

# ¡"TRACCIONA" O MUERE!

Nociones sobre emprendimiento digital



# **¡"TRACCIONA" O MUERE!**

## **Nociones sobre emprendimiento digital**

### AGRADECIMIENTOS:

Quiero mostrar mi agradecimiento con estas líneas a todos aquéllos que en el día a día dan soporte a mis sueños y ayudan a que lleguen lo más lejos posible.

Y especialmente a "A un Clic de las TIC" por su confianza incondicional y en general a Telefónica por lo que toca directamente, que es mucho, pero también a la Universidad Europea de Madrid, organizaciones en las que no paro constantemente de aprender, y también divertirme (¡qué no se enteren mis jefes!). Espero que a quienes leáis este documento, mis esfuerzos les resulten provechosos.

# Índice de contenido

Introducción.....	4
Equipo y pasión. Ésa es la actitud.....	5
¿Eres emprendedor? ¡Tú eres la marca.....	6
¿Eres intraemprendedor?.....	7
Los unicornios españoles y el emprendimiento.....	7
Las cosas suceden siempre de prisa y abruptamente.....	10
¿Cuántos son necesarios para sacar adelante mi idea?.....	11
Visión, misión y valores.....	12
Idea y ambición.....	13
¿Construyes una empresa para tu propio desarrollo o es para vender?.....	14
¿Cómo protegeré mi idea?.....	14
Piensa largo y camina poco a poco. Ideas internacionales.....	15
Aprender y emprender.....	16
El poder del momento.....	17
Metodologías LEAN.....	17
Preguntas fundamentales en tu modelo de negocio.....	18
El <i>test</i> del problema y el <i>test</i> de la solución.....	20
Vender: el éxito reside aquí.....	22
"Tracciona" o muere.....	23
El momento de la verdad es el momento de la tracción.....	23
El cliente evangelista y el mínimo producto viable.....	24
Intraemprendimiento.....	25
Los números: matar y matar.....	27
Una empresa regida por indicadores.....	28
Estar en la ola.....	30
¿Cómo conseguir agitación a tu alrededor?.....	31
Copiar un modelo y adaptarlo a tu mercado.....	31
Modelos híbridos: lo físico y lo digital. Perseguir la moda.....	32
Grandes temáticas tecnológicas y oportunidades de negocio.....	32
Negociar con mi sueño.....	35
¡Siempre al borde de la quiebra! .....	36
Sobre mí .....	39

# Introducción

## The times they are a-changing

Ahora que el concepto "**Transformación digital**" está tan de moda y que en todos los foros se escucha una y otra vez y se repite como un mantra o circunloquio, uno se pregunta qué parte del discurso le interesa más y aplica a su vida o a sus circunstancias y qué es mera superficialidad.

Lo cierto es que los perfiles netamente digitales escasean. Pero si lo pensamos, por un instante, en realidad lo excepcional siempre debería escasear, por definición. Lo cierto es que gran parte de nuestros profesionales, entre los cuales me incluyo, que se encuentran mediada ya su carrera profesional, tienen tras de sí un importante bagaje técnico que muchas veces no sirve para mucho, pues se diluye en el tiempo y se convierte en pura obsolescencia profesional. Y muchas veces uno no sabe qué camino escoger.

Tancredi, en el libro de Giuseppe Tomasi di Lampedusa, y después en la película de Visconti, «El gatopardo» decía: "**Si queremos que todo siga como está, es necesario que todo cambie**". Y de esto vemos mucho a nuestro alrededor. Sin embargo, en mi idealismo, advierto también un profundo mar de cambio que se materializa a través del emprendimiento, y esencialmente en las áreas digitales.

Si eres joven, si estás desempleado o aburrido, si crees que tu vida debería ser otra y no sabes muy bien por dónde comenzar porque no haces lo que te gusta, si piensas que hay más historias por escribir de las que quieres ser protagonista, si consideras que lo mejor está por venir y que en ese futuro alguno de tus sueños puede hacerse realidad... éste es tu libro.

No va de doctrina. Tampoco de metodologías. Ni de grandes palabras. Es un libro de una hora de lectura y de nociones muy simples. Me gustaría que me concedieras ese tiempo y después reflexionases para dar un gran paso en tu vida.

