS SON MENOS IMPORTANTES. Cuando la información era incompleta y lenta, la gente dependía del imprimátur de la marca como garantía de calidad. En el negocio editorial, el número de estrellas que reciba un libro en Amazon y los primeros comentarios que publiquen desconocidos en su plataforma son más importantes y visibles que el nombre de la editorial.

El mérito es el nuevo marketing.

- LAS EXPERIENCIAS PASADAS Y LA LEALTAD SON TRANSITORIAS. En un mundo perfecto, los fabricantes de los productos que habíamos comprado en el pasado fabricaban grandes productos en el futuro. En el mundo real, eso sucede a veces, pero otras no. Por ejemplo, a la gente le encanta la posibilidad de compartir cosas en Facebook, pero nunca utiliza su servicio de correo electrónico. Yo adoro los Macintosh, pero utilizo un teléfono Android; no utilizo un iPhone simplemente porque es de Apple.

En conjunto, todo esto significa que el mérito es el nuevo marketing. Y a continuación te daré unas pistas sobre cómo prosperar en este mundo:

- ACOGE A LOS «DON NADIE» CON LOS BRAZOS ABIERTOS. Lonelyboy15 y LATrixie pueden hacer tanto por el éxito de tu producto como los bloggers más influyentes y los periodistas tradicionales. Considera un amigo a cualquiera que conozca tu causa y quiera ayudarte. ¡Los «don nadie» son los nuevos «alguien»!
- ABANDONA LA ILUSIÓN DE QUERER CONTROLARLO TODO. La omnisciencia y la omnipotencia son ilusiones. Es imposible saber quién puede ayudarte y acabará ayudándote. El marketing y la publicidad tampoco te servirán para controlar al público. Pregona tu producto y déjate arrastrar por la corriente.
- PLANTA MUCHAS SEMILLAS. Planta campos de flores, no macetas. Es una estrategia de grandes números: cuántas más semillas, más flores. Nunca se sabe qué semilla acabará convirtiéndose en un girasol.

¿Qué método utilizar? ¿El de cruzar el abismo o el de la información perfecta? La respuesta es ambos. Llegarás a determinada gente a través de métodos basados en la influencia y las pirámides, y a otra la alcanzarás pregonando tu producto. Igual que sucede con tantos temas en los negocios, lo

correcto y lo incorrecto no existe, sino solo lo que funciona y lo que no, y lo que funciona solo se averigua a través de la experimentación.

Cuenta una historia

He visto decenas de presentaciones de productos llevadas a cabo por famosos consejeros delegados, así como por un par de tipos en un garaje, y en su mayoría siguen el mismo guion:

«Gracias por haber venido. Hemos desarrollado un producto nuevo innovador, pendiente de patente, que salta curvas, revolucionario y estratégico después de haber escuchado con atención a nuestros clientes.

Después de haberlo estudiado de cabo a rabo, este nuevo producto tendrá un precio mucho más bajo. Y a continuación os daré una lista de características vagas descritas mediante acrónimos incomprensibles:

Blabláblá.

Blabláblá.

Blabláblá.

Y ahora permitidme que os presente a Biff Smith, el *product manager*, que os hará una demostración del producto puesto que yo no sé utilizarlo. Lanzaremos el producto al mercado en un futuro y a un precio que no hemos decidido todavía. Y lo anunciamos hoy porque hemos oído que la competencia está a punto de sacar un producto similar».

Este es el tipo de presentación que no funciona (tampoco en su versión seria) porque se centra básicamente en la información (y ni siquiera la ofrece). El público quiere algo más que información. Está hasta las narices de información. Lo que quiere es *fe*, fe en ti, en tu producto, en su éxito y en la historia que le expliques. La fe, no los hechos, es lo que mueve montañas.

Las historias con sentido inspiran fe en ti y en tu producto. La influencia auténtica va más allá de conseguir que la gente haga lo que nosotros queremos que haga. Significa que la gente coge el relevo allí donde tú lo dejas y sigue adelante porque tiene fe.

A continuación, te presento cuatro guiones extraídos de *Beyond Buzz: The Next Generation of Word-of-Mouth Marketing*, de Lis Kelly, que te ayudarán a inspirar esa fe de la que hablo.

- HISTORIAS PERSONALES. La épica no es necesaria; basta con ser ilustrativo. Por ejemplo: «Mi padre tenía un Cadillac e hizo con él 250.000 kilómetros sin ningún problema» con respecto a «Este coche le durará mucho tiempo». O «Le regalé a mi hijo adolescente un teléfono Android y me dijo que le gustaba más que su iPhone» con respecto a «Los teléfonos Android son buenos». O «Mi novia quería vender por internet sus dispensadores con forma de personajes de caramelos Pez» con respecto a «Quise crear un mercado perfecto» (esta es la historia que Pierre Omidyar suele explicar como génesis de eBay.)
- GRANDES ASPIRACIONES. El héroe quiere hacer del mundo un lugar mejor y sabe que tiene que existir la manera de conseguirlo. Trabajando por las noches y los fines de semana creyendo firmemente en lo que tiene entre manos, acaba creando un cachivache mejor y que encandila a la gente. Se lleva una grata sorpresa cuando descubre que la gente adora su creación. Por ejemplo, la aspiración de Steve Wozniak, cofundador de Apple, era que todo el mundo pudiera utilizar un ordenador.

- **DAVID CONTRA GOLIAT.** Goliat sale con ventaja, tiene una cantidad de recursos increíbles y miles de personas trabajando. Es imposible que David triunfe contra el gigante Goliat. Pero el joven David saca a relucir su avance tecnológico —un tirachinas— y alcanza el éxito por mucho que la sabiduría de las masas vaticinara que no lo conseguiría. Ejemplos: Southwest Airlines situándose por delante de grandes aerolíneas, Etsy por encima de eBay y Pinterest quitándole negocio a Facebook.
- **PERFILES CON CORAJE.** Nuestro héroe sufre una gran injusticia. A pesar de sus infortunios, persevera y consigue grandes cosas. Cuando nos enteramos de lo que ha hecho, reaccionamos diciendo: «Es imposible que lo haya hecho». Ejemplos: Charlie Wedemeyer, el entrenador de fútbol americano de instituto con esclerosis lateral amiotrófica, y Oskar y Emilie Schindler, la pareja que protegió judíos durante la Segunda Guerra Mundial.

Un gran lanzamiento es algo más que un volcado de datos en forma de nota de prensa, declaraciones unilaterales y presentaciones aburridas. Cuenta también una historia de innovación, cambio y capacitación que cataliza la fe en lo que estamos haciendo.

Ofrece un primer paso seguro y sencillo

La innovación exige un cambio de conducta y desafía el actual orden de cosas, razón por la que hay que pedir al público un gran esfuerzo. Debido a la altura de la montaña que simboliza el nuevo producto, el camino de adopción tendrá una pendiente resbaladiza. Estás, por lo tanto, obligado a eliminar el máximo posible de obstáculos. Las características que, deseablemente, debería tener un primer paso son:

- **FÁCIL DE EMPEZAR.** Las empresas suelen establecer procesos que dificultan hacer negocios; es casi como si quisieran frustrar a propósito a los clientes potenciales. El mejor ejemplo de ello son las pantallas CAPTCHA, esos formularios que hay que replicar en muchos sitios web para poder acceder a ellos. Son complicadísimos de leer: la confusión entre mayúsculas y minúsculas, I o 1, y O o 0. Y la tecnología acaba capturándote en un bucle interminable en el que intentas demostrarle a la máquina que eres un ser humano.

¿Eres humano?



Antes de crear tu cuenta, tenemos que asegurarnos de que no eres un ordenador.

haber 7030)

Escribe las palabras
que veas

¿No puedes leerlo?

- 🔄 Obtener dos palabras nuevas
- 🔊 Escuchar un conjunto de palabras

Powered by reCAPTCHA
[Ayuda](#)

Terminar

- **FÁCIL DE CONVERTIR.** En un contexto ideal, la pendiente de adopción del producto es resbaladiza y gradual para que la transición sea fácil. En el mundo de la tecnología, esto significa aceptar el formato de datos de la competencia así como los estándares del sector. Y en los sectores no tecnológicos significa que el producto deberá utilizar el mismo tipo de enchufe, embalaje, cupones y prácticas para que la gente tenga que alterar su conducta lo menos posible.
- **FÁCIL DE UTILIZAR.** En cuanto el público se haya puesto en marcha y haya hecho la conversión, el siguiente paso consistirá en asegurarse de que la gente puede utilizar, e incluso dominar, el producto. Esto exige sensibilidad en el diseño, empatía para impedir la frustración y la capacidad de saber ponerse en la piel de los clientes. Significa ofrecer una interfaz de usuario elegante y transparente, una documentación clara y precisa y un servicio al cliente sobresaliente.

Si tienes un gran producto, ponerlo en casa del cliente tal vez acabe convirtiéndose en la parte más dura de la batalla.

- **FÁCIL DE COMPARTIR.** Hacer un producto que resulte tan atractivo que la gente desee compartirlo no es sencillo. Si consigues crear ese producto, sería una lástima que no existiera una forma fácil de que la gente pudiera compartir esta maravilla con los demás. La próxima vez que visites una página web, busca los botones que dicen «Compartir» o «Enviar por correo electrónico a un amigo», e implementa una funcionalidad similar. AddThis y ShareThis son dos servicios a los que puedes recurrir para ello.

Un ejemplo positivo de cómo proporcionar un primer paso seguro y sencillo son las estimaciones que ofrece una empresa dedicada a la fabricación de paneles solares llamada Sungevity. Mientras que el primer paso para trabajar con la mayoría de las empresas que se dedican a la mejora del hogar

consiste en concertar una visita, Sungevity te pide la dirección y luego se sirve de una fotografía vía satélite para realizar una estimación del tamaño, la potencia y el coste de los paneles solares para tu casa.

Sal de la oficina

Buda nunca habría salido de los palacios donde había vivido de haber acatado la decisión de su padre. Ver cómo vivía la gente en el mundo real influyó en sus ideas religiosas. Si salir a la calle fue bueno para Buda, también lo será para ti.

Por ejemplo, Beech-Nut dio un paso adelante dramático cuando creó una línea de comida para bebé ciento por ciento natural y sin aditivos. El proyecto empezó después de que empleados de Beech-Nut visitaran hogares reales para comprender cómo las madres preparaban la comida a sus bebés.

Los empleados descubrieron entonces que las madres querían controlar totalmente lo que llevaba la comida de sus hijos y que no confiaban en los fabricantes. Gracias a esta investigación, si ves un potito de comida para bebé de la marca Beech-Nut que diga «solo piña, pera y aguacate» significa que en el potito no hay ni manzanas ni fresas.



La gente de Beech-Nut descubrió también que las madres daban aguacates a sus bebés, puesto que es una fruta que suministra grasa de manera saludable y se digiere con facilidad. En aquel momento, no había en el mercado ninguna comida infantil que llevara aguacate. Gracias a salir de la oficina, la gente de Beech-Nut incorporó dos productos con aguacate a su línea de comida infantil.

Pero limitarse a ofrecer un producto PMVVV no basta. Los clientes reales te darán a conocer los puntos fuertes y débiles del producto, por supuesto, pero no te limites únicamente a los comentarios online y a los informes acumulativos. Sal a la calle y comprueba personalmente cómo lo utiliza la gente.

Lleva a cabo una preautopsia

Los médicos realizan autopsias para averiguar las causas de la muerte. Lo hacen para resolver crímenes, para impedir la muerte de otras personas y para satisfacer la curiosidad. Para el fallecido, sin embargo, ya es demasiado tarde y no le sirve de ninguna ayuda.

Los emprendedores y sus inversores analizan a menudo por qué un producto, servicio o empresa acaba muriendo... sobre todo cuando se trata de la empresa de otros. E, igual que sucede con las personas que fallecen, la autopsia siempre llega demasiado tarde para servirle de alguna cosa a un producto, servicio o empresa muerta. Gary Klein, director científico de Klein Associates y autor de *Sources of Power: How People Make Decisions*, fue quien acuñó el concepto de preautopsia.

La idea consiste en reunir al equipo e imaginar que el producto ha fracasado. Eso es: que ha fracasado, ha habido una debacle, ha implosionado o se ha «ido a *aloha oe*», como decimos en Hawái. Una vez reunido todo el mundo, pide a los miembros del equipo que piensen en los motivos del fracaso. Los miembros irán enumerando motivos y se confeccionará una lista. El paso siguiente consistirá en idear maneras de impedir que cualquiera de esos motivos pueda producirse.

Pero no puedes pedirle al equipo que informe de los problemas y los retos en una reunión normal, puesto que las reuniones normales se rigen por juegos mentales y reglas no escritas como, por ejemplo, no poner en un compromiso a los amigos, no parecer un mal compañero de equipo por criticar a los demás, y no hacerse enemigos. No me vengas con que en estos encuentros todo el mundo es completamente franco y sincero.

Pero cuando se trata de una preautopsia (siempre que se lleva a cabo correctamente), nadie echa la culpa a nadie de nada. Entre los miembros del equipo se elabora una lista de todos los factores *hipotéticos* que podrían entrar en juego. Y «todos» quiere decir «todos», puesto que sería una lástima que a alguien se le ocurriera un problema y lo ignorara por no considerarlo digno de mención.

EJERCICIO

Elabora una lista de al menos diez factores que podría matar el lanzamiento de tu producto. ¿Cuántos puedes eliminar?

Registra una patente provisional

La última acción que llevar a cabo durante el lanzamiento del producto consiste en registrar una patente provisional de tu tecnología, prácticas y secretos. Si la legislación de las patentes es un tema complejo incluso para los abogados, imagínate para un emprendedor. Necesitarás un abogado especializado y, en el caso de Estados Unidos, te recomiendo también echar un vistazo a la página web de la U. S. Patent and Trademark Office.

El quid de la cuestión es que Estados Unidos es un país donde quien manda es quien «primero registra», no quien «primero lo inventa», razón por la que hay que ser muy rápido. En cuanto hayas registrado una patente provisional, dispondrás de doce meses para decidir si pasa o no al nivel siguiente y aspira a una patente no provisional. Culminar el proceso puede llevarte hasta cinco años y costarte 10.000 dólares.

Si vas a por una patente no provisional, deberás considerar las implicaciones prácticas que conlleva este logro. Lo bueno del tema es que tus padres se sentirán muy orgullosos de ti; lo malo es que las patentes no sirven para que el negocio sea defendible, porque no dispondrás del tiempo

(años) ni del dinero (millones de dólares) para ganar y cobrar la indemnización que pudiera dictar la sentencia.

En el improbable caso de que dispongas del tiempo y el dinero, tu startup tendrá probablemente tanto éxito que ese éxito será una forma de defensa y podrás contratar a los mejores abogados para enfrentarte a los infractores de la patente. Si no dispones del tiempo y dinero, te dará igual.

Incube (o no)

Cuando corren buenos tiempos, las incubadoras y las aceleradoras causan furor. Antes que nada, un poco de terminología. Las incubadoras se concentran en ofrecer espacio para oficinas y servicios compartidos. Las aceleradoras se concentran en ofrecer mentorización, formación y en ayudar a establecer relaciones con clientes, socios y capitalistas.

La diferencia entre trabajar en una incubadora o una aceleradora y hacerlo en el garaje de tu casa es similar a la diferencia entre ir a estudiar a una universidad en otro estado y hacerlo en una a la que puedas ir tranquilamente desde tu casa.

Estos programas tienen muchas variaciones, de modo que mejor explicar los diversos tipos de ayuda que ofrecen:

- **CAPITAL INICIAL.** Financiación entre 25.000 y 125.000 dólares, lo que equivale a entre el 5 y el 15 por ciento de su startup. Esto significa que la incubadora o la aceleradora podrían ser el inversor externo que menos cantidad invirtiese. Es difícil saber si esto es bueno o es malo, pero al menos quédate con la idea de que las aceleradoras y las incubadoras suelen hacer grandes negocios.
- **COMPAÑERISMO Y FERTILIZACIÓN CRUZADA.** Lo que se traduce en interacción con otros emprendedores que se encuentran en una fase de desarrollo similar: en momentos de penurias va bien tener compañía y, además, podrás aprender muchas cosas de otros colegas. La diferencia entre trabajar en una incubadora o una aceleradora y hacerlo en el garaje de tu casa es similar a la diferencia entre ir a estudiar a una universidad en otro estado y hacerlo en una a la que puedas ir tranquilamente desde tu casa.
- **MENTORIZACIÓN Y FORMACIÓN.** Se trata de la suma del asesoramiento que puede proporcionarte la gente que gestiona el programa más sus asesores, amigos y relaciones. En un mundo ideal, son veteranos del sector y emprendedores con experiencia. Tendrás que esforzarse en averiguar que tengan experiencia práctica en cuanto a emprendimiento y que no se trate solo de consultores en busca de clientela. (Lee con atención la sección del capítulo anterior titulada «Minicapítulo: ¿Cómo distinguir contendientes de pretendientes?».) En

muchas incubadoras, el acceso a los mentores es informal (una noche de pizzas que se celebra con carácter regular). Los programas de las aceleradoras, por otro lado, suelen incluir un proceso formal de mentorización y formación que te proporcionará más contacto con esos individuos.

- **DESARROLLO DEL NEGOCIO.** Conocer clientes potenciales, posibles socios y futuros empleados puede acelerar tanto tu credibilidad como el desarrollo del producto y las ventas. Las personas que dirigen incubadoras y aceleradoras siempre dicen que pueden presentarte a mucha gente. Antes de llegar a cualquier acuerdo, verificalo con otras startups que se acojan a sus programas.
- **UN CAMINO HACIA MÁS FINANCIACIÓN.** Muchas incubadoras y aceleradoras celebran días de demostración que te servirán para darte a conocer a evangelistas y capitalistas de riesgo. La incubadora o aceleradora te proporcionará visibilidad, pero no necesariamente inversión. Sigue siendo mucho más eficiente que utilices tus propios medios para intentar reunirte con esos inversores.
- **TAREAS ADMINISTRATIVAS.** La contabilidad, las nóminas, los impuestos, los seguros y otras pequeñas tareas son un auténtico palo, pero un palo necesario. Te robarán tiempo, a saber, tu recurso más valioso. Muchas incubadoras y aceleradoras ofrecen personal y experiencia que te ayudarán en estas tareas que siempre acaban distrayendo de la tarea principal: terminar tu producto y venderlo.
- **ESPACIO DE OFICINA.** Compartir espacio de oficina, mobiliario y acceso a internet es la principal propuesta de valor que ofrecen la mayoría de las incubadoras, aunque ninguno de ellos es un factor crítico para alcanzar el éxito. Por lo tanto, no los conviertas en la razón prioritaria para incorporarte a una incubadora. La mesa de ping-pong y la máquina de café son cosas que están muy bien, pero para satisfacer esas necesidades siempre tienes la alternativa de acudir a Sports Authority o a Starbucks. El verdadero valor del espacio de *coworking* es la flexibilidad que proporciona cuando no se está en condiciones de firmar un contrato de alquiler a tres años para un espacio de más de doscientos metros cuadrados.

Encontrarás incubadoras y aceleradoras que te pedirán un 1 por ciento o más de tu empresa como compensación por los servicios prestados, lo que debería llevarte a reflexionarlo bien antes de incorporarte a ellas. Podría ser tanto el mejor negocio de tu vida como una estafa sangrienta, dependiendo de lo valiosos que acaben siendo los servicios recibidos.

Las incubadoras y las aceleradoras son útiles para los emprendedores nuevos que no saben por dónde empezar, pero la decisión de sumarse a una de ellas no es sencilla. Solemos conocer las historias solo de aquellos que se han adherido a sus programas y han alcanzado el éxito —Airbnb y Dropbox, por ejemplo—, empresas que siempre dirán que la incubación fue una experiencia importante y valiosa.

Presentar un argumento defendiendo que la adhesión a uno de estos programas podría disminuir las probabilidades de éxito no es fácil. Si acaso, formar parte de un programa de aceleración tan conocido como Y Combinator o 500 Startups es equivalente de calidad, y todos los participantes en

el juego de las startups buscarán motivos para creer en esa empresa. Una buena analogía es el tema de las universidades: estudiar en Harvard o en Stanford no perjudica las probabilidades de éxito de nadie, y mucha gente utiliza un título de Harvard o de Stanford como equivalente de calidad.

Pero haber participado en una incubadora o una aceleradora tampoco es necesario ni suficiente para el éxito. Mucha gente que no estudió en Harvard o Stanford ha alcanzado también el éxito, y muchos estudiantes de Harvard y de Stanford no lo han alcanzado. Tal vez estudiar en esas instituciones incremente las probabilidades de éxito, pero el triunfo depende de muchos otros factores. Y, por último, correlación no es equivalente de causación: el hecho de que una startup de éxito participara en uno de esos programas no significa que el programa fuera el responsable de ese éxito.

Imaginemos que no te adhieres a ninguno de esos programas o que no los hay en tu zona. Todo lo que he mencionado en la lista de cosas que ofrecen las incubadoras y las aceleradoras se puede obtener de otra manera... aunque, tal vez, de una manera más complicada y más lenta (¡y más barata!). Las alternativas existen, es evidente. Del mismo modo que hay muchas maneras de fracasar, también hay muchas maneras de triunfar.

Adenda

Minicapítulo: Cómo convertirse en el dios de las demos

Actuar es desnudarse en escena e ir dando la vuelta muy lentamente.

ROSALIND RUSSELL

Varias veces al año, un grupo de ejecutivos de startups realiza una demo de seis minutos de sus productos ante un público integrado por capitalistas de riesgo, analistas y periodistas. El nombre del evento es, lógicamente, DEMO. Es un encuentro de grandes dimensiones, sobre todo si se comprende bien el baile que está desplegándose: emprendedores que se comportan como si no necesitaran capital de riesgo y capitalistas de riesgo que actúan como si no necesitaran emprendedores. (Es como hacerse el recatado en un burdel.)



Este minicapítulo es para cualquiera que tenga que realizar una buena demostración de su producto, sea en DEMO o en cualquier otra parte. La demostración es una habilidad esencial para el lanzamiento de un producto, para conseguir capital, para realizar una venta, para llamar la atención de la prensa y para reclutar empleados. De modo que te conviene dominarla.

- **CREA ALGO QUE MEREZCA LA PENA DEMOSTRAR.** Si quieres hacer una buena demostración, crea un gran producto que poder demostrar. Las demostraciones son una oportunidad de relaciones públicas excelente, pero utilízalas solo cuando estés preparado para llevarlas a cabo, no a la que surja la menor oportunidad. Si tu producto es mediocre y no haces ninguna demostración, solo tú sabrás que no tienes entre manos nada destacable. Si realizas una demostración, el mundo entero lo sabrá.
- **DOS DE CADA.** Estamos ante el lugar ideal para la duplicación: el equipo. Hay que pensar que todo se romperá la noche antes de subir a escena, de modo que equípate con dos, o tal vez incluso tres, ordenadores, teléfonos, lápices de memoria, todo lo que necesites para la demostración.

Si la demostración es buena, te perseguirán para saber más cosas. Si la demostración es una porquería, dará igual que en el pasado hayas

obtenido un premio Nobel.

- **ORGANÍZATE CON TIEMPO.** Nunca deberías perder el tiempo con tonterías durante una demostración (buscando carpetas y archivos en el disco duro, por ejemplo). Seguramente dispondrás de varias semanas para preparar tus seis minutos y quedarás como un tonto de no tenerlo todo preparado de antemano.
- **ELIMINA AQUELLOS FACTORES QUE ESCAPAN DE TU CONTROL.** ¿Deberías dar por sentado que durante la demostración tendrás acceso a internet? Sí, pero ten preparada una solución alternativa por si acaso. El hotel donde realizarás la demostración tendrá acceso a internet, segurísimo, pero ¿qué pasaría si centenares de personas deciden conectarse a la vez? Mejor simular el acceso a internet a tu servidor usando un servidor local. No tienes por qué mostrar el sistema real. Se trata, al fin y al cabo, de una demostración.
- **EMPIEZA DEJANDO «PASMADO Y BOQUIABIERTO» AL PÚBLICO.** La expresión se la he robado a mi colega Peter Cohan, autor de *Great Demo!: How to Create and Execute Stunning Software Demonstrations*, donde defiende (y yo lo secundo) que cuando se hace una demostración se dispone de solo un minuto para cautivar al público. No intentes, por lo tanto, ir en crescendo. Empieza dejando a todo el mundo «pasmado y boquiabierto» con la cosa más tremendamente increíble que el producto pueda hacer. El objetivo es quedarse con el público de entrada.
- **OLVÍDATE DE LOS CHISTECILLOS.** Si estás preguntándote si los chistes son graciosos, te responderé que no, no lo son. La gente lo bastante graciosa como para contar chistecillos durante una demostración escasea. Las desventajas de que un chiste salga mal —a saber, la pérdida de confianza e inercia— superan con creces las ventajas de un chiste gracioso y bien contado.
- **HAZLO SOLO.** Un dios de las demostraciones siempre actúa solo. Tal vez pienses que la actuación conjunta de los dos cofundadores podría estar bien, que esa demostración serviría para dejar claro a todo el mundo que os lleváis de maravilla. Pero si hacer una buena demostración solo ya es complicado, conseguir que dos personas realicen una demostración interactiva lo es cuatro veces más. Si quieres hacer un dueto, mejor ve a un karaoke.
- **OLVÍDATE DE LA JERGA.** La mejor alternativa es hablar con sencillez y de forma sucinta. Por mucho que tengas el mejor producto de software empresarial del mundo, el representante de la firma de capital de riesgo de tus sueños, aquel que fabrica dispositivos para el consumo y que podría ser tu socio, está entre el público. Y si esa persona no es capaz de comprender tu demostración, no podrá contársela a nadie cuando regrese a la oficina. Impresiona al público con lo que este pueda ver, no escuchar.
- **NO ACEPTES PREGUNTAS HASTA EL FINAL.** En DEMO no hay tiempo para preguntas, por suerte. Pero en cualquier caso, acepta preguntas solo al final, puesto que nunca se sabe lo que el público acabará preguntándote. Las preguntas podrían meterte en un agujero del que fuera imposible salir.

- **ACABA CON UN SIGNO DE EXCLAMACIÓN.** Empieza fuerte. Y en cuanto te hayas quedado con el público, ve relajando la situación para mostrar el *cómo*. No solo es el fantástico *qué*, sino también el *cómo* lo que hace que los simples mortales puedan comprender que también ellos pueden hacerlo. Y luego termina otra vez fuerte. Una estratagema que formaba parte de la magia de Steve Jobs: siempre tenía «una cosa más» guardada en la bolsa de trucos.

He dado estos consejos a centenares de startups, y centenares de miles de personas los han leído online, pero la mayoría de las demostraciones siguen siendo una porquería. Y es así porque la gente piensa que estos consejos solo se aplican a las grandes masas del populacho que no tiene un producto que salta curvas, cambia paradigmas y está pendiente de patente como ellos y que, además, como presentadores, no les llegan ni a la suela del zapato. Tal vez te consideres uno de ellos. Te equivocas. Estos consejos son también para ti y deberás aplicarlos quieras o no.

Minicapítulo: El arte de intraemprender

La innovación suele originarse fuera de las empresas, en parte porque las empresas de éxito han adquirido un compromiso con el statu quo y se resisten a las ideas que podrían alterarlo.

NATHAN ROSENBERG

Hay aspirantes a emprendedor que están trabajando en grandes empresas. Igual que los emprendedores externos, también ellos sueñan con crear productos innovadores. También ellos deben realizar prototipos, posicionarlos, presentarlos, trampear la situación, fichar empleados, encontrar financiación, encontrar socios, vender sus productos y darles soporte postventa. El objetivo de este minicapítulo es explicar cómo hacer todas estas cosas siendo empleado de una empresa grande.

Irónicamente, muchos emprendedores envidian a los empleados de las grandes compañías. Piensan que son seres afortunados que disponen de recursos financieros prácticamente ilimitados, gigantescas fuerzas de ventas, laboratorios perfectamente equipados, fábricas escalables y marcas establecidas, además de beneficios en forma de seguro médico y dental. Qué maravilloso sería, piensan los chicos y chicas que trabajan en garajes, inventar un nuevo producto disfrutando del lujo de tener ya en marcha una infraestructura de ese tipo.

Pero adivina. Crear un nuevo producto en el seno de empresas de este calibre no es más fácil, pero sí es distinto. En este minicapítulo he colaborado con Bill Meade, director científico de Neal Analytics, y entre los dos hemos elaborado la siguiente lista de recomendaciones para emprendedores internos.

Si no matas tú la gallina de los huevos de oro, ten por seguro que otro

lo hará en tu lugar.

- **PON LA EMPRESA POR ENCIMA DE TODO.** La principal motivación, si no la única, del intraempresario debería seguir siendo la mejora de la empresa que le paga el sueldo. El intraemprendimiento no consiste en llamar la atención, construir un imperio o trazarse un camino para catapultarse lejos de la actual empresa. Si tienes una buena idea para un producto, atraerás a tus colegas, desde abajo hasta lo más alto. Tendrás su apoyo si trabajas para la empresa, pero no si lo haces para beneficio personal.
- **MATA LA GALLINA DE LOS HUEVOS DE ORO.** No te crees enemigos diciéndoselo a toda la empresa, pues tu objetivo será con frecuencia crear un producto que acabe matando otro existente. Por ejemplo, Macintosh mató Apple II. ¿Habría sido mejor para Apple que el creador de Macintosh hubiera sido un competidor? ¿O no haber creado nunca Macintosh y haber seguido con él hasta no poder más? De ninguna manera. Esta recomendación es un motivo más por el que es tan importante poner la empresa por encima de todo: lo que estás haciendo amenaza el estado de cosas actual; por lo tanto, tiene que quedar claro que es por el interés de la compañía, no de tu ego. Si no matas tú la gallina de los huevos de oro, ten por seguro que otro lo hará en tu lugar.
- **PASA DESAPERCIBIDO.** Un par de tipos que trabajan en un garaje siempre intentarán llamar la máxima atención posible. Dar visibilidad a su trabajo les facilitará la labor de conseguir dinero y socios, cerrar ventas y reclutar empleados. Pero en el caso de los intraempresarios sucede justo lo contrario. Lo mejor es que la directiva te deje tranquilo hasta que el proyecto esté tan avanzado que sea imposible ignorarlo o hasta que el resto de la empresa se dé cuenta de lo necesario que es sacarlo adelante. Cuanto más arriba intentes comunicar, menos comprenderá la gente lo que pretendes hacer. Y es así porque cuanto más arriba, más desea todo el mundo mantener el estado actual de las cosas y proteger su puesto.
- **ENCUENTRA UN PADRINO.** La figura del padrino está presente en muchas empresas. Se trata de gente que ha alcanzado el puesto que ocupan a base de trabajo duro y que están al margen del politiquero. Son relativamente intocables y disfrutan de la atención y el respeto de los altos directivos. Los emprendedores internos deberían encontrar un padrino que apoye sus proyectos, les ofrezca asesoramiento, perspectiva, tanto a nivel técnico como de marketing, y, si llega el caso, también protección.
- **TRABAJA EN UN EDIFICIO APARTE.** Un emprendedor que trabaje en el meollo de una gran compañía morirá víctima de las mil puñaladas que reciba cada vez que un director de departamento le explique por qué su proyecto es una idea malísima. «Lo nuevo siempre parece esmirriado y poco prometedor al lado del impresionante negocio actual.»^[1] La Macintosh Division estaba en un edificio lo bastante alejado del resto de Apple como para mantenerse aparte de la monotonía diaria, pero lo bastante cerca como para disfrutar de los recursos corporativos. Un edificio aparte ayuda a pasar desapercibido y fomenta la camaradería entre la alegre banda de piratas. La distancia ideal con respecto a los

inmovilistas se sitúa entre quinientos metros y tres kilómetros, lo bastante cerca pero también lo bastante lejos para desalentar las visitas diarias.

- **DA ESPERANZA A LOS ESPERANZADOS.** Dentro de todo cínico corporativo que piensa que «esta empresa es demasiado grande y estúpida como para innovar», existe un idealista al que le gustaría ver la innovación hecha realidad. La buena gente que pulula por las grandes empresas está harta de sentirse ignorada, olvidada, humillada y de verse forzada a la sumisión. Podrán pisotearla, pero no está muerta. Cuando demuestres a esa gente que tienes intención de clavar una estaca en el corazón del statu quo, atraerás su apoyo y sus recursos. Tu objetivo, entonces, será conseguir que esta gente pase de querer ver una innovación hecha realidad a ayudarte a conseguirlo.
- **ANTICIPATE, Y LUEGO APROVECHA LOS CAMBIOS TECTÓNICOS.** Las deformaciones que puedan producirse en una empresa son buenas para los emprendedores. Independientemente de que estén provocadas por factores externos (como los cambios que se producen en el mercado) o por factores internos (como la llegada de un nuevo consejero delegado), los cambios tectónicos pueden suponer una oportunidad para tus iniciativas.

Los emprendedores efectivos se anticipan a esos cambios y están preparados para desvelar sus nuevos productos en cuanto suceden: «Mirad en lo que hemos estado trabajando». Por otro lado, los inmovilistas dicen: «Ya veo el cambio. Si me das permiso, seis meses y un equipo de analistas, te presentaré una estrategia para un nuevo producto».

- **CONSTRUYE SOBRE LA BASE DE LO EXISTENTE.** Las desventajas de intentar innovar en el seno de una gran empresa son claras y están bien documentadas, pero también hay beneficios. No dudes en utilizar la infraestructura existente para facilitar la innovación. No solo podrás aprovechar los recursos, sino que podrás hacer nuevos amigos cuando los demás empleados empiecen a sentirse parte de tu equipo.

Si intentas poner en marcha tus propias soluciones (como ejemplo extremo, construir tu propia fábrica), te crearás enemigos. Y lo último que necesita una startup en el seno de una gran empresa es enemigos internos; para enemigos, basta con los que pululan por el mercado.

- **RECOPILA Y COMPARTE DATOS.** Llegará el día en que un contable aplicado o un abogado se dará cuenta de tu existencia y te interrogará acerca de la razón de ser de tu proyecto. Si tienes suerte, sucederá más tarde que temprano, pero *acabará sucediendo*. Prepárate para ese día (1) recopilando datos sobre todo lo que has gastado y todo lo que has conseguido, y (2) compartiéndolos abiertamente. En las grandes empresas, los datos aniquilan a los anticuerpos; así que, sobre todo, recopila datos antes de que los anticuerpos hagan su aparición.

- **DEJA QUE LOS VICEPRESIDENTES SE ACERQUEN A TI.** ¿Crees que tu primer paso debería ser conseguir que tu vicepresidente apruebe tu proyecto? Pues no. Este es precisamente uno de los últimos pasos que se deben dar. Un vicepresidente se «apropiará» de tu idea y la apoyará encantado si la «descubre», momento en el que se acercará a ti dispuesto a patrocinarla. Eso sí, tendrás que asegurarte de que el vicepresidente hace el descubrimiento «por pura casualidad» y en el momento adecuado, pero esto no es lo mismo que pedir

permiso para empezar.

- **DESMANTELA EN CUANTO TERMINES.** La belleza del emprendimiento es que puede desarrollar nuevos productos en menos tiempo que la ingeniería «normal». Por desgracia, la cohesión que hace que un grupo emprendedor sea tan efectivo puede ser también la perdición del grupo si este se mantiene como un ente aparte.

La efectividad del grupo decae aún más si sus miembros acaban creyendo que solo ellos saben qué se tiene que hacer y si crean su propia burocracia.^[2] Si el producto tiene éxito, plantéate desmantelar el grupo e integrarlo en la organización de la empresa. Y crea un nuevo grupo para generar la siguiente curva.

- **REINICIA TU CEREBRO.** Muchos emprendedores descubrirán que lo que sigue de libro prescribe acciones contrarias a lo que han experimentado, aprendido e incluso enseñado en grandes empresas. La realidad es que iniciar algo en el seno de una gran empresa exige adoptar nuevos patrones de conducta, es decir, reiniciar el cerebro.

FAQ

P: ¿Cuándo deberíamos empezar a hablar sobre nuestro producto?

R: Depende de con quién hables. Si es con gente que desea tu éxito, habla lo antes posible. Si es con desconocidos con los que no tienes ninguna relación, habla cuando tengas un prototipo funcional. Si es con gente famosa o influyente, aprovecha la oportunidad y habla en cuanto consigas captar su atención.

P: ¿Tendríamos que celebrar un acto de lanzamiento con comida, bebida y música?

R: Lo dudo. En esencia, un lanzamiento consiste en crear un gran producto, ponerlo en manos de la gente y confiar en que suceda lo mejor. La comida, la bebida y la música sirven de poca cosa. Yo gastaría unos pocos miles de dólares para celebrar un acto agradable con un grupo pequeño de gente, pero jamás haría un lanzamiento con una fiesta desenfrenada y por todo lo alto.

P: ¿Cómo lanzar un producto si no tenemos mucho dinero?

R: En dos palabras: redes sociales. Es lo mejor que puede haber pasado para realizar lanzamientos baratos.

P: ¿Es mejor lanzar demasiado pronto o demasiado tarde?

R: Cuando llega o se acerca el momento del lanzamiento, hay la sensación de que unas pocas semanas o unos pocos meses podrían marcar una gran diferencia, pero se trata de una ilusión. Si alcanzas el éxito, llegará un día en que incluso te costará recordar el año que fue el lanzamiento. Y si no lo alcanzas, dará completamente igual.

De modo que, a menos que lleves un retraso terrible, hasta el punto de no poder alcanzar la totalidad de un mercado (como le sucedió a Motorola, que no logró llegar a tiempo al negocio de

la telefonía inteligente), siempre hay cierto margen. Xerox PARC lanzó el primer ordenador con interfaz de usuario gráfico (es decir, Alto) a finales de los setenta. Luego, Apple lanzó un Macintosh a mediados de los ochenta. Microsoft lanzó su Macintosh (es decir, Windows) incluso más tarde, y al final fue Microsoft quien se hizo con el mercado.

De modo que, ante el extremo de lanzar al mercado una porquería o esperar a tener la perfección, lanza cuando tenga la funcionalidad necesaria para demostrar que ha saltado curvas y ha eliminado errores suficientes como para tener un producto estable.

Y un factor más que hay que tener en cuenta: si ves que vas a quedarte sin dinero, lanza ya, porque así al menos habrás muerto intentándolo. Igual caes y recibes un golpe de suerte.

P: ¿Necesitan los emprendedores internos algún tipo de título o credencial para que se los tomen en serio?

R: Seguramente, lo del título es menos importante para los emprendedores internos porque, en las empresas, los empleados distinguen por experiencia propia a la gente que rinde de los gandules. Los títulos, a modo de equivalente de competencia, no son necesarios. Y diría además que un título que vaya de vicepresidente para arriba disminuye las probabilidades de ser tomado en serio como emprendedor interno.

P: Si la empresa decide tirar adelante mi idea, ¿hay algún modo de asegurarme de que podré ser el director del proyecto o, como mínimo, asegurarme de que mi voz se hace oír?

R: No hay ninguna manera, y tampoco viene al caso. El objetivo no es crear un feudo privado y una nueva burocracia. El objetivo es crear algo grande.

P: ¿Es posible convertirse en emprendedor interno si tienes grandes ideas para tu empresa pero estás en la parte baja del tótem? ¿Conseguirán esas ideas ir más allá del buzón de sugerencias? ¿Qué puedo hacer si los padrinos están fuera de mi alcance?

R: En primer lugar, no eches tus ideas al buzón de sugerencias. Un buzón de sugerencias sirve para pedir más comida sin gluten en la cafetería o papel higiénico más suave. Todo eso de conseguir padrinos y subir a la cumbre son distracciones. O crees y vas a por ello, o no. Si quieres que todo el mundo te compre la idea y le dé su aprobación, vuelve a la escuela de primaria. La actitud correcta consiste en trabajar ahora en tu prototipo y buscar clemencia más adelante.

Lecturas recomendadas

Bedbury, Scott, *A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the Twenty-First Century*, Viking, 2002.

Blank, Steve, *The Four Steps to the Epiphany*, Amazon Digital Services, Seattle, 2013.

Moore, Geoffrey, *Crossing the Chasm*, 3.^a ed., HarperCollins, Nueva York, 2014. Versión castellana de Albert Cuesta, *Cruzando el abismo*, Gestión 2000, Barcelona, 2015.

- Ries, Eric, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, Nueva York, 2011. Versión castellana de Javier San Julián, *El método Lean Startup*, Deusto, Barcelona, 2012.
- Rosen, Emanuel, *Absolute Value: What Really Influences Customers in the Age of (Nearly) Perfect Information*, Harper-Collins, Nueva York, 2014. Versión en castellana de Carlos Ossés Torrón, *Valor absoluto: lo que realmente influye en el consumidor en la era de la (casi) perfecta información*, Empresa Activa, Barcelona, 2014.

3

El arte de liderar

No te dejes guiar por tu importancia, sino por el trabajo que estás intentando hacer.

SUNIL THANKAMUSHY

GIEC

Cuando era joven, creía que lo más complicado eran las finanzas, la fabricación, la gestión de operaciones y la contabilidad. Que tenías que ir a la universidad para aprender de esos temas. Creía que lo fácil era dirigir, motivar y liderar gente. Que eso no tenía ni que estudiarse ni aprenderse, que era fácil y que era algo que me llegaría naturalmente.

Imagino que ya habrás adivinado lo que voy a decirte a continuación: que estaba equivocado al ciento por ciento. Lo fácil son las finanzas, la fabricación, la gestión de operaciones y la contabilidad. Son habilidades importantes pero que pueden aprenderse. Y si no pueden aprenderse, siempre se puede contratar a alguien que las haya aprendido. Lo complicado es dirigir, motivar y liderar gente.

Si crees que el liderazgo consiste en decidir lo que quieres y luego decir a los demás que lo hagan, lo siento por ti. La realidad te dará una patada que te mandará tan lejos que ni siquiera Google será capaz de encontrarte. El objetivo de este capítulo es ayudarte a convertirte en un líder tan estupendo que aparecerás en la primera página de búsqueda de Google cuando alguien teclee la palabra «líder».

Exuda optimismo

Por encima de todo, los líderes no pueden tener un mal día. Por muy asustado o deprimido que estés, no puedes demostrar ni miedo, ni incertidumbre, ni duda. Debes exudar optimismo a diario.

Soy incapaz de recordar haber visto a Steve Jobs derrotado en alguna

ocasión.

No pretendo decir con esto que no deberías reconocer los problemas y los retos a los que te enfrentas; de no hacerlo, querría decir que no te enteras de nada, y eso es peor aún que el pesimismo. Pero soy incapaz de recordar haber visto a Steve Jobs derrotado en alguna ocasión. Lo vi enfadado, frustrado, incluso despotricando y casi delirando, pero jamás lo vi derrotado.

Cuando tengas episodios de pesimismo y de dudas, comenta tus problemas con tu pareja, con tus amigos fuera de la startup, con algún miembro de la junta directiva que sea de tu confianza o, si todo eso falla, con tu madre. Pero nunca con tus empleados. Ellos siempre deben creer que tú sigues creyendo.

Establece una cultura de ejecución

No reces por una vida fácil; reza por tener fuerza para soportar una vida dura.

BRUCE LEE

Como líder de la organización eres el responsable de sus resultados, y los resultados son el producto de una cultura de ejecución. Esto significa que todo el mundo tiene que cumplir según lo prometido a menos que se produzcan circunstancias imprevistas. No todo el mundo lo conseguirá, pero la expectativa de toda empresa es alcanzar los objetivos marcados, no al contrario. Los siguientes consejos te ayudarán a establecer esta cultura:

- **ESTABLECE OBJETIVOS Y COMUNÍCALOS.** El simple acto de establecer objetivos y comunicarlos incrementa la probabilidad de que la startup los alcance. Sirve para conseguir que toda la gente suba al mismo carro y proporciona una guía de lo que los empleados tienen que ir haciendo cada día. Y el concepto vale para cualquier tarea: finalizar las especificaciones, construir un prototipo, conseguir primeros clientes, hacer llegar el producto a los clientes, cobrar, reclutar empleados, terminar los materiales de marketing, etc. La lista es larguísima.
- **EVALÚA LOS PROGRESOS.** Los objetivos solo funcionan si se evalúan los progresos hacia su consecución. Tal y como reza un viejo dicho: «Lo que se evalúa, se acaba haciendo». Y esto implica también que si no se quiere acabar haciendo las cosas mal, es mejor elegir de entrada los objetivos correctos. En una startup, habría que hacer una evaluación y un informe de resultados con carácter semanal. A medida que la startup madure y disminuya la incertidumbre con respecto a la tecnología, el mercado y el público, se puede pasar a una evaluación e informe de resultados mensual.
- **ESTABLECE UN ÚNICO RESPONSABLE.** Si necesitas más de diez segundos para averiguar quién es el responsable de hacer realidad un determinado objetivo, es que algo va mal. La

gente buena acepta responsabilidades. Los grandes profesionales las pide. Por el bien de toda la organización, establece responsabilidades. La persona que sabe que será evaluada por su responsabilidad en determinado tema está motivada para alcanzar el éxito.

- **FORMA PARTE DE LA SOLUCIÓN.** Como líder, o formas parte de la solución o formas parte del problema. Lo que se traduce en que o estableces una cultura de ejecución, o una cultura de optimismo indisciplinado e injustificado. Tu trabajo consiste en «ser el adulto», dar ejemplo y cumplir tus promesas.
- **RECOMPENSA A LOS QUE CUMPLEN.** En una startup se recompensa a la gente que cumple sus objetivos. Para hacerlo, puedes recurrir a acciones, dinero, elogios en público, días libres o comida gratis, eso da igual. Lo que importa es reconocer a la gente que cumple, no a los espectadores pasivos.
- **OCÚPATE DE LOS PROBLEMAS HASTA SU SOLUCIÓN O HASTA QUE DEJEN DE SER IMPORTANTES.** A todos nos gusta trabajar en las cosas más nuevas y emocionantes. Va con la naturaleza humana. ¿Quién no preferiría estar involucrado en un nuevo producto revolucionario en vez de seguir poniendo remiendos al actual? No dejes de prestar atención a un proyecto porque sea aburrido. Solucionar fallos puede resultar tedioso, pero no lo es para el cliente que acaba de comprar tu producto.

Toma la «pastilla roja»

Esta es tu última oportunidad. Después de esto, ya no hay marcha atrás. Si tomas la pastilla azul, fin de la historia, despertarás en tu cama y crearás lo que quieras creerte. Si tomas la pastilla roja, te quedarás en el País de las Maravillas y te enseñaré hasta dónde llega la madriguera de conejos.

Matrix, 1999

En *Matrix*, Neo elige la pastilla roja, lo que le lleva a enfrentarse con la cruda realidad del mundo. Si se hubiese decantado por la pastilla azul, podría haber vivido en la confortable fantasía de *Matrix*.

Los líderes se enfrentan a una alternativa similar: realidad o fantasía. Si quieres alcanzar el éxito, toma la pastilla roja y averigua hasta dónde llega la madriguera de conejos. Si quieres seguir en contacto con la realidad, las diez preguntas más importantes que puedes formular serán:

1. ¿Cuál es nuestra principal prioridad?
2. ¿Cuándo empezaremos los envíos del producto?
3. ¿Cuándo nos quedaremos sin dinero si no empezamos los envíos?
4. ¿Cuál es el coste de adquirir un cliente?
5. ¿Cuál es nuestro coste real y completo de operaciones?
6. ¿Contra quién competimos?
7. ¿Qué hace la competencia que nosotros no hacemos?
8. ¿Quiénes son los empleados que no rinden como deberían?

9. ¿Qué cosas que estamos comprando podríamos suplicar, pedir prestado o alquilar?
10. ¿Hasta qué punto soy un buen líder?

Consigue un Morfeo

Toda droga, incluso la verdad, necesita un alguien que la proporcione. En *Matrix*, esa persona era Morfeo, el personaje representado por Laurence Fishburne, que proporcionaba la verdad. La pregunta es la siguiente: ¿Quién es el Morfeo de tu organización?

El consejero delegado decide «qué», mientras que Morfeo pregunta «¿qué podría ir mal?»

Si no dispones de uno, tienes que hacerte con él. Morfeo debería tener un mínimo de diez años de experiencia en operaciones y un perfil con amplios conocimientos en finanzas, operaciones o contabilidad. Es un puesto que exige comprender el funcionamiento de una empresa en el mundo real. El papel no consiste en «decir no a todo», sino en ser «realista».

Un perfil de consultor, auditor, banquero, periodista o analista no es adecuado porque asesorar y analizar es fácil, pero implementar es duro. La mejor pregunta para decidir si el perfil de una persona es adecuado es: «¿Has despedido alguna vez a alguien?». Si la respuesta es no, sigue buscando.

Esta persona será el yang del yin del consejero delegado. El consejero delegado decide «qué», mientras que Morfeo pregunta «¿qué podría ir mal?». Su relación no es opuesta sino que se compensa. Durante las distintas fases del desarrollo del producto, y para distintas tareas, es posible que necesites distintos tipos de Morfeo:

- Un Morfeo de investigación y desarrollo que te diga que lo que estás creando tiene puntos débiles.
- Un Morfeo de operaciones que te diga que tus sistemas no pueden gestionar ese nivel de negocio.
- Un Morfeo de finanzas que te diga que estás gastando demasiado (o poco) dinero.
- Un Morfeo moral que te diga que no estás inculcando los valores correctos.

En una startup, mucha gente entra en estado de negación permanente. Un poco de negación está bien; por ejemplo, negar que los «expertos» tienen razón cuando dicen que no lograrás tener éxito. La razón por la que necesitas un Morfeo es para asegurarse de que se percate de que estás en estado de negación en el caso de que la negación esté perjudicando la organización.

Consigue un abogado del diablo

Desde 1587 hasta 1983, la Iglesia católica designaba a determinados individuos para que expusieran motivos contra la canonización de determinados candidatos. El papel del *advocatus diaboli*, o abogado del diablo, se creó para encontrar fallos en los candidatos y garantizar que los santos fueran verdaderos santos.

En 1983, cuando la práctica quedó anulada después de la elección del papa Juan Pablo II, se produjo una auténtica explosión de canonizaciones. Concretamente, durante el pontificado de Juan Pablo II, la Iglesia canonizó quinientas personas; había canonizado solo noventa y ocho durante el pontificado de todos los predecesores de Juan Pablo II a lo largo del siglo XX.

Un Morfeo y un abogado del diablo no son lo mismo. Un Morfeo te dirá la verdad, sea buena o mala. Un abogado del diablo te dirá lo que es malo aunque ni siquiera él mismo lo crea. La existencia de este papel es una postura positiva porque demuestra que se aceptan las críticas y que la directiva está abierta a opiniones contrarias. Por otro lado, un abogado del diablo fomentará la comunicación interna porque se convierte en una persona desencantada con quien los empleados pueden ponerse en contacto.

El abogado del diablo no tiene por qué estar presente en todas las decisiones, sino simplemente en las estratégicas. (El *advocatus diaboli* solo tenía voz en las canonizaciones, no en todas las decisiones doctrinales.)

Ficha a gente mejor que tú

Steve Jobs decía que los jugadores de clase A fichan jugadores de clase A, los jugadores de clase B fichan jugadores de clase C, y los jugadores de clase C fichan jugadores de clase D. Siguiendo esta lógica, pronto se llega a los jugadores de clase Z y se acaba con lo que se conoce como la «explosión Bozo».

Por lo tanto, los grandes fichajes no solo deberían ser mejores que el consejero delegado y el equipo directivo, sino que además tendrían que ser distintos a ellos.

He refinado el concepto de Steve con «los jugadores de clase A fichan jugadores de clase A+». Si hay una sola cosa que un consejero delegado tendría que hacer, es fichar directivos mejores que él. Si hay una sola cosa que los directivos tendrían que hacer, es fichar empleados mejores que ellos. Para que esto suceda, tanto el consejero delegado como el equipo directivo deberían poseer tres cualidades:

- La humildad de reconocer que hay gente capaz de realizar determinada función mejor que

ellos.

- La capacidad suficiente para identificar jugadores de clase A y A+.
- La confianza suficiente en sí mismos para poder fichar a esa gente que «es mejor que yo».

A pesar de que muchos emprendedores no son conscientes de ello, las startups necesitan tres tipos distintos de jugadores de clase A+ dependiendo de la fase en que se encuentre el proyecto:

- Kamikazes dispuestos a trabajar ochenta horas a la semana para lanzar el producto al mercado.
- Implementadores que se incorporen después de los kamikazes y creen la infraestructura.
- Operadores que se sientan felices gestionando un sistema que ya está en marcha.

Por lo tanto, los grandes fichajes no solo deberían ser mejores que el consejero delegado y el equipo directivo, sino que además tendrían que ser distintos a ellos. Las startups necesitan gente con habilidades diversas que se complementen, no que se solapen, entre sí.

Si eres ingeniero, imagínate una startup llena de ingenieros que no son tan buenos como tú. Garantía de productos malísimos. Imagínate una startup donde el consejero delegado es mejor vendedor que el vicepresidente de ventas, mejor profesional de marketing que el vicepresidente de marketing y mejor financiero que el director de finanzas. Garantía de mediocridad.

EJERCICIO

¿Son todos tus fichajes mejores en su función de lo que podrías serlo tú?

Haz mejores a tus empleados

Recomendarte que fiches jugadores de clase A o A+ utilizando como ejemplo la división Macintosh de Apple, que no era una startup, es muy fácil. No me echaré atrás en mi intención de hacer hincapié en lo deseable que es fichar jugadores de clase A y A+, pero soy consciente de que una startup no siempre puede atraer a este tipo de gente.

Entonces ¿qué? La respuesta es no pedir financiación para poder contratar jugadores de solvencia demostrada. Te llevaría mucho tiempo y los directivos suelen preceder a la financiación, en vez de catalizarla. La respuesta es fichar personas mínimamente viables (PMV) capaces de hacer el trabajo que se tiene que hacer.

El concepto es similar al del producto mínimo viable, «PMV», de Eric Ries. Si esperas a tener el producto o la persona perfecta, te llevará mucho tiempo. Contrata, pues, personas mínimamente viables y, del mismo modo que irá mejorando tu producto mínimo viable, mejorarás también a tu empleado mínimamente viable.

Reflexiona sobre lo siguiente: nadie salió del vientre materno siendo un jugador de clase A o A+.

Todo el mundo empezó algún día, así que ayúdalos a crecer. Piensa en las muchas personas que iniciaron su carrera profesional como becarios:

- Dick Cheney: congresista (de acuerdo, este ejemplo no apoya mi recomendación).
- Betsey Johnson: revista *Mademoiselle*.
- Oprah Winfrey: WLAC-TV, Nashville.
- Steven Spielberg: Universal Studios.

No todo el mundo acabará convirtiéndose en una Johnson, una Winfrey o un Spielberg, en un jugador de clase A o A+, pero una de las principales tareas del arte de liderar es brindar una oportunidad a la gente y desarrollar empleados mejores.

Concéntrate en los puntos fuertes

Fichar gente mejor que tú significa contratar por los puntos fuertes de las personas, no por la ausencia de puntos débiles. Un gran líder ficha a sus empleados por sus puntos fuertes y luego les asigna tareas que les saquen el máximo provecho. Y ficha gente con otros puntos fuertes para formar y ayudar a abordar los puntos débiles de otros empleados. Esto les permite dar lo mejor de sí, en vez de limitarse a seguir adelante sin sacar a relucir estas debilidades.

Es crucial saber distinguir entre la contribución individual de cada empleado y su capacidad para gestionar a los demás. Es decir, tal vez decidas fichar un ingeniero que es estupendo programando o un vendedor que es maravilloso vendiendo, pero ni el uno ni el otro son capaces de dirigir personal. Y eso es correcto, siempre y cuando no les asignes puestos directivos.

El supuesto habitual es que, con el tiempo, los empleados deberían pasar a ocupar puestos directivos y dejar de ser simples empleados. Pero es un supuesto erróneo. Mucha gente debería seguir en su puesto de empleado, donde aprovecha y destaca gracias a sus puntos fuertes, mientras que algunos empleados podrían, y deberían, realizar una transición a puestos directivos.

Aborda en primer lugar tus fallos

Los buenos líderes abordan sus fallos antes de criticar a los demás. Tal vez tus deficiencias hayan sido las responsables de los fallos de los que trabajaban para ti. Hay un dicho que afirma que si un directivo tiene que despedir a alguien, tal vez la empresa debería despedirlo también a él por haber permitido que la situación llegara hasta ese punto.

Lo que significa que deberías empezar tus evaluaciones de rendimiento diciendo: «Podría haberte dirigido mejor». Las personas que adoptan esta estrategia de autocrítica mejoran como directivos porque asumen la responsabilidad de los malos resultados. Y, de igual importancia, al predicar con el ejemplo, inspiran a los empleados para que también ellos mejoren. Nota: el verbo empleado es

«inspirar» no «asustar».

Los malos líderes suelen juzgar lo que pretendían conseguir contra los resultados de los demás: «Mi intención era alcanzar mis objetivos, pero tú no has alcanzado los tuyos». De un modo u otro, siempre parece más fácil excusar los propios fallos que comprender los fallos de los demás.

Deberías aprender a darle completamente la vuelta a este punto de vista: juzgarte a ti mismo por lo que has conseguido y juzgar a los demás por lo que pretendían conseguir, lo que te llevará a ser más duro contigo mismo que con los demás. A largo plazo, si los demás producen malos resultados de forma consistente, no podrás seguir juzgándolos por lo que pretendían conseguir y, en ese caso, te verás obligado a reconocer que has cometido un error de fichaje o de formación.

No pidas a los empleados que hagan lo que tú nunca harías

Uno de mis programas favoritos de televisión era *Dirty Jobs*. Su estrella, Mike Rowe, recorría Estados Unidos haciendo trabajos sucios como recoger la basura, mezclar pintura en una fábrica, limpiar alcantarillas y realizar todo tipo de tareas desagradables en una granja.

Nunca pidas a los demás que hagan algo que tú nunca harías.

Rowe ilustra un concepto clave del liderazgo: nunca pidas a los demás que hagan algo que tú nunca harías. Lo que parte del supuesto, claro está, de que no eres un chiflado masoquista, sino que te sitúas dentro de los límites razonables de cercanía con los empleados y no albergas sentimientos de «nosotros contra ellos».

EJERCICIO: COMPLETA EL SIGUIENTE CUADRO

| Acción | ¿Lo haces? | ¿Pides a los empleados que lo hagan? |
|---|------------|--------------------------------------|
| Realizar vuelos transoceánicos en clase económica | | |
| Responder todos los correos electrónicos | | |
| Llegar temprano y quedarte hasta tarde | | |
| Vaciar la papelera | | |
| Hacerte tus fotocopias | | |

No se trata de que todas las tareas sean divertidas (eso sería irrealista), ni siquiera de tener que hacer personalmente todos los trabajos sucios. Se trata de generar un sentimiento de empatía con los empleados y de trabajar codo con codo con ellos: eso es liderazgo.

Celebra los éxitos

Una victoria tiene el poder de superar el dolor de un centenar de derrotas, de modo que celebrar los éxitos que poco a poco va logrando una empresa es una forma muy potente de motivar a los empleados, sobre todo cuando se destacan las victorias del equipo más que las individuales.

Según Brenda Bence, autora de *How YOU Are Like Shampoo*, celebrar los éxitos tiene los siguientes efectos positivos:

- Motiva a los empleados a trabajar más duro si cabe.
- Unifica el equipo en torno a objetivos comunes.
- Distrae la mente de los empleados al pasar de las tareas diarias a una celebración.
- Comunica el tipo de objetivos que la empresa valora.
- Genera inercia porque ilustra la realidad del progreso.
- Recuerda a los empleados que trabajan para una empresa ganadora.

Unas palabras de advertencia con respecto a las celebraciones: los buenos tiempos tientan a las startups a celebrar por todo lo alto en hoteles caros y con presencia de gente famosa. Esta práctica es desperdiciar el dinero y un mal mensaje para los empleados. Las palabras que funcionan son «divertido» y «fresco», no «extravagante» e «impresionante».