**Es un libro que ha nacido de mi bagaje como profesional de lo digital y profesor en el área de emprendimiento** y, en gran medida, de mi interacción con muchos clientes y empresarios, amén de diversas universidades y escuelas de negocio. Pido disculpas si en algo me equivoco. Tampoco prometo grandes cambios en tu vida, salvo si tú realmente los buscas de veras. Tan sólo espero humildemente abrirte las puertas a la curiosidad. "Dejarte con hambre", como dijo Baltasar Gracián.

**Félix Hernández de Rojas**  
Product Manager M2M Telefónica de España

Equipo y pasión.  
Ésa es la actitud

## Equipo y pasión. Ésa es la actitud

### ¿Eres emprendedor? ¡Tú eres la marca!

Hasta hace pocos años en España en las escuelas de ingeniería era común la pregunta: “¿Y dónde quieres trabajar?” La mayoría de las respuestas apuntaba a la función pública, todos soñaban con ser funcionarios. No sucede lo mismo ahora; nuestras próximas generaciones necesitan emprender. Y, en realidad, todos nosotros, ya que a lo largo de nuestra vida **tendremos que morir (profesionalmente) para reinventarnos unas cuantas veces**.

En este sentido, muchas universidades siguen formando técnicos con escasas dotes para cabalgar su futuro. En nuestra sociedad **siguen estando confusos o malinterpretados los papeles de emprendedor y empresario**. Si bien muchas veces tienen que ver, otras tantas no se corresponden. Aún hay gente -me duele profundamente- que denigra al emprendedor como si fuera un patito feo, una opción pobre y de segunda categoría, algo que sucede cuando «no queda otro remedio».

**Emprender tiene que ver en realidad con la capacidad de llevar adelante un proyecto con éxito**, con pasión y, sobre todo con perseverancia cuando el resultado es incierto y la paga escasa, como escribió Shackleton para reclutar a su equipo para su expedición al polo Sur. Y tiene parte de arte, en el sentido de lo intangible aunque, por el contrario, también lo es en sentido de proceso o de herramienta, es decir, que puede ser aprendido.



En mis clases procuro que los alumnos ambicionen ese espíritu de emprendimiento y, así, el primer día, **salgan de forma valiente y hagan un elevator pitch sobre sí mismos**: ¿Cuáles son mis puntos fuertes y débiles? ¿Cuál es mi marca? ¿Soy de ventas, soy de producto, soy de procesos?

Siempre he pensado que eres lo que puedas explicar de ti en los primeros diez segundos de conversación. Y eres de la manera en la que impactes en el otro con tus argumentos e ideas. Importa cómo les llegues nadie quiere escuchar los éxitos de tu vida; te escuchan en cuanto que resuelves sus problemas.

Estas páginas están dirigidas a todo aquél que necesite esas **primerísimas nociones prácticas y sencillas para poner en marcha su idea**. Muchos lo considerarán simple... También quisiera que fuera provocativo y seguramente contestable... pero, sobre todo, que deje con las ganas de más, de seguir avanzando. Pretendo que este pequeño compendio divulgativo sea la puerta de entrada al incierto mundo del emprendimiento, no sólo en la tecnología sino en otras muchas facetas de la vida.

## ¿Eres intraemprendedor?

Puede que trabajes en una empresa ya establecida, mediana o grande y te sientas muy lejos de una startup y creas que lo de emprendedor no tiene que ver contigo. Pero estás muy equivocado... Primero porque tú eres el primer y último responsable de tu carrera profesional y esto no puede delegarse y segundo porque cada vez más los caminos están menos claros. **Lo que hoy es un negocio mañana deja de serlo.**

De todas formas, **el intraemprendimiento es una asignatura aún pendiente de muchas compañías**. Mal que nos pese, no se nos ha educado para liderar nuestras ideas ni para trabajar en equipo o indagar en aquello que se nos antoja lejano o arriesgado. Además, a los ingenieros se nos ha educado en la excelencia técnica, a los juristas en excelencia legal, a la gente de empresas en excelencia de gestión... **¿pero qué sucede cuando el mundo real es ahora una mezcla de todo esto?**

## Los unicornios españoles y el emprendimiento

A aquéllos que aún mantengan el tópico de España como desierto de ideas y emprendimiento, quisiera hacerles ver que, si bien la financiación es muy compleja, no somos para nada un país aislado, carente de buenas y grandes ideas y, como muestra, valgan estos dos ejemplos:





- **Job & Talent:** 35 millones de euros de inversión y 25 millones de usuarios en 2016.
- **Wallapop:** 25 millones de dólares de Inside Venture Partners con una valoración de 85 miles de millones de dólares en 2015.