Por ejemplo, el Industrial Extension Service de la North Carolina State University celebró su éxito por haber generado 1.000 millones de dólares de valor económico realizando una gira en autobús por todo el país visitando fábricas. En cada parada de la gira «Manufacturing Makes It Real», la gente de la NCSU recogía muestras de productos de los fabricantes y las entregaba al gobernador del correspondiente estado. Fue divertido para los empleados de la North Carolina State y gratificante para los empleados de las empresas que visitó el autobús. Es un buen ejemplo de celebración.

Elige el cuadrante adecuado

Bob Sutton es profesor de la Universidad de Stanford y autor de *Buen jefe, mal jefe: cómo ser el mejor y aprender de los peores*. Elaboró la lista de las doce creencias de los buenos jefes. Considéralo el «manifiesto del buen jefe».

1. Tengo un conocimiento vago e incompleto de lo que se siente trabajando para mí.
2. Mi éxito, y el de mi gente, depende en gran parte de dominar con excelencia lo evidente y lo mundano, no de la magia, ni de lo oscuro, ni de ideas o métodos revolucionarios.
3. Tener ambiciones y objetivos bien definidos es importante, pero pensar en ellos en exceso no

sirve para nada. Mi trabajo consiste en concentrarme en las pequeñas victorias que permiten a mi gente progresar poco a poco cada día.

4. Una de las partes más importantes, y más difíciles, de mi trabajo consiste en esforzarme por alcanzar el delicado equilibrio entre ser demasiado asertivo y no serlo lo suficiente.
5. Mi trabajo consiste en ser un escudo humano, proteger a mi gente de las intrusiones externas, de las distracciones y del idiotismo de todo tipo, así como evitar también imponer mi idiotismo sobre ellos.

Me esfuerzo por mostrarme lo bastante seguro de mí mismo como para convencer a la gente de que controlo y soy responsable de la situación, pero soy lo bastante humilde como para ser consciente de que voy a equivocarme a menudo.

6. Me esfuerzo por mostrarme lo bastante seguro de mí mismo como para convencer a la gente de que controlo y soy responsable de la situación, pero soy lo bastante humilde como para ser consciente de que voy a equivocarme a menudo.
7. Aspiro a luchar si tengo razón y a escuchar si estoy equivocado, y a enseñar a mi gente a seguir este ejemplo.
8. Uno de los mejores tests para mi liderazgo, y también para mi organización, consiste en saber cómo responder a la pregunta de: «¿Qué pasa cuando mi gente comete un error?».
9. La innovación es crucial para mi equipo y para la empresa. Por lo tanto, mi trabajo consiste en animar a mi gente a generar y probar ideas nuevas de todo tipo. Y también en ayudarles a aniquilar cualquier mala idea que generemos, así como la mayoría de las buenas ideas.
10. Lo malo es más fuerte que lo bueno. Es más importante eliminar lo negativo que acentuar lo positivo.
11. Mi forma de hacer las cosas es tan importante como lo que hago.
12. Al tener poder sobre los demás, corro el gran riesgo de actuar como un gilipollas insensible... y no darme cuenta de ello.

Esta lista te ayudará también a seleccionar el cuadrante adecuado en la única matriz de dos por dos que necesitas conocer como líder:

| | Incompetente | Competente |
|------------------|----------------------|----------------------|
| No cabrón | Tercero más deseable | Más deseable |
| Cabrón | Menos deseable | Segundo más deseable |

EJERCICIO

Cambia de idea

Durante la presentación del primer iPhone, en junio de 2007, Steve Jobs anunció: «Nuestra estrategia innovadora, que utiliza estándares basados en la web 2.0, permite a los desarrolladores crear asombrosas aplicaciones nuevas a la vez que mantiene la seguridad y la fiabilidad del iPhone». Traducción: Apple no permitiría aplicaciones en el iPhone. La única manera de añadir funcionalidad sería a través del software Safari (el navegador del iPhone). Apple lo hacía para que los iPhone fueran seguros y fiables.

Once meses más tarde, la cabecera de una nota de prensa de Apple decía lo siguiente: «Ejecutivos de Apple presentarán las plataformas de desarrollo Mac OS X Leopard y del OS X iPhone en la sesión inaugural de la WWDC 2008». Traducción: Apple quería ahora que los programadores crearan aplicaciones para los iPhone. El resultado deseado era: «Existe una app para eso».

Mucha gente considera este tipo de marcha atrás como un signo de no enterarse de nada o de debilidad: cambiar de política significa que Apple se equivocó y que no sabía lo que hacía. Siguiendo esta línea de razonamiento, los líderes nunca tendrían que cambiar de idea o, en caso de hacerlo, esconderlo.

Nada más lejos de la realidad. Cuando los líderes cambian públicamente de idea, demuestran que son lo bastante inteligentes como para darse cuenta de que han cometido un error, que están lo bastante seguros de sí mismos como para admitir ese error y que están dispuestos a poner en riesgo su reputación haciendo lo correcto. Y todo eso son resultados buenos, de modo que cambia de idea y dilo alto y claro.

Plantéatelo de la siguiente manera: si en estos momentos diriges una startup y no puedes cambiar rápidamente de idea, ¿cuándo lo harás? Cuanto más grande se haga, más difícil te será.

Di a tus empleados que los quieres

Según Michael Lopp, autor de *Managing Humans: Biting and Humorous Tales of a Software Engineering Manager*, las dos palabras más importantes que se pronuncian durante un proceso de reclutamiento son: «Te queremos». Lo que significa que tu trabajo consiste en recordar a los candidatos que la startup los quiere y que son la persona más adecuada para el puesto.

Con tanta gente en el paro, cualquiera pensaría que estamos en un mercado de oferta donde este tipo de actitud no es necesaria. Pero se equivoca, porque en cuanto a las personas válidas, siempre nos movemos en un mercado de demanda. *Siempre*.

Una vez hayas decidido que quieres contratar una determinada persona, despliega tus encantos: comunícale que lo quieres, invítalo a pasarse por la oficina, pide a otros empleados que le inviten a

tomar algo y pídeles luego su opinión. El momento más peligroso del proceso de contratación se produce cuando el potencial empleado comunica su marcha a su actual empresa y todavía no ha empezado a trabajar en la tuya. Es entonces cuando puede recibir una contraoferta u otras formas de persuasión para seguir en su actual puesto. Si la otra empresa no hace este esfuerzo, cabría pensar que tal vez has decidido contratar una persona no tan buena como imaginabas.

El nuevo empleado no está fichado de verdad hasta que se presenta en su puesto el primer día de trabajo e, incluso entonces, no hay que relajarse. Imagínate que otra empresa geográficamente alejada de ti ha fichado a uno de tus mejores empleados. ¿En qué momento dejarías de intentar hacerle cambiar de idea? Yo no claudicaría hasta que esa persona llevara un mes en el nuevo puesto.

Di lo siguiente

Mi último consejo sobre liderazgo consiste en animarte a incorporar las siguientes cuatro frases en las conversaciones que mantengas con empleados, clientes, inversores y socios. Cuanto mejor es un líder, menos dudará en utilizarlas.

- «No sé.»
- «Gracias.»
- «Haz lo que tú creas conveniente.»
- «Es culpa mía.»

No afirmaré que algunos de los líderes más aclamados y ricos hayan pronunciado alguna vez estas frases, pero seguramente se tratará de las excepciones que desafían las buenas prácticas. No estoy en absoluto convencido de que para triunfar sea necesario ser un cabrón.

Adenda

Minicapítulo: Cómo gestionar la junta directiva

Estar en el ejército es como estar en los Boy Scouts, con la diferencia de que los Boy Scouts están supervisados por adultos.

BLAKE CLARK

Este minicapítulo explica el arte de la gestión de la junta directiva. Se trata de una habilidad que debes aprender a dominar necesariamente tanto porque significa tu supervivencia, como porque te dará un margen de maniobra más amplio para poder gestionar la startup.

El primer problema al que te enfrentarás será decidir en qué momento necesitarás una junta directiva. Si necesitas inversión externa, te verás obligado a constituir una junta porque los inversores querrán dar su opinión en lo relativo a cómo gestionas la empresa. Y aun no siendo este el

caso, en cuanto aceptes dinero externo tendrías que constituir una junta con el fin de establecer las garantías fiduciarias necesarias.

Las probabilidades de que no necesites supervisión porque ya sabes lo que te haces y porque se trata de «tu» empresa son igual a cero.

El segundo problema es la composición de la junta. Los principales inversores tendrán que ocupar un asiento, lo que implica que ahí no tienes elección. En general, necesitarás gente con dos tipos de experiencia: creación de empresas y conocimiento del mercado. Este es el reparto de papeles que normalmente tendrás que buscar:

- «CLIENTE.» Esta persona comprende las necesidades de los clientes. No tiene por qué ser un cliente, pero debería comprender a la perfección lo que tu mercado desea comprar.
- «GENIO INFORMÁTICO.» Esta persona es la encargada de proporcionar un baño de realidad al desarrollo de tu producto. Por ejemplo, ¿desafía tu tecnología las leyes de la física? Aun en el caso de que la startup no sea tecnológica, la pregunta sigue siendo la misma: ¿Es posible el proyecto que tienes entre manos?
- «PAPÁ.» Papá (o mamá) es la influencia serena de la junta. Aporta una gran riqueza de experiencia y madurez que servirá para mediar cuando surjan conflictos y ayudar a cerrar temas.
- «MORFEO.» Se trata del tipo duro que ya he mencionado anteriormente, pero con asiento en la junta. Es quien te dirá que ya basta de mentiras. Y es también la persona que presiona para la implementación de prácticas completamente legales y éticas.
- «JERRY MAGUIRE.» Es el «señor Relaciones». Su activo más importante es su agenda de contactos en el sector y su disposición a permitir que la startup se aproveche de ella.

El tercer problema es la creación de una buena relación de trabajo con los miembros de la junta. Celebra reuniones mensuales, o como mínimo trimestrales. Tal vez te parezca una pérdida de tiempo, pero piensa que es necesario establecer una atmósfera de disciplina y responsabilidad. Las probabilidades de que no necesites supervisión porque ya sabes lo que te haces y porque se trata de «tu» empresa son igual a cero. Algunos consejos:

- SALVA ÁRBOLES. Menos papel siempre es mejor que un exceso de papel. Enterrar a los miembros de la junta directiva bajo una montaña de documentación es un error. Piensa que son tipos muy ocupados. Los informes contables y financieros nunca deberían exceder las cinco páginas y deberían incluir un resumen de pérdidas y beneficios, las proyecciones de liquidez, el balance contable y una lista con logros y problemas.
- AHORRA TIEMPO. La duración y frecuencia ideal de las reuniones de la junta directiva es de entre dos y tres horas y una vez al mes. Para que esto funcione, tendrás que trabajártelo:

prepara los informes con antelación, ten a punto e informado el seguimiento de los puntos pendientes de la reunión anterior y adopta una mentalidad de reunión (no se trata de socializar). Si quieres socializar, entra en Foursquare en otro momento.

- **APORTA MÉTRICAS ÚTILES.** Los informes de contabilidad y finanzas no bastan. Las métricas no financieras (como número de clientes, número de instalaciones o número de visitas a la página web) también son importantes. Esta información no tendría que sumar más que tres o cuatro páginas a los informes.
- **REALIZA CON ANTELACIÓN LAS TAREAS FÁCILES.** Las reuniones de la junta directiva son el momento y el lugar para discutir asuntos estratégicos, no para transmitir la información actual incluida en los informes. Dedicar poco tiempo a comunicar hechos y mucho a discutir cómo mejorarlos en el futuro. Resulta muy útil enviar los informes con antelación. No des por sentado, sin embargo, que los miembros de la junta los lean de antemano, razón por la que tendrás que revisarlos durante la reunión.
- **REALIZA TAMBIÉN CON ANTELACIÓN LAS TAREAS DIFÍCILES.** El peor momento y lugar para anunciar malas noticias es en la reunión de la junta directiva, a menos que quieras que una manada de hienas te despellejen entero. Si tienes malas noticias, reúnete o habla en privado con antelación con los distintos miembros de la junta y explícales las circunstancias. Solicítales ideas sobre cómo solucionar el problema.
- **OBTÉN *FEEDBACK* Y VENDE TUS IDEAS CON ANTELACIÓN.** El corolario para no sorprender nunca a la junta con malas noticias es preparar a sus miembros con antelación con respecto a las decisiones clave. Si sabes que en la próxima reunión discutirán un tema importante, háblalo con cada miembro antes de dicha reunión. Con ello obtendrás un *feedback* que podría cambiar tu punto de vista sobre la decisión que debes tomar.

FAQ

P: ¿Cómo sé que tengo talla de líder?

R: Eso es una cosa que nadie sabe de entrada. Normalmente, el papel de liderazgo es algo que nos cae encima y luego crecemos con él. Por el momento, no te preocupes en exceso con el tema. Y concéntrate, en cambio, en crear un PMVVV, sacarlo al mercado, mejorarlo y obtener rendimiento económico. Eso es lo que cuenta.

P: ¿Qué fue lo que convirtió a Steve Jobs en un líder tan asombroso?

R: El término «único» significa ser uno solo en su especie. Steve era único. Combinaba la habilidad para crear lo que la gente no sabía que quería con un nivel místico de buen gusto. Era un perfeccionista y no permitía que nadie pudiera con él. No quiero decir con ello que fuera fácil trabajar para él, pero considero un honor haber podido hacerlo.

P: ¿Qué hago si alguien no rinde como debería? ¿Tendría que despedir a esa persona?

R: No es tan sencillo. Identifica el verdadero motivo por el que esa persona no rinde como debería. Podría tratarse de problemas que quedan fuera de su control. Aísla esos problemas y soluciónalos en la medida de lo posible. Una buena regla general es aplicar a esa persona el mismo trato justo que te gustaría recibir a ti por parte de los miembros de la junta directiva. Cuando ese trato justo se agote, toma una decisión y actúa.

P: ¿Cómo recluto directivos?

R: La experiencia indica que te rodees de personas con experiencia que crean en tu sueño tanto como tú. Se trata de un proceso largo, que puede llevar hasta seis meses. El orden adecuado que se debería seguir sería primero conseguir que crean en tu sueño y luego pedirles que se incorporen a la junta, no al revés.

P: ¿Cómo sacar el máximo valor de mi junta directiva?

R: Pide. Sorprendentemente, muchos emprendedores están demasiado intimidados ante los miembros de la junta y por ello no saben gestionarlos. Dales tareas y hazlos responsables. También ellos te hacen a ti responsable de tus actos.

Lo mejor que puedes hacer es reunirte individualmente con ellos de vez en cuando, incluso cuando no haya problemas o temas relevantes que abordar. Obtendrás consejos que no recibirías en una reunión de grupo y pedir consejo servirá para establecer un vínculo especial.

Lecturas recomendadas

Adams, Scott, *How to Fail at Almost Everything and Still Win Big: Kind of the Story of My Life*, Portfolio, Nueva York, 2013. Versión castellana *Cómo fracasar en casi todo y aun así triunfar*, Empresa Activa, Barcelona, 2014.

Pink, Daniel, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead Books, Nueva York, 2011. Versión castellana de Mar Vidal, *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, Gestión 2000, Barcelona, 2010.

Sutton, Bob. *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't*, Business Plus, Nueva York, 2007. Versión castellana de Ana García Bertrán, *Estúpidos, no gracias: técnicas para aplicar la regla «no se admiten estúpidos» en la oficina*, Gestión 2000, Barcelona, 2007.

4

El arte del *bootstrapping*

Apuntar alto es lo correcto si dispones de munición en abundancia.

HAWLEY R. EVERHEART

GIEC

A Bill Reichert, mi socio en Garage Technology Ventures, le gusta decir a los emprendedores que tienen más probabilidades de ser alcanzados por un rayo mientras están tomando el sol en una colchoneta en medio de una piscina que de conseguir capital de riesgo. Exagera. Las probabilidades son aún menores.

Los emprendedores tienen que excavar, rascar y arañar para sacar adelante un negocio mientras viven a base de salsa de soja y arroz. Por suerte, en Estados Unidos, los gastos más elevados relacionados con poner en marcha una empresa han bajado o pueden incluso llegar a ser gratuitos. Practicar el *bootstrapping*,[*] es decir, trampear la situación y arrancar una startup con solo lo puesto, es más posible hoy en día que en cualquier otro momento de la historia por las siguientes razones:

- Las herramientas de desarrollo tienen código abierto o son gratuitas.
- La infraestructura es barata gracias a los servicios en la nube.
- El modelo de aplicaciones por capas en la nube facilitan y agilizan el desarrollo.
- Los empleados pueden trabajar virtualmente, o se pueden subcontratar, lo que implica una reducción del espacio para oficinas.
- La forma más potente de marketing es también la más barata: las redes sociales.

¡Es un mundo maravilloso! Este capítulo explica cómo sobrevivir sin capital los críticos primeros tiempos de una startup practicando el *bootstrapping*.

Gestiona pensando en la liquidez, no en la rentabilidad

En los primeros tiempos de *The New Yorker*, las oficinas eran tan pequeñas y estaban tan escasamente amuebladas que Dorothy Parker prefería pasar la jornada en una cafetería próxima. Un día, el editor la sorprendió allí.

- ¿Por qué no estás arriba trabajando? —le preguntó Harold Ross.
- Porque el lápiz lo estaba utilizando otro —le explicó la señorita Parker.[1]

Los emprendedores pueden practicar el *bootstrapping* en prácticamente cualquier sector, sobre todo cuando no les queda otro remedio. Un modelo de negocio de *bootstrapping* presenta las siguientes características:

- Necesidades bajas de capital anticipado.
- Ciclos de venta cortos (inferiores a un mes).
- Condiciones de pago a corto plazo (inferiores a un mes).
- Ingresos recurrentes.
- Posibilidad de realizar marketing a través de las redes sociales y el boca a boca.

Practicar el bootstrapping implica gestionar pensando en la liquidez, no en la rentabilidad.

Estos requisitos apuntan a productos y mercados objetivo con las siguientes características:

- El público ya sabe, o se le hace inmediatamente evidente, que necesita tu producto. No es necesario educar a los clientes potenciales para que sepan dónde les duele.
- El producto es «autoconvigente».[2] Es decir, en cuanto el público reconoce dónde le duele y sabe cómo curarlo, se convence a sí mismo de comprar lo que tú le ofreces.
- Una megatendencia tsunami está sacudiendo un mercado y va rompiendo barreras a tu favor. Internet fue un ejemplo de esto. (Fíjate, no obstante, en que las olas acaban quedándose sin energía, de modo que para cuando eso ocurra hay que tener en marcha un negocio de verdad.)
- Puedes subirte al carro de un producto de éxito que ya tenga una gran base instalada, reduciendo con ello el riesgo.

Practicar el *bootstrapping* implica gestionar pensando en la liquidez, no en la rentabilidad. No es un plan a largo plazo, pero es la forma de seguir adelante hasta que no consigas sentarte encima de una montaña de dinero.

Vive en la nube

Hasta 2010, cuando se ponía en marcha un negocio tecnológico, era imprescindible tener una sala llena de servidores y contratar gente que se encargara de mantener dichos servidores en marcha. Necesitabas tener tu aplicación, tu página web y tus datos almacenados en diversos lugares para que, en el caso de que tu oficina se viera afectada por algún desastre, todo estuviera a salvo.

Pero todo esto cambió en 2010 y, desde entonces, el único hardware que las startups están obligadas a comprar son ordenadores portátiles para sus empleados. Los ordenadores principales pasaron a alojarse en la nube, es decir, en servidores de compañías como Rackspace y Amazon Web Services, especializadas en alojamiento, comercio electrónico, bases de datos y aplicaciones en internet.

Este cambio permitió a las startups gastar solo unos pocos miles de dólares mensuales para disponer de la capacidad necesaria, en vez de tener que dilapidar muchos miles de dólares en cada servidor. En general, la infraestructura en la nube ofrece grandes ventajas:

- **ASEQUIBILIDAD.** Cuando se considera el coste total de adquisición de infraestructura (hardware, software, personal, indemnizaciones por despido), la decisión de decantarse por el carácter «paga por lo que consumes» de la infraestructura en la nube es evidente y su principal argumento de venta.
- **ADAPTABILIDAD.** Las necesidades de capacidad y de rendimiento pueden cambiar rápidamente. Los sistemas en la nube se adaptan a esas necesidades y a todo tipo de altibajos. En los viejos tiempos (antes de 2010), incrementar la capacidad significaba un trabajo de varios días, pero, actualmente, los vendedores de nube cambian en un abrir y cerrar de ojos configuraciones y espacios, si es que no lo hacen incluso automáticamente.
- **FIABILIDAD.** En compañías como Rackspace y Amazon, hay centenares de empleados cuya principal tarea consiste en garantizar que todo funcione correctamente. Ciertamente, estas compañías son un blanco evidente para los ciberataques, pero los sistemas en la nube son mucho más fiables que cualquier cosa que tú puedas poner en marcha.

Olvídate del equipo «con valía demostrada»

La experiencia es simplemente el nombre que le damos a nuestros errores.

OSCAR WILDE

Si te decantas por el *bootstrapping*, olvídate de fichar famosos veteranos del sector y crear un «dream team». Concéntrate en la asequibilidad, es decir, en gente joven y sin experiencia con toneladas de talento, energía y curiosidad.

A veces, la bendita ignorancia capacita de una manera asombrosa.

Contratar gente sin valía demostrada tal vez disminuya las probabilidades de conseguir capital de riesgo, pero la siguiente tabla demuestra lo fácil que es reunir pruebas a favor de la gente que no ha demostrado aún su valía.

| | Garantía demostrada | Garantía por demostrar |
|-------------------------|--|---|
| Sueldo | Alto, aunque no siempre se recibe en consonancia con lo que se paga | Bajo, y casi siempre se recibe más de lo que cabría esperar por lo que se paga |
| Beneficios | Secretarías, hoteles de cuatro estrellas, viajes en primera clase, limusinas y equipo de primera calidad | Autoservicio, moteles, clase turista, taxi Uber y equipo adquirido a través de subastas |
| Nivel de energía | Todavía elevado, idealmente | Controlable, idealmente |
| Conocimientos | No reconocen lo que no saben, aunque tú das por sentado que lo saben todo | No saben lo que no saben, de modo que están dispuestos a intentar lo imposible |

De todos estos factores, el último es el más importante: la ignorancia no solo es una bendición, sino que además capacita a la gente. Piensa en la fantástica historia del doctor George Dantzig, profesor de investigación operativa en Stanford. Cuando era estudiante de doctorado en Berkeley, llegó tarde a una clase de estadística y vio que había dos problemas escritos en la pizarra, que supuso que eran tareas para hacer en casa.

Eran, de hecho, dos teoremas estadísticos no demostrados. Inconsciente de ello, Dantzig se los llevó a casa y los solucionó. Según Dantzig, cuando le pidió al profesor que lo asesorara sobre el tema de su tesis, el profesor le dijo que «metiera esos dos problemas en una carpeta y que los aceptaría como tesis».

En los años ochenta, no llegaba a comprender el alcance de los retos de evangelizar un nuevo sistema operativo, de modo que cuando Apple me ofreció un puesto de trabajo, me lancé a por él. Post-Macintosh. Ahora sé lo duro que es, y jamás en la vida intentaría volver a hacerlo. Este es el problema fundamental de la gente con experiencia: sabemos demasiado.

De haber conocido la dificultad de la tarea que tenía por delante, ni siquiera lo habría intentado. De haber sabido Dantzig la dificultad de sus supuestos deberes, tal vez no lo habría intentado. A veces, la bendita ignorancia capacita de una manera asombrosa.

EJERCICIO

Entra en internet e investiga el perfil que tenían los siguientes emprendedores cuando pusieron en marcha sus empresas. ¿Cuántos de ellos tenían el perfil «adecuado» para poner en marcha su empresa?

Bill Gates, Microsoft

Michael Dell, Dell

Pierre Omidayar, eBay

Jerry Yang, Yahoo!

Empieza como una empresa de servicios

Una de las ventajas de una empresa de servicios es que el dinero empieza a fluir en pocas semanas. El ejemplo clásico de este tipo de *bootstrapping* es una empresa de software. El cuento de hadas va como sigue:

- Unos cuantos programadores se asocian para ofrecer servicios a un nicho de mercado. Operan como consultores, arremangándose y llegando hasta el fondo de las necesidades del cliente. Facturan por horas y cobran a treinta días.
- Mientras ofrecen este servicio, deciden desarrollar también una herramienta de software para el cliente. A medida que van incorporando clientes, siguen mejorando la herramienta. Pronto descubren que muchas empresas podrían utilizar su herramienta.
- Usan lo que cobran de sus clientes por labores de consultoría para costearse el desarrollo de la herramienta. Han llegado ya a un momento en que la consultoría ha crecido y les proporciona un flujo de liquidez regular y constante.
- Finalizan el desarrollo de la herramienta e intentan venderla a empresas que no son clientes de su consultoría. Las ventas despegan. La empresa deja de ofrecer servicios de consultoría porque les proporciona pocos beneficios.
- La empresa sale a bolsa, o la compra Google. Los empleados fundadores compran Teslas y viñedos.

Los cuentos de hadas no suelen hacerse realidad. Otra versión de la historia, algo más triste, va como sigue:

- A un par de tipos se les ocurre la idea de montar una startup de software. Expulsarán del sector a Oracle, Microsoft o Symantec.
- Empiezan a crear el producto. A lo mejor consiguen capital de riesgo. A lo mejor consiguen que un *business angel* invierta en ellos. A lo mejor se mueren de hambre.
- Por primera vez en la historia de la humanidad, el desarrollo lleva más tiempo del que esperaban los emprendedores. Por otro lado, los clientes no parecen dispuestos a comprar un producto creado por dos tipos en un garaje. La startup empieza a quedarse sin dinero.
- Para conseguir liquidez, deciden que podrían hacer algo de consultoría. Cogen el producto que tienen terminado a medias y se patean la calle en busca de negocio. Racionalizan esta decisión como un paso positivo porque les ayuda a desarrollar un producto que los clientes necesitan.
- Y he aquí que los clientes *necesitan* su producto. Los desarrolladores lo terminan y empiezan a venderlo. Las ventas despegan y dejan de hacer consultoría porque la consultoría no da

beneficios.

- La startup sale a bolsa, o la compra Google. Los empleados fundadores compran Teslas y viñedos.

Conseguir clientes para pagar la investigación y el desarrollo del producto no es más que una estrategia temporal para una empresa fabricante de productos. A largo plazo, una empresa de servicios es completamente distinta de una empresa de productos. La primera se basa en mano de obra y horas o proyectos facturables. La segunda se basa en investigación y desarrollo, en vender el producto y en repartir los costes entre miles de descargas de servidores.

Ve directo

Muchas startups intentan implementar un sistema de distribución indirecta por el que venden a un distribuidor que a su vez vende al cliente final. La idea que sustenta esta estrategia es que el distribuidor aporta los beneficios de poseer una fuerza de ventas que dará a conocer la marca y dispone ya de relaciones con clientes.

El concepto es ese. Pero normalmente se desmorona porque lo que busca la mayoría de los distribuidores es satisfacer demanda, pero no generarla. No les interesa ayudar a la startup a establecerse en un mercado, sino explotar uno ya existente. Por marxista (de Groucho) que esto pueda parecer, es posible que no necesites ningún distribuidor que lo gestione.

Y antes de plantearte vender indirectamente, hay tres temas adicionales que debes considerar:

- La distribución indirecta te aísla de tu cliente. Con un nuevo producto, es importante conocer lo que está bien y lo que está mal lo antes posible y con los menos filtros posibles.
- Como el margen de beneficios es mucho menor, la distribución indirecta obliga a generar un volumen de ventas mayor y, como startup, generar grandes volúmenes es complicado.
- Convencer a los distribuidores de que vendan tu producto te llevará mucho tiempo, y más tiempo aún que tu producto circule por el sistema de distribución y llegue a manos de los clientes.

Por todos estos motivos, empieza a vender directamente a los clientes. Cuando tengas depurado el producto y hayas establecido un volumen de ventas aceptable, podrás utilizar distribuidores para acelerar, expandir o complementar tus esfuerzos. Pero no creas que los distribuidores pondrán el producto en el mercado por ti, ni te proporcionarán el *feedback* de calidad que obtendrás cuando vendas directamente a tus clientes.

Posiciónate contra el líder

Seth Godin autor de *The Bootstrapper's Bible: How to Start and Build a Business with a Great Idea and (Almost) No Money*, presenta como técnica de *bootstrapping* el posicionamiento contra el líder del mercado. En vez de intentar lanzar el producto al mercado desde cero, utiliza la percepción de marca que la competencia tiene en el mercado. Plántate los siguientes ejemplos de cómo conseguirlo:

- Lexus: «Tan bueno como un Mercedes o un BMW, pero un 30 por ciento más barato».
- Southwest Airlines: «Tan barato como conducir».
- 7UP: «La Uncola».
- Avis: «Nos esforzamos más» (que Hertz).

Dedicando millones de dólares y años de esfuerzo en establecer su marca, tu competencia te ha hecho un favor increíble.

Posicionándote contra los líderes o contra las formas habituales de hacer negocios puedes ahorrarte mucho dinero en marketing, relaciones públicas y publicidad. Elige, pues, el patrón oro de tu sector e identifica un punto importante de diferenciación con tu producto, como:

- Coste
- Facilidad de uso
- Comodidad
- Diseño industrial
- Fiabilidad
- Velocidad/rendimiento
- Rango de alcance
- Servicio al cliente
- Localización geográfica

Dedicando millones de dólares y años de esfuerzo en establecer su marca, tu competencia te ha hecho un favor increíble. Hay un pequeño inconveniente, sin embargo, porque posicionarse con éxito contra un líder exige tres condiciones:

- Que merezca, y siga mereciendo la pena, posicionarse contra el líder. Imagínate, por ejemplo, si hubieses posicionado tu startup contra Enron cuando Enron era el hazmerreír de Wall Street.
- Que al líder no se le ocurra ponerse las pilas y destroce tu ventaja. Por ejemplo, si posicionas tu ordenador como más rápido que el de IBM y luego IBM responde con un anuncio de un modelo radicalmente más veloz.
- Que tu producto supere el de la competencia de un modo sincero, perceptible y con sentido.

De lo contrario, el bombo que puedas hacer con tu lanzamiento caerá en saco roto. Peor aún, perderás la credibilidad, y recuperar la credibilidad es muy complicado.

Así y todo, pensando a corto plazo, posicionarse contra el líder del mercado es una técnica útil y barata que te permitirá explicar a qué te dedicas.

Suda la camiseta en lo más importante

El *bootstrapping* se va al garete cuando los emprendedores se centran en ahorrar calderilla en detrimento de la *imagen global*. La razón por la que se funda una empresa no es para fabricarte tus propias mesas (aunque tampoco se trata de gastar el capital de riesgo para que el fabricante de mobiliario de oficina Herman Miller se convierta en una empresa mayor de lo que ya es). A continuación, una lista de las cosas más importantes y menos importantes que los emprendedores deben gestionar.

COSAS MÁS IMPORTANTES

- Desarrollar el PMVVV.
- Vender el producto.
- Mejorar el producto.

COSAS MENOS IMPORTANTES

- Tarjetas de visita y membrete.
- Suministros de oficina.
- Mobiliario.
- Equipamiento de oficina.

Consigue las cosas menos importantes de forma rápida y con calidad suficiente (nada de perfección). Rick Sklarin, antiguo consultor de Accenture, lo expresa de la siguiente manera: «Una excursión a Costco y tema solucionado». Y luego centra la atención y los recursos en las cosas importantes, porque eso es lo que cuenta.

EJERCICIO

La próxima vez que te enfrentes a algo sin lo que no podrías vivir, espera una semana y comprueba entonces si sigues vivo.

Menos personal y más subcontratación

Los consejeros delegados se enfrentan a la eterna pregunta: ¿Qué es peor, dejar de ganar dinero porque no se puede gestionar la totalidad del negocio o tener que despedir gente por haber sobrestimado los beneficios?

Si quieres que tu empresa practique el bootstrapping, contrata poco personal.

La idea de dejar de ganar dinero por no poder gestionar la totalidad del negocio me produce escalofríos, pero tener que despedir gente es peor. Contratar en exceso provoca una reacción en cadena horrorosa y gestionarla no es una simple cuestión de reducir el número de empleados.

- Exceso de espacio obligado por un contrato de alquiler de larga duración.
- Exceso de mobiliario y ordenadores.
- El trauma que provoca en la organización ver que se producen despidos.
- El trauma en la vida de las personas despedidas.
- Intentar contratar otro tipo de empleados (para adaptarse a la nueva realidad) mientras hay que hacer los despidos.
- Tener que tomar medidas rocambolescas para convencer al mundo de que no vas a sufrir una implosión.

Si quieres que tu empresa practique el *bootstrapping*, contrata poco personal. La solución a corto plazo de los problemas que pueda provocarte la falta de personal es muy sencilla y consiste en subcontratar el máximo posible de funciones no estratégicas. Subcontratar funciones estratégicas, como la investigación y desarrollo, el marketing y las ventas, resulta más arriesgado porque son elementos fundamentales para la startup. Entre los candidatos a ser subcontratados, destacan:

- Servicio al cliente.
- Servicio técnico.
- Contabilidad.
- Mantenimiento.

Un ejemplo fantástico de lo contrario del *bootstrapping* es Webvan, el supermercado online que quebró durante la implosión de las puntocom de 2001. En su día había cerrado un acuerdo de 1.000 millones de dólares con Bechtel, una empresa de ingeniería, para la construcción de almacenes en veintiséis ciudades. La empresa cerró, pero su consejero delegado, George Shaheen, que parecía una estrella de rock y había sido anteriormente director de Accenture, recibió la promesa de un pago de 375.000 dólares anuales para toda la vida. Lo único que me queda decir aquí es: «¡Oh, Dios mío!».

Concéntrate en la funcionalidad, no en las formas

Para gastar el dinero con inteligencia, concéntrate en la funcionalidad que necesitas, no en las formas. Por ejemplo, no siempre es necesario que una empresa de renombre (forma) se ocupe de las labores legales, contables, relaciones públicas, marketing o reclutamiento de personal (función).

| Área | Forma | Función |
|---------------------|---|--|
| Legal | Oficinas en todo el mundo para una clientela integrada por empresas Fortune 500 y asientos de tribuna en eventos deportivos | Comprender sus obligaciones legales, proteger sus activos y facilitar los negocios |
| Contabilidad | Incluido en la categoría de los «seis grandes»[*] de la auditoría, con antiguos clientes en la cárcel y salas de reuniones con paredes de madera de nogal | Controlar costes y garantizar que las operaciones sean fiscalmente correctas |
| Relaciones públicas | Eventos de prensa con presupuesto de 100.000 dólares con un público integrado por atractivos directores de cuentas licenciados en historia del arte asiático que a la salida te elogian por tus dotes de oratoria | Crear y hacer proselitismo de un posicionamiento efectivo y establecer estrechos contactos con la prensa y los blogueros |
| Marketing | Una pared repleta de premios por anuncios en televisión y en prensa con empleados que no hacen nada excepto comprar espacio en los medios | Comprender y llegar a tu cliente y conseguir que los actuales atraigan a futuros clientes |
| Reclutamiento | Conocidos por colocar los consejeros delegados de compañías que cotizan en bolsa y por ser propietarios de jets privados | Fichar grandes empleados que aceptarán acciones de la empresa en vez de sueldo |

Los proveedores de servicios constituyen una parte importante de los costes de una startup. A continuación te ofrezco unos cuantos consejos para no cometer errores cuando los elijas:

- **SELECCIONA UNA FIRMA ESPECIALIZADA EN EL TIPO DE TRABAJO QUE NECESITAS.** Por ejemplo, si lo que pretendes es crear un fondo de acciones, no contrates ni al abogado matrimonialista que utilizó el tío Joe para su divorcio ni a un bufete de Wall Street.
- **PAGA MÁS PARA LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES.** Los inversores, por ejemplo, se sentirán más cómodos tratando con empresas que utilicen abogados y contables «normales» para hacer este tipo de trabajos. Pero pasa de largo de los «normales» y ve a por los «más grandes».
- **VERIFICA LAS PREFERENCIAS DE LOS INDIVIDUOS QUE GESTIONAN SU NEGOCIO, NO SOLO LAS DE LA FIRMA.** Las mejores referencias que los proveedores pueden ofrecer es que los emprendedores con quienes trabajan se sientan satisfechos.
- **NEGÓCIALO TODO.** Todo es negociable: tarifas, términos de pago y honorarios mensuales. No temas negociar ni siquiera cuando corran buenos tiempos; forma parte del juego. Si tienes la desfachatez de pedirselo, descubrirás, por ejemplo, que muchas firmas accederán a retrasar sus facturas hasta que el emprendedor encuentre financiación.

La lógica de concentrarse en la funcionalidad y no en la forma sirve para prácticamente cualquier elemento de una startup. Uno de los símbolos de la locura de las puntocom, por ejemplo, fue la silla Aeron de Herman Miller, una pieza de mobiliario de oficina de setecientos dólares que era el indicador de moda obligatorio.

Era una silla estupenda, pero no sé si tan estupenda como para pagar setecientos dólares por ella. Ayudaba a los usuarios a trabajar más horas y con mayor intensidad, aunque tal vez en tareas que no eran las adecuadas. Por cierto, en la subasta que se llevó a cabo después de la quiebra de Webvan, salieron a la venta 114 sillas del famoso modelo.



Adenda

FAQ

P: ¿Cómo sabré cuándo el *bootstrapping* ha dado lo máximo de sí?

R: Sabrás que ha llegado el momento de dejar atrás el *bootstrapping* cuando tengas liquidez regular y estés seguro de que toda venta incremental genera beneficios.

P: ¿Renunciaré al crecimiento —y tal vez incluso al éxito— si me paso con el *bootstrapping*?

R: No podría darte ni un solo ejemplo de empresa que se haya pasado con el *bootstrapping*. Existe un peligro mucho mayor de pifiarla por exceso de dinero que por carencia del mismo. Dicho de forma negativa, piensa que el capital de riesgo es como los esteroides: te dará una ventaja a corto plazo, pero con el tiempo podría matarte.

P: Si puedo practicar el *bootstrapping* y apañármelas con ello, ¿es necesario que busque capital externo? ¿Qué pasa por hacerlo a la antigua usanza?

R: No y nada, respectivamente. El capital externo no es la única manera, es simplemente una de las maneras. El objetivo es construir algo grande, independientemente de cómo consigas tu capital.

P: ¿Nos tomarán en serio si no conseguimos varios millones de dólares de capital de riesgo para nuestra financiación?

R: Los únicos que no os tomarán en serio será la gente a la que no le interesa para nada lo que hacéis. Si consigues este tipo de dinero, úsalo para aumentar tu credibilidad, pero no creas nunca que es una garantía de éxito. Si no consigues ese tipo de dinero, no te obsesione con ello. Límitate a construir un gran negocio y no eches la vista atrás.

P: ¿Es contraproducente conseguir capital a través de amigos y familiares, tarjetas de crédito, o hipotecando mi casa?

R: Las tres estrategias presentan riesgos: destrozar una relación, problemas financieros personales y perder la casa. Sin embargo, el emprendimiento es el arte de hacer lo que sea necesario. A todo el mundo le encantaría tener un mercado grande y en crecimiento, tecnología perfeccionada y capital infinito. Bajo estas condiciones, cualquiera podría ser emprendedor. La cuestión es qué estás dispuesto a hacer y qué puedes hacer cuando las condiciones están lejos de ser perfectas. Si el emprendimiento estuviera libre de riesgos, habría muchos más emprendedores.

Lecturas recomendadas

Godin, Seth, *The Bootstrapper's Bible: How to Start and Build a Business with a Great Idea and (Almost) No Money*, Upstart Publishing, Chicago, 1998.

Hess, Kenneth L., *Bootstrapping: Lessons Learned Building a Successful Company from Scratch*, S-Curve Press, Carmel, California, 2001.

5

El arte del conseguir financiación

Todas las preguntas que recibí en el transcurso de una presentación que di hace poco giraron en torno a lo mismo: «¿Qué puedo hacer para ponerme en contacto con capitalistas de riesgo?», «¿Qué porcentaje de acciones tengo que darles?». ¡Nadie me preguntó sobre cómo construir un negocio!

ARTHUR ROCK

GIEC

Encontrar financiación es un mal necesario de toda empresa que empieza. Y no es divertido. Tampoco es fácil. Ni rápido. Practicar el *bootstrapping* puede reducir la cantidad de financiación externa que necesites, y tal vez incluso evitar por completo la búsqueda de financiación. En este capítulo aprenderás sobre tres formas de buscar financiación —*crowdfunding*, *business angels* y capital de riesgo— y cómo superar con éxito este mal necesario.

Recurre a la gente

El proceso para encontrar financiación tiene múltiples caminos. Hace mucho tiempo, la nobleza y los ricos tenían dinero para poner en marcha cualquier cosa. Si necesitaban conseguir capital adicional, disponían tanto de avales como de relaciones.

Unos cientos de años más adelante, la industria del capital de riesgo ha hecho posible que varios miles de emprendedores, con la ayuda de presentaciones de PowerPoint, prototipos y dibujos en servilletas de papel, puedan conseguir dinero. Los *business angels*, con la aportación de capital a empresas tan arriesgadas que ni el capital de riesgo se atreve a tocar, han democratizado este proceso más si cabe.

Los capitalistas de riesgo no tienen ni idea del producto que venden, pero cuando la gente suscribe un proyecto de crowdfunding, lo hace

con su propio dinero después de impuestos, no con el dinero de un fondo de pensiones que puedan gestionar.

Entonces, en 2007, Indiegogo se puso en marcha y Kickstarter apareció dos años después. Fueron los acontecimientos que marcaron el amanecer del *crowdfunding*, que es la forma de financiación más democrática, abierta y transparente. El *crowdfunding* funciona como sigue:

- El emprendedor crea un proyecto; lo que implica crear un vídeo y una descripción, diseñar recompensas para los participantes e informarles con regularidad sobre los avances del proyecto.



INDIEGOGO

EXPLORE | HOW IT WORKS | START YOUR CAMPAIGN

Sign up | Login

3D Pocketcopter - the flying camera

Story

Updates 7

Comments 217

Funders 1146



The world`s smallest flying camera.
Be creative and take pictures or

€102,862 EUR

RAISED OF €15,000 GOAL

686%

0 72 hours left

This campaign started on Jul 29 and will close on September 20, 2014 (11:59pm PT).

Flexible Funding

CONTRIBUTE NOW

SELECT A PERK

€79 EUR

Last special

Early and Late bird special are complete. So this is the last special.

- En vez de conseguir financiación vendiendo participaciones de la compañía, se aceptan pedidos con recompensas, o «kickers»,[*] para animar al público a pagar por algo que no existe. Los *kickers* pueden adoptar la forma de descuentos, recordatorios, regalos o ideas

inteligentes como el derecho a dar nombre a un personaje de un libro o a salir a tomar una copa con tu equipo.

- El proyecto de *crowdfunding* se difunde a través de las redes sociales y el correo electrónico. Mientras que el atractivo de los inversores de la financiación tradicional es ganar dinero, el atractivo del *crowdfunding* es hacerse con una novedad antes que nadie o conseguir la recompensa intrínseca de ayudar a los demás.
- La gente subvenciona el proyecto, lo que permite al emprendedor utilizar ese dinero para llevarlo a cabo. El emprendedor satisface los pedidos, se corre la voz y, en un mundo ideal, se crea una gran empresa.

El *crowdfunding* es más aplicable en productos destinados al consumo, como dispositivos, accesorios, juegos, artesanía y moda, así como para proyectos artísticos como películas, vídeos y también para obras de caridad. El *crowdfunding* es menos aplicable a la biotecnología y el software empresarial porque son proyectos que exigen decenas de millones en financiación y no tienen nada que ver con la compra impulsiva.

Según Kickstarter, solo en 2013, 3 millones de personas de un total de 200 países comprometieron 480 millones de dólares a través de su servicio. El resultado fue la financiación de 19.911 proyectos, cifra que multiplica aproximadamente por seis el número de proyectos financiados con capital de riesgo aquel mismo año.

A continuación, algunos ejemplos de *crowdfunding* que han alcanzado el éxito («éxito» en el sentido de que los emprendedores han conseguido recaudar fondos):

- Reloj Pebble. Cantidad recaudada: 10 millones de dólares.
- ElevationDock. Cantidad recaudada: 1,4 millones de dólares.
- Película *Veronica Mars*. Cantidad recaudada: 5,7 millones de dólares.

Estos ejemplos son atípicos. El *crowdfunding* es efectivo para financiar entre 50.000 y 250.000 dólares, una cantidad que a menudo es demasiado pequeña para que una firma de capital de riesgo decida invertir. No todos los proyectos lograrán recaudar millones de dólares como los anteriores ejemplos, pero el *crowdfunding* tiene muchas cosas agradables:

- No es un proceso tan oneroso como conseguir capital de riesgo (que suele ser un trabajo a tiempo completo de una media de seis meses de duración). Por ejemplo, no es necesario escribir un plan de negocios ni pasar por un proceso de diligencia debida.
- No se produce la dilución de las acciones de la empresa. La gente precompra o contribuye, pero no invierte ni recibe ninguna participación en forma de acciones. Una ventaja importante de no tener que vender participaciones es no tener que pasar informes a los inversores, aunque la obligación moral de hacer realidad el proyecto sigue existiendo.
- El *crowdfunding* es un buen test de viabilidad. Los capitalistas de riesgo no tienen ni idea del producto que venden, pero cuando la gente suscribe un proyecto de *crowdfunding*, lo hace

con su propio dinero después de impuestos, no con el dinero de un fondo de pensiones que puedan gestionar.

Los principales trucos para alcanzar el éxito con el *crowdfunding* son los siguientes. Encontrarás más en el Creator Handbook de Kickstrarter, en la sección de lecturas recomendadas de dicho manual, y en Indiegogo.

- **CREA UN VÍDEO.** Un vídeo encantador, cautivador y lleno de energía de menos de dos minutos de duración es el componente más importante de tu proyecto. Hazlo a lo grande, porque te servirá para hacer realidad o destruir el proyecto.
- **CUENTA UNA HISTORIA PERSONAL.** Tanto el vídeo como los mensajes de correo electrónico y las publicaciones en las redes sociales deberían contar una historia. La mejor historia es la de carácter personal. Por ejemplo, cómo decidiste llevar a cabo el proyecto porque tenías una necesidad no satisfecha, como podría ser encontrar una manera mejor de solucionar los pinchazos en la bicicleta (véase el proyecto patchnride en Indiegogo).
- **UTILIZA EL CORREO ELECTRÓNICO Y LAS REDES SOCIALES.** A menos que seas Arianna Huffington y puedas acceder a *The Ellen DeGeneres Show*, tendrás que realizar una campaña de marketing de guerrilla para que tu proyecto sea un éxito. Y esto se traduce en utilizar la base de datos de contactos de correo electrónico y las cuentas que tengas en las redes sociales para hacer correr la voz.
- **ACTIVA LAS RECOMPENSAS.** El segundo componente más importante de tu proyecto son las recompensas, recuerdos o *kickers* que puedas ofrecer. Los más evidentes son los descuentos, los reconocimientos, las copias autografiadas y regalos físicos como bolsas de deporte y camisetas. Puedes llegar incluso al extremo de entregar o instalar personalmente el producto. Recuerda una vez más que estás pidiendo a la gente que pague por algo que todavía no existe, de modo que debes compensarla por haber corrido ese riesgo.
- **MUESTRA UN PRESUPUESTO.** Una forma potente de convencer a los potenciales contribuyentes a tu causa consiste en presentar un presupuesto que especifique cómo piensas gastar el dinero recaudado. Servirá para transmitir confianza y demostrar que sabes lo que haces y que acabarás completando y poniendo en marcha el proyecto.

Corteja a los ángeles

La segunda fuente de financiación son los *business angels*, es decir, los miles de individuos ricos que invierten su dinero en startups. Mientras que los capitalistas de riesgo quieren ganar dinero y tal vez hacer con ello un servicio a la sociedad, los *business angels* quieren hacer un servicio a la sociedad y tal vez ganar dinero.

Los *business angels* ven dos maneras de hacer un servicio a la sociedad: ayudando a gente joven (más joven que ellos) a poder empezar y ayudar a que un producto con sentido salga al mercado.

Estos son los conceptos principales para conseguir financiación con *business angels*:

- NO LOS INFRAVALORES. A los *business angels* les importa menos el rendimiento de la inversión que a los inversores profesionales, pero eso no significa que se chupen el dedo. Abórdalos con el mismo nivel de profesionalidad con que abordarías a un capitalista de riesgo de primera categoría.
- PERMÍTELES VIVIRLO INDIRECTAMENTE. Un beneficio secundario que muchos *business angels* buscan es la oportunidad de revivir su juventud o su pasado emprendedor. Por mucho que no quieran o no puedan poner en marcha otra empresa, disfrutan viendo como lo hacen otros: llamémosle «capital voyeur».
- CONSIGUE QUE TU HISTORIA SEA COMPRENSIBLE TAMBIÉN PARA LAS PAREJAS. El «comité de inversión» de un *business angel* suele estar integrado por su pareja, no por un puñado de colegas, socios o eruditos, lo que subraya la importancia de hacer su negocio comprensible en términos sencillos. Como prueba, pregúntale a tu propia pareja si invertiría en tu aventura.
- SÉ AGRADABLE. Mientras que los capitalistas de riesgo estarían dispuestos a invertir en un cabrón, ya que el dinero es el dinero, los *business angels* suelen enamorarse de los emprendedores con un amor paternalista: «Es agradable. Me gustaría darle un empujón para que pudiese empezar». Muéstrate, por lo tanto, accesible, encantador y maleable.
- AFILIA A ALGUIEN QUE CONOZCAN O DEL QUE HAYAN OÍDO HABLAR. Trabajar con *business angels* tiene tanto que ver con socializar como con rentabilizar. Si consigues atraer un miembro al club, es probable que otros sigan su ejemplo. El equivalente de calidad más potente que puede tener un *business angel* es que otro *business angel* haya invertido en el proyecto.

Persevera con los capitalistas de riesgo

Los hechos constatan que la cantidad de dinero que las startups consiguen en sus rondas iniciales de financiación es inversamente proporcional a su éxito.

FRED WILSON

Quiero que sepas dónde te metes: conseguir capital de riesgo es un proceso largo, entretenido y frustrante... y eso si es que todo va bien. Voy a contarte mi historia favorita, y más ilustrativa, sobre un capitalista de riesgo.

Señora, se ha llevado las llaves. No hemos podido mover su coche.

Una capitalista de riesgo invitó a su padre a cenar a un restaurante elegante con servicio de

aparcacoches. De camino hacia allí, el padre la regañó por haber gastado tanto dinero en comprar un espectacular BMW. Al llegar, la mujer paró delante del restaurante y entraron a cenar.

Al salir, varias horas más tarde, descubrieron que el coche seguía enfrente del local, justo donde ella lo había dejado. Aprovechando la oportunidad, le dijo a su padre:

—¿Lo ves? Por eso tengo un BMW. Los restaurantes siempre dejan aparcados delante los mejores coches. Así no tendremos que esperar a que el aparcacoches nos lo traiga.

Justo en aquel momento, apareció el aparcacoches que, enfadado, le dijo:

—Señora, se ha llevado las llaves. No hemos podido mover su coche.

Los capitalistas de riesgo pueden abrirte puertas para arrancar ventas y encontrar socios. Pueden ayudarte a encontrar futuros inversores. Pueden ayudarte a impedir que cometas errores. Pueden ayudarte a fichar gente. Pueden conseguir que el mundo te tome más en serio, pero...

- No necesariamente saben más que tú sobre ingeniería, marketing, ventas, fabricación, financiación u operaciones. Aunque no te culpo de que pienses lo contrario, teniendo en cuenta que esta gente gestiona cientos de millones de dólares.
- Conseguir que inviertan en tu proyecto no es garantía de éxito. Son firmas que hacen múltiples apuestas y que dan por sentado que en su mayoría no serán rentables. Si los capitalistas de riesgo fueran jugadores de béisbol, ninguno de ellos lo haría en la liga profesional, puesto que su porcentaje de bateo es bajísimo.
- Su lealtad, por mucho que digan, se limita a un año desde que el emprendedor empieza a incumplir sus promesas. Recuerda que no son tus amigos y que su principal preocupación es ganar dinero. No quiero decir con ello que sean mala gente, pero no olvides nunca que la relación es simplemente de negocios.

Ahora que hemos explicado las tres fuentes principales de financiación, echémosles un vistazo con la ayuda de una matriz. Luego, en lo que queda de capítulo, hablaremos sobre cómo conseguir financiación con *business angels* y capitalistas de riesgo.

| | <i>Crowdfunding</i> | <i>Business angel</i> | Capital de riesgo |
|----------------------------------|--|--------------------------|---|
| Punto óptimo | 25.000-100.000 \$ | 250.000-500.000 \$ | 1.000.000-5.000.000 \$ |
| Duración | 90 días | 180 días | 270 días |
| Dilución por ronda | No aplicable: venta, no inversión | 20 % | 25-35 % |
| Nivel de esfuerzo | Moderado | Moderado | Alto |
| Tipo de producto/servicio | Aparatos de consumo, artilugios, libros y otros proyectos artísticos y artesanales | Software y servicios web | Hardware, software, biotecnología y servicios web |
| Diligencia | | | |

| | | | |
|--------------------|-----------|-----------|--------|
| de bida | Mínima | Moderada | Alta |
| Intrusión | Mínima | Moderada | Alta |
| Experiencia | Divertida | Tolerable | Penosa |

Consigue una buena tarjeta de presentación

Gracias por enviarme un ejemplar de tu libro. No perderé el tiempo leyéndolo.

MOSES HADAS

El mundo de la edición, el cine y la música tiene un cuento de hadas con el capital de riesgo que es el siguiente. Tú presentas un borrador, un guion, una canción o un plan de negocios a una empresa del sector. A pesar de la montaña de propuestas que tiene sobre la mesa, la calidad de lo que has presentado es tan estelar que te citan para una reunión. Después de esa única reunión, cierras el trato, creas un éxito de ventas y dedicas el resto de su vida a cuidar de los necesitados.

Sigue soñando.

Pongo a Dios por testigo de que la siguiente historia es cierta. Una startup había abandonado su intención de conseguir dinero de una importante firma de capital de riesgo porque intuía que no había interés por parte de dicha firma. Pregunté a uno de los socios de la firma qué había pasado y me explicó que todo había sido porque el otro socio conocía una startup europea que se dedicaba a lo mismo, que esa startup «había conseguido un ciento por ciento de cuota de mercado en Europa y que pensaba implantarse en Estados Unidos». Por lo tanto, ya era demasiado tarde para la entrada en escena de otro actor.

Le pregunté al socio el nombre de esa startup. Me dijo que no lo sabía, que se lo había contado un amigo. Me puse en contacto con el amigo, que resultó que tampoco conocía el nombre. Otro amigo le había contado lo de la famosa startup que tenía un 98 por ciento de cuota de mercado, en un mercado vertical minúsculo y en Europa del Este.

Se trata de que el terreno de juego se incline en tu dirección.

Repasemos la situación: un amigo le dijo a un amigo que a su vez se lo contó a un socio que no se tomó la molestia de verificar el asunto de la famosa startup. Esta historia ilustra por qué es importante que una persona con credibilidad te ponga en contacto con la persona que toma las decisiones y convenza a esa persona de que merece la pena echarle un vistazo a tu startup. No se trata de que el proceso de presentación del proyecto se juegue en un terreno de juego nivelado. Se trata de que el terreno de juego se incline en su dirección, y eso se logra accediendo a los capitalistas de riesgo a través de alguien que ellos respeten, como podrían ser:

- **INVERSORES ACTUALES.** Uno de los servicios más valiosos que un actual inversor puede proporcionar es encontrar más inversores. Forma parte del juego, así que no dudes en pedir ayuda. La mayoría de los inversores escucharán las recomendaciones de gente que ya tiene intereses en la compañía.
- **ABOGADOS Y CONTABLES.** Cuando elijas los servicios de abogados o contables, evalúa tanto su competencia como las relaciones que puedan tener. Pregúntales si te presentarían a firmas de capital de riesgo. Es algo para lo que muchos están capacitados, de modo que busca a alguien que pueda hacer tanto el trabajo que necesitas como presentarte a capitalistas.
- **OTROS EMPRENDEDORES.** Una llamada o un correo electrónico de un emprendedor a sus inversores diciéndoles: «Os presento una startup con muy buena pinta, deberíais hablar con esta gente» es muy potente. Entra en la página web del inversor para averiguar en qué compañías ha invertido; es posible que conozcas a alguien en ellas. De no ser así, esfuérate por conocerlos: es mucho más sencillo acceder a los ejecutivos de estas compañías que a sus inversores. Para los que quieren poner en marcha una empresa sin ánimo de lucro, mira las organizaciones que han patrocinado.
- **PROFESORES.** Los inversores siempre quedan muy impresionados ante las sugerencias de los profesores. En Silicon Valley, por ejemplo, una llamada o un mensaje de correo de un profesor de ingeniería de Stanford captará la atención de la mayoría de los capitalistas de riesgo y *business angels*. ¡Confío en que sacaras buenas notas!

¿Y qué pasa si no conoces a toda esa gente? Vivimos en un mundo cruel. Conseguir financiación no es una actividad que refleje precisamente la igualdad de oportunidades, de modo que sal a la calle y empieza a relacionarte. Al final del capítulo 8, «El arte de evangelizar», encontrarás un breve curso sobre cómo aprender a moverse en sociedad que te resultará útil.

Conoce a tu público

La base de una gran reunión con inversores potenciales es la investigación que hayas podido hacer de antemano. En primer lugar, entérate de lo que tu público considera importante. Esta información te la proporcionará la persona que te haya conseguido la reunión respondiéndote las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tres cosas más importantes que te gustaría conocer sobre nuestra organización?
- ¿Qué te atrajo de nuestra idea y te convenció de darnos la oportunidad de reunirnos?
- ¿Hay algún tema, pregunta o bomba para el que debamos prepararnos especialmente de cara a la reunión?

En segundo lugar, visita la página web de la firma de capital de riesgo, realiza búsquedas con Google, lee informes y habla con gente del sector para recopilar más información. Este es el tipo de

información que debes conocer sobre la firma:

- HISTORIAL DE LA FIRMA. ¿Cómo empezó? ¿Quiénes fueron los socios originales? ¿Cuáles son sus inversiones de mayor éxito?
- SOCIOS. ¿Quién trabaja allí? ¿En qué firma trabajaron antes? ¿En qué universidad estudiaron?
- CARTERA DE CLIENTES ACTUAL. ¿Qué empresas incluye actualmente su cartera? ¿Cuáles han sido sus mayores éxitos en el pasado? ¿Habría posibles conflictos o sinergias con tu startup?

LinkedIn, en particular, es una fuente estupenda para prepararse para la reunión. Úsalo como sigue:

- Descubre en quién ha invertido la firma visitando en la página web la sección dedicada a su cartera de clientes.
- Entra en los nombres de esas empresas en LinkedIn para averiguar qué personas de tu red pueden haber trabajado para alguna de ellas.
- Contacta con esa gente.

En tercer lugar, realiza una sesión de trabajo con los miembros de tu equipo para encontrar relaciones, ganchos y matices que sirvan para que tu discurso sea más potente y tenga más significado. Hay muchas posibilidades, pero intentar descubrirlas en el momento en que estés haciendo la presentación es complicado. El secreto está en llevar a cabo la investigación con la debida antelación, cuando no tengas toda la presión encima.

A pesar de que no muchos *business angels* tienen página web, Google y LinkedIn le proporcionarán información abundante sobre ellos. En Estados Unidos existe además AngelList, un mercado de capital de *business angels*. Puedes realizar búsquedas por nombre de *business angels* y de empresas, lo que lo convierte en una herramienta potente para conocer más detalles sobre ellos.

Demuestra tracción

En general, los inversores buscan un equipo con garantía demostrada, una tecnología con garantía demostrada y un mercado con garantía demostrada. Sin embargo, existe un factor que atraviesa la totalidad de la hipérbole: las ventas reales. (Es lo que en Silicon Valley denominamos *tracción*, en el sentido de que el neumático se agarra al asfalto e impulsa el vehículo hacia delante.)

Muchos emprendedores creen que decir «Creo a ciegas en mi idea» es una forma de tracción. Si lo creen así, están engañados.

La tracción es muy importante porque demuestra que la gente está dispuesta a abrir la cartera, sacar dinero y meterlo en tu bolsillo. Si eres capaz de conseguir todo esto, tu equipo, tu tecnología y tu mercado pasan a un segundo plano. No conozco ningún inversor que prefiera perder dinero con un equipo con garantía demostrada, una tecnología con garantía demostrada y un mercado con garantía demostrada a ganar dinero con todo ello aún por demostrar.

Esta es también la razón por la que es tan esencial alcanzar el éxito con un proyecto de *crowdfunding*: no solo significaría poder eliminar, o retrasar, la necesidad de buscar financiación, sino que además sería una prueba de la viabilidad del producto y ayudaría a atraer inversores.

La tracción adopta distintas formas en distintos sectores. Para startups con productos o servicios, tiene una definición muy clara:

- Número de registros.
- Número de descargas.
- Número de clientes de pago.
- Ingresos.
- Tráfico de la página web.

Las organizaciones sin ánimo de lucro tienen parámetros distintos:

- Instituciones de enseñanza: matriculaciones y notas de los alumnos.
- Iglesia: asistencia al culto religioso.
- Museos: número de visitantes.
- Organizaciones de voluntariado: contribuciones y número de horas de voluntariado.

Todo esto plantea una pregunta lógica: «¿Cómo puedo demostrar tracción si no dispongo de dinero suficiente para acabar el producto?». Y la pregunta tiene dos respuestas. La primera es que nadie dijo que el emprendimiento fuera fácil, de modo que repasa el capítulo 4, «El arte del *bootstrapping*», y haz lo que tengas que hacer. La segunda es que la tracción, con todos mis respetos hacia la jerarquía de necesidades de Maslow, tiene su propia jerarquía.

1. Ventas reales (o los parámetros antes mencionados para organizaciones sin producto).
2. Pruebas sobre el terreno e instalaciones piloto.
3. Acuerdo para realizar pruebas sobre el terreno e instalaciones o uso piloto del producto antes del lanzamiento al mercado.
4. Establecer un contacto para llevar a cabo una prueba sobre el terreno.

Estoy hablando de cuál sería el orden deseable. Pero si no tienes como mínimo un contacto para realizar una prueba sobre el terreno, te será complicado conseguir financiación. Muchos emprendedores creen que decir «Creo a ciegas en mi idea» es una forma de tracción. Si lo creen así,

están engañados.

Cataliza la fantasía

Todo emprendedor —todo, literalmente— se presenta en las reuniones con los potenciales inversores cargados con transparencias que «demuestran» el tamaño del mercado. Normalmente, en la transparencia aparece alguna cita de una empresa consultora que afirma con convicción que el tamaño del descomunal mercado del software alcanzará los 50.000 millones de dólares en cuatro años.

Lo gracioso del asunto es que todos los emprendedores se declaran dispuestos a ir a por ese mercado de 50.000 millones de dólares, aunque ninguno de los presentes en la sala, ni siquiera el emprendedor, se cree esa cifra o la considera relevante. Un método mucho mejor consiste en catalizar la fantasía. Y esto se hace ofreciendo un producto que sea tan necesario que el público pueda hacer mentalmente los cálculos.

Este método no funcionará en todos los casos porque hay mercados que no son evidentes, pero cuando funciona, los resultados son espectaculares. Veamos un ejemplo de cómo funciona este método. Supongamos que tu página web permite al público crear gráficos sin tener que comprar o adquirir software y sin tener que aprender a utilizar un producto complicado.

La presentación de la fantasía iría como sigue:

- Todo aquel que tiene una página web, un blog, una cuenta en alguna red social, un libro, quiere vender alguna cosa en eBay o en Etsy, o quiere realizar una presentación necesita gráficos para llamar la atención.
- La mayoría de la gente, sin embargo, no es ni diseñadora gráfica ni artista, y tampoco está dispuesta a perder tiempo y dinero intentando serlo.
- Un servicio gratuito y fácil de utilizar que produjese resultados bonitos y rápidos atraería, por lo tanto, muchos usuarios.
- Obtener dinero a partir de estos usuarios sería fácil, puesto que se les podría vender elementos gráficos, archivos fotográficos y funcionalidades adicionales.

Esta estrategia es mucho más potente que citar un estudio que demuestra que el mercado del software para la realización de gráficos y sus servicios relacionados es de 50.000 millones de dólares, puesto que los inversores pueden llegar por su propia cuenta a la conclusión de que una empresa de este tipo ayudaría a democratizar el diseño y acabaría haciéndose enorme.

Reconoce, o crea, un enemigo

Muchos emprendedores creen que los inversores quieren oír que la startup no tiene competencia. Por

desgracia, cuando los inversores sofisticados escuchan cosas de este estilo, suelen llegar a un par de conclusiones:

- Si no hay competencia, es porque no hay mercado. Si hubiera mercado, habría otros intentando hacerse con él.
- Los fundadores tienen tan poca idea de qué va el tema que ni siquiera son capaces de utilizar Google para descubrir que hay otras startups que se dedican a lo mismo que ellos.

Y, evidentemente, una startup que se pone como objetivo satisfacer las necesidades de un mercado inexistente o que exhibe tanta ignorancia tiene pocas probabilidades de conseguir financiación. Un nivel moderado de competencia es bueno porque valida la posibilidad de la existencia de un mercado y demuestra que el emprendedor ha hecho los deberes.

Su trabajo consiste en demostrar que es superior a la competencia, no que la competencia no existe. Usa un gráfico como el que se muestra a continuación para explicar lo que tú y tu competencia podéis o no podéis hacer:

| Empresa | Nosotros sí podemos hacer, ellos no pueden hacer | Nosotros no podemos hacer, ellos sí pueden hacer |
|----------------|---|---|
| Nosotros | | |
| X | | |
| Y | | |
| Z | | |

Nadie se preguntará nunca por qué presentas lo que tú puedes hacer y la competencia no puede hacer. Y muchos emprendedores se preguntan por qué exponer lo que no pueden hacer y la competencia sí puede hacer. El motivo no es otro que aumentar tu credibilidad y hacer gala de cuatro cualidades muy deseables:

- Decir la verdad.
- Evaluar la competencia.
- Comprender las propias debilidades.
- Comunicar tus conocimientos de forma clara y sucinta.

Puedes utilizar también el gráfico para fomentar la relevancia que tu producto tendría para el mercado señalando cómo sus características encajarían con las necesidades concretas de los clientes; es decir, que la lista de lo que «nosotros sí podemos hacer» debería ilustrar que en el mercado existe una necesidad de tu producto.

Cuando la gente vea que puede creer lo que dices sobre los aspectos

negativos, estará más dispuesta a creerte cuando hables sobre los aspectos positivos.

Por desgracia, los emprendedores rara vez tienen en cuenta estos factores, sino que presentan una matriz que siempre les hace quedar bien y que suele integrar parámetros irrelevantes o directamente estúpidos.

Si no tienes competencia directa, extrapola hasta encontrar a alguien, puesto que si no compites con nadie, seguramente es porque no tienes nada. Veamos algunos ejemplos de competencia indirecta:

- **DEPENDENCIA DEL STATU QUO.** «Siempre lo hemos hecho así», «Necesitamos permiso del jefe».
- **COMPETENCIA POR TIEMPO O ATENCIÓN.** Un museo compite con otro museo, además de con los acuarios, los juegos online y los centros comerciales.
- **GOOGLE, APPLE Y AMAZON.** Porque, a un nivel u otro, estas compañías compiten con todo el mundo.

Sé atrevido: comenta abiertamente tus puntos fuertes y tus debilidades. Cuando la gente vea que puede creer lo que dices sobre los aspectos negativos, estará más dispuesta a creerte cuando hables sobre los aspectos positivos.

No caigas presa de las preguntas trampa

Con un poco de suerte, encontrarás inversores que te formularán preguntas trampa, y digo «suerte» porque estas preguntas indican que los inversores están interesados y son sofisticados. Este tipo de preguntas te ofrecerá la oportunidad de demostrar que tú también eres sofisticado. Estas son las típicas preguntas trampa y las respuestas adecuadas.

| Pregunta trampa del inversor | Lo que te gustaría responder | Lo que deberías responder |
|--|--|---|
| «¿Qué te hace pensar que estás cualificado para dirigir esta startup?» | «¿Y a ti qué te hace pensar que estás cualificado para dirigir esta empresa de capital de riesgo?» | «Hasta el momento me ha ido bien, hasta el punto de llegar donde estamos ahora. Pero si en algún momento se hace necesario, me mantendré al margen.» |
| «¿Te ves a largo plazo como el consejero delegado» | «¿Qué han visto en ti tus socios?» | «Hasta el momento me he centrado en sacar el producto al mercado. Haré todo lo necesario para que esto tenga éxito, incluyendo mantenerme al margen si es |

| | | |
|--|--|---|
| de la startup?» | | necesario. Estos son los objetivos lógicos que nos llevarán a hacer esta transición...» |
| «¿Te preocupa mucho el tema del control de la propiedad?» | «Voy a echarle ochenta horas semanales a esto para que sea un éxito, ¿y ahora me vienes con que si me importa la cantidad de participación que tenga en la empresa?» | «No, en absoluto. Comprendo que para que esto sea un éxito necesitamos grandes empleados y grandes inversores. Y todos necesitarán tener una participación importante en la propiedad. Me concentraré en hacer que el pastel sea cada vez mayor, no en conservar la porción más grande del pastel.» |
| «¿Cómo prevés que sea el camino para que tu startup tenga liquidez?» | «Una oferta pública de venta (OPV) que establezca un nuevo récord de cotización.» | «Sabemos que tenemos mucho que hacer antes de soñar incluso con tener liquidez. Estamos diseñando la empresa para que sea una entidad grande, exitosa e independiente. En este momento, trabajamos duro para conseguirlo. Una OPV sería nuestro sueño, además estas cinco empresas son posibles adquirientes en el futuro...» |

Llévate el gato al agua

Tal vez haya cincuenta formas de dejar a una pareja, pero ten por seguro que los capitalistas de riesgos tienen aún más maneras de decirte que no. Por desgracia, a los capitalistas de riesgo no les gusta ser claros y directos cuando muestran su rechazo; prefieren la técnica de mostrar gran interés y luego echarse atrás.

Estas son las respuestas que más comúnmente escucharás:

- «Llegas demasiado temprano para nosotros. Muéstranos algo de tracción e invertiremos».
- «Llegas demasiado tarde para nosotros. Ojalá hubieras venido antes».
- «Si consigues un inversor importante, formaremos parte del grupo».
- «Tenemos un conflicto de intereses con una de las empresas en las que tenemos dinero invertido». (Créeme, si pensaran que podrían ganar dinero con tu startup, solucionarían el supuesto conflicto.)
- «Me ha gustado tu propuesta, pero a mis socios no».
- «Necesitas demostrar que tu tecnología es escalable».

La mayoría de las veces, lo que en realidad estará diciéndote el inversor es: «Invertiremos en tu empresa cuando el infierno se congele». Pero hay casos en que el interés de los inversores es sincero pero no están dispuestos todavía a comprometerse. Es posible que acabes consiguiendo una inversión, pero culminar el proceso resultará complicado.

La clave para llevarse el gato al agua está en ir solo a por uno antes que intentar capturar varios. Siempre va bien que se trate de un gato grande, hermoso y conocido, pero cualquier gato que no sea pariente tuyo ya valdrá, puesto que a los capitalistas de riesgo —como a los miserables— les

encanta la compañía.

Seguir manteniendo el contacto sin mejoras demostrables e importantes en tu oferta servirá para cambiarte de categoría y pasarte de «insistente» a «pesado», y a los pesados nadie les da dinero.

Ganarse la confianza de un capitalista de riesgo no consiste solo en ofrecerle información objetiva, cuantificable y atractiva a través de tu presentación y las referencias que puedas aportar. Es tanto un proceso emocional como analítico. Un capitalista de riesgo no comprometido sigue, de todos modos, observando todo lo que haces:

- ¿Has hecho el seguimiento adecuado respondiendo a las preguntas que no pudiste responder durante la presentación?
- ¿Le has proporcionado, después de la presentación, información complementaria para sustentar tu caso?
- ¿Has sorprendido al inversor consiguiendo clientes importantes o cumpliendo los objetivos que te habías marcado antes de lo previsto?
- ¿Te han extendido un cheque otros inversores relevantes?

Ser insistente siguiendo estas pautas puede dar sus beneficios y, si eres capaz de ofrecer actualizaciones relevantes semanas e incluso meses después de la presentación inicial, tus esfuerzos tal vez consigan llevarse el gato al agua. Sin embargo, seguir manteniendo el contacto sin mejoras demostrables e importantes en tu oferta servirá para cambiarte de categoría y pasarte de «insistente» a «pesado», y a los pesados nadie les da dinero.

Busca un abogado experto en derecho financiero corporativo

Necesitas un abogado, pero no un abogado cualquiera, sino uno que se dedique habitualmente a negocios financiados con capital de riesgo o que estén en sus primeras fases de financiación, lo que implica no recurrir a los servicios del amigo o pariente especializado en divorcios, derecho criminal, familiar o de la propiedad. No seas tonto: si no acudirías a un dermatólogo para buscar consejo sobre un tumor cerebral, ¿por qué buscar asesoramiento financiero legal en un abogado matrimonialista?

Desde *due diligence*^[*] hasta la transferencia electrónica de dinero, necesitarás asesoría legal. En particular, la necesitarás para la elaboración de los términos y condiciones, el documento legal que define los parámetros de una inversión. Nuestros amigos de Wilson Sonsini Goodrich & Rosati han creado el fabuloso WSGR Term Sheet Generator para ayudar a los emprendedores a comprender dicho documento.

El generador contiene cuarenta y ocho páginas de preguntas, lo que te dará una idea de la complejidad del proceso y de por qué necesitas un abogado con experiencia. He visto muchos emprendedores poner en riesgo su financiación y gastar decenas de miles de dólares para deshacer la inteligente decisión de utilizar un amigo o un familiar para ahorrarse un dinero.

Lleva una existencia paralela

La naturaleza lineal de un libro podría transmitirte la sensación de que la búsqueda de financiación —y, de hecho, el emprendimiento en general— es un proceso por entregas que funcionaría, por ejemplo, como la siguiente secuencia: conseguir financiación a través del *crowdsourcing*, construir un prototipo, conseguir financiación a través de *business angels*, lanzar el producto al mercado, conseguir financiación a través de capitalistas de riesgo, realizar el escalado del producto, salir a bolsa y comprar viñedos y Teslas.

Pero conseguir financiación y el emprendimiento, en general, es un proceso en paralelo. Por ejemplo, puede darse el caso de estar promocionando un proyecto de *crowdfunding* mientras se mantienen reuniones con *business angels* y capitalistas de riesgo y se piden préstamos a amigos y familiares. Y este no es más que un aspecto de esa existencia paralela, porque entre tanto habrá que dedicarse también a la construcción del prototipo, la búsqueda de clientes, la creación de relaciones empresariales y el fichaje y formación de empleados.

Ve acostumbrándote. Es el estilo de vida que has elegido.

Anticípate al futuro

Seguramente estarás leyendo este libro mientras empiezas a buscar dinero o después de haber puesto en marcha una primera ronda de financiación. Te resultará útil comprender la imagen global de lo que significa cada ronda de financiación.

- **CAPITAL SEMILLA = RUIDO.** Se trata del primer dinero externo que el emprendedor pretende conseguir. El orden de magnitud oscila entre los 100.000 y los 250.000 dólares. Los proveedores son amigos y familiares y también *business angels*. En este momento, se *venden* sueños, fantasías e ilusiones; es decir, en esta ronda todo gira en torno al ruido.
- **SERIE A = NUECES.** En esta ronda entra en escena el capitalista de riesgo, que apuesta por el emprendedor entre 1 y 3 millones de dólares. Ya no se puede seguir dependiendo del ruido, porque hay mucho dinero en juego. El producto ha empezado a generar ingresos y, por lo tanto, se trata más de nueces que de ruido. (La aplicación a la financiación de la metáfora de «mucho ruido y pocas nueces»[*] me la ha apuntado Ben Narasin, de TriplePoint Ventures.)
- **SERIE B = ESTEROIDES.** Las nueces estaban buenas. Los clientes las compran y las comen. Ahora la empresa necesita una inyección de esteroides para llegar a la cifra mágica de 100

millones de dólares anuales. El emprendedor tendrá que utilizar este dinero para escalar el negocio. Por suerte, a los emprendedores no los someten a análisis de orina.

- SERIE C = SICOFANTES. Si el emprendedor consigue llegar a esta ronda, probablemente *no* necesite dinero externo. Esta serie adicional se produce solo en caso de que el sistema capitalista se derrumbe o si Google/Apple/Amazon deciden entrar en el sector. Llegado este punto, los inversores *compran* —el emprendedor no *vende*—, es decir, le hacen la pelota para sumarse a un equipo ganador.

Gasta como si nunca más pudieras volver a conseguir financiación

Mi última recomendación tiene que ver con qué hacer después de conseguir financiación, independientemente de la cantidad de dinero que hayas conseguido. Muchos emprendedores, después de vivir del aire durante meses, se vuelven locos cuando les llega una inyección de capital y gastan el dinero en mobiliario bonito, una oficina a la última, comidas y MBA de grandes instituciones.

La mejor mentalidad es asumir que nunca jamás podrás volver a conseguir financiación.

Si te descubres teniendo este tipo de ideas, piensa que estás metiéndote en arenas movedizas:

- Los inversores nos han dado dinero para invertir, invirtámoslo.
- Si damos comida gratis a los empleados, no saldrán a comer fuera y trabajarán más tiempo para nosotros.
- Tenemos que construir infraestructura para que sustente ese increíble crecimiento futuro que sin duda alguna vamos a tener.
- Siempre se puede conseguir más financiación.

La mejor mentalidad es asumir que nunca jamás podrás volver a conseguir financiación. ¿Podría pasar? Sí, si no sacas el producto al mercado en el momento programado. Si no cumples las predicciones de ventas. Si los inversores pierden la confianza en tu equipo. Si los inversores se quedan sin dinero. Si se produce una crisis económica o una pandemia. Nunca se sabe...

Cuando todo va bien, sobrevive cualquiera. Pero los grandes emprendedores sobreviven cuando todo va mal. Si supieras que nunca más volverías a conseguir financiación, ¿en qué gastarías lo que tienes?

JAJAJA

Solo para conseguir unas sonrisas, y para concluir el capítulo, permíteme que te mencione algunas de las presentaciones de emprendedores más atípicas que he tenido el honor de escuchar:

- Convertir Israel en un parque de atracciones para el resto de los países de Oriente Próximo.
- Construir una cúpula geodésica sobre Los Ángeles. (Ya no recuerdo si el objetivo de la cúpula era limitar la contaminación a Los Ángeles o impedir que entrara más contaminación en la ciudad.)
- Construir un globo dirigible con el fin de tener un hospital en las alturas.
- Vender parcelas en la Luna.
- Construir una tortuga hinchable gigante que sobrevolaría San Francisco y sería un hotel.
- Realizar aumentos de pecho mediante hipnosis.
- Fabricar un coche invisible (presentado con la advertencia de que la patente se entregaría a los iraquíes si no la patrocinaba una firma estadounidense).
- Vender un aparato alimentado con pilas que se engancha a la nariz para mantener el calor corporal.
- Imprimir bocadillos.
- Crear una nueva moneda para todo el mundo; el emprendedor buscaba una inversión de 1.000.000 de millones de dólares.

¡Por locas que puedan parecer todas estas ideas, la impresión en 3-D y Bitcoin se han hecho realidad!

Adenda

Minicapítulo: Las diez grandes mentiras de los capitalistas de riesgo

Los capitalistas de riesgo son gente sencilla: han decidido invertir e intentan convencerse a sí mismos de que su corazonada es acertada (lo que se conoce también como «diligencia debida»), o no hay ni la más mínima oportunidad de que lo hagan. Pero por muy sencillos que sean, no son necesariamente comunicativos, de modo que si piensas que obtener un sí definitivo por parte de un capitalista de riesgo es complicado, deberías intentar obtener un no concluyente.

Pero, ay, resulta que los emprendedores también son gente sencilla: si no escuchan un no concluyente, dan por sentado que la respuesta es sí. De ahí que haya tantos malentendidos entre capitalistas de riesgo y emprendedores. Para fomentar una mayor comprensión entre ambos grupos, te revelaré las diez grandes mentiras de los capitalistas de riesgo.

1. «Podemos tomar una decisión rápida.» Por supuesto, la firma de capital de riesgo *podría* tomar una decisión rápida —al fin y al cabo, no es su propio dinero el que arriesgan—, pero la firma *nunca* toma una decisión rápida porque los socios no son los catalizadores de la

innovación atrevidos y temerarios que dicen ser. Le tienen alergia al riesgo, como la mayoría de la gente del sector financiero, y les gusta seguir a las masas.

2. «Me ha gustado tu startup, pero a mis socios no.» Es decir, «no». Lo que el potencial patrocinador pretende hacer creer al emprendedor es que él es el buen chico, el inteligente, el que lo capta; los otros no son iguales, pero él no tiene la culpa de que sean como son. Está escurriendo el bulto; no es tanto que a los demás socios no les ha gustado la idea, como que el potencial patrocinador no cree realmente en ella. De haber creído realmente en ella, habría seguido adelante.

Si tu tía tuviera pelotas, habría sido tu tío.

3. «Si consigues más financiación, iremos a por ello.» Es decir, «no». Como dicen los japoneses: «Si tu tía tuviera pelotas, habría sido tu tío». Tu tía no tiene pelotas, así que no importa. Lo que el capitalista de riesgo te está diciendo realmente es: «La verdad es que no creemos en ti, pero si consigues financiación por parte de Sequoia, nos subiremos al carro». Es decir, cuando el emprendedor ya no necesite dinero, el capitalista de riesgo estará encantado de ofrecerle más financiación. Pero lo que al emprendedor le gustaría escuchar es: «Si no consigues financiación, nosotros te la daremos». Esto es creer.
4. «Demuéstranos que tienes tracción, e invertiremos.» Es decir, «no». La mentira se traduce como: «No me creo tu historia, pero si puedes demostrarla consiguiendo ingresos importantes, tal vez podrías llegar a convencerme. Sin embargo, no quiero decirte que no porque tal vez acabes convirtiéndote en el próximo Google y yo quedaría como un tonto del culo».
5. «Nos encanta coinvertir con otros capitalistas de riesgo.» Tenlo claro, dependes de la avaricia de los capitalistas de riesgo. La avaricia en este negocio se traduce como: «Si es un buen negocio, lo quiero en su totalidad». Pero lo que a los emprendedores les gustaría oír es: «Queremos la ronda entera. No queremos más inversores». Entonces, el trabajo del emprendedor consiste en convencerlos de por qué otros inversores podrían hacer el pastel más grande en vez de reconfigurar el tamaño de las porciones.
6. «Invertimos en tu equipo.» Se trata de una afirmación incompleta. Mientras que es verdad que invierten en el equipo, lo que los emprendedores están escuchando es: «No te despediremos, ¿por qué tendríamos que despedirte si invertimos por ti?». Pero eso no es lo que el capitalista de riesgo está diciendo, sino: «Invertimos en tu equipo siempre y cuando las cosas marchen bien, pero si salen mal, te daremos una patada en el culo porque nadie es indispensable».
7. «Tengo mucho tiempo y recursos para tu empresa.» Tal vez sea lo que el capitalista de riesgo cree, pero no es sincero si se refiere a su agenda personal, puesto que ya forma parte de diez juntas directivas. Contando las reuniones de la junta directiva, el emprendedor debería asumir que un capitalista de riesgo dedica entre cinco y diez horas al mes a cada empresa en la que tiene dinero invertido. Eso es todo. Y hay que aprender a gestionarlo. ¡Y hacer que las

reuniones de la junta sean breves!

8. «Esto es un documento de términos y condiciones normal y corriente.» Los documentos de términos y condiciones nunca son normales y corrientes. Si algo son es una carretera estrecha y llena de curvas. Para navegar por las complejidades y las trampas de este tipo de documento, necesitarás un abogado experto en derecho financiero corporativo, no el abogado que le arregló el divorcio al tío Joe.
9. «Podemos abrirte las puertas de otras empresas clientes nuestras.» Es una mentira por duplicado. En primer lugar, un capitalista de riesgo no siempre puede abrir las puertas de otras empresas, por muy clientes que sean. Puede darse el caso de que en esas empresas lo odien y lo peor del mundo que podría ocurrirte como emprendedor sería acceder a ellas de parte de esa persona. En segundo lugar, aun en el caso de que el capitalista de riesgo *pudiera* abrir alguna puerta, los emprendedores no pueden esperar que la empresa en cuestión quiera adquirir un compromiso con su PMVVV.
10. «Nos gusta invertir durante la primera fase.» Los capitalistas de riesgo tienen la fantasía de poner 1 millón de dólares de los 2 millones de dólares que necesitará una startup para arrancar y acabar siendo los propietarios del 33 por ciento del próximo Google. Eso es invertir durante la primera fase. ¿Sabes por qué todo el mundo conoce tan bien el asombroso rendimiento de la inversión de Google? Por la misma razón que todo el mundo conoce a Michael Jordan: porque los Google y los Michael Jordan son casos excepcionales. De ser comunes, nadie escribiría sobre ellos. Si rascas un poco, verás que lo que quieren los capitalistas de riesgo es invertir en equipos con eficacia probada (por ejemplo, los fundadores de Cisco), con tecnología con todas las garantías (por ejemplo, basada en los descubrimientos de un premio Nobel) y en un mercado de rendimiento demostrado (el comercio electrónico, por ejemplo).

FAQ

Esta sección de FAQ es la más larga del libro. Su longitud refleja lo complicado que es el proceso de conseguir financiación para la mayoría de los emprendedores. He respondido las preguntas más habituales sobre el tema a lo largo del capítulo y aquí incluyo las más concretas.

P: ¿Cuánto dinero debería intentar conseguir?

R: La pregunta tiene dos respuestas. La primera es que intentes conseguir el máximo dinero que necesites para alcanzar el siguiente gran hito en tu camino; por ejemplo, para cubrir el periodo desde la construcción del primer prototipo hasta el primer producto vendible. La lógica que sostiene esta respuesta es que alcanzar este hito te permitirá conseguir financiación partiendo de un valor de tu empresa mucho más alto.

La segunda es que si los inversores te ofrecen dinero a raudales, acepta todo lo que te ofrezcan. El objetivo sería no buscar nunca más financiación y, de este modo, tener una cosa

menos por la que preocuparse.

Sin embargo, independientemente de la valoración que se haga de tu empresa, cuanto más dinero aceptes, más tendrás que devolver. Por ejemplo, cuando oigas que una empresa ha conseguido 50 millones de dólares en financiación, piensa que es un hecho que tiene dos consecuencias. En primer lugar, la empresa habrá conseguido un gran arsenal de financiación. En segundo lugar, la empresa tendrá que devolver 500 millones para que los inversores queden satisfechos. Y esto genera muchísima presión.

La probabilidad de que los inversores te ofrezcan dinero a raudales durante las primeras fases es muy baja, razón por la que, para la mayoría de las startups, la respuesta es conseguir financiación suficiente para llegar con éxito al siguiente hito del proyecto.

P: ¿Cómo establezco el valor de mi startup?

R: Solía decirle a la gente que un ingeniero a tiempo completo vale 500.000 dólares y que un MBA vale 250.000. (Y yo tengo un MBA.) La gente pensaba que bromeaba. Pero no.

Varios consejos. El primero, no realices *tú* la valoración a menos que seas una de esas excepcionales startups que rechaza inversores. En el resto de los casos, son los inversores quienes tratan de establecer el valor y tú luego intentas subirlo. Es lo que se conoce como negociación.

El segundo, la información sobre el valor de las empresas privadas es imperfecto. No es como coger el *The Wall Street Journal* y averiguar a cuánto se cotiza la acción. Lo mejor que puedes hacer es utilizar aproximaciones basándote en empresas comparables.

El cálculo funciona como sigue. Supongamos que una empresa similar consigue 3 millones de dólares en financiación. Normalmente, una startup vende entre el 20 y el 25 por ciento de sus acciones en el transcurso de una ronda de financiación de este tipo. Volviendo a los cálculos, si 3 millones de dólares representan entre un 20 y un 25 por ciento, un ciento por ciento se situaría entre 12 y 15 millones. Sería un buen punto de partida, a partir del que tendrías que negociar.

Puedes averiguar más cosas al respecto en páginas web como Mashable, TechCrunch y Verge. Wilson Sonsini Goodrich & Rosatu publican también un útil informe basado en la financiación de sus clientes.

El tercero, no es necesario haber obtenido un sobresaliente en la prueba de matemáticas del examen de acceso a la universidad para saber que poseer un porcentaje elevado de la startup es lo mejor. Pero eso no es todo. Lo que cuenta es cuánto valen esas acciones, no el porcentaje de la empresa que tienes en propiedad. Por ejemplo, es mucho mejor ser propietario del 0,001 por ciento de Google que del 51 por ciento de una empresa de 10 millones de dólares.

Por lo tanto, no te vuelvas loco intentando maximizar el valor de tu startup para minimizar los efectos diluyentes de conseguir financiación. O ganarás más dinero del que nunca has soñado o acabarás con nada. El valor de tu empresa es más importante que el porcentaje que poseas de ella.

P: ¿Están los emprendedores obligados a aceptar la valoración que proponga el capitalista de riesgo

que quiere invertir en el negocio?

R: Sea cual sea la primera oferta, pide una valoración un 25 por ciento más alta porque, como parte de la negociación, se espera de ti que presiones. De hecho, si no presionas, podrías acabar espantando al capitalista de riesgo y llevarlo a pensar que no sabes negociar. Estaría bien, además, ir armado con argumentos que demuestren por qué crees que la valoración de tu empresa debería ser más alta (decir que has leído en este libro que tienes que presionar no basta).

Al final, y siempre y cuando la valoración sea razonable, acepta el dinero y sigue adelante. El valor de la empresa y tener unos pocos puntos porcentuales más de propiedad apenas marcan la diferencia.

P: ¿Tengo un capitalista de riesgo que quiere invertir 5 millones de dólares! ¿Qué debería esperar en términos de su nivel de interacción con la empresa?

R: Mientras todo vaya bien, el capitalista de riesgo te dejará tranquilo. Trata de entender la vida del capitalista de riesgo: forma parte de hasta diez juntas directivas que se reúnen al menos trimestralmente y, a veces, mensualmente; tiene que conseguir dinero para invertir y mantener a unos veinticinco inversores informados y satisfechos; estudia varias propuestas al día; y trabaja en conjunción con cinco socios más. No dispone de tiempo para controlar hasta el mínimo detalle de lo que tú hagas, y si creyera que debería hacerlo, ya no habría invertido en ti.

La pregunta más importante a responder es: «¿Qué apoyo puedo esperar de un *buen* capitalista de riesgo?». Y la respuesta es la siguiente: cinco horas al mes para compartir ideas durante las que él abra las puertas con clientes y socios potenciales y entreviste a candidatos para los puestos de alto nivel de tu empresa.

P: ¿Cómo puedo identificar las firmas de capital de riesgo que tienen nuevos fondos con una madurez lo suficientemente potente como para que puedan estar en consonancia con el plazo en que espero obtener liquidez?

R: Piensas demasiado. El plazo de un fondo no suele ser un factor importante. O convences a la firma de que puedes hacerle ganar dinero o no la convences. Si lo consigues, ya se encargarán ellos de buscar el dinero. Por otro lado, es la firma de capital de inversión la que te elige a ti, no al contrario, y no hay forma de predecir el plazo en que se obtendrá liquidez.

P: ¿Cuál es el orden adecuado para abordar los distintos niveles de firmas de capital de riesgo: primer nivel, luego segundo nivel, luego tercero, o al revés?

R: Vuelves a pensar demasiado. Presenta tu startup a todas las firmas que te abran la puerta. Cuando lleves nueve meses intentando conseguir financiación, te darás cuenta de que todos los billetes de dólar son verdes. Además, no es evidente cuáles son las firmas de primer, segundo o tercer nivel.

P: ¿Cuál es la tasa interna de rentabilidad que se espera de capitalistas de primer, segundo o tercer nivel? ¿Hasta qué punto se mantienen firmes en esa proyección?

R: Vuelves a pensar demasiado, pero demasiado de verdad. En primer lugar, es poco probable que

un inversor de riesgo reconozca que su firma no es una firma de primer nivel. Y aun en el caso de hacerlo, no les diría nunca a sus socios y a sus inversores: «Como que somos una firma de segundo nivel, nos limitaremos solo a intentar conseguir un 10 por ciento».

Todos los capitalistas de riesgo buscan un elevado rendimiento de las inversiones que realizan, no simplemente un rendimiento que cuadre con el objetivo medio que se hayan establecido. (Recuerda: saben que existe una alta probabilidad de que tu startup se quede en nada.) TU pregunta, además, pasa por alto otra cosa. A pesar de que las firmas de capital de riesgo se clasifican por su tasa interna de rentabilidad, los inversores de capital de riesgo no evalúan sus negocios calculando la potencial tasa interna de rentabilidad.

Hablando en términos prácticos, los inversores buscan conocer el rendimiento en efectivo de una inversión en efectivo; es decir, si hoy invierten 1 millón de dólares, ¿qué pueden esperar recibir en el plazo de cuatro o cinco años? (5 millones de dólares sería un rendimiento del efectivo multiplicado por cinco). Las expectativas de este tipo de rendimiento varían según el inversor y el sector donde se invierte, no según el prestigio de la firma. Si se trata de una inversión para la primera fase de una startup de alta tecnología, tendrás que ser capaz de convencer al inversor de que existe un plan realista para que en un plazo de tres a cinco años recupere el dinero invertido multiplicado por cinco o por diez.

P: ¿Debería reconocer que nuestras ventas hasta la fecha han sido mediocres (o incluso inexistentes)?

R: Sí, pero yo le daría la vuelta al tema: las ventas no son mediocres, sino que se encuentran en «un momento temprano del ciclo de ventas con un producto innovador». Esta es además la razón por la que defiendo que cuanto más tiempo puedas practicar el *bootstrapping*, mejor.

P: ¿Debería reconocer ante el capitalista de riesgo que soy un novato en el tema?

R: No tendrás que hacerlo porque será evidente. Por lo tanto, mejor que seas sincero. De todos modos, para mejorar la situación, rodéate de directivos y asesores que tengan experiencia. Y di: «Haré lo que sea adecuado para la empresa y me mantendré al margen si eso es lo correcto», y dilo en serio.

P: ¿Hasta qué punto los capitalistas de riesgo hablan entre ellos? ¿Será mi paso en falso ante uno de ellos la comidilla del sector y me convertirá en el hazmerreír de todos los demás?

R: Es poco probable que los capitalistas de riesgo hablen sobre ti porque su jornada no les permite perder el tiempo comentando las horrorosas reuniones que han mantenido y los emprendedores ignorantes que han conocido. Tendrías que hacer algo increíblemente estúpido para convertirte en tema de conversación.

P: ¿Es necesario haber contratado un bufete de abogados y una asesoría contable antes de iniciar la búsqueda de financiación?

R: No es necesario, pero es mejor que dispongas de los servicios de un bufete de abogados por tres razones. En primer lugar, y suponiendo siempre que elijas un bufete reconocido por su trabajo en

el mundo de las finanzas corporativas y el capital de riesgo, porque demostrará que sabes lo que haces. En segundo lugar, porque un buen abogado puede ayudarte a encontrar inversores. Y en tercer lugar, porque necesitas un abogado especializado y con experiencia que se ocupe del papeleo que comporta la financiación. Una asesoría contable es menos importante porque aún no tienes mucho que contabilizar.

P: ¿Es mejor pedir dinero para la totalidad del proyecto hasta obtener liquidez con regularidad o solo lo necesario para pasar uno o dos años?

R: Ninguna de las dos cosas. Saber cuándo empezarás a obtener liquidez con regularidad o cuánto dinero necesitarás para llegar hasta ese momento es imposible. Sin embargo, lo que quieras conseguir y lo que los inversores quieran darte es capital suficiente para llegar al próximo hito del camino, más seis meses de protección por si el proyecto se retrasa.

P: ¿Necesito que el negocio esté en pleno funcionamiento y sea ya rentable para atraer capital de inversión?

R: El negocio del capital de riesgo es cíclico, y hay quien diría incluso que es bulímico. En épocas de comilona, los capitalistas de riesgo financian a cualquiera capaz de preparar un PowerPoint. En épocas de purga, la mayoría se vuelve cautelosa y quiere empresas «en pleno funcionamiento y rentables».

Tu trabajo consistirá en encontrar capitalistas de riesgo que apuesten por startups sin resultados demostrados y en sus primeras fases de desarrollo. Cuando los capitalistas de riesgo te cuenten que solo invierten en empresas con resultados demostrados, mienten. Lo que de verdad están diciéndote es: «No lo entendemos, de modo que te damos puerta diciéndote esto. Si realmente lo entendiéramos y nos lo creyéramos, nos arriesgaríamos por ti».

P: ¿El hecho de que haya un líder dominando mi mercado objetivo me impide conseguir financiación?

R: La respuesta inequívoca es «depende». Si el mercado está en un ciclo temprano de su vida, y está muy claro que dicho mercado acabará siendo gigantesco, podrás conseguir financiación. Commodore era un líder claro en el mercado de los ordenadores personales y muchas empresas obtuvieron igualmente financiación. Por otro lado, en un sector maduro y repleto de capital, como el del automóvil, sería más complicado.

Depende también del inversor. Hay quienes se asustan al saber que hay un líder del mercado. Otros verán su existencia como una prueba de que el mercado es real y estarán dispuestos a llevarse al líder por delante.

Y hay un detalle más en el que pensar. La pregunta es sobre financiación. Sin embargo, que una iniciativa sea financiable no equivale a que sea viable. La idea de llevarse por delante al líder del mercado podría no ser financiable, pero sí viable, de modo que no permitas que las respuestas negativas de los inversores te impidan seguir adelante en la búsqueda.

P: ¿Qué es mejor, tener pocos inversores de tamaño grande o muchos pero de pequeño tamaño?

R: Si puedes elegir entre ambas alternativas, considérate afortunado. Menos inversores significaría menos relaciones que gestionar. Por otro lado, tener más inversores podría traducirse también en que son menos sofisticados.

Pero hay diversas y atractivas razones que impulsan a buscar más inversores: (1) más inversores significa tener más gente abriéndote puertas, fichando personal y generando negocio; (2) cuando necesites capital adicional, siempre va bien tener diversas fuentes de ingresos ya subidas al carro; y (3) tener solo un inversor cortando el bacalao puede resultar peligroso cuando hay (no *si* hay) desacuerdos.

P: Si acepto capital de *business angels*, ¿es razonable y habitual tener una cláusula de rescisión, que me permita conservar mis acciones si soy capaz de devolver con intereses el préstamo de los *business angels*?

R: Puedes intentarlo, pero es complicado. Los *business angels* no son bancos que desglosan entre capital e intereses el préstamo que les devolverás. Los *business angels* ponen dinero en tu empresa en el momento más arriesgado, de modo que deberían recoger los frutos. Si consigues arrancarles una cláusula de rescisión, cosecharás también puntos de mal karma... y una startup necesita todo el buen karma que sea capaz de obtener.

P: ¿Deberían asistir los actuales inversores a las presentaciones de empresa que pueda hacer a otros inversores potenciales?

R: Si al potencial inversor le parece bien, normalmente se ve como un punto a favor: «Los actuales inversores se preocupan por la startup lo bastante como para asistir a la reunión». Si el actual inversor es una persona famosa, haz todo lo posible para que esté presente.

P: ¿Qué atraería más a los inversores: un concepto de producto que tenga un mercado multimillonario demostrado en el que ya hay jugadores importantes, o una idea de producto que crearía un nuevo mercado, potencialmente también multimillonario, sin competidores a corto plazo?

R: Depende del inversor. Hay unos cuantos inversores que disfrutan invirtiendo en «un nuevo mundo valiente», pero la inmensa mayoría es más similar a un búfalo: corren hacia el precipicio sin siquiera levantar la cabeza porque eso es lo que hace el resto de la manada. En cierto sentido, buscar financiación es un juego de números: tendrás que realizar muchas presentaciones hasta encontrar el inversor dispuesto a extenderte un talón, razón por la que no se puede ser muy quisquilloso.

P: ¿En qué tendríamos que concentrarnos más: en presentar de qué modo el producto aborda necesidades y en hacer un análisis de la competencia, o en presentar cómo pueden obtener los inversores un porcentaje X de rendimiento de la inversión?

R: En lo primero, nunca en lo segundo. Nadie puede predecir cuándo y cómo se producirá la liquidez. Intentar hacerlo te haría quedar como un tonto.

P: ¿Cuándo debería el emprendedor darse por vencido en su intento de obtener capital de un inversor?

R: Nunca he visto un emprendedor cambiar una decisión negativa discutiéndola. Cuando un inversor dice no (y, como hemos visto en la lista de mentiras de los capitalistas de riesgo, puede decirlo de muchas maneras), acepta la decisión con elegancia.

Regresa, no obstante, cuando puedas aportar pruebas. Pruebas significa haber terminado el producto, haber conseguido clientes de prestigio, haber conseguido financiación a través de otras fuentes y haber construido un gran equipo. La persistencia, con pruebas, suele tener éxito.

P: ¿Cuál es el sueldo razonable de un consejero delegado para no espantar con la cifra a un inversor potencial?

R: Es difícil responder a esto con valores absolutos. En 2014, y hablando de startups tecnológicas, la respuesta sería 125.000 dólares anuales. Pero una respuesta que soportaría mejor el paso del tiempo es la siguiente: el consejero delegado no debería cobrar nunca más que el sueldo más bajo de un empleado a tiempo completo multiplicado por cuatro.

P: Los *business angels* quieren emprendedores que se jueguen parte de la piel en la aventura. Yo no tengo dinero para invertir en el negocio. ¿Cómo solventar el problema? ¿Qué entienden hoy en día los capitalistas de riesgo por «jugarse la piel»?

R: Tanto al capitalista de riesgo como al *business angel* le gustaría ver que el emprendedor también se juega parte de la piel en la aventura, pero no es una necesidad. No caigas en la tontería de pensar que por haber cometido la locura de meter dinero en una idea mala vayas a conseguir que más inversores sigan tu ejemplo.

Si crees que la única razón por la que un inversor potencial no ha decidido financiarte ha sido porque tú no te la jugabas lo bastante en la aventura, es evidente que ibas a recibir igualmente una respuesta negativa. Lo más importante es el tiempo que lleves trabajando en el producto y los avances que hayas hecho.

Por otro lado, si el inversor accede a aportar capital principalmente porque tú también te la juegas, el inversor demostrará ser un tonto y te recomiendo no incorporarlo. Por otro lado, en la mayoría de los casos, el emprendedor se juega la piel en la aventura en forma de meses de sudor y penurias.

P: ¿Cuál es la mejor respuesta si el *business angel* pregunta cuál será el rendimiento de su inversión?

R: La mejor respuesta es decirle que no debe de ser un inversor muy sofisticado, puesto que, de serlo, sabría que es mejor no formular preguntas que no tienen respuesta. Apuesto lo que quieras, sin embargo, a que no tiene narices de decírtelo así. Lo mejor que puedes hacer, dado el caso, es repasar con él su proyección financiera y luego preguntarle: «¿Qué rendimiento te parece que podría ser realista?».

P: ¿Cómo tendría que vestirme para asistir a una reunión con capitalistas de riesgo?

R: En Estados Unidos, depende de la parte del país donde te encuentres. En la costa Este, con traje y corbata. En la costa Oeste, puedes ser mucho más informal, con unos pantalones chinos y un polo bastaría. Pero piensa que, independientemente de dónde estés, si eres un genio, saldrás adelante con una camiseta limpia y un vaquero.

P: ¿Estarían los inversores interesados en materializar el rendimiento de su inversión a través de un reparto de beneficios o la adquisición de su participación por parte de los fundadores de la empresa en un plazo de entre cinco y diez años?

R: Solo si el inversor es tu madre. Si se trata de inversores profesionales, olvídate de conseguir financiación sin que se lleven una tajada si se produce una OPV o una adquisición. Si son *business angels*, invertir en tu startup podría haber sido una ilusión o por simpatía; en este caso, la liquidez no es tan importante. Pero repartir beneficios o adquirir la participación no son soluciones atractivas para la mayoría de los inversores.

P: ¿Cómo puedo proteger una idea, teniendo en cuenta que pocos inversores estarán dispuestos a firmar un contrato de confidencialidad?

La implementación es dura, y allí es donde está el dinero.

R: Tienes razón. Pocos inversores están dispuestos a firmarlo, y aun en caso de hacerlo, escuchar tu idea no la deja en situación de indefensión. Nunca he visto un caso en que un emprendedor le explicara su idea a un inversor y el inversor se la haya birlado.

Los inversores buscan gente capaz de implementar ideas, no solo de tenerlas. Las ideas son fáciles. La implementación es dura, y allí es donde está el dinero. Francamente, pocos inversores son capaces de implementar una idea, por eso son inversores... creo que empiezo a divagar.

Así es como tienes que utilizar un contrato de confidencialidad:

- Si pides un contrato de confidencialidad para simplemente presentar tu idea, mejor que te quedes trabajando donde estás ahora porque no tienes ni idea. Nadie que firme un contrato por el simple hecho de escuchar tu idea es el inversor deseado.
- Haz circular libremente el sumario del proyecto y la presentación de PowerPoint. Dichos documentos deberían animar a los inversores a dar el siguiente paso. Pero no reveles en ellos el secreto de tu salsa mágica.
- Usa un contrato de confidencialidad cuando veas que el inversor está realmente interesado y quiere saber más en cuanto a detalles de código fuente o ciencias puras. Es razonable que un inversor pida este tipo de información alcanzada una fase de diligencia debida. Y en esta fase también es razonable solicitar la firma de un contrato de confidencialidad.
- Una vez tengas registradas las patentes, siéntete seguro discutiendo el secreto de la salsa

mágica después de haber firmado el contrato de confidencialidad; aunque no quiero decir con ello que vayas a disponer del tiempo y los recursos para poner una demanda por violación de patente. La mejor protección de una idea no es otra que una implementación magnífica de la misma.

P: ¿Cuándo tendría que dejar de buscar/negociar financiación y aceptar lo que se me ofrece?

R: Una sugerencia es dejar de buscar y negociar si no puedes pagar las nóminas. Si la oferta que recibes se sitúa dentro del 20 por ciento de lo que querías, acéptala. Concéntrate en construir el negocio, no en cerrar el mejor trato. A la larga, la calidad de tu negocio será lo que determine el dinero que ganes, no el trato que puedas haber cerrado años antes con el inversor.

P: ¿Debería preocuparme más por la dilución, por las necesidades reales del negocio o por la cantidad que el inversor quiere invertir?

R: El orden de prioridades es el siguiente: las necesidades reales del negocio, la cantidad que el inversor quiere invertir y, por último y menos importante, la dilución.

Lecturas recomendadas

Stross, Randall E, *eBoys: The True Story of the Six Tall Men Who Backed eBay, Webvan, and Other Billion-Dollar Start-Ups*, Crown Business, Nueva York, 2000.

6

El arte de presentar

Ten cuidado con tus palabras, que pudieran anegar tu dicha.

WILLIAM SHAKESPEARE, *El rey Lear*

GIEC

Olvídate del «pienso, luego existo». Para los emprendedores, la frase que funciona es «presento, luego existo». Presentar no sirve solo para conseguir financiación, sino también para alcanzar un acuerdo, y el acuerdo puede generar una cantidad enorme de cosas buenas, entre ellas ventas, relaciones y nuevos fichajes.

Pregunta: ¿Cómo sabes que un emprendedor está presentando su proyecto?

Respuesta: Porque mueve la boca.

En este capítulo, aprenderás a presentar tu startup y tu producto de un modo más breve, más sencillo y más efectivo.

Llega preparado

Si cuando llegas a la reunión descubres que no hay ningún proyector disponible, la culpa es solo tuya. Si resulta que tu ordenador portátil y el proyector no son compatibles, la culpa es solo tuya. Si la bombilla del proyector se funde durante la presentación, la culpa solo es tuya. Si empiezas la presentación con lentitud, transmites sensación de desorganización y el público pierde interés, la culpa solamente es tuya.

¿Adivinas un modelo de conducta?

Recuperarse de un mal comienzo es prácticamente imposible, de modo que llega con tiempo y prepara el terreno. Llega equipado con tu propio proyector. Llega equipado con dos portátiles cargados con la presentación. Llega equipado con dos adaptadores VGA. Llega equipado con una copia de la presentación en un dispositivo USB. Llega equipado con copias en papel de la

presentación por si acaso todo falla.

Prepara el terreno

Cuando empiece la reunión, deberías preparar el terreno para toda la presentación. Lo primero que deberías preguntar es: «¿De cuánto tiempo dispongo?». La pregunta sirve para demostrar que respetas el valor del tiempo del público y no pretendes sobrepasar ese límite. A la vez, consigues que el público se comprometa a permanecer presente el espacio de tiempo acordado.

Si preparas el terreno para que todo el mundo comparta las mismas expectativas, habrás tomado la delantera en el juego.

A continuación, pregunta: «¿Cuáles son los tres datos más relevantes que podría proporcionarles?». Es posible que descubras de este modo que los miembros de la audiencia ya saben o creen saber algo de lo que intentabas comunicarles y que, en consecuencia, puedes obviar. Y puedes descubrir también que no puedes pasar por alto alguna cosa que dabas por entendida.

Y finalmente, pregunta: «¿Me permiten realizar la presentación rápidamente y responder a preguntas al final?». De este modo, obtendrás el compromiso del público de no interrumpirte y conseguirás que la presentación fluya mejor.

Deberías haber obtenido esta información antes de la reunión, pero conseguir las respuestas no te llevará más de cinco minutos y si preparas el terreno para que todo el mundo comparta las mismas expectativas, habrás tomado la delantera en el juego.

Explícate durante el sexto minuto

Jamás he asistido a una presentación en la que deseara que el presentador hubiera dedicado el primer cuarto de hora a explicar la historia de su vida y luego el cuarto de hora siguiente a explicar el perfil de cada uno de los miembros del equipo presentes en la sala.

Pero por desgracia, muchos emprendedores creen que una presentación es una narración en la que el primer capítulo debe ser siempre autobiográfico. Suponen que estas historias personales convencen al público de que está ante un gran equipo. Pero entretanto, todo el mundo se pregunta: «¿A qué se dedica esta startup?». Para utilizar una analogía del mundo de la aviación, la presentación parece un 747 rugiendo por una pista de cinco kilómetros para coger aceleración, cuando lo que debería hacer el emprendedor es emular un F18 que despegue de la cubierta de cien metros de longitud de un portaviones.

No más tarde del sexto minuto de la presentación deberías estar explicando a qué se dedica tu startup. (Recuerda que los primeros cinco minutos los has dedicado a obtener la respuesta a las tres

preguntas que acabo de mencionar.) En cuanto la audiencia haya entendido a qué te dedicas, escuchará tu presentación con mentalidad serena y centrada.

No te vuelva loco con frases del tipo «soluciones pendientes de patente, que saltan curvas, de primera categoría, escalables, revolucionarias, con la ventaja del primero que llega al mercado, alteradoras de paradigmas y centradas en el cliente». Usa frases de entre dos y seis palabras del estilo:

- «Vendemos software».
- «Vendemos hardware».
- «Impartimos clases a niños necesitados».
- «Trabajamos para impedir el abuso infantil».

EJERCICIO

Pon un temporizador en un minuto. Explica a tus amigos a qué se dedica tu startup hasta que el tiempo se agote. Pídeles que anoten en un papel a qué se dedica tu startup. Recoge las respuestas y compáralas con lo que crees que has dicho.

Sigue la regla del 10/20/30

Tengo la enfermedad de Ménière, el término médico que se emplea para explicar la combinación de acúfenos, pérdida de audición y vértigo. No tiene cura, pero hay muchas teorías sobre sus causas y su tratamiento. Estoy convencido de que mi Ménière es el resultado de escuchar miles de presentaciones horripilantes.

Estoy convencido de que mi Ménière es el resultado de escuchar miles de presentaciones horripilantes.

El principio de Pareto afirma que el 80 por ciento de los efectos son consecuencia de un 20 por ciento de las causas. La ley de Metcalfe defiende que el valor de una red es proporcional al cuadrado del número de usuarios. La regla de presentaciones del 10/20/30 dice que hay que utilizar diez transparencias en veinte minutos con una fuente de texto de al menos treinta puntos. Es la regla más importante que puedes aprender sobre las presentaciones y te ayudará a impedir una epidemia de la enfermedad de Ménière.

Diez transparencias

El propósito de la presentación del proyecto es estimular el interés, no repasar hasta el último

aspecto de la startup y aporrear al público hasta conseguir su sumisión. El objetivo es generar interés suficiente como para conseguir una segunda reunión.

Por lo tanto, el número recomendado de transparencias que deberías incluir una presentación del proyecto es diez. Este número, increíblemente pequeño, te obligará a concentrarte en lo más esencial. Puedes incorporar alguna más, pero no excedas nunca las quince transparencias. Piensa que cuantas más transparencias necesites, menos atractiva resultará tu idea. Las diez transparencias son:

- **TÍTULO.** Nombre de la startup; tu nombre y tu cargo; dirección, correo electrónico y número de teléfono móvil. Mientras muestras esta transparencia, formula las tres preguntas que preparan el terreno y explica a continuación a qué se dedica la startup. ¡Ve al grano!
- **PROBLEMA Y OPORTUNIDAD.** Describe la necesidad que piensas satisfacer. El objetivo es conseguir que todo el mundo quede convencido de la utilidad del producto. Evita dar la impresión de ser una solución en busca de un problema. Minimiza o elimina las referencias a estudios de consultoría sobre el tamaño futuro de tu mercado.

Si no satisfaces ninguna necesidad concreta sino que tu producto permite a la gente hacer cosas que antes no podía hacer, es el momento de ofrecer una imagen del mundo nuevo y valiente que piensas ofrecer.

- **PROPUESTA DE VALOR.** Explica cómo satisfará esa necesidad y el sentido de tu producto. Asegúrate de que el público comprende tanto el producto que vendes como la propuesta de valor.

No es lugar para realizar una explicación técnica en profundidad. Presenta el quid de la cuestión de tu startup; por ejemplo: «Somos una página web especializada en viajes económicos. Hemos escrito un software que busca en todas las páginas web de viajes y recopila todos los precios en un solo informe».

- **MAGIA SUBYACENTE.** Describe la tecnología, la salsa secreta o la magia subyacente en el producto. Cuanto menos texto y más gráficos, esquemas y diagramas de flujos, mejor. Con esta transparencia debes convencer al público de que tienes una idea técnicamente viable.

Si una imagen vale más que mil palabras, un prototipo vale más que diez mil transparencias.

Si dispones de un PMVVV, un prototipo funcional o una demo, es el momento de pasar a ello. Con un poco de suerte, ya no tendrás que recurrir al resto de las transparencias. Como dijo Glen Shires, de Google: «Si una imagen vale más que mil palabras, un prototipo vale más que diez mil transparencias».

- **MODELO DE NEGOCIO.** Explica cómo ganas dinero: quién te paga, tus canales de distribución y tus márgenes brutos. En general, un modelo de negocio único y no probado es una propuesta que da cierto miedo. Si presentas un modelo de negocio revolucionario, explícalo sirviéndote de los términos que emplean los modelos conocidos. Es tu oportunidad

de dejar caer los nombres de las empresas que ya están utilizando el producto.

- **PLAN DE LANZAMIENTO AL MERCADO.** Explica cómo piensas llegar al cliente y resume tus puntos de marketing. Convince al público de que dispones de una estrategia efectiva de lanzamiento del producto al mercado que no costará un ojo de la cara. (Resiste la tentación de utilizar la expresión «hacerse viral», porque eso es hacerse ilusiones, no una estrategia.)
- **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.** Ofrece una visión completa del paisaje competitivo. En exceso mejor que en defecto. Jamás ignores a la competencia. Todo el mundo —clientes, inversores y socios— quiere saber por qué eres tan bueno, no por qué la competencia es tan mala.
- **EQUIPO DIRECTIVO.** Describe los integrantes principales de tu equipo directivo, junta directiva y comité asesor, así como tus principales inversores. No pasa nada si el equipo no alcanza la perfección; piensa que si fuera el cofundador de Cisco o de YouTube no necesitarías buscar financiación.

Solo tienes que demostrar que tu formación y tu experiencia laboral son relevantes para tu mercado. Todas las startups tienen agujeros; lo importante es si comprendes que *hay* agujeros y estás dispuesto a cubrirlos.

- **PROYECCIONES FINANCIERAS Y PRINCIPALES MÉTRICAS.** Presenta una predicción a entre tres y cinco años vista que contenga no solo dólares, sino también las métricas más importantes, como número de clientes y tasa de conversión. Realiza una predicción de abajo hacia arriba (véase capítulo 4, «El arte del *bootstrapping*»). Ten en cuenta ciclos de venta largos y la estacionalidad. Conseguir que el público entienda los supuestos que sustenta tu predicción es tan importante como los números que presentes.
- **ESTADO ACTUAL, LOGROS HASTA LA FECHA Y DESTINO DE LA FINANCIACIÓN.** Explica el estado actual del producto, cómo ves el futuro próximo y cómo piensas utilizar la financiación que consigas. Comparte los detalles de tu inercia positiva y tu tracción. Y usa esta transparencia para cerrar la presentación con un sesgo hacia la acción.

Unas palabras en relación con la liquidación: ningún emprendedor sabe cuándo, cómo o si conseguirá liquidar con éxito su startup, y así y todo muchos insisten en incluir una transparencia que diga: «Hay dos opciones de liquidación: una OPV o una adquisición». Pues claro. Si un inversor te pregunta acerca de tu estrategia de salida, es señal de que no tiene ni idea. Y si le respondes con esas dos opciones, es que tenéis mucho en común.

La única ocasión en que deberías incluir una transparencia sobre liquidación es si puedes mencionar como mínimo tres adquirientes de los que el inversor no haya oído hablar, lo que demuestra que conoces bien el sector. Por otro lado, decir que Google, o el Google de tu sector, acabarán comprándote provocará las carcajadas incluso de los inversores más tontos.

Además de las diez transparencias, puedes tener otras preparadas que cubran con más detalle la tecnología, el marketing, los clientes actuales y otras estrategias clave. Merece la pena llevarlas por si acaso te piden una explicación en profundidad. Pero no las uses a menos que te pregunten sobre el tema en cuestión.

Veinte minutos

La mayoría de las reuniones están programadas para que tengan una hora de duración pero, a pesar de ello, deberías estar preparado para realizar la presentación en veinte minutos. Y eso es así por tres razones:

- Si utilizas un ordenador portátil con Windows, necesitarás cuarenta minutos para conseguir que funcione con el proyector. Si acabas de pasarte a Windows, necesitarás toda la hora.
- Es posible que no dispongas de toda la hora si la reunión anterior se ha alargado y, la verdad, nunca he visto que la reunión anterior acabara a tiempo. Por desgracia, es muy probable que tu reunión sí tenga que acabar a tiempo para recuperar el orden en la agenda.
- Es deseable disponer de tiempo suficiente para la discusión. Tampoco importa mucho que sean veinte minutos de presentación y luego cuarenta de discusión, o una secuencia de transparencia/discusión, transparencia/discusión.

Imagino que estarás pensando: «Guy está hablando de la chusma, de las grandes masas de pringados y de los tarados. Esos sí que tendrían que utilizar solo diez transparencias y veinte minutos, pero nosotros no. Nosotros tenemos una tecnología que salta curvas, que cambia paradigmas, con la ventaja del primero que llega al mercado y pendiente de patente».