Estas cifras pueden causar desánimo o apabullarnos, al vemos como pequeños y diminutos idealistas: no obstante, sigo pensando que **un buen emprendedor debe conocer el modelo de innovación y el emprendimiento de mayor éxito**. Todos los negocios son honrados, quiero decir que si montamos un bar o una panadería tenemos que estar muy orgullosos pero cuando me refiero a una *startup* hablo utilizando las definiciones más usuales de: **una organización temporal que busca un modelo de negocio que sea escalable, repetible y, sobre todo, rentable**.



Según el “Observatorio para el empleo en la era digital”, **ocho de cada diez jóvenes de entre 20 y 30 años se dedicarán a profesiones que no existen hoy día** o de las que no existe una titulación formal: ingeniero *smart factory*, *chief digital officer*, experto en innovación digital, *data scientist*, experto en *big data*, arquitecto experto en *smart cities*, experto en usabilidad, director de contenidos digitales, experto y gestor de riesgos digitales y director de marketing digital.

También es sorprendente la falta de **perfiles STEM** (*Science, Technology, Engineering, mathematics*), y más aún; que estén asociados a los campos de la construcción y gestión de los negocios digitales. No se buscan perfiles tradicionales TI sino más bien algo tipo *Knowmad*.

Aunque sí, todas estas nuevas profesiones digitales tendrán en común el espíritu emprendedor.

Es decir, tendremos muchas opciones y oportunidades para emprender y no necesariamente montar algo tipo Facebook o Apple. Ésta es mi lista, si no sistemática, más o menos completa del tipo de emprendimiento que podremos abordar:





- **Autoempleo**

Construyo mi idea personal de empleo que fundamentalmente crea mi puesto de trabajo. Mi tiempo es el factor limitador, ya que o bien vendo o bien ejecuto mis proyectos en curso.

- **Startup escalable**

Construyo una idea comunal que pueda crecer tanto como sea posible. Involucro a un conjunto de socios que se complementan y puede requerir o no de inversión externa.

- **Startup “comprable”**

Construyo una idea cuyo fin primero y último es ser vendida.

- **Intraemprendimiento**

Construyo un proyecto dentro de mi empresa, con o sin recursos explícitos de la dirección o bajo el paraguas de un programa corporativo.

- **Emprendimiento social**

Utilizo mis capacidades de emprendimiento para construir una idea cuyo fin posee una rentabilidad fundamentalmente social.

De todas estas categorías se ha hablado mucho y se ha reflexionado bajo puntos de vista tan divergentes como “valor para la sociedad”, “empleo creado de mayor sostenibilidad”, “capitales” necesarios y/o “durabilidad” del proyecto y creo que sería ruin y torticero justificar si una es mejor que otra. Sinceramente pienso que es mejor ponerlo en términos de “va con mi forma de ser”, “soy así”, etc. porque fundamentalmente para la sociedad son extremadamente necesarias todas ellas.

De cualquier manera, en mis clases pongo de relieve que **el emprendimiento que me interesa es aquél que persigue un afán realmente ambicioso o que involucra tecnologías** sobre las cuales es preciso encontrar el hueco de uso.

El otro día conocí a una **startup española**, [Ontech](#), que ha desarrollado un interesante mecanismo para detectar el magnetismo humano, y que ha tenido gran éxito en el CES de este año. Están pensando aplicarlo al ámbito de la seguridad, para detectar la presencia de intrusos antes de que hayan entrado incluso en la zona protegida. Éste es el tipo de ideas y aplicación del emprendimiento que debería seducirnos.