Pues no, hablo de *ti*. Me da igual si vendes comida para perros, vida eterna, nanopartículas, componentes ópticos o la cura del cáncer: te basta con diez transparencias y veinte minutos.

Fuente de treinta puntos

Esta recomendación vale para cualquier presentación que se dé con proyector. Piensa en ello: la mayoría de los inversores son mayores y tienen mala vista. Una buena regla que deberías seguir para el tamaño de la fuente es dividir entre dos la edad del inversor más viejo y utilizar ese tamaño de fuente. Otra buena regla general es que cuanto más grande sea la fuente, mejor es el orador (Steve Job utilizaba una fuente de 150 puntos). Imagino que debes de utilizar una de ocho puntos.

Emplear una fuente de tamaño grande y ser parco en texto tiene su razón de ser, puesto que las transparencias sirven para conducir la presentación, no para leerlas. Deberían parafrasear y asentar lo que quiera que salga de tu boca. La gente lee más rápido que habla, y por ello, si incluyes un exceso de detalle en las transparencias, el público leerá antes de que hables y no prestará atención a lo que digas.

Imagínate que alguien decide pagarte 100 dólares por cada palabra que elimines de tu presentación. ¿Cómo quedaría esta?

Si te ves obligado a usar una fuente pequeña para acomodar todo tu material, es que estás incluyendo demasiado detalle en las transparencias. Cada transparencia debería representar un punto principal. Y todo el texto y viñetas que aparecieran en ella deberían sustentar ese punto.



iPhone

Apple reinvents the phone

Domina los matices

En algunos casos [...] el cuchillo puede volverse brutalmente contra la persona que lo empuña [...]. Utiliza el cuchillo con cuidado porque sabes que a él le da igual en quién se clave.

STEPHEN KING

Si obedeces la regla del 10/20/30, tus presentaciones serán mejores que las del 90 por ciento de los emprendedores. Para acercarte aún más a la perfección, domina los siguientes matices:

- NUNCA. JAMÁS. LEAS. LAS. TRANSPARENCIAS. No lea nunca las transparencias.

Piensa que el texto de las transparencias es como un ancla. Las palabras que salgan de tu boca son explicativas y embellecedoras.

- **USA UN FONDO OSCURO.** Un fondo oscuro comunica seriedad y contenido. Un fondo blanco o claro queda barato y poco profesional. Además, mirar una pantalla blanca durante un tiempo que puede oscilar entre los veinte minutos y una hora (dependiendo del tipo de ordenador que emplees) es cansado. ¿Ha visto alguna vez los créditos de una película escritos en letras negras sobre un fondo blanco?
- **INCORPORA EL LOGO A LA PLANTILLA.** Toda presentación es una oportunidad para que tu startup genere conocimiento de marca. Incorpora el logo a la plantilla que uses en la presentación. De este modo, el logo aparecerá en todas las transparencias.
- **UTILIZA FUENTES NORMALES, SIN SERIFAS.** Una presentación no es lugar para demostrar que has acumulado la colección de fuentes de texto más grande del mundo. Usa fuentes normales porque algún día podría tocarte presentar en un ordenador ajeno. Emplea fuentes sin serifas porque son mucho más fáciles de leer que cualquier otra fuente de estilo delicado que te guste. Con Arial nunca te equivocarás.

¿Crees que un efecto de fundido desde la esquina inferior izquierda mejorará la presentación?

- **DA VIDA A TU CUERPO, NO A TUS TRANSPARENCIAS.** PowerPoint tiene más de sesenta maneras de animar textos y gráficos. Le sobran cincuenta y nueve. Muchos emprendedores usan animaciones y transiciones entre transparencias con la intención de poner música a sus presentaciones. Pero ¿crees que un efecto de fundido desde la esquina inferior izquierda mejorará la presentación? Utiliza el cuerpo, no los efectos de PowerPoint y las animaciones, para comunicar expresividad, emoción y entusiasmo.
- **CONSTRUYE VIÑETAS.** La mayoría de los emprendedores no usa viñetas. Muestran, en cambio, bloques enormes de texto. Un error. Emplea las viñetas: fragmentos de texto que capturan el punto principal. Y si hay emprendedores que usan viñetas, las presentan todas a la vez, lo que permite al público leer con antelación. Otro error. Construye tus viñetas: clic, viñeta uno, explicación; clic, viñeta dos, explicación; clic, viñeta tres, explicación. Es toda la animación que necesitas a lo largo de la presentación.
- **EMPLEA SOLO UN NIVEL DE VIÑETAS.** El uso de viñetas con viñetas significa que intentas comunicar un exceso de información en una sola transparencia. Cada transparencia debería comunicar un solo punto, con viñetas que sustenten dicho punto. Si obedeces la parte del «30» de la regla del 10/20/30, te será complicado poner varios niveles de viñetas.
- **UTILIZA DIAGRAMAS Y GRÁFICOS.** Mejor una viñeta que un bloque de texto, pero mejor un diagrama o un gráfico que una viñeta. Usa diagramas para explicar cómo funciona el negocio. Emplea gráficos para explicar tendencias y resultados numéricos. Y construya los diagramas y los gráficos presentando los elementos a base de clics, como con las viñetas.

- CREA TRANSPARENCIAS QUE SE PUEDAN IMPRIMIR. La incorporación de diagramas y gráficos debe hacerse con cautela. A veces, estos objetos gráficos se montan los unos sobre los otros y, con ello, ocultan los anteriores. Esto está muy bien durante la presentación, pero no cuando hay que imprimir el archivo. Asegúrate, pues, de que las transparencias funcionan también una vez impresas.

Deja que la presentación la realice una única persona

Muchos emprendedores creen que los inversores invierten en equipos y que por ello durante sus presentaciones deberían demostrarlo. Siguiendo esta línea de argumentación, cuatro o cinco empleados asisten a la presentación y hablan todos por turnos.

Lo lógico de que todo el mundo tenga su turno para hablar es estupenda cuando se trata de una representación de teatro en el colegio. Padres y abuelos ven en acción a sus valiosas joyas y hay oportunidades a manta para filmar un vídeo. La vida es buena, justa y equitativa. Pero la presentación de una startup no es una representación del colegio.

En una presentación de este tipo, el consejero delegado debería responsabilizarse del 80 por ciento de la misma. El resto del equipo (y no tendría que haber más que otras dos personas) puede presentar una o dos transparencias que se ocupen de su área concreta de trabajo. Pueden proporcionar asimismo respuestas detalladas si surgen preguntas. Y si el consejero delegado no es capaz de gestionar solo la mayor parte de la presentación, debería ensayar hasta conseguirlo, o debería ser sustituido.

Con frecuencia se da el caso de que los miembros del equipo intentan rescatar al consejero delegado cuando el público lo presiona por algo que ha dicho. Por ejemplo, supón que alguien quiere debatir un sistema de distribución para la venta del producto. Un miembro del equipo, cargado de buenas intenciones, dice: «Creo que tiene razón. Llevo mucho tiempo pensando que deberíamos vender directamente al cliente».

Mala jugada, puesto que no demuestra ni pensamiento flexible, ni un entorno abierto, ni una experiencia amplia, sino que demuestra falta de cohesión. La respuesta correcta es que nadie diga nada y que el consejero delegado se pronuncie: «Es una buena idea. ¿Podríamos seguir discutiendo el tema más adelante?».

Sube a trescientos metros y mantente allí

Te prometo que es la única analogía relacionada con la guerra que encontrarás en este libro. Plantéate tres métodos para convertirte en una fuerza letal:

- B-1 LANCER. Se trata de un bombardero de largo alcance para misiones intercontinentales capaz de penetrar sistemas de defensa sofisticados. Puede alcanzar una altura de hasta 9.000

metros. Cuesta 200 millones de dólares.

Si las presentaciones fueran armas, la mayoría, por desgracia, serían B-1 Lancers o Fuerzas de Operaciones Especiales de la Marina.

- FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES DE LA MARINA. Esta gente está especializada en operaciones especiales sobre el terreno en territorio enemigo. Ofrecen operaciones de guerra excepcionales y visualización en tiempo real de objetivos atacando desde el mar y regresando luego a él.
- A-10 WARTHOG. Este avión proporciona apoyo aéreo a las tropas. Es sencillo y robusto. Su punto óptimo es volar a 300 metros y cuesta 13 millones de dólares.

Si las presentaciones fueran armas, la mayoría, por desgracia, serían B-1 Lancers o Fuerzas de Operaciones Especiales de la Marina. La presentación B-1 estaría en las nubes. Harían un montón de aspavientos, proyectarían animaciones de PowerPoint y emplearían términos como «estratégico», «asociación», «alianza», «ventaja del primero en llegar al mercado» y «tecnología patentada». Y ofrecerían un MBA con perfil de finanzas o consultoría.

Los genios de la tecnología, los eruditos y los ingenieros ofrecen la presentación de las Fuerzas de Operaciones Especiales de la Marina. Explican los matices técnicos y emplean muchos acrónimos que solo ellos entienden. Es evidente que conocen su tecnología al dedillo, y que les encanta explicarla.

La presentación B-1 vuela demasiado alto, puesto que lo que el público quiere conocer es lo que hace la startup y por qué se supone que tendrá éxito, no oír hablar de megatendencias y ambiciones megalomaniacas. La presentación de las Fuerzas de Operaciones Especiales de la Marina vuela demasiado bajo porque se concentra en bits, bytes y nits.

La analogía correcta para la presentación es la del A-10 Wathog (300 metros). La presentación no tendría que estar ni en las nubes ni arrastrándose por el suelo con un cuchillo entre los dientes. Límitate a ofrecer detalles suficientes como para demostrar que puedes hacer realidad lo que dices y suficiente visión aérea como para demostrar que tienes un plan.



Responde al hombrecillo

Cuando Bill Joos, un antiguo compañero mío en Garage Technology, inició su carrera profesional, IBM le enseñó a imaginarse que llevaba un hombrecillo sentado en su hombro. Durante las presentaciones, cada vez que Bill decía alguna cosa, el hombrecillo le susurraba al oído: «¿Y entonces qué?».

Imagínate que vas acompañado por ese hombrecillo y escúchalo, porque la importancia de lo que estás diciendo no siempre es evidente, y mucho menos inspiradora. Cada vez que afirmes alguna cosa, imagínate que el hombrecillo te formula la pregunta.

Para responder, hazlo empezando con las dos palabras más potentes de toda presentación: «Por ejemplo...».[1] Y comenta un escenario o un uso de tu producto en el mundo real. Veamos algunos ejemplos:

| Dices | El hombrecillo pregunta | Respondes | Desarrollas |
|---|--|---|--|
| «Nuestros dispositivos de audición utilizan el procesamiento digital de señales.» | «¿Y entonces qué?» | «Nuestro producto incrementa la claridad del sonido.» | «Por ejemplo, si estás en una fiesta rodeado de conversaciones, podrás escuchar lo que la gente esté diciéndote.» |
| «Ofrecemos un cifrado de 128 bits en un dispositivo portátil.» | «¿Y entonces qué?» | «Entrar en nuestro sistema es complicado de narices.» | «Por ejemplo, si estás en la habitación de un hotel y quieres mantener una conversación telefónica segura con tu oficina principal.» |

| | | | |
|---|--------------------|---|--|
| «La señora (nombre de una famosa) forma parte de nuestro consejo asesor.» | «¿Y entonces qué?» | «Lo que hacemos es lo bastante interesante como para atraer a los principales talentos.» | «Por ejemplo, ya nos ha abierto muchas puertas en su sector.» |
| «En nuestra nueva escuela utilizamos el método Montessori.» | «¿Y entonces qué?» | «Nuestra escuela considera los alumnos como individuos y los capacita para que puedan gestionar sus estudios de forma independiente.» | «Por ejemplo, capacitamos a los niños que están dotados en determinadas áreas para que vayan más avanzados que otros alumnos.» |

Presenta constantemente

La familiaridad genera contenido. Cuando te sientas familiarizado y cómodo con tu presentación, podrás ofrecerla con mayor efectividad. Para familiarizarse con la presentación no existen atajos, sino repetirla muchísimas veces.

Si fallas en los ensayos, fallarás en la presentación.

Para llegar a este punto, la mayoría necesita llevar a cabo veinticinco repeticiones. Y no tienes por qué ensayar frente al público objetivo. Los cofundadores, los empleados, la familia, los amigos e incluso el perro constituirán un público perfecto.

Olvídate de estar a la altura si no ensayas. Steve Jobs ensayaba las presentaciones de los productos durante horas, y tú no eres Steve Jobs. Si fallas en los ensayos, fallarás en la presentación. Así que ponte a ello, porque si hay algo peor que sufrir la enfermedad de Ménière, es provocarla.

EJERCICIO

Grábate en vídeo mientras ofreces la presentación. Si la ves sin sentir vergüenza, estás preparado para salir a escena.

Presenta las cifras correctas

El socialismo nunca arraigó en Estados Unidos porque allí los pobres no se ven como un proletariado explotado, sino como millonarios en una situación temporalmente bochornosa.

JOHN STEINBECK

Los inversores no se dedican a poner las presentaciones sobre la mesa y elegir cuáles financiar según las proyecciones financieras o el rendimiento de la inversión. La mayoría de las presentaciones que ven los capitalistas de riesgo guardan entre ellas más similitudes que diferencias. Concretamente, todas proyectan en cuatro o cinco años unas ventas de 50 millones de dólares. Y cualquiera capaz de entrar en Excel puede alcanzar estos resultados teóricos.

En general, los capitalistas de riesgo quieren que las proyecciones de entre tres a cinco años los ayuden a hacer tres cosas: en primer lugar, a entender la escala del negocio; en segundo lugar, a examinar los supuestos del modelo de negocios; y en tercer lugar, a determinar cuánto capital necesitará la startup. Veamos cómo tres destacados inversores describen lo que buscan en una proyección financiera.

- MOHANJIT JOLLY – DRAPER FISHER JURVETSON. «Buscó una previsión a cinco años que contenga supuestos detallados para el primer par de años, donde existe cierto nivel de visibilidad. Los últimos años son más para comprender el crecimiento de facturación a modo de agente que ayuda a ver tanto si el emprendedor piensa a lo grande, como para entender factores clave como intensidad de capital, crecimiento de empleados, etc. En términos globales, los aspectos financieros son más una “verificación de tu intuición” que cualquier otra cosa: ¿Podrá ese negocio, en un plazo de tiempo razonable, ser lo bastante grande como para ofrecer el tipo de rendimiento de la inversión que andamos buscando? ¿Son sensatos los supuestos en los que se asienta?»
- DOUG LEONE – SEQUOIA CAPITAL. «Lo creas o no, los aspectos financieros de las startup se han vuelto irrelevantes», fue la respuesta de Doug. De modo que le pregunté: «¿De modo que la gente que presenta un plan de negocios o hace una presentación a Sequoia no tiene ni siquiera que tocar el tema?». A lo que me respondió: «Por lo que a las startups se refiere, no. Lo que nos importa es el tamaño del mercado, el tiempo que llevará construirlo, cuántos ingenieros, la utilización y el compromiso, este tipo de cosas».
- IAN SOBIESKI – BAND OF ANGELS. «Sé que las inversiones que realice en startups que están en la fase semilla no cumplirán su plan a cinco años, pero aun así, quiero que el emprendedor tenga uno lo bastante detallado como para mostrar lo que opina sobre el negocio. No se trata de ciencia, sino más bien de una especie de cuadro impresionista realizado con las cifras de lo que el emprendedor pretende construir. Luego quiero ver cómo se desglosa el plan en hipótesis probables y experimentos que permitan al emprendedor ir poniendo a prueba las distintas piezas del modelo a medida que la empresa crezca. Estas piezas son puntos de inflexión naturales del plan de negocios y son también el lugar natural donde llevar a cabo las distintas rondas de financiación: la serie A, B y C.»

El caso es que los inversores no buscan predicciones detalladas que contengan hasta el último punto imaginable. Lo que buscan es la imagen global e intentar entender el tipo de supuestos sobre los que el emprendedor basa su negocio.

Una forma de mejorar las predicciones es realizarlas desde abajo hacia arriba, y no desde arriba hacia abajo. Repasemos, en primer lugar, la forma errónea de hacerlo, que consiste en coger una cifra enorme y multiplicarla por una cuota de mercado fácil de conseguir. Apliquemos el método a la venta de comida para perros:

- Según la Humane Society, en Estados Unidos hay 85 millones de perros domésticos.

- Cada perro come dos latas de comida para perros al día.
- El mercado total, por lo tanto, es de 170 millones de latas al día.
- Supongamos, siendo conservadores, que puedes conseguir un 1 por ciento de cuota de mercado o, lo que es lo mismo, una venta de 1,7 millones de latas al día.
- Supongamos también que cada lata se vende por un dólar.
- Lo que significa que su empresa facturará 1,7 millones de dólares al día, siendo de nuevo conservadores. Lo que se traduce en una facturación anual de 620 millones de dólares.

Examinémoslo ahora empleando el método correcto, que es empezar desde abajo con cero dólares y estimar cuántos clientes se pueden alcanzar y conseguir.

- Utilizando todos los trucos de los motores de búsqueda, contactos y redes sociales, puedes conseguir 50.000 visitas mensuales a tu página web.
- Un 1 por ciento de esas visitas o, lo que es lo mismo, 500 personas, comprarán las sesenta latas necesarias para alimentar a su perro durante un mes; de modo que la facturación mensual es 500 personas x 60 latas x 1 dólar/lata = 30.000 dólares.
- Podrías conseguir más visitas y mejorar tus porcentajes de ventas, pero este parece un punto de partida realista: 30.000 dólares mensuales o 360.000 dólares anuales.

360.000 dólares no tiene nada que ver con 620 millones de dólares. Tal vez 360.000 dólares sea una cifra excesivamente pesimista, pero los resultados reales se acercarán mucho más a los 360.000 dólares que a los 620 millones.

Confíesalo todo

Si en tu empresa hay porquería que no has limpiado o no puedes limpiar de inmediato, dala a conocer a los inversores en un momento temprano del proceso de búsqueda de financiación. Cuanto más tarde reveles su existencia, más difícil será hacerlo y más dañará tu credibilidad.

Por ejemplo, Garage Technology Ventures invirtió en una ocasión en una empresa que reveló que un inversor potencial tenía un acuerdo de consultoría con ella. El acuerdo salió a la luz unos días antes de cerrar la financiación. El inversor en cuestión estaba comprando acciones, además de recibir acciones y dinero a cambio de sus servicios de consultoría. Ningún otro inversor tenía un acuerdo similar a ese.

Cuando los demás inversores tuvieron noticias de aquel acuerdo, el negocio estuvo a punto de irse al traste. De haber revelado la empresa con tiempo aquel acuerdo y explicado por qué tenía sentido para todo el mundo (y, de hecho, lo tenía), las cosas hubieran sido mucho más sencillas. Por desgracia, un inversor importante decidió retirarse por culpa de aquel conflicto de último minuto.

¿Qué sucede cuando tu historial tiene una mancha como, por ejemplo, haber puesto en marcha, o trabajado para, una empresa que se fue a pique? Esconder este hecho no tiene sentido porque los

inversores acaban descubriéndolo todo tarde o temprano. Tampoco es correcto echar la culpa a otro del fracaso, bien sea el mercado, otros empleados, clientes o, en particular, los inversores, independientemente de cuál sea en realidad la verdad.

Mi recomendación es entonar el *mea culpa*. Es decir, aceptar toda la culpabilidad del fallo que pueda justificarse y confesar los pecados. Los inversores sofisticados consideran que una sinceridad de este calibre es una virtud admirable y muchos han ganado dinero a carretadas con emprendedores que fracasaron en anteriores iniciativas. Lo importante es aprender de los fracasos y estar dispuesto a volver a intentarlo.

Mantén la boca cerrada, toma notas, resume, regurgita y haz el seguimiento

La gente se vuelve más interesante cuando deja de hablar, salvo raras excepciones.

MARY LOWRY

En una ocasión acompañé al consejero delegado y al director financiero de una startup a realizar su presentación ante un capitalista de riesgo. Unos días después, me reuní con el capitalista. Cuando empezamos a hablar sobre la Directiva (con D mayúscula), dijo: «Me fijé en que el consejero delegado habló casi todo el rato y que el director financiero permaneció sentado tomando notas. El consejero delegado no escribió nada de nada. Creo que el director financiero es un elemento de calidad».

Tomar notas de manera visible comunica lo siguiente: «Te considero inteligente. Estás diciendo algo que merece la pena apuntar. Estoy dispuesto y ansioso por aprender. Soy meticuloso».

No recuerdo si lo que dijo el capitalista de riesgo durante la reunión fue digno de ser anotado, pero la gracia no es esa. Mantener la boca cerrada, tomar notas y prestar atención a posibles formas de mejorar son actitudes correctas para una presentación. Piensa que incluso los actos más nimios sirven para generar buena impresión.

Tomar notas de manera visible comunica lo siguiente: «Te considero inteligente. Estás diciendo algo que merece la pena apuntar. Estoy dispuesto y ansioso por aprender. Soy meticuloso». Tomar notas presenta estos beneficios, además del valor que pueda tener la información anotada. No tiene ningún punto negativo.

Por otro lado, al final de la reunión, resume todo lo que has escuchado y repítelo para asegurarte de que has captado la información correctamente. Y luego realiza el debido seguimiento, en el plazo de un día, de todas las promesas que has realizado a lo largo de la presentación; por ejemplo, proporcionar información adicional.

Reescribe a partir de cero

Después de la Segunda Guerra Mundial, se regalaron o vendieron en Filipinas muchos Jeeps del ejército de Estados Unidos. Los vehículos, conocidos como Jeepneys, fueron modificados por los filipinos para incrementar el número de pasajeros y se decoraron con colores chillones hasta quedar bonitos pero irreconocibles con respecto a su forma original. Hubo incluso Jeepneys que hicieron una transición tan intensa que se convirtieron en Mercedes.



Pasado un tiempo, muchas presentaciones recuerdan a estos coches. Empiezan como documentos básicos y de carácter utilitario, pero los emprendedores van editándolas y poniéndoles remiendos como respuesta a los comentarios de los inversores potenciales. Cada reunión da lugar a más ediciones, soluciones y remiendos, hasta que se hace difícil reconocer los rasgos fundamentales de una presentación de proyecto.

Mi recomendación es que después de unas cinco presentaciones, descartes el material y empieces de cero. Deja que esta versión 2.0 refleje la Gestalt de lo que has aprendido en vez de ser una manta de *patchwork*.

Presenta, y después planifica... y por qué en este libro no hay ningún capítulo dedicado al plan de negocios

No he visto ningún plan en cinco años. Solo presos.

DOUG LEONE, Sequoia Capital

Según la Biblioteca Británica, en los mitos celtas había recipientes mágicos que «satisfacían los gustos y las necesidades de todos aquellos que comían y bebían de ellos». Estos mitos dieron pie a la leyenda del Santo Grial. Hasta hace poco tiempo, el equivalente moderno del Santo Grial para los emprendedores era el plan de negocios.

En los viejos tiempos, los emprendedores escribían un plan de negocios y extraían de él las transparencias de PowerPoint. Consideraban el plan de negocios como la razón de ser y el fin supremo de todas las cosas y la presentación del proyecto, en consecuencia, era un subconjunto de su magnificencia. En teoría, el plan de negocios satisfacía los gustos y las necesidades de todos aquellos que lo leían y provocaban efectos mágicos, más en concreto, la necesidad irresistible de dar financiación.

Pero estas ideas están desfasadas y los planes de negocios tipo Santo Grial siguen siendo inalcanzables y mitológicos. En la práctica, los días de escribir planes de negocios han pasado a mejor vida. Pocos inversores sofisticados se decantarán por leer un documento así como primer paso: lo que quiere la gente es escuchar su presentación, no leer su plan.

Para empresas en su primera fase, lo único que se necesita es una presentación de PowerPoint o de Keynote. Existen escasas probabilidades de que los potenciales inversores pidan un plan de negocios, y aun en el caso de que lo hagan, ya habrán tomado una decisión sin necesidad de ese documento.

Mucho más adelante, cuando lleves a cabo una ronda de financiación intermedia antes de salir a bolsa, tal vez tengas que elaborar un plan de negocios, aunque a esas alturas ya dispondrás de banqueros de inversión y abogados para que te escriban todas las chorradas necesarias para cubrirte bien las espaldas.

Adenda

Minicapítulo: El cambio de imagen de la presentación

Asesoro a una empresa llamada Enthrill. Se dedican a ofrecer a las editoriales una manera de vender libros electrónicos a través de librerías tradicionales. El consejero delegado de la empresa, Kevin Franco, me pidió que repasara la presentación de noventa segundos que pensaba dar en el

TechShowcase2014 que iba a celebrarse en Calgary, Alberta. A continuación te mostraré el original que me envió y cómo lo edité (por utilizar un término «suave»), a modo de ilustración de cómo llevar a cabo una presentación efectiva.

ANTES (mis comentarios/\$.02 para Kevin aparecen en *cursiva*):

Hola, me llamo Kevin Franco. Soy cofundador y consejero delegado de Enthrrill Distribution Inc.

Estamos buscando capital por valor de 750.000 dólares para poder comercializar nuestra tecnología de distribución de libros electrónicos. YO \$.02: *No des una cifra. ¿Y si resulta que alguien quiere invertir 2 millones de dólares?*

Uno de los principales problemas del sector editorial actual es la barrera que presentan los «cotos privados». YO \$.02: *«Cotos privados» no le quedará claro a nadie a menos que esté familiarizado con la edición. Yo estoy familiarizado y no sé muy bien a qué te refieres...*

Amazon, Apple, Kobo, Nook y Sony no admiten compatibilidad. Esto limita a las editoriales a las ventas al consumidor, que representan únicamente una parte del total de ventas en el mundo editorial. YO \$.02: *¿Cuánta gente entiende lo que significan «las ventas al consumidor»?*

Enthrrill ha solucionado este problema. Nuestra tecnología proporciona libros electrónicos a todo tipo de dispositivos. Tenemos dos aplicaciones para ayudar a las editoriales a vender libros electrónicos:

A. Venta B2B [Business to Business] (o venta al mayor del libro electrónico a empresas). YO \$.02: *Comprendo perfectamente bien la edición. Comprendo perfectamente lo que significa B2B. Pero me cuesta comprender que significa B2B en la edición.*

B. Venta minoristas (o venta de libro electrónico en cadenas minoristas).

En el segmento B2B, vemos un espacio en blanco de oportunidades de venta que asciende globalmente a más de 4.000 millones de dólares que pueden capitalizar los editores utilizando nuestro SaaS (software como servicio). YO \$.02: *¿Qué es un «espacio en blanco de oportunidades de venta»? Y déjame que lo entienda... ¿qué es eso de un SaaS que permite a una editorial vender libros? Oh, debes de querer decir que Enthrrill es un Saas, no lo que los editores harán. Pero un Saas entonces es como Salesforce.com. ¿Enthrrill es entonces como Salesforce? Pero ¿de qué demonios habla este tipo?*

En el segmento minorista, vemos una gran oportunidad para que las editoriales aprovechen el tráfico de los minoristas tradicionales y el mercado en expansión de las tarjetas regalo vendiendo contenido digital a través de tarjetas regalo de libros electrónicos.

En pocas semanas, Enthrrill lanzará oficialmente al mercado su tecnología. Wal-Mart inaugurará una librería electrónica basada en el software de Enthrrill y un programa Enthrrill de tarjetas regalo de libros electrónicos en todos sus establecimientos en Canadá. Estas Navidades, Enthrrill venderá tarjetas regalo de libros electrónicos en más de mil establecimientos repartidos por todo Canadá. YO \$.02: *Llevamos prácticamente tres cuartos de presentación y la cosa empieza a ponerse interesante. Me parece que vamos al revés.*

Hemos firmado contratos con HarperCollins, Macmillan, Harlequin, Scholastic y muchas más editoriales, así como con Wal-Mart, Target, Safeway, Air Miles, Toys “R” Us, Home Hardware, InComm, Air Miles, BlackHawk Network y CMMI.

Me encantaría reunirme con todos ustedes uno a uno para seguir discutiendo esta oportunidad.

Esta es la versión que yo escribí para sustituir la que me envió:

«Me llamo Kevin Franco. Soy cofundador y consejero delegado de Enthrrill Distribution. Seguramente somos la única empresa de este evento con un servicio firmado, cerrado y a punto de lanzar al mercado conjuntamente con Wal-Mart.

En pocas semanas, los clientes de Wal-Mart podrán adquirir un libro electrónico de editoriales como HarperCollins, Macmillan, Harlequin y Scholastic. Todo el mundo conoce las tarjetas regalo. [Mostrar una tarjeta.] Nuestro producto es similar pero en vez de una cantidad de dinero, la tarjeta regalo es para un libro concreto.

La gente comprará la tarjeta para un libro electrónico, se irá a su casa, entrará en internet, introducirá el código de la tarjeta y descargará su libro electrónico. O la regalará. Sin nuestra tecnología, las editoriales no pueden ofrecer libros electrónicos a través de establecimientos tradicionales. Son totalmente dependientes de las ventas electrónicas a través de Amazon, Apple, Kobo, Nook y Sony... y ya saben lo que piensan al respecto.

Nuestro producto es ganador en todos los sentidos. A las editoriales les gusta porque Amazon y otros similares dejarán de controlar la distribución de sus libros electrónicos. A Wal-Mart y al comercio minorista les gusta porque pueden cubrir el mercado del libro electrónico, no solo el del libro impreso. Por otro lado, nuestras tarjetas ocupan muy poco espacio, razón por la que las tiendas pueden ofrecer más títulos y buscar las tarjetas les resulta mucho más fácil que enviar palés de libros.

Y a la gente le gusta porque descubren nuevos títulos mientras están de compras.

Ah, y una cosa más... También hemos firmado contratos con Target, Safeway, Toys “R” Us y Home Hardware. En Navidad, las tarjetas Enthrill estarán disponibles en más de mil establecimientos repartidos por todo Canadá».

Las lecciones que hay que aprender de mi nueva versión son las siguientes:

- **EMPIEZA FUERTE.** Si estás a punto de hacer negocios con un gigante como Wal-Mart, deberías gritarlo a pleno pulmón. Comienza con la que sea tu mejor noticia.
- **ELIMINA LA JERGA DEL SECTOR.** Explica a la gente qué hace, cómo lo hace y quiénes son tus clientes empleando el lenguaje más sencillo posible.
- **DEJA CAER TODOS LOS NOMBRES IMPORTANTES QUE PUEDAS.** Si tienes otras relaciones importantes, pregóñalas también. El público busca pruebas de tu futuro éxito. Los clientes famosos ayudan a que esto se haga realidad.
- **CATALIZA LA FANTASÍA.** Fíjate en que no hay ni cifras de ingresos ni tonterías relacionadas con el tamaño del mercado. Una solución como esta atraería a muchas editoriales, de modo que no es necesario ser matemático para saber que se venderán muchos libros electrónicos.
- **TERMINA FUERTE.** Como Steve Jobs solía decir: «Una cosa más...». Resérvate algo grande para el final.

Minicapítulo: Cómo ganar un concurso de planes de negocios

Organizaciones de todo el mundo llevan a cabo concursos de planes de negocios para fomentar la innovación y el emprendimiento. La buena noticia es que estos concursos obligan a los emprendedores a reunir sus ideas porque hay un plazo de entrega y que son experiencias de aprendizaje que los fuerzan a simular un equipo de startup.

La mala noticia es que los planes de negocio ya no son necesarios, razón por la que los concursos de planes de negocio utilizan un formato equivocado. Las organizaciones deberían poner en marcha concursos de *presentaciones* de negocios. He sido jurado de muchos concursos de planes de negocios y para emitir mi voto me he limitado a leer los resúmenes y a escuchar las presentaciones.

Otro problema es que estos concursos están enfocados a hacer que las startups sean más atractivas para los inversores. En mi más sincera opinión, este énfasis hace un flaco favor a los emprendedores. Más importante que poner en marcha una especie de concurso de belleza para que una startup resulte atractiva a los inversores es hacerla viable en la vida real.

Por ejemplo, una startup en fase inicial, sin un mercado demostrado, sin un equipo directivo de rendimiento demostrado y sin una tecnología de efectividad demostrada (las tres cualidades que la mayoría de los inversores dice buscar), no resulta atractiva. Pero los equipos con rendimiento por demostrar, en mercados por demostrar y tecnologías con efectividad pendientes de demostrar suelen dar como resultado startups de carácter épico.

En el mundo real, la viabilidad es más importante que la financiación por tres motivos. En primer

lugar, cada vez se necesita menos capital para empezar porque todo es gratis o barato (infraestructura, métodos de marketing y herramientas). En segundo lugar, el *crowdfunding* puede llegar a reunir varios cientos de miles de dólares en efectivo. Y en tercer lugar, la parte más complicada de poner en marcha una empresa es hacerla viable, no encontrar financiación. ¿Para qué sirve la startup con más financiación del mundo si resulta que no es viable?

Pero ya empiezo otra vez a divagar.

No puedo decir que ganar un concurso de *planes* de negocios o *presentaciones* de negocios sea malo, puesto que la visibilidad siempre es buena. Estos concursos son los últimos bastiones de los planes de negocios, razón por la que es imprescindible elaborar uno para participar, pero la decisión final del jurado se basa en la presentación, de modo que para ganar el concurso hay que concentrarse en la presentación:

- PRACTICA. Practica hasta que te hartes de tu presentación. Poca gente es capaz de improvisar. Y la probabilidad de que tú seas uno de ellos es cero.

Si ganas o pierdes quedará decidido en el primer minuto.

- VE AL GRANO. Durante los treinta primeros segundos, explica qué hace tu producto. Explica el problema o la necesidad que aborda durante los treinta segundos siguientes. Si ganas o pierdes quedará decidido en el primer minuto. Recuerdo: F18 no 747.
- CUENTA UNA HISTORIA. Ofrece un motivo lógico de tu interés por tu producto, tu servicio y tu sector. Historias como «Mi novia quería vender su colección de juguetes por internet» han lanzado mil proyectos.
- CATALIZA LA FANTASÍA. Olvídate de intentar demostrar que existe un mercado enorme para tu producto citando estadísticas y estudios de consultoría. Lo harán todos los equipos. Describe una historia que resulte tan atractiva y tan fresca que obligue a los miembros del jurado a fantasear sobre tu potencial y a empezar a hacer cálculos mentales.
- USA UN TAMAÑO DE FUENTE GRANDE. Seguramente, los miembros del jurado serán personas mayores y les costará leer textos pequeños en las transparencias. Habrá además mucho público. Piensa que la gente situada al fondo también tiene que leer sus transparencias.
- EMPLEA GRÁFICOS GRANDES. La competencia usará texto pequeño y no utilizará gráficos. Piensa distinto. Usa todos los gráficos y fotografías que te sea posible y poco texto. Las capturas de pantalla también resultan potentes porque hacen que la idea parezca más real.
- ILUMINA LA REALIDAD DE LA CALIDAD DE TU EQUIPO. Por definición, si participas en uno de esos concursos, ni tú ni los miembros de tu equipo tendréis currículos profesionales impresionantes. Intentar minimizar los puntos débiles no genera puntos fuertes. Límitate a demostrar que tu perfil es adecuado e importante para el negocio.
- PRACTICA UN POCO MÁS.

Minicapítulo: Las diez grandes mentiras de los emprendedores

En una jornada normal, un inversor se reúne con dos o tres startups y lee cuatro o cinco resúmenes de planes de negocios. Cada empresa afirma representar una oportunidad única y revolucionaria, disponer de un equipo de calidad demostrada, de una tecnología de funcionalidad demostrada y de un mercado demostrado. Ninguna empresa afirma estar integrada por un puñado de perdedores que no saben qué se hacen.

Por el bien de los inversores que están hartos de escuchar siempre las mismas mentiras, y por el bien de los emprendedores que perjudican su causa contándoselas, expongo a continuación las diez grandes mentiras de los emprendedores. Estúdialas con atención para, al menos, contar mentiras nuevas.

1. «Nuestra proyección es conservadora.» Tu proyección será conservadora, pero afirmas que al tercer año estarás facturando 100 millones de dólares. De hecho, tu empresa será la empresa con crecimiento más veloz de la historia de la humanidad.

La verdad es que no tienes ni idea de cómo te irán las ventas y yo tengo la fantasía de que aparezca un día un emprendedor que me diga: «Nuestra proyección es una cifra salida de la nada. Intentamos que sea lo bastante elevada como para que resulte atractiva, aunque también lo bastante baja como para no quedar como idiotas. La verdad es que no tendremos ni idea hasta que lancemos el producto al mercado y veamos cuál es su aceptación». Al menos, ese emprendedor sería honesto.

2. «Dicen los expertos que nuestro mercado alcanzará los 50.000 millones de dólares en cinco años.» No cites cifras de este estilo con la esperanza de impresionar a los inversores. No he visto todavía a nadie que llegue y diga: «Estamos en un mercado minúsculo». Todo el mundo dice lo mismo. Es mucho mejor catalizar la fantasía.
3. «La semana próxima firmamos un contrato con Amazon.» Lo de la tracción está muy bien. Es lo que ayuda a conseguir financiación. Pero hasta que el contrato no esté firmado, no está firmado. Si el inversor pregunta por el contrato la semana próxima y resulta que todavía no está firmado, te enfrentarás a un problema de credibilidad. En cinco años, jamás he visto un contrato firmado a tiempo. Habla de Amazon y sus grandes negocios cuando los acuerdos estén cerrados.
4. «Incorporaremos empleados clave en cuanto obtengamos financiación.» Iré al grano: sois dos tipos que trabajan en un garaje, estáis intentando encontrar unos cuantos centenares de dólares, os faltan aún doce meses para terminar el producto, ¿y estáis diciéndome que un montón de gente conocida y respetada está dispuesta a abandonar un puesto de trabajo de 250.000 dólares anuales, más bonos, más acciones, para incorporarse a vuestra empresa?

Cuando los inversores se ponen luego en contacto con esos empleados clave que supuestamente están dispuestos a incorporarse a la nueva empresa, la respuesta que suelen obtener es: «Recuerdo vagamente que conocí al consejero delegado en un cóctel». Si piensas

contar esa mentira, asegúrate de que el asunto con los potenciales empleados está atado y bien atado y están dispuestos a sumarse a tu aventura.

5. «Tenemos ya varios inversores en situación de diligencia debida.» Es decir: «Si no te apresuras, otro invertirá en nuestra empresa y habrás perdido tu oportunidad». Esto funciona bien en momentos de exuberancia irracional, pero, en otros, es una táctica que incita a la carcajada. Lo que en realidad piensa quien escucha es: «Has hecho la presentación a otros inversores y aún no te han dicho si rechazan o no tu propuesta».

Existen elevadas probabilidades de que los inversores se conozcan entre ellos mejor de lo que tú los conoces a ellos. No les cuesta nada llamar a sus colegas y averiguar hasta qué punto otra firma está interesada en tu proyecto. Para sacar adelante esta mentira, o eres un farolero y vas fuerte, o no tienes ni la más mínima oportunidad contra la red de inversores.

6. «Microsoft es una compañía demasiado vieja, estúpida y lenta como para representar una amenaza.» Microsoft, Oracle, Apple, Facebook... Elige cualquier compañía de éxito. Muchos emprendedores piensan que, haciendo una declaración grandiosa como esta, están (a) convenciendo al inversor de que tienen agallas, (b) demostrando que son capaces de derrotar a un competidor bien atrincherado y (c) estableciendo una ventaja competitiva.

Pero en realidad lo único que demuestra es su ingenuidad y su ignorancia con respecto a lo que cuesta construir un negocio de éxito. Que gente como Larry Ellison pueda tener el aeropuerto de San José abierto hasta las tantas para que aterrice su jet privado, mientras que tú y yo nos limitamos a comer cacahuetes en Southwest Airlines tiene su razón de ser. Y no es precisamente porque la compañía de Larry sea vieja, estúpida y lenta.

Que te plantees competir con una compañía establecida pondrá los pelos de punta a los potenciales inversores. No cierres además tu ataúd denigrando a una competencia de esta forma y demostrando con ello que no tienes ni idea de nada. Explica, en cambio, cómo puedes evitar la competencia ofreciendo el producto a otros segmentos o pasando desapercibido. Como mínimo, reconoce que emprendes una aventura complicada y de alto riesgo, lo que dará a entender que eres consciente de la magnitud del reto.

7. «Las patentes hacen que nuestro negocio sea defendible.» Las patentes no hacen un negocio defendible. Tal vez proporcionen una ventaja competitiva temporal —sobre todo en ciencia de materiales, aparatos médicos y compañías de biotecnología—, pero eso es todo.

Antes que nada, registra las patentes si puedes, pero no dependas de ellas más que para impresionar a tus padres a menos que dispongas del tiempo (años) y del dinero (millones) para acudir a los tribunales.

Cuando hables con los inversores, el número óptimo de ocasiones de mencionar que tu tecnología es patentable es uno. Cero tampoco es adecuado porque implicaría que no tienes nada de tu invención. Más de uno significa que eres un inexperto.

8. «Nos basta con hacernos con un 1 por ciento del mercado.» Eso es lo que los capitalistas de riesgo conocen como la «mentira del refresco chino». Es decir: «Con que solo el 1 por ciento de la población china consumiese nuestro refresco, tendríamos más éxito que cualquier otra empresa en la historia de la humanidad».

Pero esta línea de razonamiento presenta varios problemas. Primero, conseguir que incluso un 1 por ciento de la población china consuma tu refresco no es fácil. Segundo, pocos emprendedores van de verdad a por un mercado tan grande como toda la población china. Tercero, la startup que pasó antes que la tuya dijo algo similar sobre otro mercado, y lo mismo dirá la de después. Cuarto, una empresa que apunta a hacerse solo con el 1 por ciento de la cuota de mercado no resulta interesante.

9. «Tenemos la ventaja de ser los primeros en llegar al mercado.» Esta mentira presenta, como mínimo, dos problemas. En primer lugar, puede que no sea cierto. ¿Cómo saber que no hay alguien más haciendo lo que estás haciendo? Como norma general, si estás haciendo algo bueno, seguro que hay al menos cinco startups más con las manos en la misma masa. Y si estás haciendo algo magnífico, seguro que también hay diez más.

En segundo lugar, la ventaja de ser los primeros en llegar al mercado no es tan maravilloso como parece. Llegar en segundo lugar y rápidamente puede ser mucho mejor: que otro sea el pionero del concepto y aprendamos de sus errores, y, así, luego lo superamos.

10. «Tenemos un equipo de primera clase y de calidad demostrada.» La definición aceptable de «primera clase» y «calidad demostrada» en este contexto es que los fundadores generaron una enorme riqueza a los inversores de una compañía anterior, o que ocupaban puestos en compañías grandes y muy respetadas. Haber vivido la cresta de la ola de una empresa de éxito ocupando un papel secundario, haber trabajado como consultor para McKinsey o haber trabajado un par de años en un banco de inversión no cuenta como perfil de emprendedor de calidad demostrada.

EJERCICIO

Pásale la lista de mentiras a un amigo y pídele que escuche tu presentación. ¿Cuántas mentiras has dicho? Suspenderás el ejercicio si el resultado es más de dos.

FAQ

P: ¿Cómo consigo que mi presentación sea memorable?

R: El problema no es que las presentaciones no sean memorables. Tal y como están las cosas, muchas presentaciones resultan emocionantes por sus promesas de ser los primeros en llegar al mercado, por las tecnologías patentadas que proponen, por los mercados de 50.000 millones de dólares y por los equipos integrados por genios motivados.

El problema es que todas las presentaciones empiezan a sonar igual porque todas se basan en las mismas afirmaciones. Puedes conseguir que la tuya sea memorable si te aferras a los básicos: una presentación breve (diez transparencias, veinte minutos) con una historia llamativa en la que relates cómo piensas solventar una necesidad real o explotar una oportunidad atractiva.

Y puedes hacer incluso algo más: una demostración del producto que haga estallar de alegría a

la audiencia por su frescura. Y si lo consigues, no tendrás que preocuparte más por tus transparencias de PowerPoint. De hecho, después de la demostración ya no tendrás que recurrir más a ellas porque habrá mucho de qué hablar.

Imagínate siempre que tu público está al final de una jornada de largas y aburridas reuniones; que todo el mundo está medio dormido y apenas presta atención; que lo único que quiere la gente es largarse a casa. Muy frecuentemente, eso es lo que te encontrarás, de modo que prepárate para afrontarlo.

P: ¿Imprimo la presentación en color y encuadernada para entregarla a los inversores?

R: La mierda en color y encuadernada sigue siendo mierda. Una vez más, yo me preocuparía por lo importante, como es el contenido y la forma de presentar, más que en imprimir y encuadernar.

P: ¿Envío la presentación a los asistentes con antelación?

R: No. Una buena presentación solo debería mostrar fragmentos de texto (¡con un tamaño de fuente grande!), razón por la que al público le será complicado entenderla sin tu cautivadora presentación oral.

P: ¿Entrego copias de la presentación al principio de la reunión?

R: No. Si lo haces al principio, la gente se adelantará porque es más rápido leer que escuchar lo que se dice. Sin embargo, esto dificulta tomar notas, por lo tanto, una estrategia alternativa consiste en entregar la presentación al principio de la reunión pero solicitar al público que no se adelante.

Lecturas recomendadas

Nesheim, John, *High Tech Start Up: The Complete Handbook for Creating Successful New High Tech Companies*, Free Press, Nueva York, 2000.

Reynolds, Garr, *Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery*, New Riders, Nueva York, 2008. Versión castellana *Presentación zen: ideas sencillas para el diseño de presentaciones*, Prentice Hall, Madrid, 2009.

Proliferación

7

El arte de crear un equipo

Es esencial emplear, confiar y recompensar a aquellos cuya perspectiva, capacidad y opinión sean radicalmente distintas a las nuestras. Y eso es algo excepcional, por otro lado, puesto que exige una humildad, una tolerancia y una sabiduría fuera de lo común.

DEE W. HOCK

GIEC

Pocas tareas resultan más emocionantes que fichar a grandes profesionales para una startup con futuro, y pocos factores son más críticos para el éxito que los grandes profesionales. No basta con que los candidatos estén cualificados para trabajar en la startup; deben, además, creer en el producto, porque trabajar en una startup está más próximo a una religión que a una forma de ganarse la vida. Este capítulo explica cómo construir un equipo maravilloso.

Ignora lo irrelevante

En el mundo hay escasez de grandes empleados. Por lo tanto, tomar decisiones relacionadas con su reclutamiento basadas en consideraciones irrelevantes es una estupidez (y en muchos lugares es incluso ilegal). El arte de construir un equipo exige mirar más allá de la raza, las creencias, el color, la orientación sexual y la religión. Y añadiría a la lista incluso la formación reglada y la experiencia laboral. Céntrate, en cambio, en los tres factores siguientes:

1. ¿Puede el candidato hacer lo que tú necesitas que haga?
2. ¿Cree el candidato en lo que estás haciendo?
3. ¿Es un candidato agradable y de confianza?

Los primeros empleados de Apple, Google, Facebook y Microsoft no

tendrían por qué ser necesariamente grandes empleados para una startup.

La gente pone excesivo énfasis en la experiencia formal y en el perfil de los candidatos. A veces merece la pena ignorar la ausencia de un perfil perfecto y relevante, mientras que en otras merece la pena ignorar la presencia del perfil perfecto y relevante:

- **EXPERIENCIA EN UNA STARTUP DE ÉXITO.** La gente que trabajó en una determinada empresa cuando esta alcanzó el éxito no tuvo por qué contribuir necesariamente a la consecución de ese éxito. Los primeros empleados de Apple, Google, Facebook y Microsoft no tendrían por qué ser necesariamente grandes empleados para una startup. Para empezar, en este momento, seguramente son tan ricos que no les apetece tener que volver a trabajar duro.
- **EXPERIENCIA EN UNA EMPRESA GRANDE.** Trabajar en una empresa grande no es un elemento de predicción fiable para alcanzar el éxito en un entorno de startup. Las habilidades necesarias son distintas en cada contexto. Un vicepresidente de Google (con su marca establecida, recursos infinitos y un 80 por ciento de cuota de mercado) tal vez no sea la persona adecuada para una organización que de momento consta de «dos tipos trabajando en un garaje».
- **EXPERIENCIA EN UNA EMPRESA FRACASADA.** Este es el reverso de la moneda de la experiencia en una startup de éxito o en una empresa grande. El fracaso puede haber sido consecuencia de muchos factores, y tal vez el candidato fuera uno de ellos. O no. El fracaso, sin embargo, suele ser mejor maestro que el éxito, sobre todo cuando el fracaso se produce en la empresa de otros.
- **PERFIL EDUCATIVO.** Se trata de fichar gente inteligente, no necesariamente gente con títulos. Son cosas distintas. Steve Jobs nunca terminó sus estudios en Reed College. Steve Case, fundador de AOL, estudió en Punahou. La mitad de los ingenieros de la Macintosh Division no terminó sus estudios universitarios. Yo dejé la carrera de derecho a medias y me rechazaron en Stanford Business School.
- **EXPERIENCIA EN LA MISMA FUNCIÓN.** La experiencia funcional también es un arma de doble filo. Apple contrató en una ocasión un ejecutivo del sector de los tampones porque creíamos necesitar experiencia en marketing de productos encajados para vender los Macintosh como si fueran compresas. Pero resultó que su experiencia no era transferible al sector de los ordenadores, vaya. Hay muchos puestos, como los relacionados con la contabilidad, que exigen un conjunto de habilidades concretas, pero para la mayoría de los puestos de una startup, lo más efectivo es hacerse con el «mejor deportista».
- **EXPERIENCIA EN EL MISMO SECTOR.** La experiencia en el sector es otra arma de doble filo. Por un lado, comprender el sector y tener ya relaciones en él resulta útil. Pero por otro lado, un candidato que se aferre a su forma de pensar sobre el sector («Un fabricante de ordenadores no puede sostener su propia cadena de establecimientos minoristas») puede

acabar siendo un problema. Considera, una vez más, la estrategia del mejor deportista.

Y otra característica que hay que ignorar: las debilidades. Nadie diría que uno de los puntos fuertes de Steve Jobs fuera la compasión. Ni tampoco el diseño estético lo era de Bill Gates. ¿Haría bien, entonces, no contratando al próximo Steve Jobs o al próximo Bill Gates? Hay dos teorías al respecto:

- Encuentra el candidato que carezca de debilidades importantes (aunque carezca de puntos fuertes importantes).
- Encuentra el candidato que posea puntos fuertes importantes (aunque tenga debilidades importantes).

La primera línea de razonamiento falla porque todo el mundo tiene debilidades importantes; es solo cuestión de averiguar cuáles son. Rendir bien en un área es duro de por sí; intentar encontrar gente que pueda hacerlo todo es misión imposible.

La segunda línea de razonamiento es la que se debe seguir. Un equipo con puntos fuertes importantes y diversos es lo que se necesita en los primeros tiempos, cuando hay pocas posibilidades de contratar mucho personal y el despido no tiene cabida. Los grandes triunfadores tienden a poseer puntos débiles importantes. La gente sin puntos débiles importantes suele ser mediocre.

EJERCICIO

Recuerda tus primeros puestos de trabajo. ¿Verdadero o falso?

- Estaba perfectamente cualificado.
- Busco en los candidatos unos estándares superiores a los que buscaba la persona que me contrató a mí.

Dramatiza tus expectativas

Deja claro a todo el mundo que fiches que trabajar en una startup no tiene nada que ver con lo que están acostumbrados (si vienen de empresas grandes) y tampoco con lo que puedan haber visto en películas y series (si miran mucho la tele).

En el caso de los primeros, debes preguntarles: «¿Puedes volar en clase turista, funcionar sin secretaria y alojarte en moteles baratos?». Tal vez con ello espantes a algunos candidatos deseables, pero merece la pena correr el riesgo para evitar acabar con gente incapaz de funcionar en un entorno de startup.

| Aptitud de gran empresa | Aptitud de startup |
|---------------------------|--------------------|
| Hacerle la pelota al jefe | Ser el jefe |

| | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Generar beneficios teóricos | Generar liquidez |
| Vencer las acusaciones de monopolio | Establecer una avanzadilla |
| Evolucionar productos | Crear productos |
| Investigación de mercado | Lanzar al mercado |
| Estrujar el canal de distribución | Establecer un canal de distribución |

En el caso de los segundos, las startups no tienen nada que ver con el ping-pong, ni con comida gratis, ni con fiestas divertidas ni son tampoco un camino rápido para hacerse rico. Una descripción realista es que una startup exige entre cuatro y cinco años de muchas horas mal pagadas, con increíbles y deprimentes altibajos y el miedo constante a quedarse sin dinero. Y eso si la cosa sale bien.

Recopila los datos adecuados

Existen dos escenarios de reclutamiento en los que te verás obligado a recurrir a la intuición. El primero de ellos se produce cuando la formación y el perfil del candidato no son del todo adecuados y los demás miembros de tu equipo te dicen que no deberías ficharlo. Tu lado racional te dice: «No lo fiches. No posee la experiencia adecuada»; pero la intuición te dice: «A por él».

El segundo se produce cuando la formación y el perfil del candidato parecen perfectos y los demás miembros del equipo te instan a ficharlo. Tu lado racional te dice: «A por él»; pero la intuición te dice: «Pasa».

Según la sabiduría convencional, en estas situaciones hay que confiar en la intuición. Pero por desgracia, la intuición se equivoca a menudo: es muy posible que un candidato te haya gustado porque era físicamente agradable, estudió en la misma universidad que tú o compartía tu pasión por el hockey, que por este motivo hayas suavizado las preguntas durante la entrevista y la verificación de referencias.

O tal vez tengas una percepción excesiva de la calidad de tu intuición porque recuerdas aquellos momentos en que tu intuición fue acertada y olvidas aquellos en que se equivocó. A continuación, te muestro un procedimiento que te ayudará a tomar buenas decisiones:

- **ESTRUCTURA LAS ENTREVISTAS.** Antes de iniciarlas, tú y tu equipo deberíais decidir la actitud, los conocimientos, la personalidad y la experiencia necesarios para el puesto. No permitas que tus empleados lleven a cabo entrevistas desestructuradas porque consideran que saben evaluar bien a la gente.
- **PREGUNTA ACERCA DE SITUACIONES CONCRETAS EN EL PUESTO DE TRABAJO.** La primera impresión y la química son importantes, pero también lo es la competencia. Comienza decidiendo si la persona entrevistada es capaz de realizar el trabajo para el que lo entrevistas antes de llegar a la conclusión de si te gusta o no. Por ejemplo, para un

vicepresidente de marketing las preguntas adecuadas serían:

- ¿Cómo gestionaste un lanzamiento de producto?
 - ¿Cómo determinaste el conjunto de características de un nuevo producto?
 - ¿Cómo convenciste al equipo de ingeniería para que implementase esas características?
 - ¿Cómo seleccionaste la empresa que gestionaría la prensa y las relaciones públicas?
 - ¿Cómo seleccionaste la agencia de publicidad?
 - ¿Cómo gestionaste una crisis consecuencia de un fallo en el producto?
- **SIGUE EL GUIÓN.** Minimiza las preguntas espontáneas. Lo ideal es obtener una muestra de candidatos que haya respondido a las mismas preguntas para, de este modo, poder compararlos debidamente.
 - **REALIZA LA ENTREVISTA INICIAL POR TELÉFONO.** Una forma de generar un terreno de juego igualado para todos los candidatos consiste en realizar las entrevistas iniciales por teléfono, puesto que reduce el efecto de factores como los atributos físicos, la forma de vestir y la raza.
 - **NO SEAS EXCESIVAMENTE SENSIBLERO.** Un candidato medio decente puede responder con un farol a preguntas como: «¿Por qué quieres trabajar en esta startup?». Las preguntas más directas son mejores: «¿De qué logros te sientes más orgulloso?», «¿Cuáles han sido tus principales fracasos?», «¿Cuál ha sido tu experiencia de aprendizaje más gratificante?». Una vez más, coloca la competencia en primer lugar.
 - **EMPAREJA LA PERSONA CON EL PUESTO.** Vigila los falsos positivos: contratar una persona agradable que sea incompetente. Y vigila asimismo los falsos negativos: rechazar una persona menos agradable que sea competente. Por ejemplo, los mejores ingenieros no son necesariamente personas carismáticas, y las personas carismáticas no son necesariamente los mejores ingenieros.
 - **TOMA NOTAS.** Toma notas durante la entrevista para recordar lo que ha dicho cada candidato. No dependas de tu memoria, porque el paso del tiempo y las reacciones subjetivas te complicarán la tarea de evaluar con precisión y equidad a los candidatos.

Usa la verificación de referencias como un medio para decidir si el candidato es bueno, no como confirmación de una decisión que ya hayas tomado.

- **VERIFICA LAS REFERENCIAS CON ANTELACIÓN.** Muchas empresas verifican las referencias de los candidatos cuando ya han decidido su contratación, lo que constituye la escena perfecta para una profecía que acaba cumpliéndose, puesto que lo que en este momento deseas es escuchar comentarios que reafirmen tu decisión. Gran error. Usa la verificación de referencias como un medio para decidir si el candidato es bueno, no como confirmación de una decisión que ya hayas tomado. (Más consejos sobre verificación de referencias al final del capítulo.)

- **USA LINKEDIN.** Los candidatos te ofrecerán referencias que digan cosas buenas sobre ellos (aunque siempre puedes llevarte alguna sorpresa), pero también puedes servirte de LinkedIn para encontrar gente que trabajara en la misma empresa que el candidato en la misma época que él o ella. De este modo, obtendrás una visión del candidato de 360 grados.

La belleza de este proceso es que su carácter rígido y estandarizado te ayudará a recopilar mejor información y, con ello, a mejorar tu intuición. A partir de ahí, sí que podrás seguir lo que te dicte la intuición. Seguir mi intuición me ha hecho un buen servicio (mi memoria es selectiva, te lo aseguro) y sería un hipócrita si te dijera que te bases solo en los hechos, puesto que Apple me contrató —a mí, un tipo que había trabajado como recadero en una joyería y con una licenciatura en psicología— para evangelizar el producto más importante de la historia de la compañía.

(Las primeras personas que leyeron el borrador de este libro me pidieron que proporcionara más información sobre mi proceso de contratación. Si quieres conocer toda la historia, te diré que Apple me fichó porque mi compañero de habitación en la universidad, Mike Boich, tomó la decisión. Sobre el papel, no había motivo alguno para que Apple me fichara como su segundo evangelista de software. Después de que Steve me hiciera la primera entrevista, le dijo a Mike: «Me gusta, pero no tiene experiencia que nos resulte relevante, de modo que a menos que tú estés dispuesto a jugarle con ello tu puesto de trabajo, yo diría que no».)

Usa todas tus herramientas

Tanto cuando corren buenos tiempos, como cuando corren malos, fichar jugadores de clase A+ es complicado, de modo que disparte a utilizar todas las herramientas que tengas a tu disposición. Mucha gente considera que su arsenal de reclutamiento se limita al sueldo, las acciones y los beneficios extrasalariales, pero se pueden ofrecer muchas más cosas:

- **LA VISIÓN.** Para mucha gente, el dinero no es el factor de motivación número uno. Y estaría dispuesta a trabajar por menos a cambio de tener un trabajo con sentido y cambiar el mundo.
- **EL EQUIPO.** No limites las entrevistas al candidato a las que puedan realizarle su potencial supervisor inmediato y sus compañeros. Si tienes acceso a directores, asesores e inversores, incorpóralos al proceso de seducción.
- **EL POTENCIAL DE CREAR CURRÍCULO.** Afrontémoslo: hay muy poca gente que pase toda su carrera profesional en una sola empresa. Aprovechar unos cuantos años de un buen empleado y dejarle que cree currículum en su empresa no tiene nada de malo. Y nunca se sabe si al final acaba quedándose contigo más tiempo del que se imaginaba.

Evangeliza a todos los que toman decisiones

Entrar a trabajar en una startup no es una decisión que suele tomarse solo. Mientras que los jefes más liberales se plantean también a veces conocer la pareja del candidato, el proceso de decisión del candidato suele incluir una compleja red de relaciones.