No obstante, el buen emprendedor, elija el camino que elija, lo hará siguiendo estas dos premisas fundamentales a mi juicio:



1. **Sembrar y hacer que la semilla crezca**, lo que implica mucha pasión y gestión.
2. **Pensar en global**. Un buen emprendedor sabe que su idea no es nunca única ni original y que vive en un mundo donde fácilmente será replicable.

### Las cosas suceden siempre deprisa y abruptamente

Si algo caracteriza a este tiempo digital es el **cambio permanente y su celeridad**. El buen emprendedor lo será básicamente porque **sabrá adaptarse y ésta es precisamente la cualidad más valorada en este momento**. Suelo poner como ejemplo el típico ciclo de difusión de la innovación de Everett Rogers, si bien es cierto que sirve cuando eres el afortunado superviviente del proceso pero si has muerto en el camino este discurso no te sirve de ayuda, es más bien un entretenimiento académico o forense. La realidad es que los emprendedores se ven sometidos a avatares mucho más veleidosos y fundamentalmente mueren cuando su idea o producto no se vende.

En este sentido pongo **el ejemplo del guiado GPS por tractor**. El primer iPhone salió en 2007 y, en cierta medida, popularizó el GPS. Por aquella época, un grupo de aventureros en la Universidad de Valladolid vieron la oportunidad de usar el GPS para guiar al tractor en las labores del campo y conseguir así mayor eficiencia en los procesos.

Los primeros prototipos se pueden encontrar en la Red. La idea era brillante; no obstante, tras un periodo de pruebas y el impulso de la compañía GMV, el proyecto se abandonó.

Las razones fueron el precio del dispositivo y, sobre todo, la aparición en 2011 de las tabletas. El emprendimiento inicial no logró encontrar su ventana de oportunidad y el trabajo realizado no sirvió de nada porque el *hardware* a medida fue sustituido por una app en un santiamén. Y, como no se enfocó en conseguir una masa crítica de clientes, la innovación no supo acompañar el cambio del mercado.

Es cierto que ahora muchos agricultores disponen de guiado en sus tractores, aunque sigue siendo un producto poco habitual. En este sentido, el producto ha pasado del laboratorio a la calle, en menos de cinco años ya forma parte del mercado y ganará aquella empresa que lo haga llegar con mayor eficacia al sector agrícola que, aunque inicialmente puede considerarse “tradicional” **podemos encontrar pioneros en él**, a los que habrá que convencer para que usen dicho equipo y actúen así de aventadores de su beneficio y de nuestro producto.



## ¿Cuántos son necesarios para sacar adelante mi idea?

¿Cuál es el número ideal para hacer emprendimiento? ¿Muchos o pocos? ¿Quién decide? ¿Es compatible con nuestro trabajo? ¿En qué momento podemos dar el salto y ser autosuficientes para conseguir un salario digno? Éstas son las principales preguntas que vamos a tener que responder en nuestro camino. El número de partida de socios es un factor relevante: muchos son multitud y pueden crear confusión en la toma de decisiones. En el otro extremo, un único socio no es que elimine a la idea, pero le resta atractivo ante los inversores. Tienes que saber responder a la preguntas: ¿Qué pasa si te pones enfermo o te flaquean las fuerzas?, ¿quién te respalda en el día a día?



Además, **¿cómo debo configurar mi equipo?** Otra gran cuestión. Primero porque hay una carestía de los perfiles más valiosos y también por los propios recursos económicos con los que contaremos. La principal herramienta para nuestro equipo es el denominado pago emocional, es decir, hacerlos partícipes del proyecto de tal forma que igual que no podemos abandonar a nuestra familia, ellos no nos abandonen. Un segundo elemento que hay que tener en cuenta es

el pago en especie, es decir, con la propiedad del negocio: el pago en acciones. Te recomiendo que no seas cicatero en este aspecto ya que económicamente no podrás ser espléndido.

**Elige, pues, un equipo balanceado en sus perfiles.** No todos tienen que ser de ventas, ni todos programadores.

Y sobre todo **busca ayuda, tú no lo sabes todo:** Una idea necesita de muchos ingredientes, pero fundamentalmente es necesario dedicarle una importante dosis de pasión y así, en cierta medida, suplir esta falta de capital. Por eso, **cuanto más conocimiento del tema se atesore de partida, mejor será.** Es frecuente cuando una *startup* presenta su proyecto que algún miembro del equipo pertenezca al sector del que se ofrece la solución. El conocimiento se puede adquirir de muchas maneras, pero éste será un gran atajo.

**El mentor es una figura muy importante, pues te ayudará a abrirte puertas.** No lo desaproveches. Mentor implica madurez y saber estar en la toma de las decisiones. Alguien que desde fuera nos ofrezca un respaldo. Un mentor muchas veces arriesgará lo más importante que tiene, su propio nombre y reputación, para ayudarnos a convencer a los pri-



meros clientes y que confíen en un grupo de diablos. Por eso tiene que existir una fe ciega entre ambos.

**También puede actuar como mentor una organización**, en especial si es una con fines educativos. Muchas veces no queremos aprender algo en concreto, sino que es el propio proceso de construcción de la empresa el aprendizaje que nos llevamos puesto. Un aprendizaje práctico, no circunscrito a un área precisa, mezcla de técnica y negocio y seguramente no oficial. No hay muchas organizaciones que lo presten... aunque ya existen. Escucha sus propuestas.

## Visión, misión y valores.

Suena manido, pero si no comienzas escribiendo aunque sean tres frases sobre la visión, misión y valores, sencillas pero precisas y rotundas, tu idea no tendrá futuro porque se desinflará enseguida. Ponlas en tu mesa de trabajo. Escríbelas en tus documentos. Haz sabérselas a tus clientes.

Éste es el orden en su construcción: **la misión es el porqué; la visión, el qué; y los valores, el cómo conseguirlo.**

Es muy importante comenzar sabiendo el **sentido de nuestro trabajo, su misión**. De esta manera se define, se motiva, se clarifica el foco, se alinean recursos y se expanden opciones. Tener claro el por qué nos ayuda a definir el propósito, a espolear nuestras ansias de éxito. La **visión** adicionalmente es relevante ya que nos **ayuda a tangibilizar cómo debe ser el resultado final** cuando hayamos conseguido el éxito. **Los valores marcan los límites al proceso**, pues no todo vale y mucha gente necesita conocerlos de antemano para confiar en nosotros. Recomiendo escuchar a Guy Kawasaki, el evangelista tecnológico, tiene [excelentes vídeos sobre estos asuntos](#). Habla de la brevedad y relevancia. Búscalos y reflexiona.



# Idea y ambición

## Idea y ambición

Los planes son planes pero nada está escrito del todo. Y uno de los momentos más fascinantes sucede cuando el emprendedor tiene la visión de su negocio y decide ponerlo en marcha: **es el momento de la idea**. Ideas tenemos muchas, y casi diría que de forma diaria pero, ¿cómo sabemos cuál merece la pena? ¿cuál es por la que debemos apostar para dejarnos el entrecejo el próximo o los dos próximos años de nuestra vida?

Éste es el **equilibrio entre la ambición y el riesgo**.

### ¿Construyes una empresa para tu propio desarrollo o es para vender?

Parece lógico pensar que para la creación de la empresa debería dar igual... pero cuando creas una empresa pensando en **venderla en un futuro próximo tienes mucha más presión en crecer y crecer**. El propietario está realmente implicado en conseguir fuentes de financiación. En cambio, si es para tu propio desarrollo, la forma de crecer será netamente orgánica: clientes a largo plazo y prestigio de marca.

Existe una **categoría muy especial de emprendedor que llamamos “en serie”** y del cual tenemos que sentirnos profundamente orgullosos. Hay ejemplos españoles como **Gustavo García Brusilovsky** (BuyVip, Alice.com, Klikin, Chronobook), **François Derbaix** (Toprural, Rentalia, Indexa, Bewa7er, Aplazame, Soysuper), **Ángel María Herrera** (Zinc Shower, Evolucionaria, Bubok) o **Elena Gómez del Pozuelo** (BebeDeParis, Womenalia, Incipy, Inesdi, Increnta, Incube, Secretariaplus.com) que **utilizan el éxito que después llama otra vez al éxito**.

### ¿Cómo protegeré mi idea?

No te molestes, es imposible. No quedan ideas originales en la mayoría de los casos. Pero dicho esto, lo mejor que podrías tener **encima de la mesa es una patente**.