Entre las principales personas implicadas en la toma de la decisión están los padres, los amigos y los compañeros de trabajo del candidato. Es fácil imaginarse la escena de un chico que se plantea trabajar en una startup, lo consulta con sus padres y estos le dicen: «No lo hagas. Es demasiado arriesgado. Mejor que busques trabajo en una empresa buena y segura porque te durará mucho tiempo, como Lehman Brothers, Arthur Andersen o Enron».

Por lo tanto, pregunta a los candidatos quiénes son las personas que podrían influir en su decisión y aborda entonces sus principales preocupaciones. Ten en cuenta, no obstante, que algunos candidatos podrían considerarlo como una pregunta trampa —«Si reconozco que mis padres forman parte del proceso, pensarán que soy un blandengue y no me ficharán»—, de modo que plantéala de tal manera que le asegures al entrevistado que es una forma de incrementar la probabilidad de fichar con éxito a los candidatos que le gustan.

Espera a realizar la oferta

Muchas startups cometen el error de enviar una carta de propuesta en un momento excesivamente temprano del proceso de fichaje. La utilizan como un hombre de paja, para plasmar sobre papel los detalles de la oferta económica y de este modo demostrar su interés y su deseo de cerrar el acuerdo. Es un error.

Una carta de propuesta tendría que llegar al final del proceso de fichaje. No es en absoluto una herramienta de negociación para conseguir que el candidato diga sí, sino una forma de confirmar un acuerdo verbal en el que el candidato ya ha dicho sí. Considera la carta de propuesta como un equivalente a una propuesta de matrimonio: hazla cuando sepas que la respuesta será sí, no para demostrar que va en serio.

Interpreta las mentiras

Cuando Amy Verneti (que ahora es socia de True Capital) trabajaba en Garage, elaboró una lista de las diez grandes mentiras de los candidatos a un puesto. Estúdialas con atención. Te ayudarán a evitar errores de fichaje. Se trata de la lista de mentiras definitiva, de modo que si tu candidato te cuenta alguna distinta, debes saber que al menos estás ante una persona creativa.

| Mentira | Verdad |
|---|--|
| «Tengo tres ofertas más, mejor que tomes la decisión con cierta rapidez.» | «He tenido otras tres entrevistas y nadie me ha dado todavía un no directo.» |
| «Fui el responsable de la alianza estratégica de mi anterior | |

| | |
|--|---|
| empresa con Google.» | «Un día cogí un sobre de Google que llegó por FedEx.» |
| «Quiero marcharme de mi actual empresa a pesar de llevar solo unos meses allí porque no es lo que el consejero delegado me explicó que era.» | «No me las apaño con <i>due diligence</i> .» |
| «Nunca he permanecido en una empresa más de un año porque me aburro con facilidad.» | «La gente tarda más o menos un año en darse cuenta de que soy un zoquete.» |
| «En mi antigua empresa no debía informar a nadie.» | «Nadie me quería en su departamento.» |
| «La mayoría de mis referencias son de amigos personales porque son quienes me conocen mejor.» | «Nadie que haya trabajado conmigo está dispuesto a dar referencias de mí.» |
| «Nunca habrás oído hablar de las últimas tres empresas donde trabajé porque funcionaban en negro.» | «Todas las empresas en las que he trabajado se fueron a pique.» |
| «Ya no estoy en la empresa, pero sigo manteniendo una relación excelente con todo el mundo.» | «Me obligaron a firmar un acuerdo de no descrédito para poder tener derecho a mi paquete de despido.» |
| «Soy vicepresidente, pero no tengo nadie por debajo.» | «Me han arrinconado.» |
| «Espero, como mínimo, duplicar mi anterior paquete salarial.» | «Tenía un sueldo excesivo y comprendo que tendré que recortar si quiero una buena oportunidad.» |

Somete al candidato al «test del centro comercial»

Te presento un test más al que podrás someter a los candidatos, el «test del centro comercial». Su génesis se remonta a un día en que me encontraba en el Stanford Shopping Center y vi de lejos a un desarrollador de software de Macintosh. Él no me había visto, de modo que di rápidamente media vuelta para no tener que pararme a hablar con él, puesto que era un pesado. La experiencia me llevó a concebir el test del centro comercial.

La vida es demasiado corta como para trabajar con gente que no te gusta, sobre todo en una startup.

Funciona como sigue. Imagínate que estás en un centro comercial y que ves de lejos un candidato antes de que el candidato te vea a ti. En este momento, puedes hacer una de estas tres cosas:

1. Acercarte y saludarlo.
2. Imaginarte que acabarás tropezándote con él y no pasa nada. Y que si no te tropiezas con él, tampoco pasa nada.
3. Correr al coche e ir a otro centro comercial.

Independientemente de lo que la intuición te dicte, y de lo que te dicte una segunda verificación de esa intuición, ficha única y exclusivamente a aquella gente a la que te acercarías para charlar un rato con ella. Si eliges la opción 2 o 3, no lo fiches. La vida es demasiado corta como para trabajar

con gente que no te gusta, sobre todo en una startup.

(Por cierto, si descubres que elegirías la opción 2 o 3 para alguien que ya está trabajando en tu startup, te recomiendo que arregles la situación o te quites de encima a esa persona.)

Define un periodo de revisión inicial

A pesar de tus esfuerzos, puede suceder que el proceso de contratación (o la intuición) haya fallado y que el nuevo fichaje no rinda según las expectativas. En mi caso, una de las tareas más duras a las que puedo enfrentarme es reconocer un error de este tipo y corregirlo.

Sin embargo, si hay algo más duro que despedir a alguien que no quieres, es despedir a alguien que sí quieres. Cuando no se corrige a tiempo el curso de la gente que no rinde o no se rescinde el contrato a la gente que no trabaja bien, se incrementan las probabilidades de tener que despedir a personas que lo dan todo si la startup acaba yéndose a pique.

Para facilitar este proceso tanto para la empresa como para el empleado (porque también es correcto que el empleado deje de trabajar para una empresa en la que no puede rendir debidamente), es necesario establecer un periodo de revisión inicial con objetivos incrementales. Cuanto más concretos sean los objetivos de rendimiento, mejor. Por ejemplo, los objetivos de un vendedor podrían ser:

- Formación de producto finalizada.
- Formación de ventas finalizada.
- Participación en cinco visitas de ventas.

Este periodo tiene que ser más largo que lo que dé de sí la euforia posterior al momento del fichaje pero más corto de lo que tarde en aparecer el sentimiento dominante de «¿por qué hemos contratado a esta persona?».

En resumen, noventa días.

Deja claro de entrada que transcurridos noventa días habrá una reunión de revisión en la que ambas partes discutirán lo que va bien, lo que va mal y cómo mejorar el rendimiento. ¡Ten claro que habrá temas que serán culpa tuya!

No des por sentado que tu trabajo ha terminado

En 2000, Garage fichó a un banquero de inversión de renombre que procedía de una compañía muy conocida. Necesitamos dos semanas de galanteo y dos rondas de ofertas y contraofertas, puesto que la empresa donde trabajaba le endulzó con ganas el paquete de compensación que tenía.

Al final, conseguimos hacernos con él. Vino con su familia a la barbacoa de la empresa. La vida era estupenda. Unas semanas más tarde, empezó a trabajar para nosotros. Apareció por la oficina

unos cuantos días y luego cogió la baja por enfermedad. Una noche, recibí un correo electrónico en el que me anunciaba que dimitía.

Dejó Garage para trabajar para un cliente del banco de inversión. Unos meses después, regresó a su antigua firma. La lección que aprendí con todo aquel proceso fue que nunca puedes dar por sentado que tu trabajo ha terminado. El proceso de fichaje no termina cuando el candidato acepta la oferta, ni cuando presenta la carta de dimisión en su actual trabajo, tampoco en su último día en el otro trabajo, y ni siquiera cuando empieza a trabajar para ti. El proceso de fichaje no termina nunca.

Cada día es un nuevo contrato entre la startup y sus empleados.

Adenda

Minicapítulo: El arte de verificar las referencias

La reputación no se construye con lo que vayas a hacer en el futuro.

HENRY FORD

Verificar las referencias forma parte importante del proceso de fichaje de un gran equipo. Sin embargo, la mayoría de las startups lo hace de forma somera y despreocupada, a menudo después de que la empresa haya tomado la decisión de contratar al candidato. Por cortesía de Amy Verneti, te ofrezco a continuación un breve curso sobre cómo verificar las referencias para mejorar los resultados.

El objetivo de las referencias no es descalificar un candidato, sino buscar consistencia en cómo se presenta el candidato y lo que las referencias cuentan de él. Se trata, además, de buscar pistas para comprender si el candidato podrá trabajar con efectividad en la startup.

Para hacerte con una imagen completa del candidato, deberías hablar con un mínimo de dos subordinados, dos compañeros de su mismo nivel, dos superiores y dos clientes. Los inversores o los miembros de la junta directiva de su actual empresa también son referencias interesantes. Las preguntas que hay que formular son las siguientes:

- ¿Conoces bien a esta persona? ¿Cuánto tiempo hace que la conoces?
- ¿Qué impresión general tienes de esta persona?
- ¿Cómo la catalogarías en relación con otros que ocupen puestos similares?
- ¿Qué contribuciones ha hecho a la organización?
- ¿Cómo la consideran los demás integrantes de la organización?
- ¿Qué habilidades tiene en concreto? ¿En qué es mejor y en qué es peor?
- ¿Cuál es su estilo directivo y de comunicación?
- ¿En qué áreas necesita mejorar?
- ¿Es capaz de funcionar con efectividad en una empresa pequeña?

- ¿Qué me dirías de su ética profesional?
- ¿Contratarías a esa persona/trabajarías para ella/trabajarías con ella?
- ¿Tendría que hablar con alguien más sobre esta persona?

Además de seguir las sugerencias de Amy, deberías intentar conseguir referencias de otras personas distintas a las aportadas por el candidato. LinkedIn es estupendo para este objetivo. Encuentra a alguien que conozca a alguien de su empresa actual y verifica cosas sobre el candidato a través de esta persona.

FAQ

P: ¿Debería ser sincero en relación con los puntos fuertes y las debilidades de nuestra startup?

R: Seré directo: ¿Estás preguntándote si deberías mentir a los candidatos, consciente de que si aceptan el puesto acabarán descubriendo que tu startup es una porquería?

Explica siempre la realidad. Reduce las expectativas. Y tu candor obtendrá tres tipos de respuestas:

- Hay candidatos que simplemente necesitan una valoración honesta de los problemas. Es muy probable que solo deseen saber dónde se meten y que no se asusten por ello.
- Otros candidatos quieren retos. Para ellos, los problemas son oportunidades. Lo que debes decirles en este caso es: «Gente como tú será la que nos conducirá al éxito. ¿Quieres dar un paso al frente y convertirte en un héroe?».
- Y al tercer tipo de candidato, lo asustarás. Es una personalidad no adecuada para una startup, de modo que habrás hecho un favor a todo el mundo.

P: De cara a la galería, ¿queda mal lo de tener pocos empleados? Pensando en ese tipo de cifras, ¿es mejor tener seis empleados a tiempo parcial o tres a tiempo completo?

R: Tener seis empleados a tiempo parcial con el único objetivo de aparentar ser más grandes es una locura. Si lo haces por otros motivos —como ofrecer horario flexible para conseguir gente mejor, por ejemplo—, es lo correcto, pero no por una razón tan tonta como esa.

P: ¿Cuál es el mejor momento para fichar gente de alto nivel y experiencia, antes o después de obtener financiación?

R: Muchos creen que el proceso de poner en marcha una startup es secuencial. Pero recuerda que el emprendimiento es un proceso en paralelo en el que se hace A, B y C simultáneamente. La respuesta a tu pregunta es que tendrás que fichar personal tanto antes como durante y después del proceso de financiación.

No caigas, sin embargo, en la trampa de reaccionar al inversor que te diga que invertiría dinero en tu empresa si dispusiera de un alto ejecutivo con experiencia y de «primera categoría». Podrías tomarlo como un sí, fichar a esa persona y luego volver al inversor. Y entonces el

inversor podría ponerte una prueba más: «Buen trabajo. Ahora demuéstranos que los clientes están dispuestos a pagar por el producto». La lección que hay que aprender aquí es la siguiente: no fiches para hacer feliz a un inversor. Ficha para construir una gran startup.

P: ¿Debería gastar dinero a modo de anzuelo para encontrar gente o confiar en mi capacidad para atraer a los mejores talentos?

R: Antes de obtener financiación, tu trabajo consistirá en explotar tu red de contactos para encontrar a la persona adecuada sin tener que pagar nada por ello. Cuando hayas obtenido financiación, haz lo que tengas que hacer, incluyendo pagar por ello. Pero antes de obtener financiación, no pagues a un cazador de talentos para buscar empleados, porque no dispones de dinero para hacerlo.

P: Si me lo preguntan, ¿tengo que presentar el rango salarial que tengo pensado ofrecer aunque sea un momento muy temprano del proceso de reclutamiento?

R: No. Si te lo preguntan, responde diciendo: «Pagaremos lo que vale obtener un gran candidato». Y pregunta a continuación: «¿Cuál es tu actual nivel salarial, para saber de dónde partimos?». Esto enseñará al candidato lo que pasa cuando se formulan preguntas difíciles.

El principio de un proceso de entrevistas es un momento demasiado temprano para empezar a hablar de números. Los candidatos recordarán lo que les digas, sobre todo en lo que se refiere al nivel salarial. Y sea cual sea la cifra que lances, podría afectar las respuestas que los candidatos den durante las entrevistas.

P: Si mi objetivo es fichar gente mejor que yo, ¿cómo conservo el control de la empresa y evito que me echen de mi propio negocio?

R: Esta pregunta dice más sobre ti de lo que te imaginas. Tu objetivo no debería ser «conservar el control» y «evitar que te echen». Tu objetivo debería ser construir una gran startup. Tal vez llegue un momento en que debas quedarte al margen. Afronta esa realidad. ¿Preferirías tener una startup fracasada aunque controlada por ti hasta su amargo final?

P: Estoy trabajando con mi mejor amigo. ¿Necesito un contrato legal?

R: Sí, rotundamente sí, y sobre todo porque es tu mejor amigo. Los tiempos cambian, la gente cambia y las empresas cambian. Por difícil e inadecuado que pueda parecerle, tienes que hacerlo. Este contrato legal podría acabar convirtiéndose en lo mejor que hayas hecho jamás por tu amistad y por tu startup.

Deberías hacerlo además en los inicios de la startup, antes de que haya demasiado por lo que pelearse. Cuanto más esperes, más complicado será poner en marcha un contrato entre vosotros. Y cuando surjan dificultades será cuando más necesites ese contrato.

P: ¿Cuáles son los incentivos y el sueldo razonable para un miembro de la junta directiva?

R: El rango suele oscilar entre el 0,25 y el 0,50 por ciento, pero si se trata de una superestrella indiscutible, yo subiría hasta el 1 por ciento de la empresa. Si conseguir el candidato te cuesta

más que eso, olvídate del tema. Esa persona está más interesada en ganar dinero que en darle un sentido a su vida.

P: ¿Cómo hago si tengo que despedir al socio que concibió el negocio, que me fichó en su día para que lo ayudara a gestionarlo y a quien ahora la situación le va grande por todas partes?

R: Cógelo por tu cuenta y mantén una conversación privada para explicarle la situación. Ofrécele alternativas, como podría ser ocupar un puesto menos relevante, pero deja claro que es necesario dar ese paso.

Un puesto menos relevante podría ser tanto ocupar un puesto distinto como formar únicamente parte de la junta directiva o del comité asesor. Intenta mantener la dignidad de esa persona. En la mayoría de los casos, se pondrá hecha una fiera. Es de esperar. Tal vez te lleve años recuperar una relación como la que teníais antes, pero la vida es así.

Lecturas recomendadas

Lewis, Michael, *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*, Thorndike Press, Waterville, ME, 2003.

Myers, David G., *Intuition: Its Powers and Perils*, Yale University Press, New Haven, CT, 2002.
Versión castellana de Guillermo Solana, *Intuición: el poder y el peligro del sexto sentido*, Paidós, Barcelona, 2003.

8

El arte de evangelizar

En lugar de imponer nuevas obligaciones, [los cristianos] deberíamos mostrarnos como gente que desea compartir su alegría, que aspira a un horizonte de belleza y que invita a los demás a un delicioso banquete.

PAPA FRANCISCO

GIEC

El término «evangelismo» proviene de una palabra griega que significa, más o menos, «proclamar la buena nueva». Fui el segundo evangelista de software de Apple y proclamé al mundo la buena nueva de que Macintosh podía hacer a la gente más productiva y más creativa.

Cuando la gente crea en tu producto, te ayudará a alcanzar el éxito a través de un proselitismo creíble, continuado y económicamente rentable.

El evangelismo no está empañado por el deseo de acabar con la competencia y hacer una fortuna. A los clientes les da igual que quieras aniquilar a la competencia. Lo que quieren es conocer los beneficios que se derivan de utilizar el producto. El evangelismo, por otro lado, tiene que ver también con lo que hagas por tus clientes, no con lo que quieras llegar a ser.

En Apple, y posteriormente como emprendedor, aprendí que cuando la gente cree en tu producto, te ayudará a alcanzar el éxito a través de un proselitismo creíble, continuado y económicamente rentable. Este capítulo explica tanto cómo utilizar el evangelismo, como la manera de reclutar evangelistas.

Toca oro

He intentado evangelizar a gente con productos maravillosos, y he intentado evangelizar a gente con

porquería. El evangelismo es mucho más fácil con productos maravillosos. Es lo que llamo «el toque de oro de Guy». No significa que cualquier cosa que yo toque se convierta en oro. Ojalá. Lo que significa es que «dondequiera que haya oro, allí está el toque de Guy».

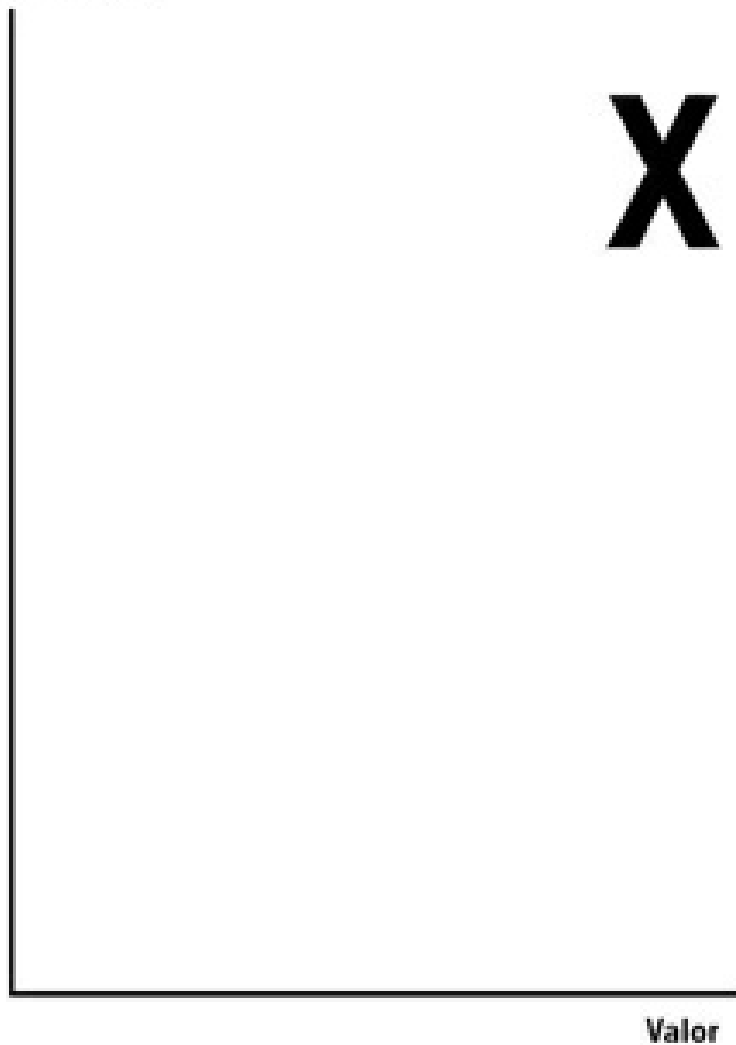
Ya he explicado anteriormente el concepto de los productos DICEE, pero me gustaría repasarlo. Si quieres utilizar el evangelismo, deberás encontrar o crear un producto DICEE:

- PROFUNDO (*Deep*). Un producto profundo tiene muchas características porque tú habrás anticipado lo que la gente necesita cuando salte una curva.
- INTELIGENTE (*Intelligent*). Un producto inteligente refleja tu perspectiva sobre cómo aliviar el dolor de la gente o aumentar su placer.
- COMPLETO (*Complete*). Un producto completo personifica todo lo que el cliente necesita, como soporte técnico, documentación y mejoras.
- CAPACITADOR (*Empowering*). Un producto capacitador mejora a la gente. Los productos maravillosos no luchan contra ti, sino que se convierten en parte de ti.
- ELEGANTE (*Elegant*). Un producto elegante no es solo funcional; está también diseñado para que la gente lo pueda usar fácil y rápidamente.

Colócalo arriba y a la derecha

Otra forma de comprender y posicionar un producto evangelista consiste en colocarlo arriba y a la derecha:

Diferenciación



El eje vertical mide el grado de diferenciación, mientras que el horizontal mide el valor. Se trata, pues, de obtener un producto único y valioso. Existen, en total, cuatro tipos de productos:

- **VALIOSO PERO NO DIFERENCIADO.** Son productos que satisfacen una necesidad pero que funcionan igual que productos ya existentes. Se pueden vender en grandes cantidades, pero el margen de beneficios siempre estará bajo presión porque el público puede adquirir productos similares de otras empresas.
- **DIFERENCIADO PERO NO VALIOSO.** Son productos estúpidos. Sirven un mercado que no existe u ofrecen una funcionalidad que nadie quiere.
- **NO DIFERENCIADO Y NO VALIOSO.** Son los peores productos de todos. No hay demanda para ellos y muchas empresas ofrecen un producto similar.
- **DIFERENCIADO Y VALIOSO.** El Santo Grial del evangelismo. El evangelismo es fácil cuando se ofrece un producto valioso que nadie más puede ofrecer. Es en esa esquina del gráfico donde están el sentido, el margen y el dinero.

Si eres ingeniero, estarás pensando ya en cómo crear un producto que sea valioso y que ninguna otra empresa pueda ofrecer. Si eres evangelista, estarás pensando en cómo convencer al mundo de que el producto es valioso y distinto de cualquier cosa que haya en el mercado. Veamos ejemplos de

este tipo de producto:

- BREITLING EMERGENCY. Un reloj que emite una señal de emergencia que pueden recibir aviones. Es uno de los pocos relojes que puede salvarte la vida, de modo que si eres un aventurero arriesgado, es un producto diferenciado y valioso.
- SMART CAR. Hay muchos coches que resultan fáciles de aparcar en paralelo cuando hay espacio suficiente junto a la acera. El Smart Car, sin embargo, puede aparcar en perpendicular a la acera. No hay muchos coches que sean así de pequeños.
- TESLA MODEL S. Otro ejemplo de coche. No hay muchos coches que puedan pasar de 0 a 100 km/h en menos de cuatro segundos, impulsados además por una batería eléctrica con autonomía para recorrer 450 kilómetros y con cinco plazas de capacidad. Si quieres un coche que no queme gasolina y pueda llevarte a ti y a tu familia lejos y rápido, tu única elección es el Tesla Model S.

Deposita tus intereses en el corazón de los demás

La diferencia entre los evangelistas y la mayoría de la gente es que los evangelistas tienen sus intereses depositados en el corazón de los demás. Creen tanto en su producto que desean que los demás lo usen también.

El Tesla Model S ofrece un buen ejemplo de este concepto. Hacia 2014, el Gobierno del estado de Iowa prohibió a Tesla vender coches a sus habitantes porque Tesla no tiene concesionarios autorizados en el estado. Los propietarios de coches Tesla de Minnesota se desplazaron hasta Urbandale, Iowa, e invitaron a los habitantes de Iowa a ver y probar sus coches. Los propietarios de esos coches no eran empleados de Tesla, y a menos que fuesen accionistas, no puede decirse que fueran a obtener beneficios económicos por esa acción.

Y aun en el caso de que fuesen accionistas, dudo de que su principal motivación fuera aumentar el precio de la acción de Tesla. No, eran evangelistas de Tesla, y lo hicieron porque querían que la gente comprara un coche que adoran. Ese es el poder del evangelismo.

Consigue un matiz de humanidad

Piensa en varias grandes marcas: Virgin, Levi Strauss, Nike, Harley-Davidson y Etsy. Todas han conseguido un matiz de humanidad: el encanto de Virgin, la juventud de Levi Strauss, las agallas de Nike, la rebeldía de Harley-Davidson, la bondad artesanal de Etsy.

Evidentemente, hay marcas muy conocidas que no exhiben esas cualidades (Microsoft, Oracle y United Airlines, por nombrar unas pocas). Calificame de romántico, pero es mucho más fácil evangelizar un producto asentado sobre valores humanos. Si estás de acuerdo conmigo, te diré cómo conseguirlo:

- **PONTE COMO OBJETIVO A LOS JÓVENES.** Independientemente de quién compre tu producto, ponerse como objetivo a la juventud te ayudará a construir una marca humana. No tengo datos que respalden esta afirmación, pero por lo que parece mucha gente mayor compra productos que tenían como mercado objetivo los jóvenes. Por ejemplo, se ven muchos calvos al volante de coches Toyota Scion y Mini Cooper.
- **RÍETE DE TI MISMO.** La mayoría de las empresas son incapaces de reírse de sí mismas. Es una actitud que les parece suicida: «La gente no nos tomará en serio si nosotros no nos tomamos en serio». O están tan atrapadas en la imagen que tienen de sí mismas que transmitir la sensación de no tener el control absoluto de todo les da miedo. Como dice el dicho, «equivocarse es humano». No tengas miedo a equivocarte y riete de tu startup.
- **DIVIÉRTETE TAMBIÉN.** La capitalización bursátil de una compañía en 2014 es de aproximadamente 400.000 millones de dólares. Para celebrar aniversarios y fiestas señaladas, así como la vida de gente interesante, la compañía altera su logo durante los días especiales. ¿Verdad que es humano y divertido?





Google Search

I'm Feeling Lucky

Otro ejemplo, aún mejor. Richard Branson perdió en su día una apuesta contra Tony Fernandes, el propietario de AirAsia. Como resultado de ello, Branson tuvo que depilarse las piernas, ponerse pintalabios, vestirse de azafata y trabajar en un vuelo de AirAsia. ¿Has visto alguna vez al consejero delegado de United con falda? ¿Sabes siquiera quién es el consejero delegado de United?

- **EXHIBE A TUS CLIENTES.** Las empresas que exhiben a sus clientes en su material de marketing transpiran humanidad. ¿Existe mejor ejemplo de ello que GoPro? Los vídeos de clientes que muestran en su página web y en su canal de YouTube transmiten la impresión de que cualquiera puede filmar grandes vídeos con una cámara GoPro.



- **AYUDA A LOS DESVALIDOS Y A LOS NECESITADOS.** Las iniciativas de filantropía empresarial son una victoria por partida doble: no solo cumplirás con tu obligación moral con la sociedad, sino que además incrementarás la visibilidad de tu marca. De hecho, es una victoria por partida triple, puesto que los programas de filantropía empresarial son también un arma importante para el reclutamiento y la retención de empleados.

EJERCICIO

Entra en las páginas web de tus empresas favoritas e intenta encontrar información sobre cómo solicitar becas y realizar trabajos voluntarios para la empresa.

Conviértelo en algo personal

Para su perro, todo hombre es Napoleón; de ahí, la eterna popularidad de los perros.

ALDOUS HUXLEY

En una ocasión conocí una emprendedora que quería poner en marcha un servicio online para que los usuarios pudieran crear seguros de vida para sus mascotas. Su presentación destacaba el hecho de que, en Estados Unidos, se practica anualmente la eutanasia a 9 millones de mascotas.

Mi primera reacción fue que por mucho que se practicara la eutanasia a 9 millones de mascotas, en pocos casos era como consecuencia del fallecimiento de sus propietarios. Por lo tanto, el mercado no era tan grande como ella suponía. Mi segunda reacción, como propietario de perro, fue que tenía razón: ¿Qué les pasaría a *Bane* y *Jersey* si moríamos todos? No habíamos incluido a nuestras mascotas ni en el testamento ni en ningún seguro de vida.

El posicionamiento siempre es más potente cuando es algo personal, puesto que a los clientes potenciales les resulta más fácil imaginar de qué modo el producto satisface una necesidad.

La lección que hay que aprender es la siguiente: posiciona tu producto de un modo personal. «¿Qué les pasará a *Bane* y *Jersey*?» es más potente que «¿qué pasa con las mascotas de 2,5 de personas que fallecen anualmente en Estados Unidos?». Si conectas a la gente con una preocupación personal sobre sus mascotas, podrás extrapolar sus emociones a las de millones de personas que también están preocupadas por sus mascotas. El posicionamiento siempre es más potente cuando es algo personal, puesto que a los clientes potenciales les resulta más fácil imaginar de qué modo el producto satisface una necesidad.



| Impersonal | Personal |
|--|--|
| Nuestro sistema operativo es un estándar del sector que permite a los departamentos de informática mantener el control y reducir costes. | Apple: «Nuestro sistema operativo te hará más creativo y productivo». |
| Estamos comprometidos con la disminución del tamaño del agujero de la capa de ozono. | Evitamos que tengas un melanoma. |
| Tenemos decenas de aviones realizando vuelos directos por Estados Unidos. | Southwest Airlines: «Disfruta de la libertad de poder volar por todo el país». |
| Subimos la puntuación media obtenida por los niños de tu distrito escolar en las pruebas de lectura. | Garantizamos que tu hijo aprenda a leer. |

Aprende a moverte en sociedad

No se trata de lo que conozcas o de a quién conozcas, sino de quién te conoce a ti.

SUSAN ROANE

Siempre resulta mucho más fácil evangelizar con gente conocida o, dicho con mayor precisión, con gente que ya te conoce. El proceso de construir este tipo de relaciones sociales se conoce como «saber moverse en sociedad».

Si lo de moverse en sociedad lo ves complicado, bien porque eres una persona tímida o bien porque lo consideras ofensivo o manipulador, tendrás que cambiar de mentalidad. En su libro *The Frog and Prince: Secrets of Positive Networking to Change Your Life*, Darcy Rezac define el *networking* como «descubrir qué puedes hacer por los demás».

Nada hay más fascinante que un buen oyente.

Los que dominan el arte de saber moverse en sociedad adoptan la actitud extrovertida que Rezac define como «qué puedo hacer por ti». Es la clave para construir relaciones relevantes y duraderas. Partiendo de esta base, emplea las siguientes estrategias para darte a conocer entre la gente:

- **SAL.** Moverse en sociedad es un deporte de contacto. No se puede practicar desde la oficina, de modo que oblígate a asistir a ferias, convenciones, seminarios, conferencias y recepciones. Por muy maravillosos que sean Skype y Google Hangouts, la presencia en carne y hueso sigue siendo la mejor plataforma para socializar.
- **FORMULA BUENAS PREGUNTAS; DESPUÉS CIERRA EL PICO.** Los buenos socializadores no dominan las conversaciones. Las inician con preguntas interesantes y luego pasan a escuchar. Nada hay más fascinante que un buen oyente.
- **FACILITA LA POSIBILIDAD DE SEGUIR EN CONTACTO.** Parece una ironía, pero mucha gente que quiere convertirse (o es), en gran socializador, hace difícil poder seguir en contacto con ella. Por ejemplo, no imprimen su número de teléfono móvil en las tarjetas de visita, o no incluyen información de contacto en la firma de sus correos electrónicos.
- **REALIZA UN SEGUIMIENTO.** Realiza un seguimiento del encuentro en las veinticuatro horas posteriores a haber conocido a alguien. Envía un mensaje de correo electrónico. Llama por teléfono. Envía un ejemplar de tu nuevo libro. Prácticamente nadie hace un seguimiento de sus encuentros, de modo que vale la pena conocer a aquellos que se distinguen por ello.
- **DESVELA TUS PASIONES.** Si solo sabes hablar de trabajo, eres una persona aburrida. Aquellos que saben moverse en sociedad sienten pasión por múltiples y diversos intereses. Uno de los beneficios que aportan estas pasiones es que proporcionan formas adicionales de conectar con la gente. No pretendo decir con esto que deberías tener un hobby solo porque es bueno para tu negocio. Por ejemplo, yo preferiría ser pobre antes que jugar al golf. Sin embargo, he establecido relaciones profesionales a través del hockey y he hecho muchas relaciones en el hockey gracias a mi profesión.
- **HAZ FAVORES.** En el cielo existe un marcador cósmico (hablaré más sobre el tema en el capítulo 13, «El arte de ser un tipo legal»). El marcador indica lo que hacemos por los demás. Si quieres convertirte en un socializador de primera categoría, asegúrate de que el marcador se decanta descaradamente a tu favor.

La he hecho [la carta] más larga porque no he tenido tiempo de hacerla más corta.

BLAISE PASCAL

El correo electrónico es una herramienta clave de todo buen evangelista. Es rápido, casi gratuito y omnipresente. Por desgracia, la mayoría lo utiliza mal. A continuación encontrarás trucos para mejorar tu efectividad en el correo electrónico y convertirlo en una potente herramienta de evangelización:

- **OPTIMIZA EL CONTENIDO DEL «ASUNTO».** Si la gente no reconoce tu nombre en un mensaje de correo electrónico, lo siguiente que mirará será el «asunto». Considéralo un resumen de tu mensaje. Si no animas a la gente a leer el mensaje, habrás fracasado incluso antes de empezar. Asuntos que siempre me funcionan muy bien son: «Me ha gustado tu libro», «Me ha gustado tu presentación» y «Me dirijo a ti de parte de [alguien que conozco o de quien tengo referencias]».
- **PROGRÁMALO PARA EL MARTES.** Stephen Brand, profesor de emprendimiento en el Olin College of Engineering, defiende un concepto interesante que afirma que los martes por la mañana son el mejor momento para enviar mensajes de correo electrónico. Y dice que es así porque los martes la gente ya ha limpiado todo lo acumulado durante el fin de semana y no ha recibido todavía el aluvión del resto de la semana.
- **REENVÍA LOS MENSAJES QUE NO HAN OBTENIDO RESPUESTA.** Otra idea de Stephen Brand consiste en reenviar al receptor los mensajes que no han obtenido respuesta con una breve nota que diga: «¿Has tenido oportunidad de leer esto?». Cree que cuando alguien recibe el mismo mensaje dos veces, lo impulsa (o lo culpabiliza) a actuar.
- **RESPONDE EN UN PLAZO DE CUARENTA Y OCHO HORAS.** Como he dicho antes, el grado de respuesta es un factor importante en la cimentación de los contactos. Responde mientras el tema del mensaje siga estando fresco. Los mensajes que quedan más allá de la primera pantalla de la bandeja de entrada suelen caer en el olvido.
- **NO ESCRIBAS PALABRAS ENTERAS EN MAYÚSCULAS.** El texto en mayúsculas es más difícil de leer y se considera como GRITAR. Como mínimo, deja claro que no tienes ni idea de cómo funciona el correo electrónico y que no tienes ni idea de que esa costumbre no equivale al éxito en la socialización.
- **CITA TEXTUALMENTE.** Selecciona la pregunta o la parte del mensaje al que estás respondiendo y cítalo textualmente para refrescarle la idea al receptor. La gente recibe decenas de mensajes al día, de modo que un simple «sí, de acuerdo» no sirve para nada.
- **BREVE Y SENCILLO.** Olvídate de la parafernalia y ve al grano. La longitud ideal de un mensaje de correo electrónico son cinco frases. Si no puedes decir lo que tienes que decir en cinco frases, es que no tienes mucho que decir.

- **USA TEXTO NORMAL, NO HTML.** Siempre doy por sentado que los mensajes en HTML son correo basura y no les echo más que una ojeada. Si tienes algo importante que decir, no necesitas ni negrita, ni subrayado, ni sombreado, ni texto en color rojo, ni gráficos para decirlo.
- **NO ADJUNTES ARCHIVOS DE MÁS DE CINCO MEGABYTES A MENOS QUE TENGAS PERMISO PARA ELLO.** Imagínate que el receptor del mensaje está en una habitación de hotel, con una conexión lenta y le envías un archivo de PowerPoint de 10 MB. ¿Crees que obtendrás una reacción positiva? Además, mucha gente da por hecho que los mensajes adjuntos de desconocidos son virus.
- **ENVÍA CON COPIA OCULTA (BCC) A GRUPOS GRANDES.** Cuando envíes un mensaje a más de dos personas, deberías hacerlo con copia oculta para impedir respuestas inadvertidas a todo el mundo y no revelar direcciones de correo electrónico a los demás receptores.
- **REDUCE LAS COPIAS (CC).** Siempre que recibo un mensaje en copia, doy por supuesto que los demás se ocupan ya del asunto. Soy de la opinión de que una persona necesita recibir el mensaje o no. Un mensaje en copia es un dudoso territorio intermedio. Los objetivos más habituales de enviar un mensaje con copia es cubrirse las espaldas («¡Pero si te puse en copia!») o una amenaza implícita («He puesto en copia a tu jefe, así que mejor será que hagas lo que te pido»).
- **INCLUYE UNA BUENA FIRMA.** Una firma es la información que el software del correo electrónico incluye al final de cualquier mensaje saliente. Una buena firma ofrece el nombre de quien lo envía, la empresa, la dirección postal, el número de teléfono, la dirección de correo electrónico y la página web. Es útil para copiar y pegar en un calendario o una base de datos. Dios no lo quiera que alguien desee establecer más contacto con usted y tenga que rebuscar por todas partes hasta dar con esa información.
- **CUANDO LA IRA TE INVADA, ESPERA.** A pesar de que los mensajes de correo electrónico deben responderse en el plazo máximo de cuarenta y ocho horas, existe un caso en el que hay que esperar más tiempo: cuando estés enfadado, ofendido o con ganas de bulla. Los mensajes escritos en esos estados de ánimo solo sirven para exacerbar los problemas.

Pide ayuda

Pasemos ahora de utilizar el evangelismo a reclutar evangelistas. El punto de partida es pedir ayuda a los clientes. Diles que quieres conseguir una masa crítica y que necesitas su ayuda para correr la voz. Es una señal de inteligencia, no de debilidad.

Si tu producto es increíblemente contagioso, es posible que ni siquiera tengas que pedir ayuda y que los clientes hayan empezado ya a evangelizarlo. Es lo que sucedió con Macintosh. Pero si la pides, puedes obtener ayuda de manera mucho más rápida y en cantidades mucho mayores. Muchas empresas, sin embargo, se muestran reacias a pedirla:

- «Si pedimos ayuda, la gente nos tomará por débiles. Una empresa fuerte nunca pide ayuda a sus clientes».
- «La gente esperará algo a cambio: descuentos, trato especial, etc. Y entonces ¿qué hacemos?».
- «Nuestros clientes, por mucho que los queramos, no pueden ayudarnos. Sabemos qué tenemos que hacer y podemos hacerlo solos».
- «Mantener programas especiales nos costará demasiado dinero. Este tipo de programas no son rentables».

Todos estos motivos son pura falacia y la estupidez y la arrogancia son una combinación nefasta. Si los clientes quieren ayudarte, alégrate de ello y no los rechaces. Aplaca tu paranoia y tu orgullo y acepta la ayuda. Los evangelistas se convertirán en tus mejores vendedores.

Crea un programa

A finales de los noventa, un grupo de hombres de negocios y líderes comunitarios fundaron una organización llamada Calgary Flames Ambassadors. Eran seguidores de los Flames alarmados por la idea de que su equipo de la National Hockey League pudiera trasladarse a otra ciudad. Según el presidente del grupo, Lyle Edwards: «Los Ambassadors se recorrieron todo Calgary y machacaron a la gente para que comprara más entradas».

En 2014, los Flames ya no necesitan mucha ayuda para vender entradas, pero el programa sigue en marcha. Sus miembros trabajan voluntariamente en él, apoyan programas de la comunidad y patrocinan encuentros con los jugadores además de colaborar en la venta de entradas. Todos los miembros están obligados a comprar abonos para toda la temporada; es decir, son seguidores de pago, pero ofrecen sus servicios a cambio de nada. ¡Eso es evangelismo!

El objetivo de reclutar evangelistas es construir una comunidad en torno al producto, como las que aparecen listadas a continuación. Echa un vistazo a lo que hacen y adapta esos programas a tus necesidades:

- Adobe groups.
- Apple user groups.
- Articulate.
- Flipboard Club.
- Google Android developers.
- Google Top Contributors.
- Harley Owners Group.
- hubSpot user groups.
- Ubuntu LoCo teams.

No seas quisquilloso en cuanto a cómo quieran ayudarte los evangelistas. Permíteles que te echen una mano de todas las maneras posibles.

Estas comunidades ofrecen servicio al cliente, servicio técnico y redes sociales que mejoran la experiencia de ser propietario del producto. Puedes crear una comunidad implementando las prácticas siguientes:

- **DEJA QUE SE ABRAN CIEN FLORES.** Este principio sirve tanto para el evangelismo como para la jardinería. No seas quisquilloso en cuanto a cómo quieran ayudarte los evangelistas. Permíteles que te echen una mano de todas las maneras posibles. Te mostrarán formas de promocionar tu producto que jamás habrías pensado desarrollar.
- **ASIGNA TAREAS Y LAS LLEVARÁN A CABO.** ¿Te has presentado alguna vez voluntario para trabajar para una organización y no han aceptado tu oferta? Si hay algo peor que alguien te pida hacer más de lo que puedes, es que ni siquiera te pidan ayuda. Si los evangelistas se han sumado a tu causa, tu obligación es aprovecharlos.
- **PROPORCIONALES LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EVANGELIZAR.** Facilita toda la información y todo el material de promoción que puedas a los creyentes que están dispuestos a ayudarte. Por ejemplo, SCOTTeVEST, la empresa que fabrica prendas «aptas para la tecnología», incluye varias tarjetas VESTIMonial en cada prenda. Las tarjetas muestran el testimonio de un cliente además de proporcionar información sobre cómo adquirir productos SCOTTeVEST.



- **RESPONDE A SUS PETICIONES.** Revisa el producto para que refleje los deseos de los evangelistas, y hazlo por dos motivos. En primer lugar, para que sepan lo que cuesta mejorar el producto. Y en segundo lugar, como demostración de que escuchas lo que te transmiten, lo que a su vez fomenta aún más lealtad y entusiasmo.
- **REGÁLALES COSAS.** Te sorprendería el poder que tiene una camiseta gratis, una taza o una libreta. (Hubo un tiempo en que Apple gastaba 2 millones de dólares anuales en camisetas.) A los evangelistas les encantan estos productos. Les hace sentirse parte del equipo y especiales. Es dinero bien gastado, pero nunca regales nada que tenga un coste superior a 25 dólares, el punto donde la línea que separa un regalo de un soborno empieza a volverse borrosa.
- **CONTRATA A ALGUIEN CUYO ÚNICO OBJETIVO SEA FOMENTAR LA COMUNIDAD.** Un empleado que vele por las necesidades de la comunidad servirá tanto para evangelizar evangelistas como para liderar la lucha por los recursos necesarios. Cuando el producto alcance el éxito, construye un departamento alrededor de esta persona para institucionalizar

el soporte a la comunidad.

- DESTINA UN PRESUPUESTO PARA LA COMUNIDAD. No necesitarás que sea muy elevado y la intención no es comprar evangelistas, pero así y todo necesitarás presupuesto para viajes, entretenimiento, reuniones y los objetos que he mencionado antes.
- INTEGRA A LOS EVANGELISTAS EN TUS INICIATIVAS DE VENTAS, MARKETING Y ACTIVIDADES ONLINE. La existencia de evangelistas representa calidad y atractivo: «El producto tiene tanto éxito que se han formado incluso grupos de usuarios». Haz publicidad de ello: servirá tanto como ayuda para cerrar ventas como para ofrecer un recurso adicional a los clientes.
- SÉ EL ANFITRIÓN DE LAS INICIATIVAS DE LA COMUNIDAD. Esto significa permitir que los miembros utilicen tus instalaciones para celebrar reuniones, además de proporcionarles asistencia digital, como una sección en la página web, alojamiento digital para encuentros web y para chats.
- CELEBRA UNA CONFERENCIA. A nadie le gusta la comunicación por vía electrónica más que a mí, pero las reuniones con gente de carne y hueso son importantes para el evangelismo. En estas conferencias, los evangelistas podrán conocerse e interactuar además con tus empleados.
- NO ABANDONES LA CAMARADERÍA. El modelo de un evangelismo efectivo es la relación entre un buen padre y su hijo. Los hijos siempre serán los hijos: nunca acaban de abandonar el nido. Con los evangelistas sucede lo mismo: siempre necesitarán muestras de cariño frecuentes.

Adenda

Minicapítulo: Cómo recibir una ovación atronadora

No hables a menos que puedas mejorar el silencio.

JORGE LUIS BORGES

Cuando, en 1986, empecé a trabajar en Apple, me daba miedo hablar en público. Para empezar, trabajar en la división dirigida por Steve Jobs resultaba intimidante. ¿Cómo iba a estar yo a la altura de Steve? Pero si tu intención es alcanzar el éxito como evangelista y consejero delegado, no te quedará otro remedio que aprender a realizar presentaciones.

Es mucho más fácil ofrecer una gran presentación cuando hay alguna cosa que comunicar. Fin de la discusión.

Necesité veinte años para sentirme cómodo hablando en público, y en el presente capítulo te

explicaré todo lo que he aprendido. No me contento con que simplemente sobrevivas a las presentaciones. Lo que quiero es que obtengas ovaciones atronadoras.

- **TEN ALGO INTERESANTE QUE DECIR.** Con esto habrás ganado el 80 por ciento de la batalla. Es mucho más fácil ofrecer una gran presentación cuando hay alguna cosa que comunicar. Fin de la discusión. Si no tienes nada que decir, declina la oferta de presentar. Si no quieres declinar la oferta, investiga un poco y busca algo que decir.
- **OLVÍDATE DE LA TÍPICA PRESENTACIÓN DE VENTAS.** El objetivo de la mayoría de las presentaciones es entretener e informar al público. Pocas veces son una oportunidad de presentar el producto. La peor presentación que puedes dar es aquella que el público interprete como la típica presentación de ventas.
- **PERSONALIZA.** La técnica que más me ha ayudado a hablar en público es personalizar el periodo comprendido entre los tres y los cinco minutos primeros de la presentación. Esto demuestra haber hecho los deberes y haber hecho el esfuerzo de elaborar un discurso valioso y especial. Lo consigo de dos maneras:
 - En primer lugar, intento encontrar un vínculo personal con el público. Por ejemplo, cuando hablé para Acura, enseñé imágenes de los dos Acura y los dos Honda que tengo. Cuando hablé para S. C. Johnson, enseñé fotografías de los productos de limpieza que tengo en casa.
 - En segundo lugar, cuando viajo al extranjero, suelo llegar al lugar un día antes y hacer un poco de turismo. Luego enseñé las fotografías que he hecho y expreso mi aprecio por la cultura local. Este es un ejemplo de una fotografía que utilicé cuando hablé en Estambul.



- **CONCÉNTRATE EN ENTRETENER.** Muchos especialistas en presentaciones no estarán de acuerdo con esto, pero debe de ser porque no presentan cincuenta veces al año como suelo hacer yo. Mi teoría es que el objetivo de una presentación es entretener. Si el público está entretenido, puedes intercalar de vez en cuando una pizca de información. Pero si la presentación es aburrida, por mucha información que proporciones nunca conseguirás que sea magnífica.
- **VÍSTETE ACORDE CON LA SITUACIÓN.** Mi padre, que era político en Hawái, era un buen orador. Cuando empecé a hacer presentaciones, me dio un consejo: nunca te vistas por debajo del nivel del público. Por ejemplo, si llevan traje, tú de traje. Vestirse de forma distinta equivale a comunicar el siguiente mensaje: «Soy más inteligente/más rico/más poderoso que tú. Puedo insultarte y no tomarte en serio, y tú no puedes hacer nada por cambiarlo». Y así es imposible resultar del agrado del público.
- **NO DENIGRES A LA COMPETENCIA.** No critiques a la competencia durante una presentación, porque indica que estás aprovechándote indebidamente de la atención del público. Piensa que no estás haciéndole un favor a la audiencia, sino que es la audiencia

quien te lo hace a ti, de modo que no te rebajes aprovechándolo como una oportunidad para machacar a la competencia.

- **CUENTA HISTORIAS.** La mejor manera de relajarte mientras ofreces una presentación consiste en contar historias. Historias sobre tu juventud. Historias sobre tus hijos. Historias sobre tus clientes. Historias sobre cosas que hayas leído. Cuando contamos una historia, nos dejamos llevar por el relato. Dejamos de «dar una presentación». Conversamos. Los buenos oradores son contadores de historias estupendos; los grandes oradores cuentan historias para respaldar su mensaje.
- **CIRCULA ENTRE EL PÚBLICO ANTES DE LA PRESENTACIÓN.** Verdadero o falso: el público quiere que la presentación vaya bien. La respuesta es «verdadero». El público no quiere verte fracasar. ¿Por qué perder el tiempo viendo un fracaso? La manera de aumentar la preocupación del público por tu éxito consisten en circular entre la audiencia antes de iniciar la presentación. Habla con la gente. Deja que establezca contacto contigo. Sobre todo con la gente de las primeras filas. Luego, cuando estés en escena, verás caras amigas. Y tu confianza aumentará. Te relajarás. Y lo harás estupendamente.
- **HABLA AL PRINCIPIO DEL ACTO.** Si puedes elegir, habla al principio del acto. Es cuando el público está más fresco y, por lo tanto, está más dispuesto a escucharte, a reír con tus chistes y a seguir el hilo de tus historias. Cuando llega el tercer día de una conferencia de tres días, el público está cansado, ha empequeñecido y solo piensa en volver a casa. Ofrecer una gran presentación es complicado de por sí, ¿por qué incrementar el reto teniendo que despertar al público de su abatimiento?
- **PIDE UNA SALA PEQUEÑA.** De poder elegir, usa la sala más pequeña que encuentres. Si estás en una sala grande, pide si pueden disponerla tipo aula (es decir, con mesas y sillas) en vez de en teatro. Una sala abarrotada es una sala más emotiva. Es mejor tener doscientas personas en una sala de doscientas personas que quinientas en una sala de mil.
- **ENSAYA Y HABLA CONSTANTEMENTE.** Es un consejo evidente, pero no por ello menos relevante. Para dominar la presentación deberás repetirla un mínimo de veinte veces. Repítela diecinueve veces delante del perro, si es necesario, pero necesitas ensayo y repetición. Tal y como dijo Jascha Heifetz: «Si no ensayo un día, lo sé. Si no ensayo dos días, lo saben los críticos. Si no ensayo tres días, lo sabe todo el mundo».

Confío en que necesites menos de veinte años para llegar hasta este punto. El motivo, en parte, por el que yo tardé tanto en llegar hasta aquí es porque nadie me explicó nada sobre el arte de dar presentaciones y también porque era demasiado tonto como para ponerme a investigar. Ahora, mi objetivo es obtener una ovación atronadora cada vez que presente.

Minicapítulo: Cómo arrasar en una mesa redonda

El hombre clama por libertad para poder expresarse y por saber que su opinión cuenta. Luego, cuando se le ofrecen estas

En cualquier conferencia, hay diez veces más tertulianos que presentadores, de modo que existen más probabilidades de que participes en una mesa redonda que de que realices una presentación. Por lo tanto, saber arrasar en este tipo de encuentros es también una habilidad importante para los evangelistas.

Participar en una mesa redonda parece fácil. La integran cuatro o cinco personas y dura solo una hora. ¿Dónde está la dificultad? Pues ahí precisamente reside el problema: como todo el mundo piensa que este tipo de charlas son cortas y fáciles, nadie se prepara. Pero, en realidad, es más duro que una presentación individual porque no puede controlarse como se controlaría una presentación y ofrece mucho menos tiempo para respirar.

Hazle el amor al micrófono.

Si quieres ser la persona con quien todo el mundo desea hablar una vez que termina la mesa redonda, haz lo siguiente:

- **CONOCE EL TEMA.** Si te invitan a una charla sobre un tema que no conoces, declina la invitación. Da igual que pueda parecer una oportunidad maravillosa. Si puedes evitarlo, no permitas que los demás se enteren de que no tienes ni idea.
- **CONTROLA LA PRESENTACIÓN.** El primer error que cometen los tertulianos es asumir que el moderador dispone de una biografía exacta y actualizada. Piensa que el moderador o no sabe nada de ti, o ha hecho la habitual búsqueda en Google y ha encontrado una biografía incorrecta. Por lo tanto, antes de que dé inicio la charla, entrégale una biografía de tres frases y pide que la lea literalmente.
- **HABLA ALTO.** La distancia óptima entre los labios y el micrófono es de tres centímetros. Y es así porque estarás sentado, inclinado y no proyectarás la voz hacia fuera. Por lo tanto, acércate al micrófono y habla alto. Hazle el amor al micrófono.
- **ENTRETÉN, NO TE LIMITES A INFORMAR.** Como en las presentaciones, el principal objetivo es entretener, no informar. Cuanto más divertido seas, más inteligente te considerará la audiencia, puesto que para ser divertido hay que ser inteligente. Yo he llegado hasta el punto de pelearme en broma con el moderador u otro tertuliano. Diviértete.
- **CUENTA LA VERDAD, SOBRE TODO SI LA VERDAD ES EVIDENTE.** Si estás de suerte, el moderador intentará provocarte con preguntas difíciles. Y eso es bueno, porque te ofrece la oportunidad de (a) ser divertido y (b) ir al grano. «La verdad te dará regocijo.» Si todo el mundo conoce la verdad, no intentes mentir. Sería mucho mejor decir: «Me acojo a la Quinta Enmienda». Al menos, la gente reirá.
- **RESPONDE A LA PREGUNTA QUE TE FORMULEN, PERO NO TE LIMITES A ELLO.**

Cuando te formulen una pregunta, respóndela lo más rápidamente posible y luego conduce la conversación hacia donde quieras. Por ejemplo, supongamos que el moderador pregunta: «¿Crees que los teléfonos inteligentes caerán pronto presa de los virus?». Una respuesta adecuada sería: «Sí, creo que es un problema, aunque el verdadero problema es la falta de buena cobertura de telefonía móvil», si es de eso de lo que quieres hablar.

- **RESPONDE CLARO, SENCILLO Y BREVE.** Imaginemos que participas en una mesa redonda de expertos. Imaginemos además que el moderador es también un experto. El moderador formula una pregunta. Tú diriges tu respuesta hacia el moderador y los demás participantes, todos ellos expertos, de modo que les lanzas una respuesta que parece una combinación de sopa de letras con el acrónimo del día. Gran error. El público es el público, no el moderador ni los tertulianos. Reduce los temas más complejos y técnicos a algo que resulte claro, sencillo y breve, y destacarás.
- **FINGE INTERÉS.** Tal vez sea este uno de los aspectos más complicados de la mesa redonda. Imaginemos que los demás participantes están inmersos en una respuesta larga, aburrida y repleta de jerga. La tentación de mirar el correo electrónico y no parecer aburrido es inmensa. No caigas en ella. Finge que estás embelesado por el tema, porque en el instante en que te muestras aburrido, un fotógrafo te hará una foto o una cámara plasmará tu cara en una pantalla de quince metros.
- **NO MIRES NUNCA AL MODERADOR.** El moderador es un representante del público. Cuando respondas, mira al público, porque el público no quiere verte de perfil. (Para tu información, un buen moderador no te mirará a los ojos; de este modo, te obligará a apartar la vista y mirar al público.)
- **NO DIGAS NUNCA «ESTOY DE ACUERDO CON LO QUE HA DICHO EL ANTERIOR PARTICIPANTE».** Un moderador suele formular a todos los tertulianos la misma pregunta. Si no eres el primero en responder, puedes caer en la tentación de decir: «Estoy de acuerdo con lo que acaba de decir mi colega». Una respuesta de imbécil. Responde alguna cosa distinta, o di: «Creo que la pregunta ya ha quedado respondida. Por el bien del público, sigamos con otro tema».

FAQ

P: ¿Suponen algún problema las connotaciones religiosas del término «evangelista»?

R: En ciertas partes del mundo, la palabra tiene demasiadas connotaciones como para emplearse con comodidad. En el sector tecnológico, sin embargo, no pasa nada. El cristianismo, al fin y al cabo, tiene un 30 por ciento de cuota de mercado, más que muchas empresas.

P: ¿Qué pasa si a la gente le gusta nuestro producto pero no quiere ayudarnos a correr la voz?

R: No puedes forzar a la gente a convertirse en evangelista. O lo hacen o no. Y o quieren ayudar o no. Si a la gente le gusta el producto pero no lo bastante como para querer evangelizar sobre él, será

seguramente que no le gusta tanto como te imaginas.

P: ¿El evangelista nace o se hace?

R: El evangelista se hace. Se hace creando, encontrando o siendo encontrado por un gran producto. Casi todo el mundo, excepto un psicópata, puede convertirse en evangelista de un producto que le llegue al corazón.

Lecturas recomendadas

Kawasaki, Guy, *Selling the Dream: How to Promote Your Product, Company, or Ideas and Make a Difference — Using Everyday Evangelism*, HarperCollins, Nueva York, 1991.

9

El arte de socializar

Invento por fin terminado. Decepción al descubrir que nadie sabe leer.

@JGutenberg, 3 de octubre de 1439. Tuits históricos

GIEC

Las redes sociales representan la trinidad del marketing: rápidas, gratis y omnipresentes. Cuando era evangelizador de Macintosh, por otro lado, las herramientas de marketing más potentes eran los teléfonos, los faxes y los aviones. Un punto álgido era poder reunir varios centenares de personas en el salón de baile de un hotel.

Las redes sociales es lo mejor que ha podido sucederles a los emprendedores. Las startups actuales pueden llegar a millones de personas de todo el mundo en cuestión de segundos y de forma gratuita, pero utilizar las redes sociales no es fácil. Este capítulo te explicará cómo utilizar este maravilloso recurso.

Elaborar un plan

No creo en un plan de redes sociales si defines como «plan» pasar seis meses deliberando o contratar una agencia para que defina y alcance objetivos estratégicos. Mi versión de plan estratégico es la siguiente:

- Define tu modelo de negocio.
- Define qué tipo de público quieres atraer para que ese modelo de negocio funcione.
- Define qué tipo de cosas quiere leer ese público.
- Comparte ese tipo de cosas.

Poca gente te dará un consejo tan frugal como este, pero no hay que confundir seriedad con

conocimiento. Los consultores y las agencias te dirán que crees un plan estratégico o que los contratos durante tres meses. Pero todo eso son pamplinas. No tienes tiempo para deliberar y tampoco deberías gastar dinero con consultores y agencias. Lo que debes hacer es sumergirte en las redes sociales, ver qué es lo que funciona y cambiar cosas sobre la marcha.

Y más importante que elaborar un plan es machacar, es decir, trabajar duro, dedicarle tiempo y experimentar. ¡En otras palabras, las redes sociales son como cualquier otra cosa que estés haciendo!

Conoce a fondo las plataformas

En 2015, las principales plataformas de redes sociales son Google+, Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest y Twitter. A continuación te ofrezco una sinopsis de cada una de ellas:

- **FACEBOOK.** Es el McDonald's de las redes sociales, con «más de 1.000 millones de clientes atendidos». Es la plataforma que la mayoría de las empresas utiliza para llegar a sus clientes. Por desgracia, una magia negra conocida como EdgeRank determina qué seguidores ven las publicaciones según los misteriosos algoritmos de Facebook. Supuestamente, solo un 10 por ciento de los seguidores ven lo que tú puedas compartir (aunque yo creo que es aún menos). Siempre se puede pagar, no obstante, para que las publicaciones lleguen a más gente.
- **GOOGLE+.** A muchos «expertos» les encanta odiar Google+. Lo consideran demasiado pequeño porque en valores absolutos es solo la mitad de Facebook. Sin embargo, como que Google+ no tiene un equivalente a EdgeRank de Facebook, cualquiera que clasifique en su «círculo» a tu empresa podrá ver las publicaciones que hagas; esto compensa su tamaño menor. Además, estamos hablando de Google, al fin y al cabo. Y sería una tontería ignorar cualquier cosa hecha por Google.
- **INSTAGRAM.** Instagram es para contar historias visualmente. Las empresas pueden compartir allí imágenes de sus productos o fotografías de sus admiradores. Vincular la página web de la empresa a una publicación de Instagram es imposible, pero muchas marcas destacan conectando a sus seguidores y creando comunidades sólidas mediante el servicio.
- **LINKEDIN.** Es el héroe no reconocido de las redes sociales. Incorporó las características de redes sociales en un momento tardío, pero la seriedad de su contenido y comentarios la convierten en una útil herramienta de marketing. Deja de pensar en LinkedIn única y exclusivamente como red para buscar trabajo, porque también es una plataforma social.
- **PINTEREST.** Pinterest es una plataforma visual donde la gente descubre y salva cosas que le gusta. Las marcas conectan con los clientes creando campañas y tablas de Pinterest que exhiben sus productos. Es, con diferencia, la plataforma de redes sociales más bonita.
- **TWITTER.** Considera que Twitter es como un río: puede conducirte con rapidez a muchos lugares, pero también puede ahogarte. Twitter es una plataforma magnífica para promocionar y dar soporte al producto mediante mensajes de 140 caracteres. Twitter es también un recurso potente para controlar la competencia y el grado en el que tu empresa o producto está

presente en las conversaciones de las redes sociales.

- YOUTUBE. La página web YouTube de Google es una herramienta potente siempre y cuando puedas producir vídeos interesantes y educativos. Y actualmente no es muy complicado hacerlo, puesto que los vídeos de YouTube de amateurs entusiastas suelen ser más efectivos que los de esmerados profesionales. Puedes crear tu propio canal de YouTube y los clientes pueden suscribirse a él.

¿Cuál de todas estas plataformas debería tener en cuenta tu startup? Todas. Te daría un mal consejo si te dijera que te centraras solo en una o dos de ellas. Aunque también te daría un mal consejo si te dijera que para ello necesitas un equipo de entre cuatro y seis personas. Con una o dos trabajando duro tendría que ser suficiente.

Perfecciona tus perfiles

Las plataformas de redes sociales ofrecen una página de perfil donde describir la empresa. Son vitales porque la gente las utiliza para hacerse una rápida opinión sobre la calidad del negocio. A continuación, encontrarás consejos sobre cómo optimizar para tu empresa este currículo de una página:

- OPTIMIZA PENSANDO EN CINCO SEGUNDOS. La gente no *estudia* los perfiles. Dedicar unos pocos segundos a mirarlos y toma una decisión rápida. Si habláramos de citas online, piensa en Tinder (clic a la derecha para sí, clic a la izquierda para no), no en eHarmony (completar un cuestionario de relación).
- CUENTA TU HISTORIA CON IMÁGENES. Un perfil contiene dos elementos gráficos para contar su historia. El primero es un avatar, una imagen pequeña de forma redonda o cuadrada. En cuentas personales, el avatar es tu cara. En cuentas corporativas, es el logo.



Cadbury

www.cadbury.co.uk

3,566,710 followers | 122,027,489 views



Una segunda fotografía, más grande, es lo que se denomina una «portada» (Facebook, Google+ y LinkedIn) o un «encabezado» (Twitter). Tendría que ser una imagen que comunique la identidad de tu startup. Las siguientes empresas tienen avatares y portadas/encabezados excelentes:

- Cadbury

- Audi
- Nike

Las plataformas cambian constantemente las dimensiones óptimas de las fotografías de la portada/encabezado; asegúrate, por lo tanto, de controlar los estándares. Puedes consultar una publicación de blog titulada «Quick Tips for Great Social Media Graphics» siempre que quieras verificar los tamaños óptimos.

Por otro lado, Canva, la empresa de la que soy principal evangelista, ha creado centenares de diseños de portada y encabezado para Google+, Facebook, Twitter y Pinterest. Puedes verlas en Canva.com.

- **CREA UN MANTRA.** Las plataformas suelen permitir incorporar un eslogan al perfil. Conviértelo en tu mantra: de dos a cuatro palabras que expliquen el porqué de la existencia de la startup. (Consulta el capítulo 1, «El arte de empezar», para más información sobre los mantras.) Estos son los tres mantras de empresas que teóricamente funcionarían también como eslóganes:
 - Nike: «Auténtico rendimiento deportivo».
 - FedEx: «Paz mental».
 - Google: «Democratizando la información».
- **PROPORCIONA TODA LA INFORMACIÓN.** El avatar, el eslogan y la portada/álbum/encabezado determinan las primeras impresiones que el público se llevará de tu empresa. Si consigues atraer su interés, la gente leerá el resto de la información que contenga el perfil de la empresa. Proporciona, pues, toda la información que puedas. Recuerda que debes considerar el perfil como un currículum.
- **CONSIGUE UNA URL VANITY.** Consigue una URL Vanity, es decir, personalizada, para tu cuenta de Google+, Facebook y LinkedIn. Significa que la gente verá un enlace de este tipo: <https://plus.google.com/+canva/posts>.

Si no tienes una URL personalizada, la gente verá el siguiente tipo de enlace, que es mucho más difícil de recordar, copiar y compartir: <https://plus.google.com/+112374836634095698/posts>.

Google+, Facebook y LinkedIn explican cómo hacerlo. Como en el caso de los nombres de dominio, muchas de estas URL ya no están disponibles, pero prácticamente cualquier cosa es mejor que veintiún números aleatorios. Además, encontrar una buena URL personalizada es un buen test de inteligencia.
- **SÉ ANÓNIMO.** Cuando estés satisfecho con el perfil de la empresa, échale un vistazo desde una «ventana de incógnito». Se trata de una ventana del navegador que te permite ver tu perfil tal y como lo verá el público.

Para conseguir una ventana de incógnito en Chrome, abre «Nueva ventana de incógnito» en el menú principal. Todos los navegadores tienen esta opción. Realiza una búsqueda en Google tecleando «anónimo» más el nombre de tu navegador para averiguar cómo.

Sométete al test de compartir

El test de compartir es el concepto más importante del marketing de redes sociales. Si la gente le da al botón «Me gusta» o «+1» después de leer nuestras publicaciones, eso es bueno. Pero si la gente añade comentarios, es estupendo. Son acciones similares a darle una propina a un camarero.

No obstante, compartir nuestras publicaciones equivale al cumplido definitivo, puesto que significa que la gente se juega su reputación compartiendo lo que nosotros hemos dicho. Es como recomendar a los amigos un determinado restaurante. ¡Si nos comparten, es que nos aprecian! Por lo tanto, el test más importante que debe superar cualquier cosa que hagas en las redes sociales es el siguiente:

¿COMPARTIRÁ LA GENTE TUS PUBLICACIONES?

Toda publicación debería superar este test. Para ello, las publicaciones tienen que añadir valor a la vida de la gente. Y este valor lo proporcionan cuatro tipos de contenidos:

- INFORMACIÓN. «¿Qué ha pasado?» Por ejemplo, el secretario de Defensa, Chuck Hagel, dijo que está abierto a revisar el papel de los transexuales en el ejército.
- ANÁLISIS. «¿Qué significa?» Por ejemplo, *Mother Jones* explica por qué el incidente del mordisco de la estrella uruguaya del fútbol, Luis Suárez, es un gran problema sanitario.
- ASISTENCIA. «¿Cómo puedo hacerlo?» Por ejemplo, CNET explicó cómo funciona el envío de mensajes de texto al número de urgencias.
- ENTRETENIMIENTO. «¿Qué demonios?!» Por ejemplo, cada año dos iglesias de Vrontados, Grecia, entablan una guerra de fuegos artificiales para celebrar la Pascua.

Intenta emular lo que denomino el modelo de NPR. NPR ofrece contenido magnífico 365 días al año. Cada pocos meses, NPR lleva a cabo una campaña radiofónica para recaudar fondos. El motivo por el que NPR puede realizar sus campañas es porque proporciona un gran valor añadido.

Si superas el test de compartir, obtendrás el privilegio de llevar a cabo tu propia campaña de recaudación, que en tu contexto consiste en poder promocionar tu producto.

Da de comer al monstruo del contenido

El desafío diario de las redes sociales es encontrar contenido que compartir. Es lo que se conoce como «dar de comer al monstruo del contenido». Hay dos maneras de hacerlo: la creación de contenidos o la curación de contenidos.

La creación de contenidos consiste en escribir muchas publicaciones, hacer fotografías o filmar

vídeos. Crear más de dos piezas de contenido semanales de forma continuada es complicado, y la fuerte competencia por reclamar la atención hace que dos piezas de contenido no basten para alimentar las redes sociales. Por desgracia, ayudarte a dominar la creación de contenidos queda fuera del alcance de este libro.

La curación de contenidos consiste en encontrar buen material publicado por otros, resumirlo y compartirlo. Se trata de una opción ganadora por triplicado: necesitas contenido que poder compartir, los blogs y las páginas web quieren más tráfico, y el público desea filtros que reduzcan el flujo de información. Las siguientes técnicas te ayudarán a trabajar como curador de contenidos y dar de comer al monstruo del contenido:

- **APROVECHA LOS SERVICIOS DE CURACIÓN Y LOS AGREGADORES.** Cofundé una página web llamada Alltop para trabajar en la curación de contenidos. Se trata de una agregación de fuentes RSS que van desde la A (adopción) hasta la Z (zoología), organizada en más de mil temas distintos. Por ejemplo, puedes encontrar *food*, *photography*, *Macintosh*, *travel* y *adoption*.
- **COMPARTE LOS TEMAS QUE ESTÁN DE MODA.** Podrías decir que eso es engañar, y tendrías razón, pero no pasa nada con el contenido que ya está de moda. Por mucho que la gente lo haya visto, no *todo el mundo* lo ha visto. Yo mismo he compartido con gran éxito vídeos de YouTube que tienen varios años de antigüedad. Encontrarás buenas historias en el área «Explorar» de Google+.
- **USA LISTAS, CÍRCULOS, COMUNIDADES Y GRUPOS.** La gente y las marcas que comparten intereses forman «listas» (Twitter y Facebook), «círculos» (Google+), comunidades (Google+) y «grupos» (Facebook y LinkedIn). Estas agrupaciones son una gran manera de encontrar contenido.
- **COMPARTE CONTENIDO GENERADO POR USUARIOS.** Comparte las fotos que la gente haya hecho de tu producto. Es una práctica ventajosa para todo el mundo: las fotos de tu producto hechas por los propios consumidores son una prueba más del éxito social de tu empresa y, por otro lado, los autores de las fotografías obtendrán tu cálido reconocimiento y atención.

La mayoría de las empresas define de forma excesivamente limitada lo que considera que será relevante e interesante para sus seguidores.

La mayoría de las empresas define de forma excesivamente limitada lo que considera que será relevante e interesante para sus seguidores, lo que dificulta su capacidad de dar de comer al monstruo del contenido. Estos son algunos ejemplos de cómo las publicaciones pueden seguir estando relacionadas con la marca y ser interesantes al mismo tiempo, y generar con ello que el público las comparta:

| Tipo de negocio | Seguidores deseados | Ejemplos |
|-------------------|--------------------------------------|---|
| Restaurante | Gourmets | Las partículas atómicas ayudan a solucionar los fraudes en el vino y la forma científica de cortar un pastel. |
| Motorola | Fans de Android | Las cien mejores apps de Android de 2014 y seis grandes consejos para Android. |
| Aerolínea | Amantes de los viajes | Los últimos autocines de Estados Unidos y fotografía de viaje con conciencia social. O cómo hacer feliz al público aunque no vuelles a Japón. |
| Agencia de diseño | Profesionales de marketing | Por qué está bien poner un anuncio en la parte visible de una página web y últimos descubrimientos sobre la fidelidad del cliente minorista. |
| Productos Monster | Aficionados a la música y el deporte | La parodia de «Weird Al» del tema «Happy» y saltos divertidos/arriesgados. |

Emplea un calendario editorial

No creo en los calendarios porque en los medios sociales definiendo la estrategia de «sembrar y rezar» (es decir, publicar muchas cosas y esperar que algo funcione). Pero si deseas un enfoque más organizado, existen varias herramientas que te ayudarán a gestionar un calendario editorial:

- EXCEL. Puedes utilizar este viejo producto de emergencia para archivar los borradores de publicaciones según la fecha de publicación.
- GOOGLE DOCS. La fortaleza de Google Docs para crear un calendario para las redes sociales es que se puede colaborar con los miembros del equipo en tiempo real y, además, todo el mundo puede acceder al calendario desde distintos dispositivos, lo que elimina la necesidad de andar arriba y abajo con mensajes de correo electrónico y reduce la probabilidad de que se pierdan los cambios.
- CALENDARIO EDITORIAL HUBSPOT. El calendario editorial HubSpot puede funcionar como guía para elucubrar sobre ideas para el blog, controlar el contenido y realizar un seguimiento del trabajo de los redactores. Es una plantilla de Excel diseñada para un equipo con el fin de plasmar el calendario de actividades en las redes sociales. Permite incorporar palabras clave, temas y acciones que realizar en cada publicación.
- BUFFER, SPROUT SOCIAL Y HOOTSUITE. Los tres proporcionan un calendario orientado a compartir publicaciones. Buffet es una plataforma que solo sirve para programar las fechas de publicación, de modo que no permite responder a comentarios. Sprout Social y Hootsuite permiten programar y controlar tus redes sociales además de comentar y responder. (Secreto: aconsejo Buffer.)
- PLUG-IN A WORDPRESS DE STRESSLIMIT DESIGN. Se trata de un calendario editorial que puede incorporarse a un blog de WordPress. El plug-in de Stresslimit Design permite planificar el contenido del blog y repasar lo que está programado para fechas futuras.

Comparte como un profesional

Todo escritor escrupuloso debería formularse al menos estas cuatro preguntas en cada frase que escriba: 1. ¿Qué estoy intentando decir? 2. ¿Qué palabras lo expresan mejor? 3. ¿Qué imagen o idioma podría expresarlo con más claridad? 4. ¿Es esta imagen lo bastante fresca como para causar efecto?

GEORGE ORWELL

Una vez hayas creado o curado el contenido, llega el momento de compartirlo a través de las distintas cuentas de la empresa en las redes sociales. Estos son los elementos básicos para compartir contenido que se aceptan en general como mejores prácticas. (En la sección siguiente te presentaré ideas que en general no están aceptadas.)

- **SÉ BREVE.** En los medios sociales, la brevedad vence a la verborrea. Piensa que estarás compitiendo a diario con millones de publicaciones. Piensa también que la gente se forma rápidamente una opinión y sigue adelante si no consigues captar su atención. Mi experiencia es que el punto óptimo para publicaciones de contenido obtenido por curación es de dos o tres frases en Google+ y Facebook, y cien caracteres en Twitter. El punto óptimo para contenido de tu propia creación, como publicaciones para el blog, oscila entre quinientas y mil palabras.
- **SÉ VISUAL.** Toda publicación —y lo digo literalmente, *toda* publicación— debería contener un caramelo visual en forma de fotografía, gráfico o vídeo. Según un estudio realizado por Skyword: «En promedio, las visualizaciones aumentaron en un 94 por ciento cuando un artículo publicado contenía una fotografía o infografía relevante en comparación con artículos de la misma categoría sin imágenes».
- **SÉ MADRUGADOR.** Para mí, el mejor momento para compartir publicaciones es por la mañana, hora Pacífico, porque es cuando la mayoría de mi público está despierto y sentado delante del ordenador. Haz experimentos para ver si a ti también te funciona. En la siguiente sección, aprenderás cómo automatizar las publicaciones para, de este modo, facilitar la programación.
- **SÉ AGRADECIDO.** Cualquier publicación con contenido curado debería contener el enlace a la fuente original. Estos enlaces sirven para lo siguiente:
 - Para permitir que los lectores aprendan más cosas a partir de la fuente.
 - Para enviar tráfico a la fuente como agradecimiento.
 - Para aumentar tu visibilidad y popularidad entre blogueros y páginas web.

Cuando encuentres contenido a partir de la publicación de un tercero, usa el protocolo siguiente: compón y comparte la publicación con un enlace a la fuente y añade un saludo a la persona que te llamó la atención al respeto.

- **USA VIÑETAS.** Si lo que publicas en Google+, Facebook y LinkedIn tiene más de cuatro párrafos, emplea viñetas o una lista numerada. Esto facilitará la lectura del texto, puesto que

la información estará organizada en pequeños fragmentos y reducirá el efecto DLNL (demasiado largo; no leo).

Tal vez sea la única persona del mundo que lo haga, pero cuando veo párrafos y párrafos de texto, desconecto. Si quiero leer una novela, me compro un libro electrónico. Por otro lado, cuando veo viñetas o una lista numerada, mis probabilidades de leer el artículo aumentan.

- **SÉ PÍCARO.** Los artículos con títulos tipo «Cómo...?», «Los 10...» y «El mejor...» son difíciles de ignorar. Esas palabras tienen algo que comunica (o al menos, me comunica a mí): «Esto va a ser práctico y útil». Los chicos de Twelve-skip elaboraron una lista de más de cien títulos magníficos, así que sé pícaro y aprovéchala. Mis favoritos son:

- «Cómo revolucionar...»
- «Guía rápida: ...»
- «La guía completa para...»
- «Preguntas que debería formular antes de...»
- «Reglas para...»
- «Pasos esenciales para...»
- «Métodos populares para...»
- «Consejos para atareados...»
- «Tácticas para...»
- «Lo que nadie te contará sobre...»

- **DÉJATE ENCONTRAR.** Las etiquetas son bellas. Conectan publicaciones de gente de todo el mundo e incorporan estructura a un ecosistema desestructurado. Si incorporas una etiqueta a tu publicación, estarás diciéndole al mundo que dicha publicación es relevante para un tema compartido.

Por ejemplo, la etiqueta #socialmediatips de Google+ conecta publicaciones sobre las redes sociales. Twitter, Instagram, Facebook, Tumblr y Google+ soportan etiquetas, razón por la que es una práctica habitual y aceptada.

Plantéate la posibilidad de incorporar dos o tres etiquetas a tus publicaciones. Pero si utilizas más, quedará como un #idiota que intenta #hacertrampas. No uses etiquetas en Pinterest porque sus usuarios las odian, tal vez porque interfieren con la sensibilidad de texto mínimo que domina las publicaciones en Pinterest.

- **PROMOCIÓNATE.** Casi nunca lo hago por cuestión de orgullo y principios, pero pagar para promocionar artículos en Pinterest, Facebook y Twitter puede funcionar. Garantiza que un número mayor de gente vea tus publicaciones. Facebook, en particular, está convirtiéndose en una plataforma en la que hay que pagar para jugar.

La decisión se reduce a un cálculo para comprender si los ingresos justifican el coste de pagar por las visualizaciones. Por ejemplo, podrías promocionar un artículo animando a comprar tu producto. Las ventas adicionales (y tal vez dar a conocer mejor la marca) podrían valer o no la pena.

Si te niegas a promocionar tus artículos (una decisión más que respetable), podrías

«colgarlos» en primer lugar de tu página de Facebook o de Twitter. Esto significa que el artículo quedaría como la primera cosa visible en tu muro. No es tan efectivo como la promoción pagada, pero es gratuito.

- **SÉ ANALÍTICO.** Puedes mejorar la relevancia de los contenidos analizando las características de tus seguidores. Por ejemplo, las analíticas de Facebook constituyen un buen método para averiguar quiénes son tus seguidores y es un lugar perfecto para empezar a planificar tus contenidos futuros en esta plataforma.
 - LikeAlyzer te resultará útil para trabajar sobre tus páginas de Facebook y modificar contenidos, clasificar tipo de publicaciones y programar el momento de compartirlas.
 - Para Twitter, puedes utilizar un servicio como SocialBro para obtener informes sobre quiénes son tus seguidores, encontrar nueva gente que seguir y determinar qué tal rinde el contenido que publicas. Puedes obtener informes similares con Sprout Social y Hootsuite.

Automatiza las publicaciones

Emplear herramientas para automatizar y programar los artículos no es engañar a nadie. Es lo que las empresas inteligentes hacen para optimizar sus publicaciones. Cualquiera que insista en que hay que publicar manualmente los artículos es tonto. Los seguidores no saben cómo se ha publicado un artículo y cualquiera que tenga más tareas en la vida que ocuparse de las redes sociales no puede pasarse el día publicando artículos.

A continuación, te ofrezco una lista de servicios para automatizar las publicaciones. En media hora podrá planificar una jornada de publicaciones sirviéndote de cualquiera de ellos:

- **BUFFER.** Programa publicaciones para páginas de Google+, páginas y perfiles de Facebook, LinkedIn y Twitter. Permite incorporar publicaciones a una hora determinada o ponerlas en cola. En el plan «Buffer for Business» hay disponibles gestión de equipos y analíticas. Buffer sugiere historias para compartir y es el servicio más agradable.
- **DO SHARE.** Si no tienes una página de Google+, este es el único producto que permite programar publicaciones en un perfil personal. Es una extensión de Chrome y necesita que Chrome esté activo para funcionar. Do Share es estupendo pero esta exigencia lo limita; por ejemplo, si estás de viaje y no tienes el ordenador encendido, Do Share no compartirá tus publicaciones. Lo más probable es que la cuenta de tu empresa sea una página, no un perfil, razón por la que Do Share no servirá para tus necesidades.
- **FRIENDS+ME.** Este producto permite compartir las publicaciones de Google+ en otras plataformas. Actualmente soporta Facebook (grupos, perfiles y páginas), Twitter, LinkedIn (perfiles, grupos y páginas de empresa) y Tumblr. La posibilidad de tuitear a partir de la publicación de Google+ resulta útil. Utilizando etiquetas, se puede también controlar cómo y dónde se publica cada artículo o si se quiere publicar únicamente en Google+.
- **HOOTSUITE.** Permite programar contenido, controlar comentarios y responder a

comentarios, además de compartir en páginas y perfiles de Facebook, en páginas de Google+, en perfiles de LinkedIn y en Twitter. Usando la app ViralTag se pueden programar publicaciones en Pinterest. Entre sus características más útiles destaca la posibilidad de programar al por mayor publicaciones desde una hoja de cálculo, de arrastrar y pegar desde el calendario para programar y de colaborar con múltiples usuarios.

- **POST PLANNER.** A pesar de que Post Planner solo funciona con Facebook, ofrece también historias que compartir y sugiere además cuándo hacerlo. De fácil acceso a partir de una app interna de Facebook, permite encontrar fotografías virales y contenido que es tendencia con el fin de obtener ideas para redactar artículos. Permite incorporar el seguimiento de tus blogs favoritos y compartirlos. Es un gran servicio para los gestores de páginas de Facebook.
- **SPROUT SOCIAL.** Un producto potente que funciona con páginas y perfiles de Facebook, Twitter, páginas de Google+ y perfiles de LinkedIn. Posee una funcionalidad de gestión de equipos y de integración con Zendesk. La posibilidad de repetir el mismo tuit con una imagen y crear un calendario de equipo resulta potente. Cuesta un mínimo de 59 dólares mensuales.
- **TAILWIND.** Con Tailwind solo se pueden programar y controlar publicaciones de Pinterest. Sus características más interesantes son la visualización de datos de los pins más populares, los tableros más visualizados y el contenido más popular de otros usuarios. Tailwind tiene acceso a la interfaz API de Pinterest, lo que da a entender que en un futuro próximo ofrecerá nuevas características.
- **TWEETDECK.** Es una aplicación que se ejecuta a nivel independiente para controlar la actividad y programar tuits. Muestra los resultados de las búsquedas en forma de columnas. Por ejemplo, podrías crear una columna para «@mención» (una @mención es cuando alguien publica un tuit con el símbolo @ y su nombre) y otra columna para las @menciones de la competencia. Cuando asistas próximamente a una conferencia del sector tecnológico, fíjate en cómo controla la gente las publicaciones de Twitter y verás que la mayoría lo hace con TweetDeck.

Repite publicaciones

Y ahora llegamos a las cosas que generalmente no están bien aceptadas. Yo comparto un total de cincuenta publicaciones al día a través de mis cuentas en Google+, Facebook, Twitter, LinkedIn y Ello. Muchas de estas publicaciones son repeticiones exactas de otras realizadas anteriormente.

Muy pocas personas o empresas se acercan a este nivel de actividad, pero mi experiencia dice que siempre y cuando lo que diga sea bueno, puedes compartir todas las publicaciones que te venga en gana. He confirmado mi afirmación de que más es más compartiendo cuatro tuits idénticos en el transcurso de dos días. Cada tuit contenía un enlace distinto a la misma historia. Los resultados fueron los siguientes:

| Fecha y hora | Clics | Respuestas | Retuits | Favoritos |
|--------------|-------|------------|---------|-----------|
|--------------|-------|------------|---------|-----------|

| | | | | |
|--------------|-------|----|----|-----|
| 6/7, 19:41 h | 1.300 | 22 | 18 | 41 |
| 7/7, 2:11 h | 1.300 | 20 | 17 | 43 |
| 7/7, 12:50 h | 2.300 | 24 | 23 | 26 |
| 8/7, 8:00 h | 2.700 | 16 | 10 | 15 |
| Total | 7.600 | 82 | 68 | 125 |

Y ahora un test de inteligencia: ¿prefieres tener 1.300 o 7.600 clics?

Y ahora un test de inteligencia: ¿prefieres tener 1.300 o 7.600 clics? ¿Prefieres arriesgarse a recibir quejas por publicar tuits repetidos y amenazas de dejar de seguir tus cuentas o conseguir 5,8 veces más clics? Yo prefiero lo último cada día del año.

Habrà quien se quejarà por el elevado volumen, pero no te preocupes. O se acostumbraràn o dejaràn de seguirte. Lo que importa es el efecto neto: piensa que o te dedicas a construir una marca sumando seguidores y consiguiendo que la gente comparta tus publicaciones, o no. Si en los medios sociales no logras cabrear a nadie, es que no estàs usàndolos con la agresividad suficiente.

Responde a los comentarios

No te tomes nada a nivel personal. Nada que los demàs hagan es debido a ti. Lo que los demàs digan y hagan es una proyección de su propia realidad, de sus propios sueños. Cuando te hagas inmune a las opiniones y los actos de los demàs, dejaràs de ser víctima de un sufrimiento innecesario.

DON MIGUEL RUIZ

Como respuesta a tus publicaciones, recibiràs comentarios interesantes, divertidos y aduladores y recibiràs tambièn comentarios estúpidos, malvados e insultantes. La combinación tenderà a lo primero si publicas cosas buenas, pero ten por seguro que todo el mundo recibe comentarios negativos.

Responder a los comentarios exige diligencia y esfuerzo. En particular, responder a los comentarios negativos exige esfuerzo, paciencia y comprensión. A continuación te explicaré cómo lograr que responder a los comentarios pase de ser una tarea penosa a una forma de fomentar el compromiso, construirse una reputación e, incluso, divertirse:

- **USA LAS HERRAMIENTAS CORRECTAS.** El primer paso consiste en encontrar los comentarios que hay que responder. Hay dos escenarios. El primero es controlar los comentarios recibidos a las publicaciones que hagas en Google+, Facebook, LinkedIn, Pinterest e Instagram. Es sencillo, puesto que todas estas plataformas organizan o forman «hilos» con la discusión, con lo que es sencillo publicar algo y volver a la publicación para ver si hay comentarios.

El segundo escenario es controlar los comentarios recibidos en Twitter. Twitter no presenta el mismo nivel de organización y por ello necesitarás establecer una búsqueda por nombre de la startup para controlar los comentarios y las respuestas. Se puede salvar la búsqueda para no tener que introducirla de nuevo.

Twitter ofrece además la posibilidad de búsqueda avanzada, lo que hace más eficiente la búsqueda de comentarios. Por ejemplo, yo uso una búsqueda de Twitter que tengo salvada que busca menciones de @GuyKawasaki o @Canva pero no los retuits de nuestros tuis. (Responder a los retuits no es necesario e, idealmente, habrá tantos que no podrás responderlos ni aun queriendo.)

La gente realizará comentarios sobre tu startup que no estarán relacionados con tus publicaciones. También tendrás que controlarlos. En un mundo perfecto, siempre que hubiera menciones a tu startup deberían hacerse tecleando una «@» (Twitter y Facebook) o un «+» (Google+) antes del nombre de la startup. De ser así, las plataformas te notificarían la mención a través de un mensaje de correo electrónico o cuando entraras en la página. Pero resulta que la mayoría de la gente desconoce esta capacidad.

Muchos servicios, sin embargo, ofrecen la posibilidad de controlar menciones y texto en comentarios, destacando entre ellos Commun.it, Google Alerts, Hootsuite, Social Mention, Social Bro, Sprout Social y Viralheart. Y, como ya he dicho, TweetDeck es una aplicación estupenda para controlar @menciones y términos de búsqueda.

- PIENSA EN LA TOTALIDAD DEL PÚBLICO. El público de tu respuesta está integrado por cualquiera que pueda leerla, no solo por el comentarista. Una característica que difiere del correo electrónico, donde lo único que importa es el receptor y cualquier persona a quien este pueda reenviar el mensaje.

En las redes sociales, hay mucha gente acechando que te juzgará por el tono que imprimas a tus respuestas. Esa gente puede ser más importante que los comentaristas porque pueden tener más seguidores que los trolls (acosadores online que buscan pelea para compensar una vida patética) que intentan arrastrarte al fango de la pelea. El tono de las respuestas y lo que digas en ellas podría equipararse a la respuesta de un político en una reunión del ayuntamiento: todo queda grabado.

Si coges el camino ético correcto, nunca podrás equivocarte, porque ganar la guerra de la clase y la credibilidad es más importante que ganar la batalla con un comentarista.

- MANTENTE POSITIVO. Piensa que todo el mundo te mira y, en consecuencia, debes mantener una actitud positiva y agradable independientemente de lo banal, blasfemo o tramposo que pueda ser el comentario. Si coges el camino ético correcto, nunca podrás equivocarte, porque ganar la guerra de la clase y la credibilidad es más importante que ganar la batalla con un comentarista. A decir verdad, a veces me olvido de seguir esta

recomendación, así que haz lo que escribo, no lo que hago.

- **ASUME QUE LA GENTE ES BUENA HASTA QUE SE DEMUESTRE QUE ES MALA.** Como sucede con el correo electrónico, es fácil malinterpretar los comentarios en las redes sociales. Lo que interpretamos como una crítica o un ataque podría ser inocuo o simplemente sarcástico. O podría darse también el caso de que seas una persona tremendamente sensible. Merece la pena otorgar a la gente el beneficio de la duda.
- **MUÉSTRATE DE ACUERDO EN MOSTRARTE EN DESACUERDO.** Si no puedes mantener un tono positivo, muéstrate al menos de acuerdo con la posibilidad de mostrarte en desacuerdo. La vida es demasiado corta para pasarse el tiempo discutiendo. Además, mostrarse de acuerdo con mostrarse en desacuerdo sirve para alejar a los trolls.
- **FORMULA UNA PREGUNTA INQUISITIVA.** Cuando veas que alguien expresa una fuerte opinión negativa, pregúntale si ha tenido experiencia personal con el tema en cuestión. Por ejemplo, si has publicado una historia sobre Android y te ataca un fan de iOS, pregúntale si ha usado alguna vez un teléfono Android. Existen muchas probabilidades de que ni siquiera lo haya hecho y que esté simplemente repitiendo cosas que conoce de oídas. En las redes sociales, la combinación de certidumbre e ignorancia es algo común, así que mejor que te vayas acostumbrando a ello. De hecho, lo habitual suele ser que cuanto más asertiva se muestra una persona, más desconoce el tema.
- **COMBATE TRES ASALTOS.** Las mejores (y las peores) interacciones suelen darse entre comentaristas. Resulta encantador ver cómo desconocidos entablan relación y conducen las publicaciones hacia direcciones profundas y rocambolescas. Y eso está bien. Lo malo es cuando los comentaristas se enzarzan en amargas peleas y hacen comentarios malintencionados que jamás realizarían en persona.

Te sugiero que adoptes las reglas del boxeo amateur y combatas solamente tres asaltos. La campana de inicio suena en el momento en que realizas la publicación. Ding-ding. Primer asalto: el comentarista comenta. Segundo asalto: tú respondes. Tercer asalto: el comentarista responde a la respuesta. Fin del combate.

- **ELIMINA, BLOQUEA E INFORMA.** Si todo lo demás fracasa, ignora, elimina, bloquea o informa de trolls y spams. No tienes ninguna obligación moral de interactuar con ellos y bajar a su nivel no te aportará ventajas. Si necesitas ayuda para diferenciar un troll de una persona apasionada, lee «Top 12 Signs You're Dealing with Trolls».[*]

Yo tengo una regla muy clara, de modo que elimino los comentarios inadecuados (palabrotas, racismo y salidas de tono) y etiqueto sin dudar a trolls y spam. La vida es demasiado corta para vivirla acompañado de porquería.

Consigue más seguidores

No ansíes ser popular; sé exquisito. No desees ser famoso; sé amado. No te enorgullezcas de ser esperado; sé palpable, inconfundible.

En las redes sociales existen solo dos tipos de personas y empresas: los que quieren más seguidores y los que mienten. En 2014, una búsqueda en Google sobre «cómo conseguir más seguidores» producía 284 millones de resultados, ahí es nada. Para conseguir más seguidores solo hay que hacer dos cosas:

1. En primer lugar, publicar buen material. Así es como se consiguen más seguidores. Fin de la discusión.
2. En segundo lugar, apuntarse a nuevas plataformas. Es mucho más fácil conseguir seguidores cuando una plataforma es nueva, puesto que hay menos gente a quien seguir y mucho menos ruido.

En julio de 2014, tenía 6,4 millones de seguidores en Google+; me apunté a Google+ a las pocas semanas de su lanzamiento. Si ahora tuviera que empezar de nuevo en Google+ o en cualquier plataforma ya existente, no podría atrapar a los que empezaron antes que yo.

Toda nueva plataforma genera un nuevo conjunto de inicios. Ahora, por ejemplo, no podría alcanzar a Joy Cho en Pinterest porque tiene más de 13 millones de seguidores. Pero ella tendría dificultades de alcanzarme en Google+, donde tiene solo unos pocos centenares de seguidores.

La lección que hay que aprender aquí es que una nueva plataforma es terreno expropiable. Si quieres conseguir muchos seguidores en ella, tendrás que apuntarte antes de que quede claro que la plataforma será un éxito.

Evita parecer que no te enteras de nada

El problema del mundo es que los locos y los fanáticos siempre están seguros de sí mismos, mientras que los más sabios están llenos de dudas.

Bertrand Russell

Las redes sociales tienen su propio conjunto de expectativas y pasos en falso, y el público espera que las empresas cumplan con elegancia. Esta sección te ayudará a fingir que te enteras de todo hasta que dejes de no enterarte de nada.

- NO COMPRES SEGUIDORES, «ME GUSTA» O «+1». Solo los perdedores y los charlatanes compran seguidores, «Me gusta» o «+1». (¿Adivinas cómo me siento al respecto?) No negaré que la gente piensa que tener muchos seguidores es una prueba social de excelencia, pero comprar seguidores es de tontos. Así es cómo las grandes empresas caen en este terreno resbaladizo:

- El consejero delegado asiste a una conferencia y decide que su empresa tiene que utilizar más las redes sociales.
- Le dice al director de marketing que quiere más resultados, entendiendo por resultados un incremento en el número de seguidores, «Me gusta» y «+1».
- El director de marketing sabe que en la empresa nadie entiende de redes sociales (lo que no es cierto, pero ya empiezo a divagar de nuevo), de modo que la elección más fácil, segura y lógica consiste en contratar a alguien que trabaje en una de las agencias de la empresa, puesto que esas agencias están repletas de expertos.
- Lo primero que hace el nuevo experto en redes sociales es seguir trabajando con la agencia para conseguir los objetivos del director de marketing.
- La agencia presenta y recibe un presupuesto enorme que incluye dinero suficiente para comprar seguidores, «Me gusta» y «+1» para conseguir los objetivos planteados.
- La agencia gasta el presupuesto y, gran sorpresa, consigue las cifras solicitadas. Se canta victoria y todo el mundo está feliz.

Nunca te pillarán comprando el acceso al cielo, pero hacerlo significa traicionar el karma, y el karma es un mal bicho.

Los seguidores, «Me gusta» y «+1» comprados no proporcionan beneficios duraderos, puesto que no interactúan con el contenido ni tienen interés por el mismo. Nunca te pillarán comprando el acceso al cielo, pero hacerlo significa traicionar el karma, y el karma es un mal bicho.

Hay una excepción a mi desacuerdo con querer comprar el acceso al cielo, y es el de pagar por promocionar publicaciones o páginas de Facebook. Facebook funciona así; es lo mismo que comprar publicidad en otros medios.

- NO PIDAS A LA GENTE QUE SIGA A TU EMPRESA. Si quieres más seguidores, gánatelos con la calidad de tus publicaciones. Si Groucho Marx estuviera vivo hoy en día, corregiría su famosa cita y diría que no vale la pena seguir a la gente que pide que la sigas. Mantén tu dignidad, no te humilles para conseguir seguidores y comparte buen material en grandes cantidades.
- NO PIDAS A LA GENTE QUE COMPARTA TUS PUBLICACIONES. Si publicas bien, verás como sucede de manera natural. Con todas las técnicas que te he explicado, la gente acabará leyendo lo que publiques, y si lo que publicas es bueno, lo compartirá. Es así de sencillo. La única ocasión en que es aceptable pedir a la gente que comparta tus publicaciones es cuando tienen carácter filantrópico.
- NO ACTÚES COMO UN PROXENETA. Las redes sociales son un medio estupendo para promocionar productos, servicios o páginas web... de ahí todo este esfuerzo. Pero si más de un 5 por ciento de tus publicaciones son promocionales, quedarás como que no te enteras de nada. Si conoces bien los medios de comunicación de Estados Unidos, querrás ser NPR no

QVC. Imagínate si NPR hiciera campañas para recaudar fondos a diario.

- **NO ABDIQUES A FAVOR DE UNA AGENCIA.** Si contratas una agencia especializada en medios digitales que encierra diez personas en una «sala de guerra» para «calibrar el sentimiento» y los «valores de la marca» y luego necesita cuarenta y cinco días para redactar un tuit, significará que has fracasado.

No entregues tus redes sociales a «expertos» que tienen un centenar de seguidores, publican un tuit una vez al mes y te cobran una cantidad superior al PIB de un país pequeño a cambio de sus servicios. Una buena norma a seguir es no escuchar nunca los consejos de alguien que tenga menos seguidores que tú.

Si sigues las recomendaciones de este capítulo, no necesitarás ninguna agencia. Si sigues las recomendaciones de este capítulo y eres una agencia, tal vez puedas justificar tus tarifas a partir de ahora.

- **NO DELEGUES LAS REDES SOCIALES A UN BECARIO.** El hecho de que hayas encontrado una persona joven que utilice Facebook y que trabajaría por menos que un empleado de una cadena de comida rápida no significa que esa persona deba gestionar tus redes sociales. Es como decir que tener pene convierte a una persona en urólogo o tener un coche convierte a su propietario en mecánico.

No me malinterpretes: adoro a los becarios. Aportan puntos de vista frescos y sensibilidad para las redes sociales. Pero quiero asegurarme de que te tomas en serio las redes sociales y de que destinas buenos empleados a su gestión, porque para mucha gente, es tu empresa la que publica. Como mínimo, obliga a tus becarios a leer este capítulo y luego controla durante unas semanas las publicaciones y comentarios que realicen.

Adenda

Minicapítulo: Cómo socializar los eventos

Y me gustan las grandes fiestas. Son tan íntimas. En las fiestas pequeñas no hay privacidad.

F. SCOTT FITZGERALD, *El gran Gatsby*

Los eventos son una herramienta clave del marketing. Doy conferencias en más de cincuenta eventos al año y he observado que la mayoría de las empresas no emplea las redes sociales para aumentar su visibilidad y su valor. En cambio, se concentran en promociones previas a los eventos para atraer público y hacen poco, si acaso hacen algo, con las redes sociales cuando llega el momento del evento en sí.

En 2013, Peg Fitzpatrick y yo trabajamos con Motorola en los eventos de lanzamiento del teléfono Moto X en México, Argentina, Brasil, Perú, Colombia y Chile. Yo era el orador inaugural y ella la ninja de los medios sociales. En aquella gira aprendimos a sacar el máximo de un evento

gracias a la ayuda de las redes sociales:

- **ELIGE UNA ETIQUETA PERENNE.** Podríamos haber elegido etiquetas como «#MotoXBrasil2013», «#MotoXMexico2013» o «#MotoXPeru2013», pero esas etiquetas habrían sobrevivido tres días, en el mejor de los casos. Por ello escogimos una etiqueta corta, genérica y perenne: «#MotoX».

El objetivo es tener una etiqueta que se convierta en tendencia y que vea todo el mundo, independientemente de que haga referencia a un evento que tiene lugar en Brasil, México o Perú, o a nuevos productos. En nuestro caso en particular, la exclusividad era motivo de preocupación, puesto que «#MotoX» se utilizaba también para competiciones de moto. Pero si tuviera que elegir entre breve y único, elegiría (y así lo hice) lo breve y gestionaría la posible confusión.

- **INTEGRA LA ETIQUETA EN TODO.** Empieza a utilizar la etiqueta desde el instante en que comiences a promocionar el evento, lo que significa que debería aparecer en tu página web, en tu publicidad y en la firma del correo electrónico. Tendría que aparecer también en la portada del programa impreso. Las transparencias de introducción deberían publicitarla empleando una fuente de sesenta puntos y las transparencias posteriores deberían tenerla en el pie de página. Todo empleado, orador, vendedor e invitado debería saber qué es.

En las redes sociales es importante tener desparpajo.

- **PIDE A TODO EL MUNDO QUE LA USE.** No basta con difundir la etiqueta; tendrás que animar a la gente a utilizarla. Tanto la «voz de Dios» de la conferencia como el anfitrión del evento deberían pedir a la gente que compartan publicaciones con la etiqueta. Hacia el final de la gira Moto X, decidí empezar mis presentaciones pidiendo al público que enviara un tuit comunicando su asistencia al acto con la etiqueta, y me quedaba esperando hasta que lo hacían.

En las redes sociales es importante tener desparpajo.

- **VE MÁS ALLÁ DEL EVENTO EN SÍ.** La audiencia de un evento es cualquiera en el mundo que esté interesado en tu producto, no solo las personas que asisten físicamente al mismo. Un tuit como «¿No está en Brasil? Vea qué opina Mashable sobre #MotoX: <http://mashable.com/2013/01/moto-x-hands-on/>» resulta efectivo y lo compartirá mucha gente.
- **UNA PERSONA RESPONSABLE.** En el evento tendría que haber una persona como mínimo que tuviera la responsabilidad de trabajar en las redes sociales:
 - Antes: compartir publicaciones promocionales para generar conocimiento del evento y asistencia.
 - Durante: enviar tuits sobre lo que va sucediendo y hacer fotografías de los oradores y los asistentes. Subir las imágenes durante las pausas y compartir las publicaciones de otras

personas.

- Después: compartir artículos sobre el evento así como más fotografías y vídeos. Animar a los asistentes a compartir sus fotografías.

Katie Clark, una investigadora de marketing de Portland, Maine, sugiere contratar una personalidad de las redes sociales para desempeñar este papel, en caso de no disponer de experiencia en la empresa. Esta persona sabrá qué hacer, amplificará la exposición a partir de sus cuentas y pedirá favores a compañeros que tienen seguidores. Es el papel que desempeñó Peg para Motorola durante nuestra gira por Latinoamérica.

- **REALIZA COBERTURA EN DIRECTO.** Piensa en todo lo que gastas en el evento. ¿Por qué no transmitirlo en directo a través de vídeo? ¿Acaso te da miedo que demasiada gente conozca tu producto? Sé realista. Si anuncias un producto en Bogotá, también te gustaría que un bloguero de Moscú escribiera un artículo sobre el mismo. Además, también podría poner el vídeo a disposición de otro público para cuando lo quiera ver.

No te obsesiones pensando que la transmisión de un evento disminuiría la asistencia de público. Si ver una transmisión en directo es tan bueno como asistir personalmente al acto, tal vez el principal problema es que el evento no está bien montado.

- **OFRECE ACTUALIZACIONES EN TIEMPO REAL.** Si no piensas transmitirlo en vídeo en directo, disponlo todo para que el responsable de redes sociales ofrezca actualizaciones continuas. Para ello puede usar Instagram, Twitter y tu blog. Páginas como The Verge ofrecen actualizaciones en tiempo real de muchos eventos, como las presentaciones de producto de Apple; aprende de lo que ellos hacen.
- **EXHIBE LOS TUIITS.** Emplea servicios que muestren los tuits que contienen tu etiqueta y proyecta los resultados en una pantalla durante la conferencia. Exhibir estos tuits fomenta la interacción y el uso de la etiqueta. Para algunos, ver aparecer su tuit es como ver su fotografía exhibida en Times Square. Los servicios que recomiendo son Twubs o Tchat.
- **OFRECE ACCESO WIFI.** Voy a ser claro: poner en marcha el evento te cuesta miles de dólares. Estás machacando a todo el mundo con tu etiqueta y pidiendo que la usen. Pero restringes el acceso a internet. ¿Has perdido la cabeza?

Cuando selecciones el lugar donde celebrarás el evento, llévate un ordenador o un teléfono y realiza un test de velocidad. Dile al vendedor responsable del espacio que esperas la presencia de varios centenares de personas que utilizarán la red simultáneamente y que si no dispones de acceso a internet suficiente, celebrarás el acto en otro lugar. Si todo lo demás falla, proporciona zonas wifi para móviles o transforma unos cuantos teléfonos inteligentes en puntos de conexión de los ordenadores a internet.

- **NO PROTEJAS LAS REDES CON CONTRASEÑAS.** Las redes protegidas con contraseñas son el enemigo del negocio de las redes sociales. Si te ves obligado a proteger la red con una contraseña, publícala por todas partes... lo que, naturalmente, significa que la seguridad es una ilusión y no tienes por qué emplear contraseñas.
- **OFRECE UN ESPACIO DONDE PODER HACER FOTOGRAFÍAS.** En los eventos de Moto X preparamos un espacio donde poder hacer fotografías. Lo único que necesitamos para ello

fue buena iluminación y un fondo con «Moto X» impreso por todas partes. La gente veía aquel fondo y se imaginaba que posaba para sus cinco minutos de gloria: «Imaginemos que somos estrellas de Hollywood».

Los asistentes compartirán el ciento por ciento de estas fotos, idealmente acompañadas por la etiqueta.

- **HAZ Y COMPARTE FOTOGRAFÍAS SIMPÁTICAS.** Contrata los servicios de un fotógrafo profesional para que realice fotografías simpáticas durante el evento. Te costará menos de lo que gastarías comprando los típicos lápices USB con el logo, un recuerdo que al final no quiere nadie.

En los eventos de Moto X, posé con todo el mundo que me lo pidió (y pedí para posar con todo aquel que no me lo pidió) delante del fondo de Moto X. Después del evento, enviamos correos electrónicos a los asistentes informándoles sobre dónde podían encontrar la colección de fotografías y los animamos a descargarlas y compartirlas junto con la etiqueta Moto X.

Diles a tus ejecutivos que se comporten como hombres (o como mujeres).

- **TRABAJA CON LOS EJECUTIVOS.** En muchos eventos, los ejecutivos de la empresa hablan y se marchan volando a dar una conferencia de prensa con acceso limitado o a conceder entrevistas. Luego hacen una breve aparición pública, pero siempre protegidos por su gente de vete tú a saber qué. Gran error.

Diles a tus ejecutivos que se comporten como hombres (o como mujeres). Y que vayan incluso más allá de la mera disposición a posar para las fotos y pidan a los asistentes que se hagan una foto con ellos. Nadie se negará a peticiones de este tipo y el ciento por ciento de esas fotografías acabarán también siendo compartidas.

- **INUNDA LA TIERRA.** En cuanto tengas tus fotografías y vídeos, compártelos en todas las plataformas. Para el evento de Motorola, compartimos fotos en Google+, Twitter, Facebook e Instagram. El objetivo es que todo el mundo que asista al evento vea las fotografías y los vídeos y los comparta. Con un poco de esfuerzo y con la magia de las redes sociales, podrás conseguir que tu evento parezca el lugar ideal.



FAQ

P: Somos una empresa pequeña, ¿qué es mejor, utilizar una cuenta de empresa o una cuenta personal?

R: Usa una cuenta de empresa porque, tanto en Google+ como en Facebook, las de empresa tienen más funcionalidades que las personales. Además, con los cambios de personal que suelen producirse, no querrás tener que pasar por el trauma de decidir quién es el propietario de la cuenta.

P: ¿Deberíamos aprovechar las publicaciones de nuestros empleados?

R: Doy por sentado que existe una cuenta de empresa y que estás refiriéndote a las cuentas personales de los empleados. En términos generales, lo que los empleados hagan en su tiempo libre y con sus cuentas personales no es asunto tuyo.

Sí es asunto tuyo, sin embargo, cuando la gente se posiciona como empleado/representante de tu empresa y hace cosas que podrían dañar la imagen del negocio. De todos modos, en estos casos la solución está en abordar la raíz del problema, más que en censurar la existencia de la raíz del problema.

P. ¿Deberíamos obtener contenidos distintos de distintas plataformas?

R. Lo que yo hago es lo siguiente. Google+ y Facebook: contenido idéntico que encuentro interesante, de tres a cinco frases con un enlace con la fuente. Pinterest: fotografías bonitas de páginas web. Instagram: fotografías bonitas hechas por mí. Twitter: enlaces que me parecen interesantes.

P. ¿Qué me estoy perdiendo? ¿Por qué te gusta tanto Google+?

R. Me gusta Google + debido a su estética, por la ausencia de un enfoque tipo EdgeRank para decidir quién ve mis publicaciones y por la calidad de los comentarios. Además es de Google, y sería una locura apostar contra Google.

Lecturas recomendadas

Kawasaki, Guy and Peg Fitzpatrick, *The Art of Social Media: PowerTips for Power Users*, Portfolio, Nueva York, 2014.

10

El arte de invocar la lluvia

Imagínate que todo el mundo que conoces lleva un cartel colgado al cuello que reza: «Hazme sentir importante». No solo tendrás éxito en las ventas, sino también en la vida.

MARY KAY ASH

GIEC

Un invocador de lluvia es un indio nativo norteamericano que se sirve de rituales y hechizos para provocar la lluvia. En el mundo de los negocios, el equivalente al invocador de lluvia sería la persona que genera ventas en grandes cantidades. Como los brujos invocadores de lluvias, los buenos vendedores han creados rituales y hechizos para que les llueva el dinero. Este capítulo explica el arte de invocar la lluvia y conseguir que llueva dinero a cántaros.

A veces, cuando empieza a llover acaba diluviando.

Hay dos factores que dificultan que llueva dinero sobre las startups. En primer lugar, los emprendedores no saben quién comprará el producto ni para qué será utilizado. En segundo lugar, los productos de las startups se venden, no se compran, porque pocos quieren correr el riesgo de adquirir un nuevo producto creado por una empresa joven y pequeña.

Antes de empezar, te contaré la historia de cómo una emprendedora superó la resistencia de un minorista que se negaba a tener stock de su producto. Cuando los grandes almacenes parisinos Galleries Lafayette rechazaron la venta de la última fragancia de Estée Lauder, ella derramó el perfume en el suelo. Hubo tantos clientes que se acercaron a preguntar por la fragancia que los almacenes tuvieron que encargarla. A veces, cuando empieza a llover acaba diluviando.

Deja que se abran cien flores

Le he robado el consejo a Mao Zedong, aunque él lo implementó durante la Revolución Cultural para purgar disidentes. Mi aplicación del concepto hace referencia a sembrar muchos productos, ver si echan raíces y florecen, y luego mimar esos mercados.

Cuando las flores se abran, tu tarea consistirá en determinar dónde y por qué florecen y adaptar en consecuencia el negocio para cosechar los frutos de tu buena suerte.

Por desgracia, muchas empresas se asustan cuando descubren que gente que nunca se habrían pensado está utilizando el producto de formas que nunca se habrían imaginado. Reaccionan intentando reposicionar el producto para que los clientes que habían pensado lo usen de la manera que habían imaginado. Actuar así es una estupidez. Ante todo, y a nivel táctico, ¡coge ese dinero!

Cuando las flores se abran, tu tarea consistirá en determinar dónde y por qué florecen y adaptar en consecuencia el negocio para cosechar los frutos de tu buena suerte. Como startup no puedes ser ni quisquilloso ni orgulloso. A continuación, te mostraré tres ejemplos esclarecedores de flores que se abren, citados todos ellos por el decano del emprendimiento, Peter F. Drucker:

- El inventor de la novocaína ideó esta sustancia como un sustituto de la anestesia general. Los médicos, sin embargo, se negaron a usarla y siguieron confiando en los métodos tradicionales. Los dentistas, por su parte, la adoptaron rápidamente, de modo que el inventor decidió concentrarse en ese mercado inesperado.
- UNIVAC fue el primer líder del mercado de los ordenadores. Pero consideraba que los ordenadores eran una herramienta de científicos y se mostraba reacia a vender sus productos al sector empresarial. IBM, por otro lado, no pensaba en los científicos y dejó que sus productos florecieran como ordenadores de negocios. Esta es la razón por la que IBM es un nombre que todo el mundo conoce, mientras que UNIVAC solo aparece mencionado en los libros de historia.
- Una empresa india adquirió la licencia para fabricar una bicicleta europea con un motor auxiliar. La bicicleta no tuvo éxito, pero la empresa recibió muchos pedidos solamente para el motor. Cuando se puso a investigar aquel curioso suceso, descubrió que la gente estaba utilizando el motor como sustituto de las bombas de mano para regar campos de cultivo y acabó vendiendo millones de bombas de riego.[1]

Mira el gorila

Daniel J. Simons, profesor de la Universidad de Illinois, y Christopher F. Chabris, profesor de la Universidad de Harvard, llevaron a cabo un experimento con enormes implicaciones en el asunto de cómo conseguir que llueva dinero. Pidieron a sus alumnos que miraran un vídeo en el que aparecían

dos equipos de jugadores lanzando pelotas de baloncesto. La tarea de los estudiantes era contar cuántos pases efectuaba cada equipo entre los diversos jugadores.

A los treinta y cinco segundos de vídeo, aparecía en escena un actor disfrazado de gorila, aporreándose el pecho, y permanecía allí durante nueve segundos. Cuando se les preguntó al respecto, el 50 por ciento de los alumnos era como si se hubiera quedado ciego y no hubiese detectado la presencia del gorila.[2] Estaban tan concentrados en la tarea de contar pases que se les había asignado que ni siquiera habían visto un suceso que no tenía nada que ver con aquello.

En las startups se produce un fenómeno similar: todo el mundo está tan concentrado en los clientes que se han imaginado que comprarían el producto y en los usos que habían concebido que nadie se percata de las flores que se abren de la manera más inesperada. La lección que se debe aprender es que hay que dejar que se abran cien flores y reconocer las inesperadas: los mercados gorila que haya en tu entorno, por decirlo de algún modo.

Ignora los cargos

«Administrador de Bases de Datos III» parece un cargo muy poco adecuado para la persona responsable de la toma de decisiones. Transmite la imagen de alguien encerrado en un cubículo desordenado y abarrotado de manuales técnicos y que devora bocadillos de la máquina expendedora a la hora de comer.

Cuanto más arriba vas en una empresa grande, más falta de oxígeno; y cuanta más falta de oxígeno, más difícil es que haya vida inteligente.

Cuando Lisa Nirell, autora de *The Mindful Marketer: How to Stay Present and Profitable in a Data-Driven World*, trabajaba como «invocadora de lluvia» en BMC Software, uno de esos administradores de bases de datos III adquirió software para la empresa por valor de más de 400.000 dólares. Encerrado en su cubículo y con el teléfono sonando constantemente, este empleado tenía una gran influencia sobre las compras más importantes de la empresa. Cuando el vicepresidente ejecutivo tenía preguntas sobre proyectos o proveedores, recurría al señor administrador de bases de datos.

Cuanto más arriba vas en una empresa grande, más falta de oxígeno; y cuanta más falta de oxígeno, más difícil es que haya vida inteligente. En consecuencia, la inteligencia se concentra en las capas intermedias e inferiores de las empresas. Y para apreciar productos innovadores se necesita inteligencia.

He tomado decenas de decisiones sobre empresas y personas consultando a tres personalidades increíblemente influyentes: Carol Ballard, Holly Lory y Gina Poss, todas ellas secretarías mías. Les preguntaba: «¿Qué opinas de ese tipo?» o «¿Qué te parece esta idea?». Si su respuesta era: «Es un

maleducado», «Es un ególatra» o «Es una tontería», me olvidaba por completo del tema.

El concepto de que la gente sin títulos ampulosos puede influir en las ventas significa que habría que ignorar los títulos y trabajar con quien sea la persona influyente, desde secretarios y auxiliares administrativos hasta directores de producto, directores de soporte y administradores de bases de datos.

Aprende a hacer la pelota, hacia la derecha, hacia la izquierda, hacia arriba y hacia abajo

Lógicamente, las siguientes preguntas son: «¿Cómo averiguo quiénes son las personas más influyentes?» y «¿Cómo llego a ellas?». A continuación, te brindo algunas ideas al respecto:

- **PREGUNTA A AMIGOS Y COLEGAS.** Es posible que tengas algún conocido que venda a la misma empresa. Te ayudará porque tú has hecho, y harás, lo mismo para ellos. La reciprocidad es el aliado de los grandes emprendedores.
- **ENVÍA UN TUIT A LA CUENTA DE REDES SOCIALES DE LA EMPRESA.** Un tuit público solicitando el nombre de la persona adecuada es efectivo, puesto que a las marcas les da miedo no responder los tuits. Es mucho mejor que llamar al número de teléfono de la compañía e intentar conseguir el nombre de la persona adecuada.
- **BUSCA NOTICIAS DE PRENSA QUE HABLEN SOBRE LA EMPRESA.** Luego intenta enviar mensajes por correo electrónico, tuits y llamar por teléfono a las personas mencionadas en los artículos sobre la compañía. Estudia con detenimiento las secciones «Acerca de» y de relaciones públicas de la página web. Nunca se sabe... A lo mejor consigues comunicar, y no lo sabrás a menos que lo intentes.
- **HABLA CON LAS SECRETARIAS.** Solicita una pista que pueda conducirte hacia la persona adecuada en vez de ir directamente a por el ejecutivo. Muchos secretarios y auxiliares estarán encantados de proporcionarte el nombre adecuado con tal de proteger a su jefe de una visita de ventas.
- **EXPRIME LINKEDIN.** Es posible que hayas trabajado anteriormente con alguien que ahora trabaja en la empresa objetivo. Tal vez estudiaste en la misma universidad que otras personas de la compañía. Tal vez el contacto de un contacto podría ayudarte. LinkedIn puede dar resultados maravillosos.

Muchas de estas ideas tienen que ver con influir y convencer a personas a quienes necesitas mucho más de lo que ellas puedan necesitarte a ti. Esto significa que tendrás que aprender a hacer la pelota hacia la derecha, hacia la izquierda, hacia arriba y hacia abajo porque son las personas que se interponen entre tú y el responsable de la toma de decisiones. Siguiendo en el contexto del invocador de lluvia, considéralas como paraguas. Y trabajar con paraguas funciona como sigue:

- **COMPRÉNDELOS.** Tal vez tengas sospechas de que hay personas cuyo trabajo consiste en

impedirte realizar tu trabajo. No te adules de esta manera; no eres ni mucho menos tan importante. Eres simplemente un mensaje de correo electrónico más, o una llamada telefónica más, así que cuando veas que la gente no se lanza rápidamente en tu ayuda, no te lo tomes como una cuestión personal.

- **NO INTENTES COMPRARLOS.** A nadie le gusta que lo compren —o, más exactamente, ser considerado como comprable—, de manera que mejor que no hagas regalos a modo de soborno. La única forma de entrar es realizando una presentación creíble y exponiendo una propuesta sólida y, luego, tratando a la gente con respeto y educación.
- **MUESTRA EMPATÍA.** Gran parte de las personas que contactes no ganan mucho dinero (seguramente una miseria en comparación con los sueldos de los ejecutivos). No pienses que eso significa que están obligados a aceptar que los maltrates. Muestra empatía con la dificultad que conlleva el trabajo de los demás.
- **NO TE QUEJES.** Nunca pases por encima de los empleados de nivel inferior y te quejes de ellos. Lo primero que sucederá si lo haces es que la queja llegará a los oídos de esa gente y, rápidamente, adoptarán un papel activo y harán lo posible para garantizar que no llegues muy lejos en la empresa.

Cuando entres en contacto con los paraguas, fórmúales las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el responsable de la toma de decisiones?
- ¿En quién confía el responsable de la toma de decisiones?
- ¿Quién no puede quedar excluido del proceso de toma de decisiones?

Estas preguntas podrían parecer redundantes, pero recuerda que es como si estuvieras cribando con el cedazo en busca de oro. Quieres conseguir el nombre de la persona influyente, y esta persona influyente podría ser un hijo, una hija, un compañero de universidad o un inversor... ¡y ninguno aparece en el organigrama de la empresa!

Forma a la gente

Una de las maneras más efectivas de invocar la lluvia consiste en educar al público sobre el uso del producto. En los viejos tiempos, esto significaba reunir físicamente a la gente en un lugar. Hoy en día, puede hacerse de forma fácil y barata con seminarios web, utilizando servicios como Go to Webinar, WebEx y Google Hangouts.

Permíteme que te explique cómo utiliza Canva este método. Pero antes, un poco de contexto: Canva ofrece un servicio de diseño online que permite al usuario crear bellos gráficos. Se utiliza en publicaciones en las redes sociales, tiendas eBay, tiendas Etsy, en las cubiertas de libros electrónicos Kindle, en folletos de agencias y en presentaciones. En el pasado, para crear este tipo de gráficos era imprescindible comprar un producto como Photoshop y luego aprender a utilizarlo.

Pusimos en marcha seminarios web para empresas y asociaciones de mercados nicho. Montamos, por ejemplo, un seminario web para cubiertas de libros electrónicos Kindle para una publicación del sector editorial llamada *Kirkus Reviews* y un seminario web para folletos de agencias inmobiliarias para una empresa del sector llamada Intero. *Kirkus* promocionó el seminario entre sus suscriptores e Intero lo promocionó entre sus agentes y vendedores.

Centenares de personas se apuntaron a esos seminarios web para aprender a utilizar Canva. Impartí los seminarios desde mi casa en California. El coste incremental total, en cierto sentido, fue de cero dólares puesto que yo soy empleado, no hubo viajes de por medio y *Kirkus* e Intero hicieron la mayor parte de la promoción (también sin apenas coste para ellos).

Todo el mundo salió ganando: *Kirus* e Intero ofrecieron un recurso útil a sus suscriptores y empleados; los suscriptores y empleados recibieron formación gratuita; y Canva atrajo nuevos usuarios. Una victoria por triplicado.

Para que un seminario web funcione, tiene que ser formativo en un 90 por ciento y promocional en un 10. En nuestro caso, la gente no asistió tanto a un «seminario web de Canva» como aprendió a realizar cubiertas de libros o folletos inmobiliarios.

EJERCICIO

¿En qué podrías formar a tus clientes que a la vez sirviera para impulsar tu negocio?

Corteja a los agnósticos, no a los fanáticos

Jesucristo no intentó convertir a los dos ladrones en la cruz; esperó hasta que uno de ellos se lo pidió.

DIETRICH BONHOEFFER

La gente que más costó convertir a Macintosh fueron los fanáticos del MS-DOS. Veneraban un dios alternativo (y, en mi opinión, falso). Los que se convirtieron fácilmente a Macintosh no habían utilizado un ordenador personal en su vida.

Su desconocimiento de lo que debía ser el aspecto de un ordenador, de lo que supuestamente tenía que hacer y de dónde comprarlo fue una ventaja para Apple. En ese caso, Apple no tuvo que desmontar una forma determinada de pensar, y mucho menos violar ningún estándar informático corporativo.

Los agnósticos —la gente que no niega la validez de tu religión y que como mínimo está dispuesta a considerar la existencia de tu dios— son un mercado mucho mejor.

Al principio, sin embargo, nos lanzamos a por el mercado informático de las compañías de la lista Fortune 500 con la intención de suplantar el PC de IBM en las grandes empresas. Fracasamos, y aprendí a ignorar a los fanáticos. Los agnósticos —la gente que no niega la validez de tu religión y que como mínimo está dispuesta a considerar la existencia de tu dios— son un mercado mucho mejor.

Son más fáciles de satisfacer que los fanáticos porque pones a su alcance un mundo nuevo y valiente, y eso es más sencillo que cambiar de lugar un universo atrincherado. Apple apenas consiguió que la gente que trabajaba con Windows se sumara a su causa, pero Macintosh cambió la vida de la gente que jamás había utilizado un ordenador.

Haz hablar a los clientes potenciales

La naturaleza, que nos dio dos ojos para ver y dos oídos para escuchar, solo nos ha dado una lengua para hablar.

JONATHAN SWIFT

Mi experiencia es que los clientes potenciales que están dispuestos a comprar el producto suelen explicarnos todo lo necesario para cerrar el trato con ellos. Basta con cerrar la boca y escuchar. Parece fácil, pero no lo es porque la gente que no comprende cómo funciona la invocación de la lluvia no tiene ni idea de cómo hacerlo (más sobre el tema en breve).

El proceso es sencillo: (a) crea un entorno confortable obteniendo permiso para formular preguntas, (b) formula preguntas, (c) escucha con atención las respuestas, (d) toma notas, (e) explica de qué modo tu producto satisface sus necesidades (si puede satisfacerlas). Pero muchos vendedores fallan en este proceso por los siguientes motivos:

- No están preparados para formular buenas preguntas. Para que las preguntas sean buenas hay que investigar con el fin de comprender al cliente potencial y cómo el producto podría beneficiarlo. Además, los vendedores temen que formular preguntas transmita la impresión de que no conocen la respuesta.
- No saben mantener la boca cerrada porque pertenecen a la escuela de ventas de los machacones: hay que seguir hablando hasta que el cliente potencial ceda y acceda a comprar. O tal vez sí saben mantener la boca cerrada, pero no se toman la molestia de escuchar. (Oír es un acto involuntario; escuchar, no.)
- No toman notas porque les da pereza o porque no consideran que la información que reciban pueda ser relevante. Tomar notas siempre es buena idea, como mencioné en el capítulo 5, «El arte de conseguir financiación». En primer lugar, te ayudará a recordar mejor. Y en segundo lugar, transmitirás al cliente potencial que lo que dice es lo bastante importante como para dejarlo anotado.
- No conocen lo suficiente tu producto como para aplicarlo a las necesidades del cliente potencial. Y esto es inexcusable.

Imaginemos que nuestro producto ofrece varios beneficios (¡no características!), como disminución de costes, apertura de nuevos mercados y reducción del impacto medioambiental. Empecemos mencionando los tres beneficios y esperemos a que el cliente potencial reaccione. Esto indicará cuáles (o cuál) de estos beneficios es más relevante.

Si no dice nada, pregunta al cliente potencial al respecto. Presta atención al lenguaje corporal, no solo a sus palabras. Te ofrecerá una pista valiosa: «Así es cómo debes venderme». Recuerda: estás vendiendo, pero ellos no están necesariamente comprando, razón por la que tendrás que llevar a cabo labores detectivescas.

Deja probar el producto

Las barreras más difíciles que afrontan las startups son la inercia y la dependencia del actual orden de cosas. La gente cree que los productos existentes ya son suficientemente buenos. «Con lo que tengo puedo hacer todo lo que quiero.» O, peor aún: «Con lo que tienen, mis empleados pueden hacer todo lo que necesito que hagan».

Pero esto no significa que todo producto de uso generalizado sea lo bastante bueno u óptimo; significa solo que los clientes lo han aceptado. Por lo tanto, la tarea del emprendedor consiste a menudo en demostrar a la gente por qué debería comprar un producto nuevo. La forma tradicional de hacerlo es machacando al público con publicidad y promoción.

Sin embargo, las empresas acaban inundando el mercado con afirmaciones similares: «¡Mejor, más rápido y más barato!». Además, como startup no tendrás dinero suficiente para alcanzar una masa crítica mediante publicidad y promoción. Por suerte, las startups tienen una forma estupenda de atraer clientes, y no es otra que permitirles probar el producto. Con ello, comunicarás lo siguiente:

- «Lo consideramos una persona inteligente». Esto ya te diferencia de la mayoría de las empresas.
- «No intentaremos machacarte para que te conviertas en nuestro cliente». Otro elemento diferenciador.
- «Prueba, por favor, nuestro producto».
- «Y luego decide. O pregúntanos en caso de tener alguna duda».

Probar el producto es una experiencia distinta según el sector. Veamos unos ejemplos:

- En 1893, H. J. Heinz regaló muestras de sus encurtidos en la Exposición Universal de Chicago. Su stand estaba situado en un lugar de poco tráfico y decidió contratar chicos para que repartieran folletos prometiendo una muestra gratuita a todo aquel que se pasara por el stand para probar un encurtido.^[3]
- En los años ochenta, Apple dejaba que la gente probara un Macintosh durante un fin de

semana. La política actual de aceptar devoluciones o intercambios de productos Apple sin formular preguntas es de hecho una prueba de catorce días de duración.

- Salesforce.com permite a la gente utilizar su software gratuitamente durante un periodo de treinta días. La gracia de esta prueba es que cuando el usuario tiene este tipo de información sobre el producto de una empresa, presenta menos probabilidades de cambiar debido a la introducción de datos que ya ha llevado a cabo.

Acaba con tu dependencia de los métodos tradicionales y caros de realizar marketing de productos y prueba con la prueba. Es una manera estupenda de superar la inercia del cliente potencial.

Aprende del rechazo

Si no formas parte de la solución, es que formas parte del precipitado.

HENRY J. TILLMAN

Los invocadores de lluvia sufren rechazos. De hecho, los mejores invocadores de lluvia sufren rechazos más frecuentes porque hacen más presentaciones de producto. Sin embargo, el rechazo enseña dos importantes lecciones a los buenos invocadores de lluvia. En primer lugar, cómo mejorar la invocación de lluvia; en segundo lugar, qué tipo de clientes potenciales evitar. Esta es una lista de los rechazos más comunes y qué aprender de todos ellos:

- «NOS PIDE QUE CAMBIEMOS Y NO QUEREMOS NI OÍR HABLAR DEL TEMA». Una respuesta común cuando presentamos el producto ante un grupo de éxito que se pega la gran vida y no ve motivos para cambiar. Lo que tienes que escuchar aquí es que estás en el mercado adecuado pero hablando con los clientes erróneos; busca, por lo tanto, clientes que sí tengan la necesidad.
- «NO NOS AGRADA ESTA EXPLICACIÓN». Aquí puede haber pasado una de estas dos cosas: que tú y tu startup no hayáis planteado bien la explicación, o que hayas ofendido a alguien. Oblígate a revisar tanto la presentación como tus habilidades interpersonales para determinar si se trata de lo primero. Si has ofendido a alguien, piensa en cómo reparar los daños.
- «ESTO ES INCOMPRESIBLE». Escucharás esto cuando, realmente, seas incomprendible. Vuelve a los orígenes: elimina la jerga, recompón a partir de cero la presentación y ensáyala. La responsabilidad recae sobre ti. Si necesitas encontrar un cliente que sea «lo bastante inteligente como para entender» por qué necesita tu producto, el fracaso está asegurado.
- «ES UNA SOLUCIÓN EN BUSCA DE UN PROBLEMA». Esto significa que sigues mirando desde dentro de tu propuesta de valor. La respuesta adecuada a esta situación no es otra que seguir revisando la propuesta de valor hasta salir fuera de ella (situarse en el lugar del

cliente) y mirarla desde allí.

- «HEMOS DECIDIDO ESTANDARIZAR OTRO PRODUCTO (O SERVICIO)». Si tu producto es realmente mejor, y puedes demostrarlo, es que no estás intentando venderlo a la persona adecuada. Esfuérzate para hablar con las personas influyentes. Si el producto no es realmente mejor, y no puedes demostrarlo, hazlo igualmente.

Gestiona el proceso de la invocación de la lluvia

No puedes dejar la invocación de la lluvia en manos de algunos «tipos de ventas» o del azar. Es un proceso, no una cosa que se produce de una sola vez o un acto divino, y no por ello deberías gestionarla como gestionas otros procesos de la startup. A continuación te ofrezco consejos para hacerlo:

- ANIMA A TODO EL MUNDO A INVOCAR LA LLUVIA. Tal vez llegará un día en que tus ingenieros e inventores lanzarán un nuevo producto por encima de la pared de su cubículo, los vendedores lo cogerán al vuelo y lo venderán. Pero ese día está aún por llegar.

Saber dónde has estado es fácil; lo más complicado, y también lo más valioso, es saber hacia dónde vas.

- ESTABLECE OBJETIVOS POR CUENTAS. Los objetivos incluyen cuándo espera que tomen la decisión y cuánto generará cada venta a nivel semanal, mensual y trimestral. Los buenos invocadores de lluvia son una raza distinta: necesitan objetivos, y necesitan que se les mida por dichos objetivos. No hay que decirles: «Sal y hazlo lo mejor que puedas».
- REALIZA UN SEGUIMIENTO DE LOS INDICADORES PREDICTIVOS. Todo el mundo tiene indicadores de resultados, como las ventas del mes y del trimestre anterior. Pero los indicadores predictivos, como el número de ideas de nuevos productos, llamadas en frío o ventas potenciales, también son importantes. Saber dónde has estado es fácil; lo más complicado, y también lo más valioso, es saber hacia dónde vas.
- RECONOCE Y RECOMPENSA LOS LOGROS. No permitas que los invocadores de lluvia presenten predicciones de ventas bajas para luego cumplirlas sin problemas. No reconozcas ni recompenses las intenciones: las intenciones son fáciles; invocar la lluvia y que el dinero llueva a cántaros es complicado. Pero reconoce y recompensa los logros.

Si no gestionas este proceso, empezarás con: «Nuestras proyecciones son conservadoras», y seis meses después, te descubrirás diciendo: «Nuestras ventas van más lentas de lo esperado». No hay nada más triste y más desconcertante, y los inversores podrían empezarte a buscar un sustituto.

Adenda

FAQ

- P. ¿Dónde puedo encontrar adoptadores tempranos y adictos al riesgo en el seno de las grandes empresas?
- R. Es difícil dar una respuesta general a la pregunta. Es más fácil responder diciéndote dónde *no* encontrarás este tipo de gente: en los niveles más altos. Deja que se abran cien flores dentro de estas empresas; no entres con ideas preconcebidas de quiénes son los adoptadores tempranos. No puedes permitirte el lujo de ser quisquilloso en este sentido.
- P. ¿Deberíamos ir a por la fruta más fácil de coger o preocuparnos más por las ventas estratégicas?
- R. En primer lugar, y desde un punto de vista biológico, la fruta de la parte más alta del árbol es la más ligera y la que madura primero, de modo que la que cuelga en lo más bajo tal vez sea más fácil de coger, pero no por ello estará más buena.
- Mi experiencia me dicta que las ventas para una startup son tan complicadas que esta pregunta es, en realidad, retórica. Es poco probable que te enfrentes a la disyuntiva de tener que elegir entre fruta fácil y difícil de coger. Lo más probable, en cambio, es que debas intentar ir a por todas para alcanzar tus primeros objetivos de ventas.
- P. Tenemos la oportunidad de fichar un invocador de lluvia que, al parecer, convierte en oro todo lo que toca. El problema es que pide un buen fajo de acciones, además de 150.000 dólares anuales, más otros 75.000 para gastos. Tiene buena reputación y en su anterior puesto hacía 16 millones de dólares anuales en ventas y dice, además, que para él sería un importante paso atrás en términos de ingresos. ¿Por qué deberíamos ficharlo a él en vez de ir con representantes?
- R. Los invocadores de lluvia son caros, pero si dan resultados, su fichaje merece la pena. Si pide el mundo —y, por lo que se ve, es el caso en este escenario—, haz que se lo gane con un plan salarial dependiente de los resultados. Yo no le daría de entrada todo lo que pide. Veamos antes si es el señor Causalidad o el señor Correlación.

Lecturas recomendadas

Cialdini, Robert, *Influence: The Psychology of Persuasion*, Morrow, Nueva York, 1993.

11

El arte de saber asociarse

Alianza (nombre): en política internacional, la unión de dos ladrones cada uno de los cuales ha metido tanto la mano en el bolsillo del otro que no pueden separarse para robar a un tercero.

AMBROSE BIERCE

GIEC

La mayoría de las empresas que formaron parte del fenómeno de las puntocom durante los años noventa formaron asociaciones: asociaciones para la investigación, asociaciones con fines de marketing, asociaciones para la distribución y asociaciones de ventas. Viéndolo en retrospectiva, hubo allí más asociaciones que beneficios.

Las empresas aprendieron que conseguir que una asociación funcione es difícil. Ambas partes querían que dos más dos fuera igual a cinco, aunque la mayoría de las veces el resultado fuese tres. El problema fue que el glamur de formar parte de una asociación llevó a las compañías a establecer colaboraciones que no tenían ningún sentido.

Una buena asociación debería acelerar la entrada de efectivo, incrementar la facturación y reducir los costes. Las asociaciones construidas sobre beneficios empresariales sólidos tienen una probabilidad de supervivencia mucho más alta. Este capítulo explica cómo crear asociaciones con sentido y duraderas.

Asociarse por razones de «hoja de cálculo»

Las asociaciones efectivas pueden acelerar la entrada en una nueva área geográfica o segmento de mercado, abrir canales de distribución adicionales, acelerar el desarrollo de nuevos productos y reducir costes.

Es lo que denomino razones de «hoja de cálculo», porque afectan las predicciones financieras. Por desgracia, muchas empresas forman sociedades por motivos que no quedan reflejados en las

hojas de cálculo, como podría ser el caso de asociarse porque todo el mundo lo hace o por la simple emoción de formar una asociación.

La lección está clara: si la hoja de cálculo no cambia, la asociación no vale nada de nada.

Por ejemplo, Apple y Digital Equipment Corporation se asociaron a finales de los ochenta para responder a las críticas de la prensa: Apple no tenía historial en el mundo de las comunicaciones de datos y Digital no tenía historial en el mundo de los ordenadores personales.

Pero la alianza dio pocos frutos: ni productos que catapultaran a Apple hacia la legitimidad de los grandes negocios ni que impulsaran a DEC hacia la modernidad de los ordenadores personales. Dudo que las hojas de cálculo de cualquiera de las dos empresas sufrieran algún cambio, a menos que fuera un incremento en los gastos. Fue, en el mejor de los casos, una treta de relaciones públicas para quitarse de encima a la prensa.

La experiencia me enseñó una lección muy valiosa: nunca te asocies por la presión de la prensa.

Apple se asoció con mucho más éxito con una startup llamada Aldus Corporation, la creadora de PageMaker. En aquel momento, Apple avanzaba a trompicones porque las grandes empresas percibían Macintosh como un juguete mono para realizar gráficos, no como un ordenador para empresas.

Apple necesitaba una aplicación estrella que disparara la venta de los Macintosh. Simultáneamente, Aldus necesitaba ayuda para vender su software, introducir su inventario en el canal de distribución, educar a los vendedores de las tiendas, abrir grandes cuentas y dar formación al cliente final.

Ambas organizaciones necesitaban aumentar su facturación. Con su fuerza de ventas, su publicidad y su influencia a nivel marketing, Apple podía ayudar a Aldus a conseguir una masa crítica. Aldus, por su parte, proporcionaba una razón convincente para que la gente comprara Macintosh en vez de ordenadores Windows. La sociedad Apple-Aldus creó un nuevo mercado llamado autoedición, y la autoedición fue lo que salvó a Apple y creó Aldus.

EJERCICIO

Recupera la predicción de facturación de abajo hacia arriba que hiciste en el capítulo 4, «El arte del *bootstrapping*». ¿Crees que la asociación que estás planteándote provocaría algún cambio en las cifras?

Define metas y objetivos

Si aceptas la idea de que la base de una buena asociación son los resultados de la hoja de cálculo, comprenderás por qué el siguiente paso consiste en definir metas y objetivos como:

- Ingresos adicionales.
- Reducción de costes.
- Nuevos productos.
- Nuevos clientes.
- Nuevos mercados geográficos.
- Nuevos programas de soporte.
- Programas de formación y marketing.

Pocas empresas definen sus metas y objetivos, y es así por dos razones. En primer lugar, porque la asociación se crea en un momento de excitación, por lo tanto es difícil elucubrar sobre metas y objetivos concretos. Y eso no es buena señal.

En segundo lugar, y menos deprimente, la gente no tiene la disciplina necesaria para establecer metas y objetivos porque está demasiado ocupada, es desorganizada o es perezosa... o le da miedo medir los resultados.

A continuación te presento una lista de verificación de las áreas que deberían definir con precisión todos los socios:

- ¿Qué producto o servicio tiene que entregar cada empresa?
- ¿Cuándo lo entregará?
- ¿Qué etapas intermedias hacia el resultado final debe satisfacer cada empresa?

Descubrirás que si basas una asociación en las cifras de la hoja de cálculo y defines metas y objetivos, las probabilidades de éxito se triplican.

Asegúrate de que el proyecto de asociación es del agrado de mandos intermedios y empleados

Un segundo fallo fundamental de la asociación entre Apple y Digital fue que los mandos intermedios y los empleados de ambas empresas (es decir, los que debían hacer el trabajo de verdad) no creían en ella.

La mejor asociación suele empezar cuando los mandos intermedios y los empleados de las empresas comienzan a trabajar conjuntamente antes de que los ejecutivos se impliquen.

Recuerdo que, como empleado de Apple que era en aquellos tiempos, me preguntaba: «Pero ¿qué narices puede incorporar a nuestra historia un puñado de gente de la costa Este especializada en miniordenadores?». Y estoy seguro de que los empleados de DEC debían de preguntarse: «Pero ¿qué

hacemos asociándonos con una excéntrica empresa californiana que fabrica un juguete para crear gráficos?»).

Si quieres que una asociación funcione, no te centres en redactar una nota de prensa y preparar una aparición de los consejeros delegados para ofrecer una rueda de prensa conjunta. Concentra en cambio tus esfuerzos en garantizar que los mandos intermedios y los empleados comprendan los motivos que impulsan la creación de la asociación, trabajen por su éxito y valoren la mutua contribución.

El anuncio, si se da el caso, debería realizarse cuando la asociación ya esté funcionando bien. La mejor asociación suele empezar cuando los mandos intermedios y los empleados de las empresas comienzan a trabajar conjuntamente antes de que los ejecutivos se impliquen.

Encuentra defensores internos de la causa

Las asociaciones necesitan defensores internos de la causa que las ayuden a funcionar. Los consejeros delegados no son efectivos para desempeñar este papel porque suelen estar demasiado ocupados con otros asuntos o padecen déficit de atención, o ambas cosas. En un mundo ideal, el defensor interno debería ser una persona o grupo pequeño que crea en la relación y viva o muera por ella.

Mucha gente habrá oído hablar de John Sculley, el antiguo consejero delegado de Apple. Pero menos habrá oído hablar de John Scull, el defensor de la autoedición dentro de Apple, que en 1985 se convirtió en la persona clave para liderar los esfuerzos de Apple en aquel nuevo mercado.

Fue John Scull quien convenció a los empleados de los departamentos de ingeniería, ventas, formación, marketing y relaciones públicas de Apple de que debían ayudar a Aldus. Simultáneamente, trabajó con Aldus para satisfacer las necesidades que tenía Apple en cuanto a información de producto, copias del software y análisis de las necesidades de hardware de los clientes corporativos. Además, hizo proselitismo de la autoedición entre periodistas y expertos. Tanto para los empleados internos como para la gente de fuera, John se convirtió en el señor Autoedición.

De haber fracasado la autoedición, habría sido culpa de John. Pero como que fue un éxito, resultó que había sido idea de un montón de gente. (La vida del defensor de la causa siempre es así.) Las principales lecciones que hay que aprender del éxito que John cosechó con su defensa de la autoedición son las siguientes:

- IDENTIFICA UN ÚNICO DEFENSOR DE LA CAUSA EN CADA EMPRESA. El éxito de una asociación no se construye sobre una matriz en la que todo el mundo contribuye con una porción de su tiempo. Habría que designar en cada empresa un mínimo de una persona, y un máximo de dos, como defensora de la causa de la asociación.
- EL DEFENSOR DE LA CAUSA DEBERÍA TENER COMO ÚNICO OBJETIVO EL ÉXITO DE LA ASOCIACIÓN. Lo único que debería importar al defensor de la causa es la nueva

asociación. Por lo tanto, los defensores de la causa no pueden ser ejecutivos, puesto que los ejecutivos siempre tienen otras cosas de que ocuparse.

- **OTORGA AL DEFENSOR DE LA CAUSA TODO EL PODER QUE SEA NECESARIO.** Trabajar para poner en marcha una asociación significa trabajar entre distintos departamentos internos, y hacer equilibrios entre diversas prioridades y territorios. Puede requerir herir susceptibilidades y obligar a la gente a hacer cosas que no le gusta hacer. Por lo tanto, la directiva debería conferir al defensor de la causa la autoridad necesaria para que las cosas sucedan tal y como deben suceder. También resulta útil tener un nombre de cargo que suene similar al del consejero delegado.

Acentúa los puntos fuertes... y no ocultes las debilidades

Un tercer fallo de la alianza entre Apple y DEC fue que se construyó sobre puntos débiles: ambas empresas estaban intentando aliviar vacíos fundamentales de su catálogo de productos. La filosofía de aquella asociación era: «Tú tapas nuestras debilidades y yo taparé las tuyas. Y juntos, engañaremos a todo el mundo».

Una filosofía mejor es la de acentuar los puntos fuertes de ambos socios, y esa fue la base de la asociación formada por Apple y Aldus. Aldus tenía un software estrella. Apple tenía un hardware maravilloso y recursos de marketing, fuerza de ventas, formadores y conexiones con cuentas a nivel nacional.

Cierra acuerdos ganadores

Las asociaciones suelen darse entre empresas de tamaños inmensamente distintos y por ello siempre hay la tentación de que la empresa más grande pueda cerrar acuerdos donde ella gana y la otra pierde. Pero para que el flujo de productos, clientes y dinero funcione en una asociación, es imprescindible que ambas partes salgan ganando.

En 1990, United Parcel Service (UPS) y Mail Boxes Etc. cerraron un acuerdo ganador.^[1] Mail Boxes Etc. ofrece empaquetado, emisión, recepción, servicios administrativos, fax y fotocopias en establecimientos a pie de calle. UPS invirtió en la empresa cerca de 11 millones de dólares. Y ambas partes salieron ganando:

- UPS obtuvo al instante una red nacional de establecimientos donde los clientes podían enviar y recoger paquetes. No tuvo que invertir ni tiempo ni dinero en construir y gestionar oficinas.
- Mail Boxes Etc. se aseguró de que el negocio de UPS evitara la competencia que habría surgido si UPS hubiese decidido crear una red de oficinas y ganó más negocio con los clientes de UPS que frecuentaban sus establecimientos.

La asimetría de muchas asociaciones no nace de la necesidad, sino que se produce porque la empresa más grande aprieta a la pequeña hasta forzarla a aceptar un acuerdo desfavorable. Y es mala idea para ambas partes por los tres motivos siguientes:

- Los acuerdos en los que uno gana y el otro pierde no duran mucho tiempo. Está demostrado que la opresión no es un sistema sostenible.
- Si quieres que los mandos intermedios y los empleados de ambas partes apoyen la asociación, ambos lados tienen que ver que la asociación es una apuesta ganadora.
- Es mal karma, y el karma es importante en las asociaciones.

Si trabajas en una startup, ve con mucho cuidado y no cierres un trato donde uno gana y el otro pierde, por muy atractivos que te parezcan de entrada los términos. Estas asociaciones nunca funcionan. Si trabajas en una empresa grande, controla tus hormonas y cierra tratos donde todos ganen. Son los únicos sostenibles.

Espera a legalizarlo

Para determinada gente, superados los cincuenta, los litigios pasan a ocupar el lugar del sexo.

GORE VIDAL

La que sigue es una pregunta no teórica. ¿Qué es primero: la puesta de ideas sobre la mesa o el borrador de un documento legal que detalle los términos de la asociación?

Muchas empresas preparan el borrador de un documento para poner en marcha la discusión. La lógica que los empuja a hacerlo es que consideran que el que redacta el borrador tiene una ventaja inherente. En la práctica, es una estrategia de alto riesgo por dos razones.

La primera razón es que si solicitas asesoramiento o permiso legal en un momento temprano del proceso, descubrirás que el número de motivos que te llevaría a no cerrar el trato excede el número de motivos que te empujaría a cerrarlo. Muchos abogados se ven como el adulto que está allí para supervisar el juego e impedir que se cierren tratos estúpidos. Tienden a pensar que cualquier trato es malo hasta que no se demuestre que es bueno.

El mejor método consiste en acordar los términos del negocio antes de incorporar a los abogados. Después, encuentra un abogado que quiera cerrar tratos, no impedirlos, para que construya un marco legal. Y una vez hayas encontrado el abogado adecuado, tendrás que presentarte a él con la perspectiva adecuada, que no es otra que decirle: «Lo que quiero hacer es lo siguiente. Ahora, haga lo que tenga que hacer para que yo no vaya a la cárcel». Es la antítesis de preguntarle: «¿Puedo hacer esto?».

La segunda razón por la que abogo por no preparar un documento en un momento temprano del proceso es que el documento puede acabar cobrando vida propia. Podría, por ejemplo, ser enviado a

un ejecutivo que no estuviera informado de que el documento no es más que «un punto de partida para nuestras ideas». La consecuencia podría ser que el documento levantara banderas rojas prematuras entre la directiva y el proceso acabara descarrilando.

La estrategia que recomiendo es la siguiente:

1. Reúnete personalmente. Discutid los puntos del acuerdo. Esto podría exigir varias reuniones.
2. Cuando comencéis a poneros de acuerdo, anotad los puntos en una pizarra.
3. Realizad un seguimiento con mensaje de correo electrónico de dos páginas como máximo en el que se detalle el marco de trabajo de la asociación.
4. Cerrad los detalles a través del correo electrónico, llamadas telefónicas y reuniones de seguimiento.
5. Redactad un documento legal.

Mucha gente intenta pasar directamente del paso 1 al paso 5. Mala idea. El documento tendría que ser el resultado de una discusión, no su precedente.

Incorpora al acuerdo una cláusula de «salida»

Como dicen los japoneses (sic), «Mazel tov»: estás a punto de cerrar el acuerdo. Recuerda que todo el mundo debe salir ganando y que, por lo tanto, lo último que querrías es que tu socio pudiera dar por terminado el acuerdo, ¿no?

Una válvula de escape permite a todo el mundo relajarse y trabajar más duro para que la asociación funcione.

Por contradictorio que pueda parecer, los contratos siempre tienen que incluir una cláusula de salida, algo del estilo de: «Cada una de las partes puede dar por finalizado este acuerdo con un preaviso de treinta días». La razón de que así sea es que una salida fácil fomenta la longevidad del acuerdo al garantizar que ambas partes no queden atrapadas en una situación penosa e insostenible.

Esta válvula de escape permite a todo el mundo relajarse y trabajar más duro para que la asociación funcione. Además, gracias a ella la gente correrá más riesgos y será más innovadora que si la asociación es permanente.

No me malinterpretes: no es mi intención defender que formes asociaciones de las que sea fácil largarse. Lo que defiendo es que la razón por la que tendría que ser difícil dejar atrás una asociación debería ser porque se trata de una asociación valiosa, no por obligaciones legales.

Sal del vientre

Utilizando palabras de Heidi Mason, coautora de *The Venture Imperative*, intentar asociarse con una empresa más grande y establecida es como «quedarse encerrado en el vientre de una serpiente». Tal vez consigas salir, pero es muy probable que quedes reducido a un simple montón de huesos. Por lo tanto, es importante saber reconocer e interpretar las doce grandes mentiras de la asociación (reducirlas a diez me ha resultado imposible).

No me gusta terminar el capítulo con un punto negativo, pero antes de que las mandíbulas se cierren a tu alrededor y seas devorado vivo, presta atención a las siguientes mentiras, giros y exageraciones.

| La empresa grande dice | La empresa grande quiere decir |
|---|---|
| «Queremos hacerlo por motivos estratégicos.» | No alcanzan a comprender por qué esta asociación es importante. |
| «Nuestra directiva está completamente decidida a hacerlo.» | Un vicepresidente escuchó durante treinta segundos la propuesta y aún no ha dicho que no. |
| «Podemos hacerlo rápidamente.» | Nadie ha hablado todavía con el departamento legal. |
| «El departamento legal no pondrá ningún problema.» | El departamento legal será un gran problema. |
| «Queremos simultanear el anuncio de la asociación con el lanzamiento de una nueva versión de nuestro producto.» | Llevamos mucho retraso en el proceso de lanzamiento del producto. |
| «Al equipo de ingeniería le entusiasma.» | El equipo de marketing os matará. |
| «Al equipo de marketing le entusiasma.» | El equipo de ingeniería os matará. |
| «Los equipos de marketing y de ingeniería están entusiasmados.» | Los abogados os matarán. |
| «Los equipos de marketing, de ingeniería y el departamento legal están entusiasmados.» | Esto es demasiado bueno para ser verdad. |
| «Nuestra principal preocupación es si seréis capaces de escalarlo.» | Sois más listos de lo que pensábamos. |
| «Vamos a formar un equipo multifuncional para garantizar el éxito del proyecto.» | Nadie es responsable del éxito del proyecto. |
| «Voy a irme pronto, pero he encontrado una persona estupenda que asumirá mi papel en el proyecto.» | Estamos fatal. |

Adenda

FAQ

P. Ya que se supone que asociarse tiene que dar lugar a una situación cincuenta-cincuenta, en la que todos salgan ganando, ¿no debería la otra parte poner la mitad de su tiempo y esfuerzo en preparar las reuniones, hacer avanzar el proceso, instar a sus empleados para que cooperen y cosas por el estilo?

R. «Deberían» y «lo harán» son cosas muy distintas. Tienes razón en que la otra parte debería poner

su granito de arena, pero no lo hará. Si quieres que una asociación, una venta o prácticamente cualquier transacción se hagan realidad, tendrás que hacer todo lo que te toque hacer. Es posible que la otra parte te deba una llamada o una respuesta, pero no la esperes. Vuelve a llamar. Para sacar el asunto adelante, tendrás que realizar el 80 por ciento del esfuerzo, así que ve tragándote el orgullo.

- P. ¿Cómo evitar que mis socios contractuales se aprovechen de mí si son más grandes, están más establecidos y tienen más dinero que yo?
- R. Nunca creas, o al menos no te comportes como si lo creyeras, que el poder da la razón. Por lo que sabes, el elefante necesita tu producto tanto como tú necesitas al elefante. Comportate como si esperaras ganar con el trato, y no temas salir de él si no es bueno para ti.
- P. Estamos metidos en asociaciones que no llevan a nada. ¿Deberíamos invertir tiempo y dinero en hacerlas funcionar, o abandonarlas?
- R. Un antiguo proverbio médico dice: «Nada exige esfuerzos más heroicos que impedir que un cadáver apeste, a pesar de que no haya prácticamente nada que supere a eso en banalidad».[2] Concentra tus energías en asociaciones que funcionen y en asociaciones nuevas más prometedoras. Pero antes de comprometerte con alguien, intenta comprender por qué tus asociaciones previas no han funcionado.

Lecturas recomendadas

- Rezac, Darcy, *The Frog and Prince: Secrets of Positive Networking to Change Your Life*, Frog and Prince Networking Corporation, Vancouver, 2003.
- RoAne, Susan, *The Secrets of Savvy Networking: How to Make the Best Connections for Business and Personal Success*, Warner Books, Nueva York, 1993.

12

El arte de resistir

Ganar no lo es todo, pero la voluntad de prepararse para ganar lo es todo.

VINCE LOMBARDI

GIEC

El emprendimiento no es un esprint, puesto que alzarse con la victoria lleva muchos años. Tampoco es un maratón, puesto que el proceso está integrado por multitud de acontecimientos. El decatlón se le acercaría quizá más, pero un decatlón no es un deporte de equipo. No existe analogía deportiva que le haga justicia al emprendimiento.

El emprendimiento exige al equipo hacer diez cosas a la vez. Un aspecto del decatlón que funciona como metáfora es que se trata de una competición de resistencia. En ambos casos, el ganador es el que domina el arte de la resistencia. Este capítulo explica cómo conseguir que la startup resista.

Lucha por la interiorización

Interiorizar significa conseguir que la gente crea en tu producto y en tu manera de hacer cosas. Por ejemplo, las personas que han interiorizado Macintosh creen en la estrategia de «lo que ves es lo que obtienes» y en la eficacia del individuo. La interiorización de la manera de hacer las cosas del producto es una forma muy potente de conseguir que resista.

El mejor modo de ilustrar el concepto es mediante ejemplos de empresas con clientes que han interiorizado sus productos. Veamos seis de ellos:

| Empresa | Causa |
|--------------|---|
| Chez Panisse | Utilizar productos de origen local y sin intermediarios |
| Etsy | Celebrar la artesanía y el emprendimiento |

| | |
|-----------------|----------------------------------|
| Harley-Davidson | Rebeldía y ser la hostia |
| Maker Faire | Aprender haciendo |
| Philz Coffee | Mejorar tu jornada |
| Zappos | Confiar en la gente, por defecto |

Conseguir la interiorización es difícil, pero luego dura mucho tiempo. Yo interioricé Macintosh en 1983, y muchos años después de haber trabajado en Apple, sigo evangelizándolo. (En los treinta y dos años que llevo utilizando ordenadores, solo he comprado una máquina con Windows, que doné a Goodwill hace ya mucho tiempo.)

Presiona para lograr la implementación abajo

Otra manera de fomentar la resistencia es garantizando que la gente que ocupa la parte baja de la pirámide implementa el cambio. Por ejemplo, la visión tradicional de resolver conflictos armados consiste en reunir a los líderes de las fuerzas enfrentadas. El supuesto que sustenta este método es que esos líderes tienen el apoyo y la aprobación de su pueblo.

El trabajo de verdad lo hace la gente situada en las zonas intermedias e inferiores.

Celia McKeon, de Conciliation Resources, una organización benéfica que trabaja para fomentar la paz, no está de acuerdo con esta idea:

La diplomacia tradicional y la estrategia de resolución de conflictos se han centrado siempre en una definición limitada del proceso de paz; a saber, la crucial tarea de reunir a los líderes políticos y militares de los grupos enfrentados para iniciar un proceso de diálogo y negociación con el objetivo de explorar soluciones, alcanzar un acuerdo e implementar medidas para acabar con el conflicto violento y crear las condiciones adecuadas para una coexistencia pacífica. Dicha estrategia se basa en la creencia de que los líderes tienen el poder necesario para tomar decisiones y conseguir que sus electores apoyen cualquier acuerdo resultante.

Sin embargo, las guerras civiles modernas presentan fuertes argumentos que empujan a plantear una comprensión más holística del concepto del proceso de paz. Las negociaciones entre los líderes de grupos enfrentados no se producen en un vacío social o político. A menudo se muestran incapaces de abordar adecuadamente las interrelaciones complejas y dinámicas entre estos actores y otros grupos afectados e implicados en el conflicto armado, incluyendo entre ellos los votantes de las partes, el público en un sentido más general e incluso fuerzas más amplias a nivel regional o internacional. Las iniciativas que la gente emprende de modo independiente en sus ciudades y pueblos, así como las que se llevan a cabo a nivel regional, nacional e internacional, tienen, por lo tanto, el potencial de convertirse en elementos clave de un proceso de paz más amplio que sea capaz de abordar estas complejidades.^[1]

Es decir, que alcanzar la paz empieza en las capas intermedias e inferiores de una población, no en las superiores. Por ejemplo, fueron los civiles quienes ayudaron a alcanzar un acuerdo duradero en la disputa fronteriza entre Ecuador y Perú en 1998. El suceso se desarrolló a partir de un taller llevado a cabo por la Universidad de Maryland que llevó por título «Ecuador-Peru: Towards a Democratic and Cooperative Conflict Resolution Initiative» (Ecuador-Perú: hacia una iniciativa de

resolución de conflictos democrática y cooperativa).

El primer taller tuvo lugar en 1997. Veinte miembros de la sociedad civil de Ecuador y Perú constituyeron el Grupo Maryland y trabajaron conjuntamente para encontrar un territorio común para la resolución del conflicto armado. Los miembros del grupo eran académicos, hombres de negocios, educadores, periodistas y ecologistas que compartían características similares, no líderes políticos o militares.

Para que tu startup perdure, no dependas de la gente de arriba. Tienen unas prioridades —poder, dinero e imagen— que no reflejan necesariamente las de la población civil. Las capas intermedias e inferiores son los elementos clave para la supervivencia.

Usa métodos intrínsecos

Kathleen Vohs, profesora de la Universidad de Minnesota, llevó a cabo una serie de experimentos para estudiar el efecto del dinero sobre la conducta de la gente. Lo que sigue es una rápida sinopsis de tres de ellos que ofrece una visión sobre el efecto del dinero en la conducta:

- Los investigadores explicaron a los participantes que iban a jugar al Monopoly. Los investigadores repartieron a los participantes distintas cantidades de dinero de Monopoly: 4.000, 2.000 o cero dólares. Cuando abandonaron el laboratorio, un cómplice dejó caer una bolsa llena de lápices que se esparcieron por el suelo y los investigadores contaron luego cuántos lápices había ayudado a recoger cada participante. Los participantes que habían recibido 4.000 dólares fueron los menos serviciales, los que no habían recibido dinero fueron los más serviciales y los que habían recibido 2.000 dólares se situaron en la zona intermedia.

Si has puesto en marcha una gran empresa, no necesitarás utilizar dinero, e incorporar dinero a la imagen global podría socavar tus esfuerzos.

- Los investigadores entregaron a los participantes treinta conjuntos de cinco palabras para que formaran frases. Algunas frases tenían que ver con el dinero y otras no. Al finalizar el experimento, pidieron a los participantes si podían realizar una donación para el fondo estudiantil. Los participantes que formaron frases que mencionaban el dinero donaron menos que los que formaron frases que no tenían nada que ver con el dinero.
- Los investigadores hicieron pasar individualmente a los participantes a una sala donde había un ordenador que podía estar en tres estados distintos: sin salvapantallas, con un salvapantallas con una imagen de dinero y con un salvapantallas con una imagen de peces. Dos investigadores pidieron luego a los participantes que les prepararan dos sillas para poder reunirse con los demás participantes. Los que habían visto el salvapantallas del dinero

situaron las sillas más separadas que los que habían visto el ordenador sin salvapantallas o el salvapantallas de los peces.

Siempre cabe la posibilidad de ignorar estos estudios porque quedan dentro de la categoría de «eran estudiantes universitarios haciendo un trabajo de investigación, lo que no implica que todo el mundo funcione igual». Ciertamente, pero podría indicar que exponer a la gente a los efectos del dinero influye en su actitud y que las recompensas extrínsecas no son efectivas para que la startup resista con vida.

El ejemplo más evidente de ello es Wikipedia. Voluntarios y «aficionados» han creado la fuente de información más grande del mundo; nadie contribuye por dinero. Por otro lado, Microsoft invirtió millones de dólares en Encarta y el proyecto sigue siendo un fracaso.

Muchas empresas intentan fomentar la ayuda de sus evangelistas y sus clientes ofreciéndoles comisiones y beneficios por hacerse miembros. Este tipo de incentivo, sin embargo, despierta recelos entre los clientes potenciales (¿estás corriendo la voz porque te pagan por ello?) y alteran la naturaleza de las relaciones empresa-cliente (¿estoy corriendo la voz porque me pagan por ello?).

Si has puesto en marcha una empresa débil, el dinero no te ayudará en nada. Si has puesto en marcha una gran empresa, no necesitarás utilizar dinero, e incorporar dinero a la imagen global podría socavar tus esfuerzos.

Invoca la reciprocidad

Invocar la reciprocidad es una herramienta potente que te ayudará a resistir. Por ejemplo, en 1953, Italia invadió Etiopía, y México no solo condenó esta agresión sino que además envió dinero a Etiopía para financiar su defensa. Ningún otro país apoyó a Etiopía como lo hizo México.

En 1985, México se vio sacudido por un tremendo terremoto y Etiopía envió 5.000 dólares para devolver la ayuda que México le había brindado cincuenta años antes. 5.000 dólares tal vez no parezca mucho dinero, pero en aquel momento Etiopía estaba sufriendo la peor hambruna de su historia. Un país que se moría de hambre envió dinero a quienes lo habían ayudado cincuenta años atrás.

Otra historia de reciprocidad: los niños de la escuela de secundaria White Knoll, de West Columbia, Carolina del Sur, regalaron un cheque de 447.265 dólares al alcalde de Nueva York, Rudy Giuliani, durante el desfile del Día de Acción de Gracias que organizan los grandes almacenes Macy's. Los niños habían recaudado aquel dinero para que Nueva York pudiera sustituir uno de los camiones de bomberos que la ciudad había perdido como consecuencia del atentado del 11-S. (La cantidad incluía también una gigantesca donación de una persona muy rica.)

Los niños de Carolina del Sur estaban devolviendo un favor recibido 134 años atrás, cuando los neoyorquinos recaudaron dinero para comprar a Columbia un carruaje de bomberos después de enterarse de que la ciudad utilizaba brigadas armadas con cubos de agua para combatir los incendios. Cuando el primer carruaje se accidentó de camino a Columbia, los neoyorquinos recogieron más

dinero para enviar un segundo.

Un antiguo coronel confederado llamado Samuel Melton se quedó abrumado ante la generosidad de los neoyorquinos, muchos de los cuales eran soldados unionistas. En nombre de Columbia, juró devolver el favor «en el caso de que la desgracia cayera alguna vez sobre la ciudad imperial».

Si das mucho, recibirás mucho.

Estas son las claves para invocar reciprocidad para tu producto:

- **DA CON ANTELACIÓN.** Haz favores antes de necesitar que te los devuelvan. Es muy evidente y menos potente cuando existe un vínculo claro entre lo que haces y lo que quieres recibir; entonces es lo que se conoce como una transacción. Y no se trata de eso, sino de hacer un favor.
- **DA CON ALEGRÍA.** La forma más pura de dar es hacerlo a aquellos que aparentemente no pueden ayudarte de ningún modo (por ejemplo, Columbia inmediatamente después de la Guerra Civil) y hacerlo sin expectativas de que el favor sea devuelto. Irónicamente, cuando se da de esta manera es cuando mayor reciprocidad se recibe.
- **DA A MENUDO Y CON GENEROSIDAD.** «Según siembres, cosecharás.» Si das mucho, recibirás mucho. Si realizas favores de alta calidad, obtendrás favores de alta calidad. Olvídate del mantra de las ventas «cerrar temas siempre», y piensa en «dar siempre».



- **DA INESPERADAMENTE.** Richard Branson, presidente de Virgin Group, y yo compartimos puesto como oradores en una conferencia en Moscú. Me preguntó si había volado alguna vez con Virgin y le respondí que no. En aquel momento, se puso de rodillas ante mí y me limpió los zapatos con el abrigo. Desde entonces vuelo con Virgin America. Años después, hice lo mismo con él.
- **EXPLICA CÓMO PUEDEN DEVOLVERTE EL FAVOR.** No te cortes y cuando necesites un favor, pide que te lo devuelvan. Es una buena práctica porque alivia la presión sobre el receptor: es una forma de que pueda pagarte la deuda contraída. Esto permite al receptor pedir y recibir más favores, y la relación se hace más profunda.

Todas estas lecciones las aprendí de Robert Cialdini, autor de *Influence: The Psychology of Persuasion*, y sería hipócrita e irónico por mi parte no aconsejarte leer este fabuloso libro si quieres convertirte en un emprendedor de éxito.

Invoca la consistencia

Cuarenta jóvenes que amaban la cultura y el estilo de vida de Hawái pusieron en marcha una organización llamada Kanu Hawaii porque veían que los cambios que experimenta el medioambiente, la falta de civismo, el elevado coste de la vida y la escasez de oportunidades laborales estaban amenazando lo que tanto querían.

Kanu Hawaii pide a sus miembros que se realicen compromisos personales como comprar productos locales y limpiar las playas. Y luego ayuda a los miembros a comunicar públicamente dichos compromisos a amigos y familiares a través de Facebook, Twitter y correo electrónico, lo que incrementa el seguimiento, puesto que la gente quiere consistencia entre lo que hace y lo que dice que va a hacer.

Invocar la consistencia hace resistente a la startup porque proporciona un descanso mental con respecto a tener que elegir entre alternativas y reconsiderar decisiones tomadas en el pasado. Permite además evitar el conflicto entre las creencias y los actos: «Soy una persona honrada. Si no hago lo que dije que haría, no soy una persona honrada».

Invocar la consistencia es una forma potente de conseguir que la startup resista, siempre y cuando se anime a la gente a llevar a cabo las siguientes acciones:

- **TOMAR COMPROMISOS CONCRETOS.** Cuando las organizaciones sin ánimo de lucro recaudan dinero, intentan conseguir que la gente se comprometa a donaciones por una cantidad concreta de dinero. Esto es mucho más efectivo que el típico: «Por supuesto, ya donaré algo». Un compromiso por escrito es incluso más fuerte. ¡No infravalores, por lo tanto, el poder de una promesa!
- **COMUNICAR EL COMPROMISO A LOS DEMÁS.** Cuando la gente comunica a los demás el

compromiso que ha tomado, suele hacerlo realidad. No hacerlo lleva a sentirse inconsistente con respecto a cualidades como la honestidad y la perseverancia.

- **IDENTIFICARSE CON LOS MISMOS VALORES Y OBJETIVOS.** Cuando la gente se identifica con los valores de la startup, suele adoptar una conducta de apoyo. Por ejemplo, si la gente se identifica con las energías renovables, es más probable que apoye sus productos ecológicos.

Pero invocar la consistencia tiene también un aspecto repulsivo. Es una forma de jugar con las ideas de la gente, y la consistencia ha llevado a muchas personas a hacer cosas que van en contra de sus intereses y, llegados a ciertos extremos, a hacer cosas malas. Siempre que utilices esta técnica, consulta tu brújula moral y ten presente que ciertos fines no justifican los medios.

Invoca la prueba social

Uno de los motivos por los que el iPod se hizo tan popular fue por sus auriculares blancos. En aquel momento, los auriculares de los dispositivos, si acaso los había, eran siempre negros y la gente empezó a identificar auriculares blancos con el iPod.

La prueba social no funciona con la porquería; de hecho, la prueba social puede (y debería) aniquilar la porquería.

La presencia de auriculares blancos sirvió como prueba social de la calidad del iPod e hizo que la gente se sintiese cómoda comprándolo. Cuantos más iPod se compraban, más pruebas había de la aceptación del iPod, lo que a su vez animaba a la gente a comprar más iPod, una potente espiral de éxito que debería llenar de ilusión el corazón de cualquier emprendedor.



La prueba social es una forma potente de incorporar resistencia al producto. Los componentes necesarios para que funcione son:

- **UN GRAN PRODUCTO.** Un tema recurrente en este libro. La prueba social no funciona con la porquería; de hecho, la prueba social puede (y debería) aniquilar la porquería.
- **MIEDO A PERDERSE ALGO.** Un cierto elemento de miedo a perderse algo siempre resulta útil. «Si no compro un iPod, estaré perdiéndome una gran experiencia musical.» Cuando se trata de un fenómeno moderno, a nadie le gusta quedarse mirando los toros desde la barrera.
- **CONDUCTA INVOLUNTARIA.** La elección de colores para los auriculares iba del espectro del blanco al blanco. Fue involuntario. Intenta convertir la prueba social en algo por defecto; por ejemplo, los mensajes de correo electrónico enviados desde los teléfonos Apple contienen el texto «enviado desde mi iPhone». El texto puede eliminarse si el usuario así lo desea, pero no lo hace prácticamente nadie.
- **MASA CRÍTICA.** Existen diversos índices de prueba social: los expertos (Marques Brownlee), las personas influyentes (William Shatner), los usuarios (Yelp) y las multitudes («más de 1.000 millones de menús servidos»). Considera qué tipo de prueba social sirve mejor a tu nicho de mercado y usa todas las herramientas a tu alcance para conseguirla. (Lee «Social Proof Is the New Marketing», de Aileen Lee.)

EJERCICIO

¿Cómo puedes invocar la prueba social de tu producto?

Construye un ecosistema

En Sunnyvale, California, una empresa llamada Pley ofrece un servicio de suscripción para construcciones LEGO. El cliente crea una lista de deseos, y cuando él devuelve la construcción elegida, Pley le envía la siguiente. Es un modelo similar al de Netflix en los viejos tiempos, cuando recibías un DVD nuevo cuando devolvías el que ya habías visto.

Pley forma parte del ecosistema de LEGO y ofrece un buen servicio a la gente que le gusta crear, pero no conservar, nuevas construcciones. La presencia de un ecosistema con actores como Pley incrementa la satisfacción de utilizar un producto. Los miles de desarrolladores de aplicaciones Android, por ejemplo, hacen que tener un teléfono Android sea más satisfactorio.

Por otro lado, un ecosistema indica que el producto tiene el éxito suficiente como para *tener* un ecosistema: el producto debe de ser bueno porque hay otras empresas que trabajan a partir de él. Un antejemplo: la falta de apps para el teléfono inteligente de Microsoft Windows indica que no es un producto de éxito... ¡y no tendrá éxito hasta que haya más apps!

Los componentes principales de un ecosistema son:

- **CONSULTORES.** Son gente con experiencia en ayudar a los demás a poner en marcha y utilizar productos. Incrementan la utilidad del producto y tienen un interés especial en su éxito porque podrán seguir ofreciendo sus servicios siempre y cuando el producto siga vendiéndose.
- **DESARROLLADORES.** Independientemente de que hablemos de una consola de videojuegos como Xbox, de un sistema operativo como Macintosh o de un servicio online como Twitter, los desarrolladores son una de las razones más importantes del éxito y la supervivencia de una plataforma. Son gente que crea juegos, aplicaciones y servicios que aumentan los usos de la plataforma.
- **DISTRIBUIDORES.** Las tiendas y los vendedores ofrecen métodos convenientes para que el público pueda probar y comprar el producto. Corren la voz por ti y proporcionan credibilidad: «Bestbuy no irá a vender basura».
- **GRUPOS DE USUARIOS.** Durante los ochenta y noventa, los momentos más oscuros de la lucha de Apple para convertir Macintosh en un éxito, hubo centenares de fanáticos de Macintosh que pusieron voluntariamente en marcha grupos de usuarios. Los grupos proporcionaron información, soporte y entusiasmo cuando Apple no podía o no lo hacía.
- **PÁGINAS WEB Y BLOGS.** Los entusiastas, a menudo consultores y desarrolladores en su tiempo libre, operan páginas web y blogs dedicados a un producto. Haz una búsqueda de

Google de «WordPress blog» y comprenderás cómo el ecosistema hace de WordPress una herramienta mejor. La existencia de estos sitios ayuda y da garantías tanto a clientes como a clientes potenciales.

- **GRUPOS DE INTERÉS ESPECIAL Y COMUNIDADES ONLINE.** Los fans de empresas y productos forman en internet grupos de interés especial, como es el caso, por ejemplo, del Bluetooth Special Interest Group. En estas páginas web, la gente intercambia ideas, busca y ofrece soporte y se desahoga. Si el producto sirve a mucha gente, es probable que los usuarios acaben formando un grupo donde se hable de lo que haces.
- **CONFERENCIAS.** Sabrás que tu producto ha llegado cuando sea lo bastante grande como para dedicarle una conferencia en exclusividad. Y cuando celebres una conferencia sobre tu producto, crecerás aún más, puesto que la gente cree que solo aquellos productos que han alcanzado suficiente masa crítica son capaces de incentivar la celebración de una conferencia.

Ahora que comprendes los principales actores de los ecosistemas, te presentaré los elementos clave de la construcción de un ecosistema. Son similares a los elementos necesarios para crear una comunidad que comenté en el capítulo 8, «El arte de evangelizar».

- **CREA ALGO MEREDEDOR DE UN ECOSISTEMA.** Lo repetiré una vez más, la clave del evangelismo, las ventas, las presentaciones y, ahora, de los ecosistemas, no es otra que un gran producto. De hecho, si creas un gran producto no podrás impedir que se cree un ecosistema. Por otro lado, construir un ecosistema alrededor de una porquería es prácticamente imposible.
- **DESIGNA UN DEFENSOR DE LA CAUSA.** A muchos empleados les encantaría colaborar en la creación de un ecosistema, pero ¿quién se despierta cada día con una tarea así como su principal prioridad? Otra forma de mirarlo es la siguiente: «¿Quién acabará despedido si no se crea un ecosistema?». Los ecosistemas necesitan un defensor interno de la causa, un héroe identificable en el seno de la empresa, un adalid que sea el abanderado de la comunidad.
- **NO COMPITAS CONTRA EL ECOSISTEMA.** Si quieres que la gente y las empresas formen parte de tu ecosistema, tendrás que evitar competir contra ellas. Por ejemplo, si quieres que la gente cree apps para tu producto, no vendas (ni regales) apps que hagan lo mismo. Convencer a empresas de que crearan un procesador de textos para Macintosh fue complicado porque Apple estaba regalando MacWrite.
- **CREA UN SISTEMA ABIERTO.** Un «sistema abierto» significa que los requisitos para participar en él son mínimos y que los controles sobre lo que haga con él la gente son también mínimos. Un «sistema cerrado», en cambio, equivale a controlar tanto quién participa como cómo lo que hace. Cualquiera de los dos puede funcionar, pero recomiendo un sistema abierto porque atrae a mi personalidad, confiada y anárquica.
 - Esto significa que los miembros del ecosistema podrán escribir apps, acceder a datos e interactuar con el producto. Estoy explicándolo sirviéndome de tecnología de software,

pero lo que quiero decir es que se trata de permitir que la gente pueda personalizar y alterar el producto.

- **PUBLICA INFORMACIÓN.** El complemento natural de un sistema abierto es la publicación de libros y artículos sobre el producto, herramientas que sirven para difundir información hacia la gente situada en la periferia de un producto. Publicar sirve además para comunicar al mundo que la startup es una entidad que está abierta y dispuesta a ayudar a socios externos.
- **FOMENTA EL DISCURSO.** Un «discurso» se define como un «intercambio verbal». La palabra clave es «intercambio». Cualquier empresa que desee crear un ecosistema debería fomentar el intercambio de ideas y opiniones. Esto se traduce en que la página web debería ofrecer un foro donde la gente pueda entrar en contacto con otros miembros y también con empleados de la empresa. Pero esto no significa que debas dejar que el ecosistema dirija la empresa, sino que hay que oír lo que la gente tenga que decir.
- **ACEPTA LAS CRÍTICAS.** La mayoría de las empresas adora su ecosistema siempre y cuando el ecosistema diga cosas agradables, compre los productos y no se queje nunca. Pero en el instante en que el ecosistema dice algo negativo, muchas compañías se asustan y se ponen a la defensiva. Una estupidez. Un ecosistema sano es una relación a largo plazo, razón por la que la empresa no tendría que presentar la demanda de divorcio ante los primeros indicios de desacuerdo. De hecho, cuanto más acepte las críticas una empresa, o incluso cuanto más las celebre, más fortalecerá los vínculos con su ecosistema.
- **CREA UN SISTEMA DE RECOMPENSAS NO PECUNIARIO.** Ya conoces mi opinión sobre pagar a cambio de ayuda, pero esto no significa que no esté de acuerdo en recompensar a la gente de otras maneras. Cosas tan sencillas como el reconocimiento público, insignias, puntos y créditos tienen más impacto que el dinero. Los participantes de un ecosistema no suelen estar allí por dinero; no los insultes, por lo tanto, recompensándolos económicamente.

La conclusión que debes extraer de todo esto es que deberías hacer todo lo posible para fomentar la emergencia de un ecosistema alrededor de tu producto. Es una herramienta potente para incrementar la satisfacción de los que creen en él y para atraer nuevos creyentes con mayor facilidad, en resumen, para tener un producto cada vez más resistente.

Diversifica el equipo

Un equipo diverso ayuda a crear una startup resistente porque el personal con distintos perfiles, puntos de vista y habilidades mantienen a la startup fresca y relevante. Por otro lado, cuando un emperador dirige un reino de aduladores y clones, el producto acaba deteriorándose.

Poblar la startup con una diversidad de personas y capacidades es una forma potente de hacer que la startup se convierta en una entidad

resistente.

Idealmente, deberías formar un equipo con personas de distintos perfiles, razas, clases económicas, religión y formación. Además de estas diferencias obvias, la gente debería desempeñar papeles distintos.

Poblar la startup con una diversidad de personas y capacidades es una forma potente de hacer que la startup se convierta en una entidad resistente. La startup pensada para durar nunca se cansará de tener diversidad.

Cuida de los amigos

Todo el mundo puede ser grande [...] porque todo el mundo puede servir. Para servir no es necesario tener una carrera universitaria. Para servir no es necesario hacer concordar el sujeto y el verbo. Lo único que se necesita es un corazón lleno de gracia. Un alma generada por el amor.

MARTIN LUTHER KING JR.

Cuidar de los amigos ofreciendo un estupendo servicio al cliente puede hacer más resistente a la startup, porque si los productos tienen un buen soporte, la gente se aferrará a ellos aunque no sean los más modernos ni los más magníficos. Por ejemplo, la razón por la que Derek Sivers cree que su compañía, CD Baby, alcanzó el éxito no es por sus características, su diseño, sus precios o sus asociaciones. Dice que la razón número uno fue la calidad del servicio al cliente, y muy en concreto que los clientes pudieran hablar con una persona de carne y hueso cuando llamaban a CD Baby.

Estos son los elementos que caracterizan un servicio al cliente excelente:

- **SÉ GENEROSO E INSPIRA CONFIANZA.** Un gran servicio al cliente, según Sivers, parte de una mentalidad de generosidad y abundancia, y un mal servicio al cliente parte de una mentalidad de escasez. La ramificación de una mentalidad de generosidad y abundancia es ofrecer soporte telefónico humano, permitir que la gente utilice los aseos sin necesidad de realizar una compra y ofrecer wifi gratuito.

Sin duda alguna, el contable siempre te dirá que si todos los clientes llamaran para recibir soporte técnico, si todo el mundo utilizara los aseos y si todo el mundo que tuviera un producto estropeado exigiera una sustitución, el negocio se iría al traste. Seguramente sería cierto si lo hiciera literalmente todo el mundo, pero no todo el mundo lo hará. Sé generoso en tu servicio al cliente y comprueba si las ventajas que te aporta una reputación excelente te compensan la desventaja de tener unos costes elevados de servicio al cliente.

- **DA EL CONTROL AL CLIENTE.** ¿Has comprado alguna vez en Nordstrom? Hazlo si quieres aprender a ofrecer un gran servicio al cliente. El cliente que compra en Nordstrom tiene el control de la situación: puede comprar productos en un departamento de los grandes almacenes y pagarlos en otro. Si el cliente quiere la compra envuelta para regalo, no tiene

que hacer una larguísima cola junto a los aseos de caballeros. Se lo envuelven, siempre encantados de hacerlo, en el mismo mostrador donde lo adquiere.

La mayoría de las empresas tiene reglas contra los reembolsos y los cambios, contra enviar muestras gratuitas y contra las llamadas a cobro revertido. La forma adecuada de tratar a los clientes consiste en hacer lo mejor para ellos, no aferrarse a las reglas. Da, por lo tanto, el control a tus clientes y permite que tus empleados hagan lo mejor para ellos.

Si quieres ofrecer un servicio al cliente excelente, promete menos y da más.

- **ASUME LA RESPONSABILIDAD DE TUS FALLOS.** El mal servicio al cliente se niega a asumir la responsabilidad de los fallos de la empresa. El buen servicio al cliente asume la responsabilidad de los fallos de la empresa. El servicio al cliente excelente asume la responsabilidad de los fallos del cliente.

Permíteme que te cuente una historia. Mientras me probaba un esmoquin en Nordstrom, perdí un par de pendientes que había comprado en otro establecimiento. Estuvimos buscándolos durante una hora y no conseguimos encontrarlos. El director del departamento me aseguró que el sastre era un empleado de confianza que llevaba mucho tiempo en la casa.

Pasadas unas semanas sin que hubieran aparecido los pendientes, Nordstrom me reembolsó lo que me habían costado aun sin haberlos comprado allí. Lo que quiero dar a entender es que Nordstrom asumió la responsabilidad de la pérdida aun cuando no fue culpa de la empresa, puesto que unos meses después encontré los pendientes. Naturalmente, devolví el dinero a Nordstrom.

- **PROMETE MENOS Y DA MÁS.** Si llegas a un parque de Disney unos minutos antes del horario oficial de apertura, los empleados te dejarán entrar antes que dejarte fuera esperando. La política de Disney es que los niños mayores de tres años tienen que pagar entrada, pero nunca preguntan la edad de los niños.

En los parques hay carteles que informan del tiempo estimado de cola para poder subir a las atracciones. Los tiempos siempre están estimados en exceso, para que la sensación del cliente mejore. Disney dice que no ofrece entradas canjeables en caso de lluvia, pero si las pides te las dan. Disney tiene política y Disney tiene implementación. La implementación se sobrepone a la política y beneficia al cliente. Si quieres ofrecer un servicio al cliente excelente, promete menos y da más.

- **CONTRATA AL PERSONAL ADECUADO.** A pesar de que en una empresa todos los empleados deberían apoyar al cliente, no todo el mundo sirve para estar en un departamento de servicio al cliente. El personal de primera línea debería personificar tres cualidades:
 - Empatía. Los empleados de servicio al cliente deberían sentir dolor cuando el cliente no está satisfecho. Los temas no solucionados deberían preocuparles. Es la cualidad más destacada del personal que ocupa estos puestos.

Los mejores empleados de Apple eran gente que ya utilizaba Macintosh antes de entrar en la empresa.

- Vinculación. Algunos empleados quieren diseñar productos. Otros empleados quieren vender. Otros quieren ayudar a los clientes. Los empleados dedicados al servicio al cliente deberían obtener placer ayudando a los demás. Busque aquellos empleados que considera el servicio al cliente como un objetivo, y no como un medio para alcanzar un objetivo.
- Conocimientos. Los empleados de servicio al cliente deberían conocer y amar el producto. De ahí que uno de los mejores lugares donde encontrar empleados para el departamento de servicio al cliente sea la propia base instalada de clientes. Los mejores empleados de Apple eran gente que ya utilizaba Macintosh antes de entrar en la empresa.
- **HAZ PASAR A TODO EL MUNDO POR EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.** Muchas empresas colocan a sus empleados en el departamento de servicio al cliente para que comprendan mejor los problemas de los clientes. En vez de tenerlos revisando cifras y gráficos que describen el grado de satisfacción, haz que tus empleados pasen unas horas trabajando en servicio al cliente, y lo comprenderán mejor. Por ejemplo, en Go Daddy, la formación de cualquier nuevo empleado incluye un curso de servicio al cliente así como una visita al departamento para escuchar en directo las llamadas de los clientes.
- **INTEGRA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA PARTE PRINCIPAL DEL NEGOCIO.** El departamento de servicio al cliente no debería ser el escalafón inferior de ninguna empresa. Por desgracia, muchas compañías consideran el servicio al cliente como un mal necesario y sus empleados como el último eslabón de la cadena. Este departamento debería ser un grupo promocionado y celebrado, no un coste inevitable. Es un factor que influye en las ventas tanto como el embalaje, la publicidad y las relaciones públicas. Además, es mucho más barato conservar un cliente actual que conseguir uno nuevo.

Obligación

13

El arte de ser un tipo legal

La verdadera medida de un hombre es cómo trata a alguien que no puede hacerle absolutamente ningún bien.

SAMUEL JOHNSON

GIEC

Este capítulo explica cómo llegar a ser un tipo legal. Un tipo legal es aquel que alcanza un estado en el que la gente lo reconoce como una persona ética, elegante y admirable. Es la forma más elevada de elogio y el pináculo de cualquier carrera profesional.

Quiero que aspire a un objetivo más elevado que ganar mucho dinero y construir una gran empresa. Este capítulo te explicará cómo ser un tipo legal.

Ayuda a quien no puede ayudarte

Los tipos legales ayudan a gente que no puede devolverles el favor. Les da lo mismo que la persona a la que hacen el favor sea pobre o no tenga poder alguno. Esto no significa que no ayuden también a gente rica, famosa o poderosa (de hecho, tal vez sean los que más ayuda necesitan), pero no hay que ayudar únicamente a la gente rica, famosa y poderosa.

Ayuda sin esperar nada a cambio

Los tipos legales ayudan sin esperar nada a cambio... en esta vida, al menos. ¿Y dónde está la gracia? No se trata de que tenga que haber una gracia, pero la gracia no es otra que la alegría de ayudar a los demás, ni más ni menos.

Ayuda a mucha gente

Ser un tipo legal es un juego de números y, por lo tanto, los tipos legales ayudan a mucha gente. Lo llevan incluido en su sistema operativo. Es como si no pudieran evitar ayudar a los demás. (Naturalmente, ni siquiera un tipo legal es capaz de ayudar a todo el mundo.)

Lo correcto es lo correcto y lo incorrecto es lo incorrecto.

Haz lo correcto

Los tipos legales hacen lo que es correcto, lo que implica que a veces hay que tomar el camino más complicado. Para los tipos legales, la «ética situacional» es un oxímoron. Lo correcto es lo correcto y lo incorrecto es lo incorrecto. Un tipo legal hace lo correcto, no lo fácil, ni lo expeditivo, ni lo que da dinero y ni mucho menos escaquearse.

Devuélvele tu deuda a la sociedad

Los tipos legales son conscientes de que son unos bienaventurados. Y su bienaventuranza va acompañada de la obligación de devolverle la deuda a la sociedad. Todos le *debemos* algo a la sociedad; por lo tanto, cuando le devolvemos la deuda que tenemos contraída con ella no estamos haciéndole ningún *favor*.

EJERCICIO

Este es el último ejercicio del libro. Imagínate que has llegado al final de tu vida. ¿Cuáles son las tres cosas que te gustaría que recordaran de ti?

- 1.
- 2.
- 3.

Adenda

FAQ

P. ¿Cómo impedir que se me suba el éxito a la cabeza?

R. La riqueza, la fama y el poder pierden por completo su importancia cuando caemos enfermos y morimos. De modo que cuando te sientas especialmente invencible, recuerda que puedes

desaparecer del mapa en una décima de segundo y que ser «la persona más rica de hospital» y «la persona más rica del cementerio» son propuestas de valor muy débiles.

P. ¿Cómo puedo hacer visitas de ventas y cerrar negocios sin tener siempre la sensación de imponerme sobre el cliente?

R. Si vendes un producto o servicio que el cliente necesita, no deberías sentirte así. Si te sientes así, deja de vender lo que estés vendiendo o véndelo a gente que lo necesite de verdad.

P. ¿Crees que si realizo obras de beneficencia, un potencial inversor lo verá como signo de debilidad o poco consistente con el emprendimiento?

R. Si un potencial inversor piensa eso, su actitud dirá más sobre él que sobre ti. Hacer el bien y hacerlo bien no son cosas mutuamente excluyentes, ni tampoco son idénticas. Pero no pienses que un inversor te financiará por el simple hecho de hacer el bien. Lo que los inversores buscan principalmente es ganar dinero.

P. ¿Qué sucede cuando a mi personalidad, siempre colaboradora y positiva, le entran ganas de agredir a alguien?

R. Para eso precisamente sirve el hockey... aunque yo mismo he acabado agrediendo el hielo más de una vez. (En todos los casos, no he hecho más que empeorar la cosa.) Con la edad, he aprendido a cerrar el pico (o a no enviar el mensaje de correo electrónico que iba a enviar) y a largarme.

P. La gente siempre me pide consejo como experto, pero con tanto consejo no tengo tiempo de sacar mi trabajo adelante. ¿Qué hago?

R. Es un reto al que me enfrento a diario y he encontrado dos soluciones. A veces, explico que no tengo tiempo para ayudar porque mis compromisos (profesionales y familiares) me lo impiden y, como que la mayoría de la gente se queda asombrada por el simple hecho de recibir respuesta por mi parte, se muestra comprensiva.

Otras veces respondo diciendo que repasaré su presentación o su plan de negocios (que es lo que me pide la mayoría) si a cambio realizan una donación de 500 dólares al equipo de hockey sobre hielo de la Universidad de California Berkeley, donde juega mi hijo. Funciona muy bien: cuando los emprendedores están dispuestos a pagar quiere decir que van en serio y, por otro lado, el equipo recibe buenas donaciones.

Lecturas recomendadas

Halberstam, Joshua, *Everyday Ethics: Inspired Solutions to Real-Life Dilemmas*, Viking, Nueva York, 1993.

Epílogo

Los libros son buenos a su manera, pero son también un poderoso sustituto exangüe de la vida.

ROBERT LOUIS STEVENSON

Gracias por leer mi libro, ¡tal vez incluso las dos ediciones! Sé que ha sido una inversión de tiempo y dinero. A cambio confío en que hayas adquirido una perspectiva sobre cómo llenar tu vida de sentido y cambiar el mundo.

Hay muchas formas de describir las fases de flujo y reflujo, de yin y yang, de inflado y estallido de burbujas de los ciclos de negocios. Te presento una más: microscopios y telescopios.

- En la fase microscopio, todo el mundo clama por el pensamiento equilibrado, el regreso a los fundamentos y el enfoque en los resultados financieros a corto plazo. Los expertos magnifican los detalles, las partidas presupuestarias y los gastos, y luego exigen predicciones, investigaciones de mercado y análisis de la competencia.
- En la fase telescopio, los emprendedores nos acercan el futuro. Sueñan con el próximo gran producto, con cambiar el mundo y con hacer que los adoptadores tardíos muerdan el polvo. Se derrocha dinero, pero algunas ideas locas se aferran con fuerza y el mundo sigue adelante.

Cuando los telescopios funcionan, todo el mundo se convierte en astrónomo y el firmamento se llena de estrellas. Cuando los telescopios no funcionan, la gente desempolva los microscopios y el firmamento se llena de errores. La realidad es que, para alcanzar el éxito, los emprendedores necesitan tanto microscopios como telescopios. Confío en que este libro te ayude tanto en tus tareas microscópicas como telescópicas.

Lewis Pugh fue la primera persona que nadó en el Polo Norte (un kilómetro, para ser exactos). Lo hizo para dar visibilidad al cambio climático, puesto que cabría pensar que el Polo Norte está helado. Después de unos minutos en un agua a $-1,7$ °C, cabría pensar que quedaría hecho un cubito. Pero consiguió nadar durante dieciocho minutos, y en bañador, no enfundado en un traje de neopreno.

Se sirvió para ello de un truco mental: situó una bandera del país de cada miembro de su equipo cada cien metros para desglosar el kilómetro en diez segmentos más alcanzables. La penúltima bandera era australiana puesto que, como británico, no estaba dispuesto a rendirse delante de

Australia (las rivalidades de la Commonwealth son lo que son).



Cuando lleguen momentos de oscuridad y depresión (y los habrá, créeme), recuerda la historia de Lewis y desglosa lo imposible en diez fragmentos posibles. Un negocio de 1.000 millones de dólares equivale a diez segmentos de 100 millones de dólares. Un negocio de 1 millón de dólares equivale a diez segmentos de 100.000 dólares. Apple vende ordenadores Macintosh, iPhone, iPad e iPod, pero empezó con unos pocos centenares de Apple Is.

Y finalmente, espero llegar a conocerte algún día. Si llevas contigo el libro, podrás enseñarme cómo has tomado notas, cómo has marcado las páginas doblándolas por la esquina superior y cómo has subrayado fragmentos de texto. Nada hay más gratificante que ver que los lectores hacen papilla mi libro.

Ya te he entretenido demasiado tiempo. Ahora ponte en marcha, porque la esencia del emprendimiento es hacer, no aprender a hacer.

GUY KAWASAKI
Silicon Valley, California
GuyKawasaki@gmail.com

¿A qué se dedican los emprendedores?

Tengo cuatro hijos y siempre me ha resultado difícil explicarles exactamente a qué me dedico. Los padres de los amigos de mis hijos son médicos, abogados, maestros y agentes inmobiliarios. Son profesiones fáciles de explicar. Pero ¿cómo explicar a un niño a qué se dedican los emprendedores? A continuación, un «regalo adicional por la compra» que te ayudará a explicar a qué se dedican los emprendedores.

¿A qué se dedican los emprendedores?

por
Guy Kawasaki

Ilustraciones de
Lindsey Filby



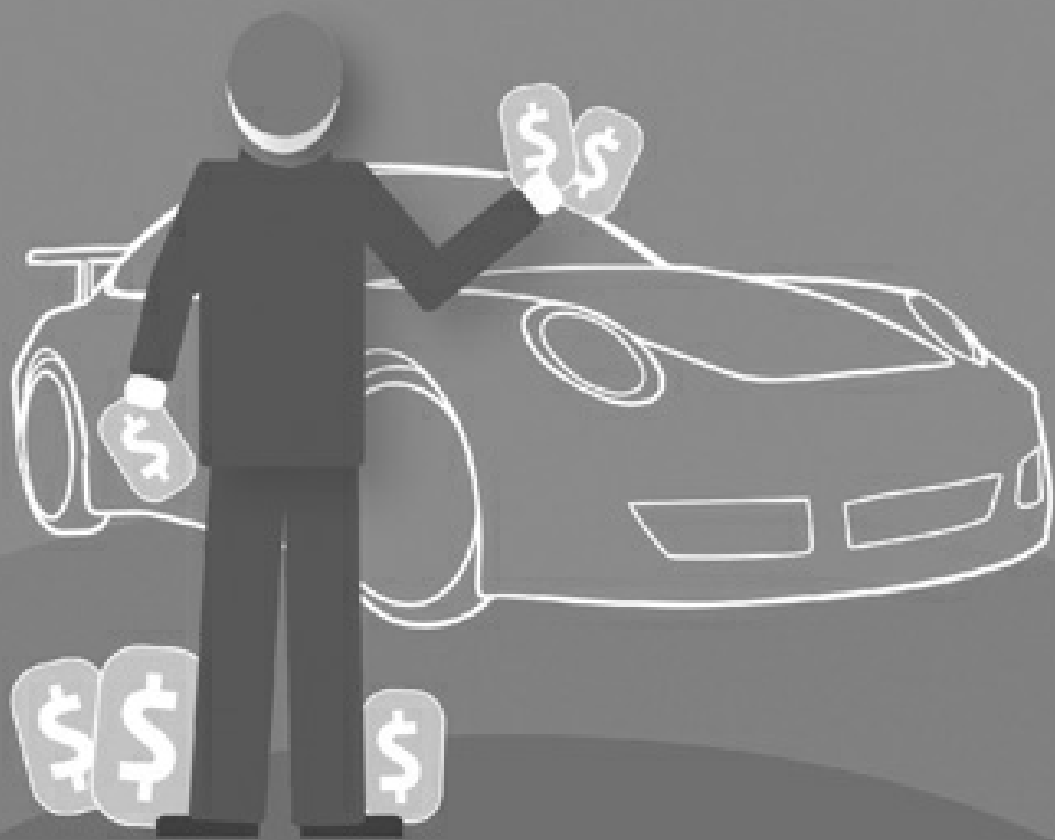
¿A qué se dedican
los emprendedores?





**¿A decirle a la gente
lo que tiene que
hacer?**

No.



¿A comprar
cosas estupendas?

No.

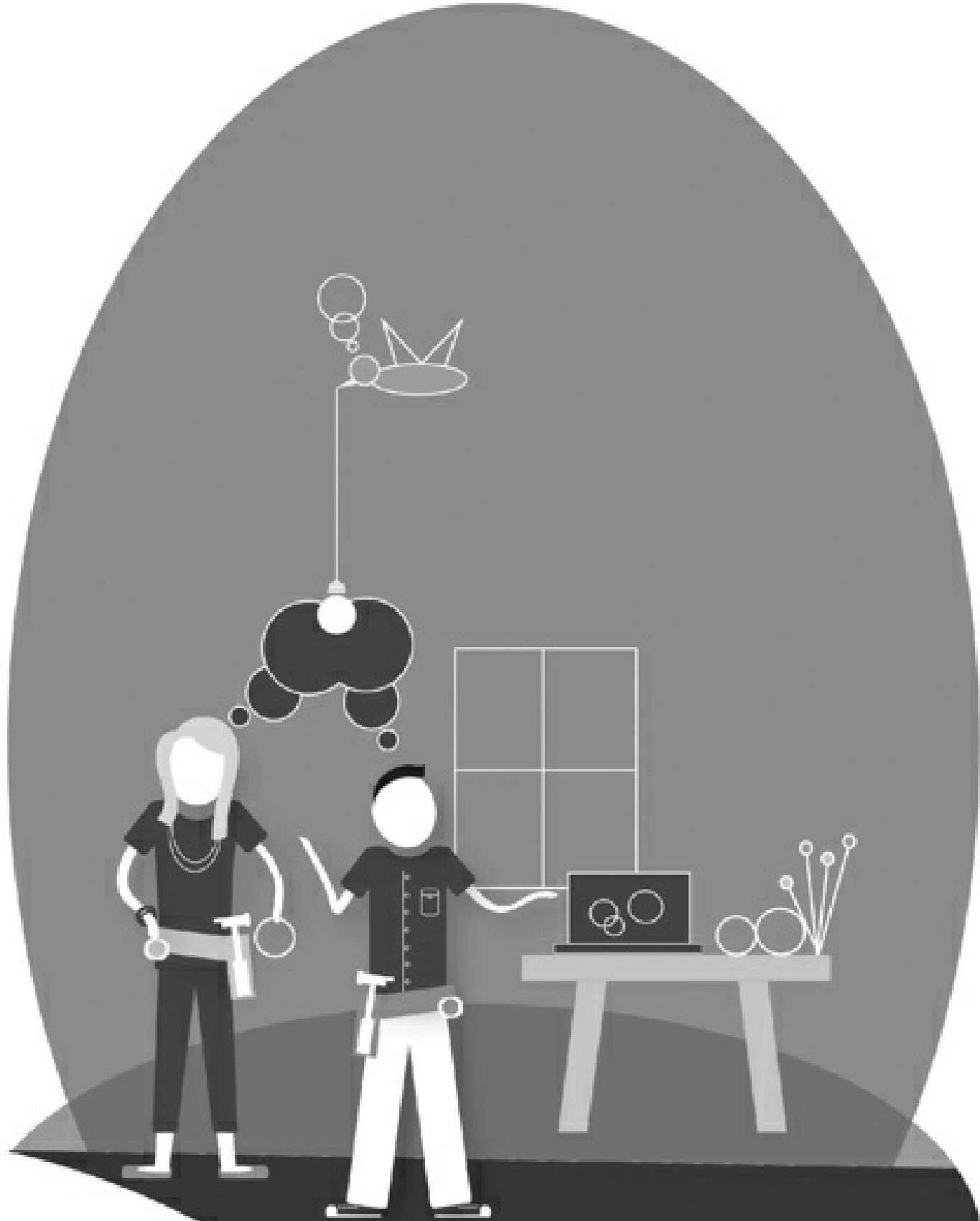


¿A viajar a lugares
divertidos?

No.

Los
emprendedores
nos dedicamos
a esto

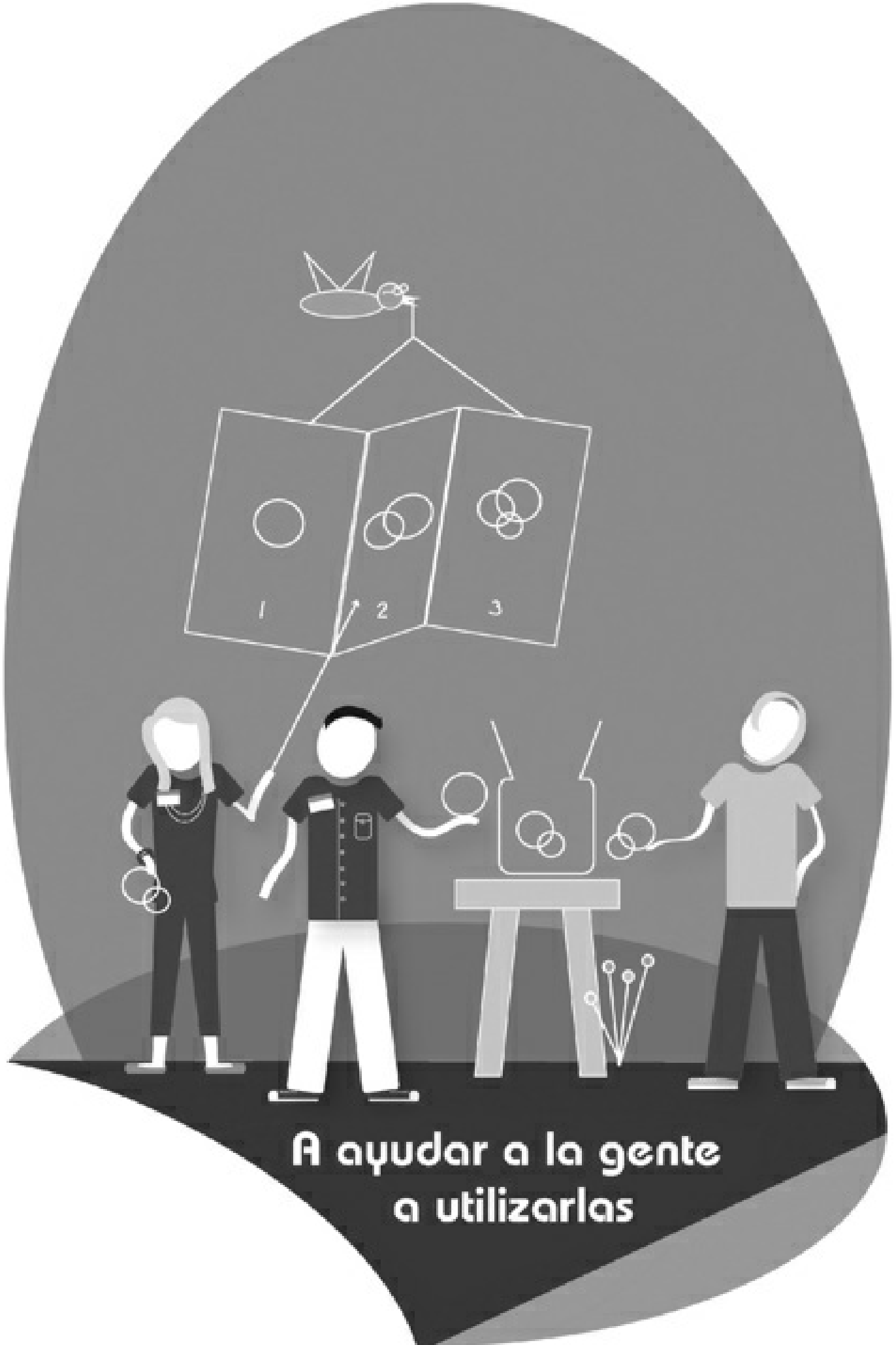




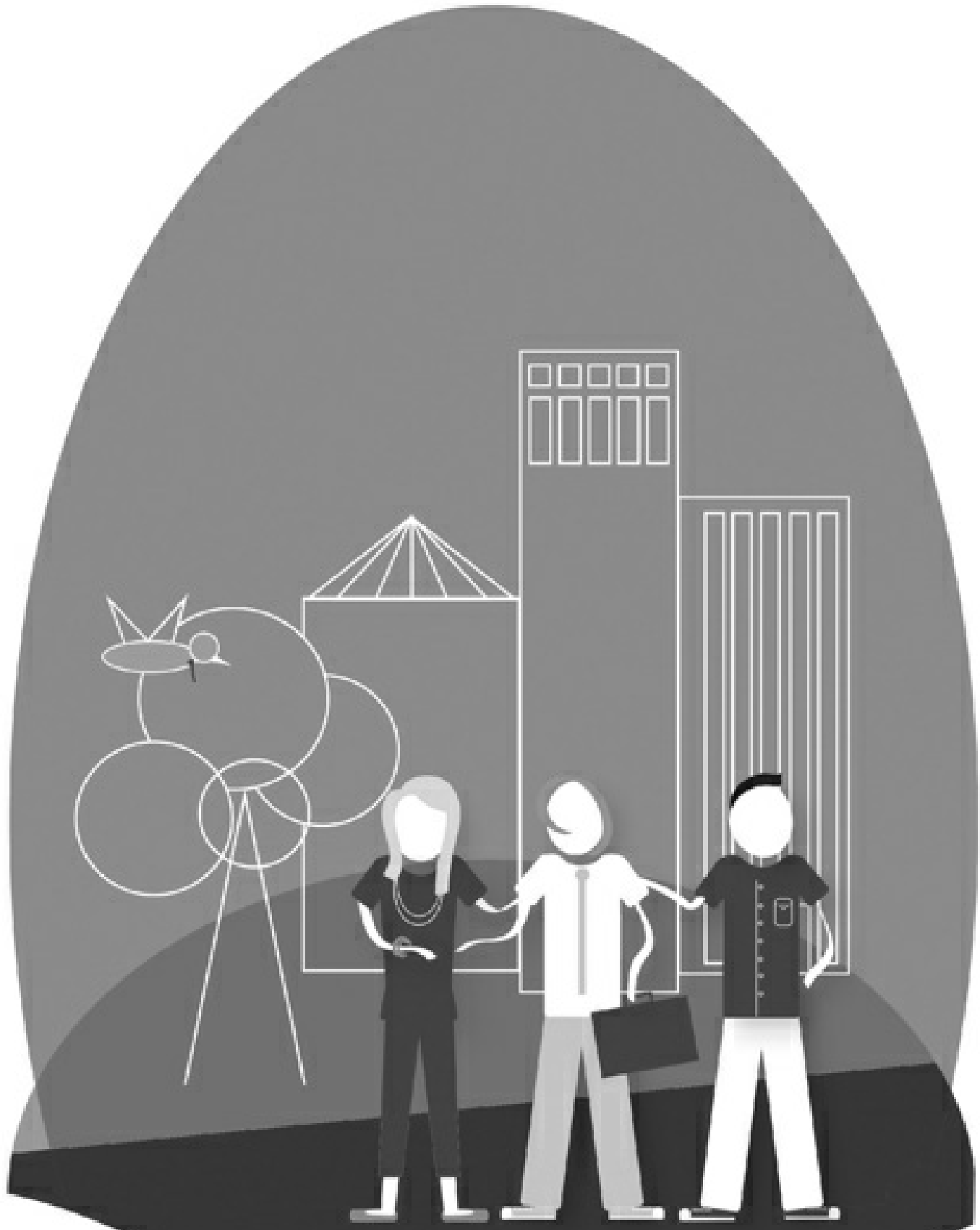
A crear cosas chulas



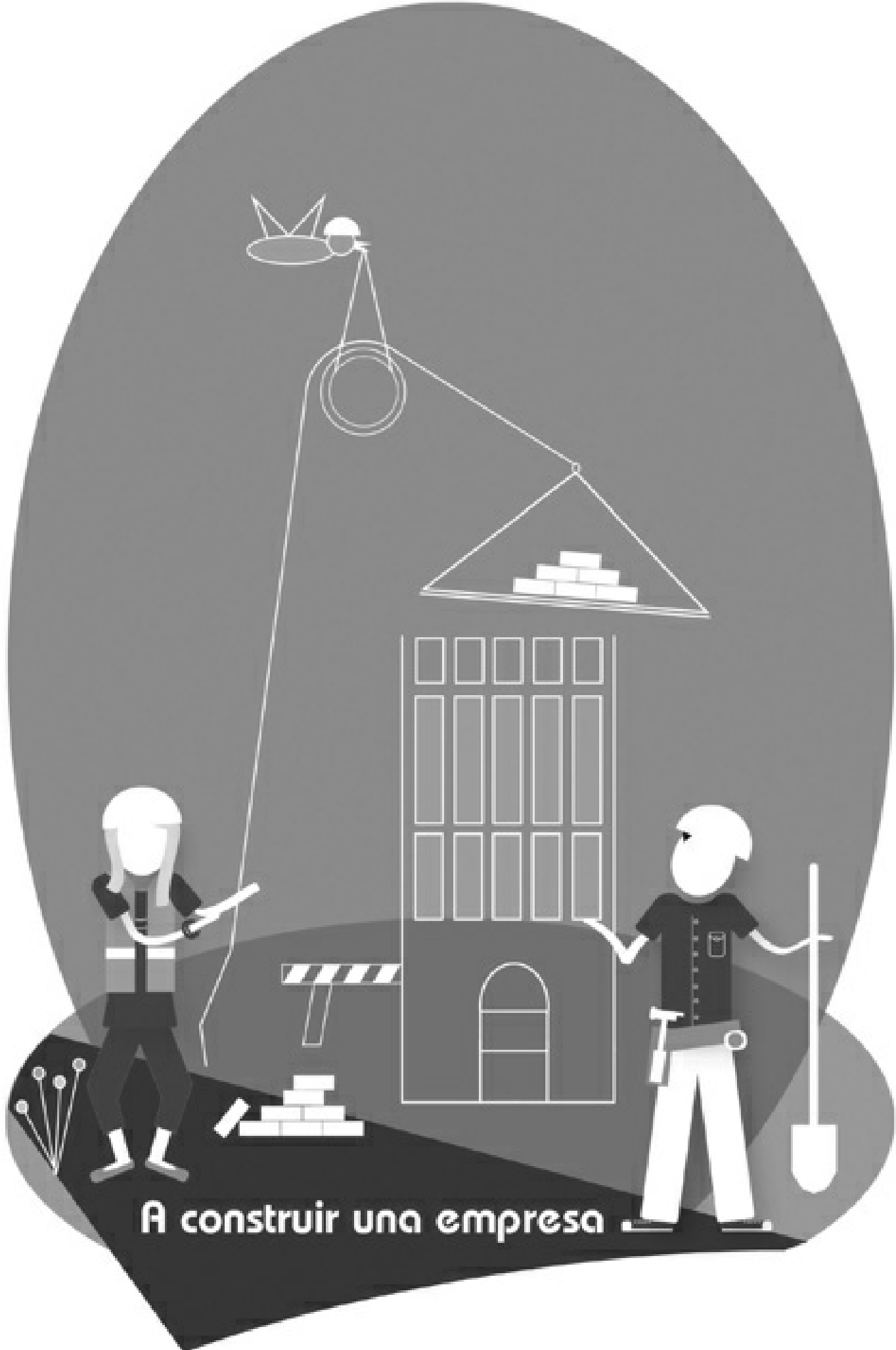
A venderlas



**A ayudar a la gente
a utilizarlas**



**A fichar a gente
que nos ayude**



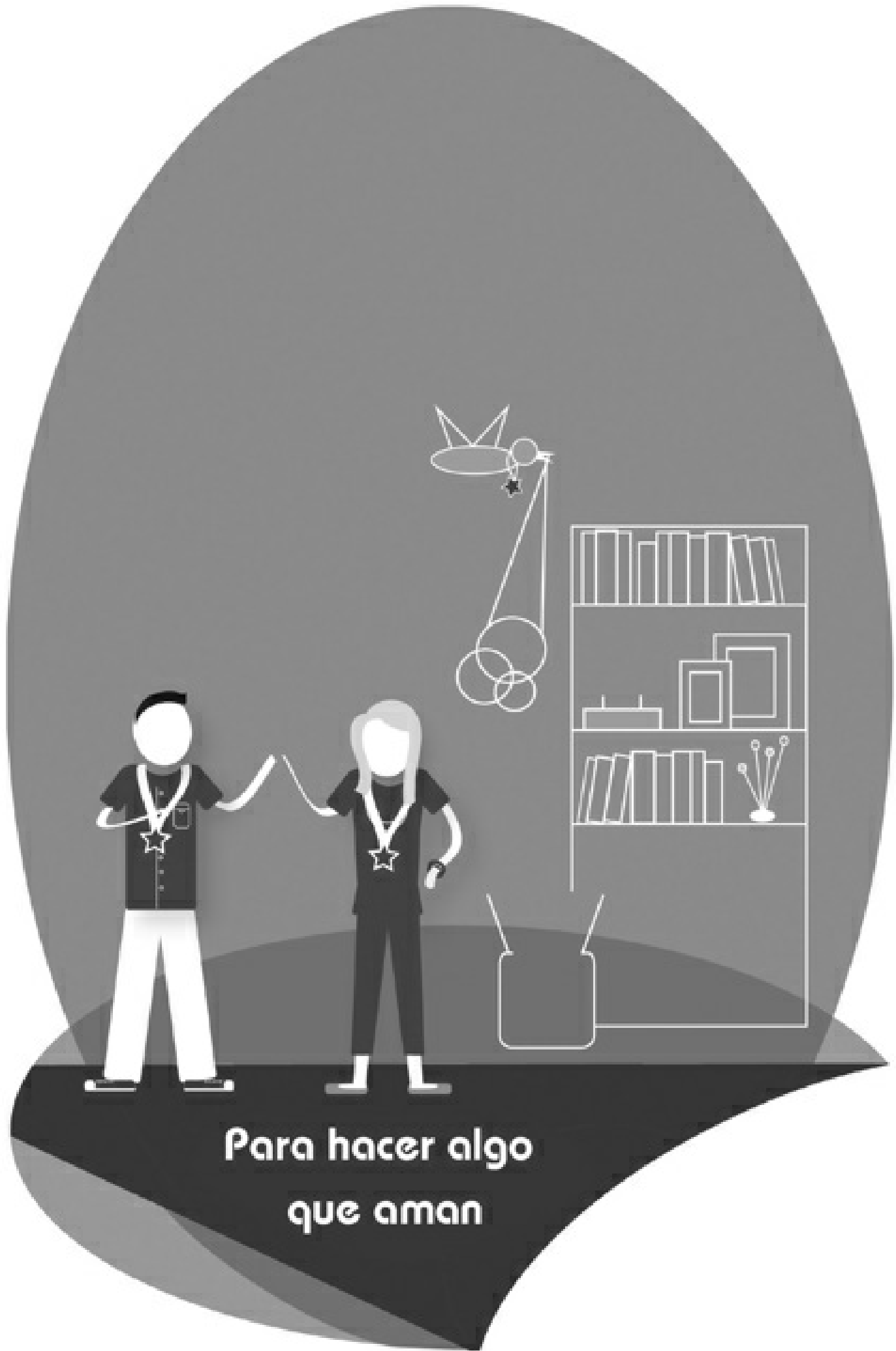
A construir una empresa

¿Y por qué los
emprendedores
se dedican a esto?

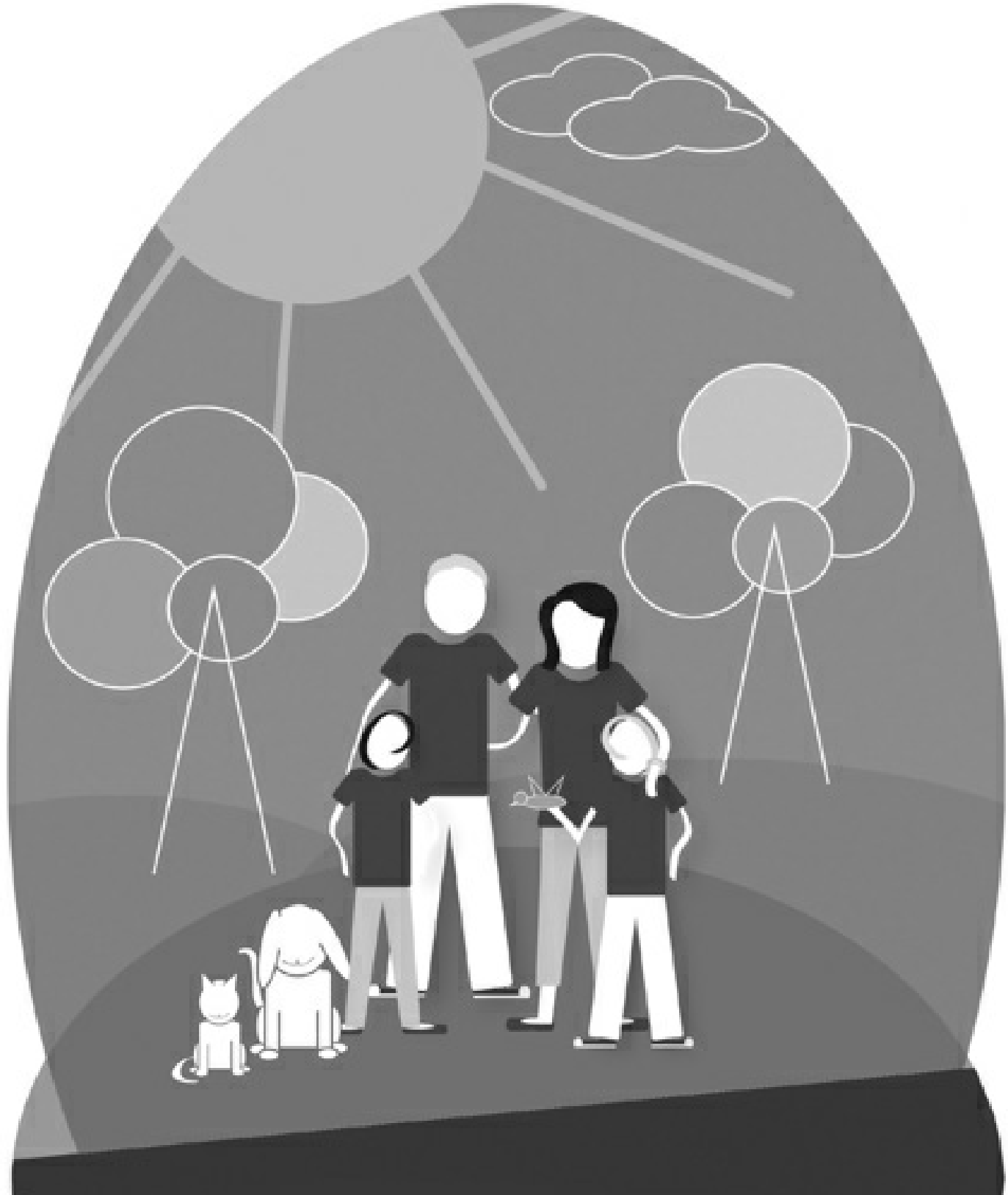




**Para convertir el mundo
en un lugar mejor**



Para hacer algo
que aman



Para darte una buena vida

Epílogo posterior al epílogo

¿Eres Jackie Chan?

ADOLESCENTE ANÓNIMA

Hace veinticinco años tenía un Porsche 911 Cabriolet. Un día me paré en un semáforo en El Camino Real, en Menlo Park (California). Giré la cabeza y vi que se había detenido a mi lado un coche con cuatro adolescentes a bordo. Me miraron, sonrieron y se echaron a reír.

Creí que había llegado a la cumbre: incluso las adolescentes sabían quién era. Una de las chicas me indicó con un gesto que bajara la ventanilla (era evidente que ella no tenía un 911, que tienen un 911 saben que tiene ventanillas eléctricas). Y así lo hice, confiando en que me dijera que le encantaban mis libros, o mis conferencias o tal vez mi belleza anónima.

Pero lo que me dijo fue: «¿Eres Jackie Chan?».

¿Qué tiene esto que ver con las startups? Poca cosa, pero una de las características de todo buen escritor es su capacidad de no desviarse del tema. Sin embargo, una de las características de todo escritor *excelente* es su capacidad de saber desviarse del tema y luego retomarlo. Te mostraré cómo funciona.

Haber llegado a estas alturas del libro es como tragarse todos los créditos de una película de Jackie Chan para poder ver las tomas falsas. Recompensaré tu perseverancia con, tal como decía Steve, «una cosa más».



Los diez grandes errores de los emprendedores

Estos son los diez grandes errores que cometen los emprendedores, resumidos en una lista para ayudarte a evitarlos en la medida de lo posible. Como mínimo, intenta no cometer nuevos errores.

1. **ERROR: MULTIPLICAR LAS CIFRAS GRANDES POR EL 1 POR CIENTO.** A los emprendedores les encanta coger un mercado potencial gigantesco (como el mercado de la seguridad en internet), calcular que aunque fuera un 1 por ciento de cuota de ese mercado sería enorme y fácil de obtener, y luego imaginarse los ingresos que obtendrían.

SOLUCIÓN: CALCULAR DESDE ABAJO HACIA ARRIBA. Calcula desde abajo hacia arriba. Y entonces verás lo difícil que es obtener aunque sea un 1 por ciento de cuota de mercado cuando se parte de cero. En cuanto lances el producto al mercado, descubrirás que los resultados del primer año se acercan más a cero dólares que a un 1 por ciento de la cifra esperada.

2. **ERROR: ESCALAR DEMASIADO RÁPIDO.** Una de las consecuencias de multiplicar una

cifra grande por el 1 por ciento es llegar a la conclusión de que es imprescindible escalar la infraestructura y contratar pensando en un éxito gigantesco, inevitable e inminente. En consecuencia, la tasa de gasto aumenta, el capital se agota y se produce tu despido.

SOLUCIÓN: CÓMETE LO QUE MATES. No escales hasta tener las ventas cerradas aun corriendo el riesgo de retrasar las ventas y poner en peligro la reputación de tu servicio. Jamás he visto que una empresa se vaya a pique por no haber podido escalar con la rapidez suficiente, y jamás he visto una empresa tener el producto en el mercado en el momento anunciado. Tal vez seas el primero, pero en este sentido no es necesario marcar tendencia.

3. **ERROR: ASOCIARSE.** A los emprendedores les encanta perder el tiempo estableciendo asociaciones cuando lo que deberían hacer es dedicarse a vender. A menos que la asociación te permita modificar tu hoja de cálculo, es una estupidez. La mayoría de las asociaciones son un simple ejercicio de relaciones públicas y una completa pérdida de tiempo.

SOLUCIÓN: CÉNTRATE EN LAS VENTAS. En vez de concentrarte en formar asociaciones, céntrate en las ventas. Tatúate la siguiente frase en el antebrazo: «Las ventas lo solucionan todo». Si es verdad que una imagen vale más que mil palabras, una venta vale más que mil asociaciones. Puedes prorrogar el plazo de empezar a utilizar la palabra «asociación» entre seis y doce meses. Si lo haces antes, lo que oirás a pleno pulmón será la palabra «despedido».

4. **ERROR: CENTRARSE EN LA FINANCIACIÓN.** Conseguir financiación no es lo mismo que alcanzar el éxito. El éxito consiste en construir una gran empresa. Muchos emprendedores olvidan que la financiación es un medio para conseguir un fin, no el fin, y como consecuencia de ello dedican semanas a trabajar en su presentación y en su plan de negocios y en plantarse delante de cualquier inversor que encuentran.

SOLUCIÓN: CÉNTRATE EN EL PROTOTIPO. Construir un prototipo es el objetivo más importante de los primeros tiempos de la startup. Un prototipo te permitirá obtener *feedback* del mundo real y, si tienes suerte, ventas. Consigue mediante *bootstrapping*, préstamos y *crowdfunding* lo que necesites para sobrevivir, y vuelca toda tu energía en la construcción del producto.

5. **ERROR: UTILIZAR DEMASIADAS TRANSPARENCIAS.** Cuando tengas que presentar la startup, no uses cincuenta o sesenta transparencias. Sé que conoces el principio de que menos es más, pero estoy seguro de que tendrás la tentación de pensar que es la excepción a esa regla. Pues no lo es. Si necesitas cincuenta transparencias para presentar tu idea, es que tu idea no es buena.

SOLUCIÓN: OBEDECE LA REGLA 10/20/30. El número óptimo de transparencias es diez. Tendrías que ser capaz de ofrecer la presentación en veinte minutos. Y con un tamaño de fuente de treinta puntos. Mejor aún, intenta olvidarte de las transparencias y haz una demostración del producto... otra razón por la que necesitas un prototipo.

6. **ERROR: ACTUAR EN SERIE.** Los emprendedores intentan hacer las cosas en serie: buscar financiación, después fichar empleados, después crear el producto, después cerrar ventas, después buscar más financiación. Quieren hacer las cosas de una en una y hacerlas bien. Pero las startups no funcionan así.

SOLUCIÓN: ACTÚA EN PARALELO. La vida de los emprendedores es una existencia paralela. Acostúmbrate a ello, compréndelo y vívelo. Necesitarás hacer muchas cosas a la vez, y lo que esté bien dalo por bueno. No dispones de tiempo suficiente para hacer las cosas de una en una.

7. **ERROR: CONSERVAR EL CONTROL MATEMÁTICO.** A los fundadores les gusta mantener el control e intentan maximizar el valor de la empresa y vender las menos acciones posibles. Piensan que mientras controlen ese 51 por ciento de los votos, seguirán dirigiendo la empresa.

SOLUCIÓN: HACER UN PASTEL MÁS GRANDE. El dinero se gana aumentando el tamaño del pastel, no reteniendo la parte más grande posible del mismo. Es mejor ser propietario del 0,01 por ciento de Google que del 51 por ciento de Mediocre Technology Inc. Y el control es una ilusión, además. En el momento en que aceptes financiación externa, estarás trabajando para los inversores.

8. **ERROR: UTILIZAR LAS PATENTES COMO HERRAMIENTA DEFENSIVA.** Los emprendedores leen historias que cuentan que los que infringen patentes pierden demandas multimillonarias, y llegan entonces a la conclusión de que las patentes sirven para proteger su propiedad intelectual. Pero esto es como leer que han arrestado un ladrón y, como consecuencia de ello, ya no es necesario cerrar la puerta con llave.

SOLUCIÓN: USA EL ÉXITO COMO HERRAMIENTA DEFENSIVA. La protección de patentes es un juego donde solo participan las grandes empresas y en el que intervienen muchos abogados y mucho dinero. ¿Te suena eso a startup? Lo único que hace defendible una startup es su crecimiento, su éxito y el oxígeno del mercado. Ten claro que no tendrás ni tiempo ni dinero para superar en un litigio a cualquiera contra el que merezca la pena interponer una demanda.

9. **ERROR: CONTRATAR A TU IMAGEN Y SEMEJANZA.** Muchos emprendedores contratan

empleados que encajan con el resto de la empresa. Los ingenieros contratan ingenieros. Los MBA contratan MBA. Los hombres contratan hombres. Encajar es una cosa, pero cuando todo el mundo es joven, o varón, o fanático de la tecnología, o lo que quiera que sea, es quizá llegar demasiado lejos.

SOLUCIÓN: CONTRATA PARA COMPLEMENTAR. Para alcanzar el éxito, una startup necesita una amplia diversidad de habilidades, puntos de vista y perfiles. En vez de contratar a tu gemelo, contrata gente que se complemente entre sí. Las dos habilidades complementarias más importantes son crear y vender. Cubre, pues, estas bases lo más rápidamente posible.

10. **ERROR: HACERSE AMIGO DE LOS INVERSORES.** Durante el periodo de luna de miel, que es el periodo de noventa días después de no cumplir por vez primera la fecha programada para el lanzamiento al mercado, es posible que caigas víctima de un deseo enloquecido de hacerte amigo de los inversores. Y eso se debe a que tú y tus inversores os caéis bien y, en consecuencia, no se les ocurrirá despedirte porque han invertido en tu startup admirados por tu cara bonita. Un cuento de hadas...

SOLUCIÓN: EXCEDE LAS EXPECTATIVAS. Si quieres relaciones íntimas, usa Tinder o eHarmony los fines de semana. Tu trabajo consiste en conseguir financiación de los inversores, en utilizar el dinero obtenido con cordura y en devolverles diez veces más de lo que hayan invertido. Da igual si acabáis odiándoos mientras tú cumplas los plazos y excedas las proyecciones de ventas.

Uno de los objetivos de mi vida es que algún día una adolescente le pregunte a Jackie Chan si es Guy Kawasaki.

Si piensas que te gustaría verme en acción, he dado una conferencia sobre este tema en la Haas School of Business que podrás ver en YouTube. Soy un tipo divertido... no tan divertido como Jackie Chan, pero sí lo suficiente. Y uno de los objetivos de mi vida es que algún día una adolescente le pregunte a Jackie Chan si es Guy Kawasaki.

Agradecimientos

Cuando des consejo, pon tu intención en ayudar, no en complacer, a tu amigo.

SOLÓN

VERSIÓN 2.0

Quiero expresar mi agradecimiento a los lectores de mis borradores. Me sugirieron centenares de cambios que han hecho que el libro sea más relevante y útil. Ankit Agarwal, Bijji Anchery, Christopher Batts, Mark Bavisotto, Stephen Brand, Dra. Julie Connor, Gergely Csapó, David Eyes, David Giacomini, Oskar Glauser, Allan Isfan, David F. Leopold, Eligio Merino, David Newberger, Greta Newborn, Mike Sax, Derek Sivers, Dale Sizemore, Eleanor Starr, Steven Stralser, Leslie Tiongco, Julius Vincze y Maruf Yusupov.

Un agradecimiento muy especial a toda la gente que voy a nombrar a continuación, cuya ayuda fue mucho más allá de lo que el deber les obligaba: Raymond Camdem, Mark Coopersmith, Andy Dahlen, Peg Fitzpatrick, Michael Hall, Chelsea Hunersen, Mohanjit Jolly, Bill Joos, Doug Leone, Bill Reichert, Beryl Reid, Peter Relan, Mike Scnalín, Ian Sobieski, Stacy Teet y Hung Tran.

Mi gratitud para el equipo de Portfolio: Rick Kot, Will Weisser, Adrian Zackheim, Diego Núñez, Stefanie Rosenblum, Victoria Miller y Tara Gilbride. Fue un placer trabajar de nuevo con el Equipo A. Fue un placer trabajar de nuevo con vosotros. Confío en no haberos vuelto locos a todos. Y, finalmente, gracias a Sloan «Sicario» Harris. Me alegro de tenerte de mi lado.

Notas

[1] Inspirado en *The Art of Profitability*, de Adrian Slywotzsky.

[2] *Forbes*, invierno de 2003, p. 21.

[3] Scott Bedbury, *A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the Twenty-First Century*, Viking, Nueva York, 2002, p. 51.

[*] *Freemium* resulta de una contracción de las dos palabras que definen el modelo: *free*, «gratis», y *premium*, «suplemento», indicando el recargo que se cobra por servicios más avanzados o especiales. (*N. de la T.*)

[*] *Eyeball* significa «globo ocular» y en este caso hace alusión a «entrar por los ojos». (N. de la T.)

[6] Inspirado en Michael Shermer, *Why People Believe Weird Things*, A. W. H. Freeman, Nueva York, 2002, p. 49. Versión castellana de Amado Diéguez Rodríguez, *Por qué creemos en cosas raras: pseudociencia, superstición y otras creencias de nuestro tiempo*, Alba Editorial, Barcelona, 2008.

[*] En el original, el autor juega con la definición de la palabra *mat* («esterilla») y las iniciales de los cuatro parámetros que integra el concepto *Milestones* (hitos), *Assumptions* (supuestos), *Tests* (tests) y *Tasks* (tareas) para crear las siglas MATT. Ante la imposibilidad de encontrar una traducción adecuada al español, se ha optado por dar una explicación del concepto y aplicar luego las siglas MATT. (*N. de la T.*)

[7] Inspirado en Rita Gunther McGrath e Ian C. MacMillan, «Discovery-Driven Planning», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1995.

[*] A efectos prácticos, el acrónimo se mantiene en inglés y corresponde a las palabras *Deep* (profundo), *Intelligent* (inteligente), *Complete* (completo), *Empowering* (capacitador) y *Elegant* (elegante). (N. de la T.)

[*] *Hymn* significa «himno» y *Him*, «Él». (N. de la T.)

[*] La expresión en inglés es «Don't Worry, Be Crappy», que guarda similitud con el título de la canción de McFerrin. (*N. de la T.*)

[1] Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, Nueva York, 1985, p. 162. Versión castellana de Mariel Ford, *La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios*, Madrid, Apóstrofe, 1997.

[2] Andrew Hargadon, *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate*, Harvard Business School Press, Boston, 2003, pp. 116-117.

[*] El término *bootstrapping* se utiliza cada vez con más frecuencia dentro de la jerga del emprendimiento y por ello se ha decidido respetarlo en la traducción. Hace referencia a emprender autofinanciándose, es decir, sacando el máximo partido de los propios recursos y sin recurrir a financiación externa. En inglés, las *bootstraps* son las cintas que incorporan en la parte superior algunas botas para facilitar el poder calzárselas uno mismo. Esta idea de realizar algo por uno mismo sin ayuda exterior es la que pretende recoger la expresión. (N. de la T.)

[1] Peter Hay, *The Book of Business Anecdotes*, Wings Books, Nueva York, 1988, p. 149.

[2] Michael Schrage, «Letting Buyers Sell Themselves», *MIT Technology Review*, octobre de 2003, p. 17.

[*] «Los Seis Grandes», de la auditoria son Arthur Andersen, Coopers & Lybrand, Ernst & Young, Deloitte & Touche, Peat Marwick Mitchell y Price Waterhouse. (*N. de la T.*)

[*] Entre los diversos significados de la palabra *kicker*, encontramos el de «algo extra, como un coste o beneficio adicional, un incentivo económico», y este es el sentido que adopta aquí el término. Podría traducirse como «propina», pero no se utiliza en el contexto del emprendimiento. (N. de la T.)

[*] El refrán correspondiente en inglés es «all sizzle and no steak», que podría traducirse como «mucho chisporroteo y poca carne». El concepto es equivalente a nuestro «mucho ruido y pocas nueces». (*N. de la T.*)

[1] Richard C. Borden, *Public Speaking as Listeners Like It!*, Harper & Brothers, Nueva York, 1935, p. 53.

[*] «Las 12 principales señales de que se enfrenta con trolls». (*N. de la T.*)

[1] Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, Nueva York, 1985, pp. 190-191. Versión castellana de Mariel Ford, *La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios*, Apóstrofe, Madrid, 1997.

[2] Michael Shermer, «None So Blind», *Scientific American*, marzo de 2004.

[3] Maggie Overfelt, «A World (Fair) of Invention», *Fortune Small Business*, abril 2003, p. 31.

[1] George Gendron, «A Sweet Deal», *Inc.*, marzo de 1991.

[2] Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, Nueva York, 1985, p. 162. Versión castellana de Mariel Ford, *La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios*, Madrid, Apóstrofe, 1997.

[1] http://www.academia.edu/7855213/Hostilities_must_stop_democracy_and_respect_to_its_principles_must_be_enhanced_in_Mozambique_Annual_Report_2013.

[*] *N. de la t.*: La diligencia debida, o *due diligence*, es un término utilizado en el ámbito de las adquisiciones empresariales para referirse al proceso de búsqueda de información previo a la compra de una empresa que se realiza con el objetivo de valorar y fijar de forma objetiva el precio de la adquisición y poder fijar las garantías legales de la transacción.

El arte de empezar 2.0

Guy Kawasaki

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *The Art Of The Start 2.0*

© del diseño de la portada, microbiogentleman.com, 2016

© de la imagen de la portada, Amy E. Price/Getty Images

© Guy Kawasaki, 2014, 2015

© de la traducción, Isabel Murillo, 2016

© Centro Libros PAFP, S. L. U., 2016

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España) www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): enero de 2016

ISBN: 978-84-234-2506-8 (epub)

Conversión a libro electrónico: Àtona - Víctor Igual, S. L.
www.victorigual.com