**¿Qué es una patente?** Es un contrato entre el Estado y el solicitante que concede un derecho de exclusión sobre la invención por un tiempo limitado, veinte años. De esta manera, el solicitante puede, durante ese tiempo, recuperar la inversión realizada. En sentido práctico, es **una oportunidad para crear valor y que los inversores se fijen más en nosotros**. Si tu idea tiene asociada una patente, ¡felicidades! Es un argumento muy convincente para obtener una ventaja sobre el resto de competidores.



Acuérdate de que los programas informáticos no son en principio patentables pero, eso sí, poseen derechos de autor, salvo que resuelvan un problema técnico, y es precisamente esta solución la que puedes proteger mediante una patente. La regla general es que la invención deberá tener un carácter técnico y resolver un problema en este sentido.

Te recomiendo que pidas lo antes posible ayuda a un agente de la propiedad industrial o que te informes en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). **Hay varios caminos, unos más costosos que otros, que permiten proteger tu idea** mediante un modelo de utilidad o quizá mediante una protección restringida a los países donde nuestra empresa piensa operar.

## Piensa largo y camina poco a poco. Ideas internacionales



Imagines lo que imagines, sueñes lo que sueñes siempre es mejor ser ambicioso. **Piensa a lo grande... y luego arremán-gate, aterriza la idea y sobre todo hazlo pensando de forma internacional** porque las tendencias, las ideas, los proveedores, los clientes ya no entienden de fronteras.

Y acuérdate de un pequeño detalle: el idioma. Seguro que sabes inglés o alemán y francés y hasta cinco idiomas. Pero explota también el español. Hay más de 500 millones de personas que lo hablan.





# Aprender y emprender

# Aprender y emprender

## El poder del momento

Siempre es diferente: Si yo ahora volviera la vista atrás, y perdonadme que me repita, puedo afirmar que en esta profesión a la que pertenezco y que cada vez me cuesta más definir como TI o mundo digital siempre se es diferente. [Se muere y se resucita](#) en multitud de ocasiones. No sólo por la tecnología sino por [los cambios tan bestiales](#) que están sucediendo socialmente en el entorno. Todo va a la velocidad de la luz.

Si crees que lo sabes ya todo, esto de emprender no es para ti. Si tu trabajo ideal está en la oficina repitiendo una y otra vez lo mismo, no pienses ni por un segundo en emprender. Si entiendes que las cosas son estables y todo debe seguir “como siempre”, olvídate. **Lo de emprender es como una historia cuyo fin tienes que escribir tú, y quizá no termine cómo habrías imaginado en un principio.**

## Metodologías LEAN

¿Quién no ha asistido a mil reuniones en las que alguien se arroba con la definitiva visión del cliente? Siempre hay quien habla horas y horas del supuesto cliente con un grado de conocimiento pasmoso y casi como si se lo hubiera tragado y éste saliese por su boca. Pero también sabemos que las cosas muchas veces no son así.

Y ésta es la razón primera y última de las [metodologías LEAN](#): primero, enfrentar nuestra visión de emprendedor con la realidad y hacerlo de una forma realista y sostenible. Y así, segundo, ser muy eficientes en el consumo de recursos a fin de ofrecer al mercado el producto con las funcionalidades fundamentales.

No me atrevo a recomendarte de entre todas ellas alguna específica. Siempre explico que **las metodologías están para conocerlas y luego saltárselas.**

Aprender a utilizar una herramienta como puede ser [el conocido "Business Canvas"](#) podrá ayudarte a clarificar ideas, y sobre todo, a imaginar escenarios a la hora de vislumbrar tu modelo de negocio potencial.

Por eso, creo que es fundamental dominar alguna para establecer las principales variables de nuestro negocio. Y lo genial es que valen para cualquier tipo de emprendimiento. Cualquier curso que intente enseñar técnicas de emprendimiento deberá hacer duchos a los alumnos en estos métodos de reflexión y diálogo.



## Preguntas fundamentales en tu modelo de negocio

En esta fase tan temprana lo fundamental es validar las ideas y las asunciones del equipo.

Para ello tendrás que rellenar los apartados que a continuación se presentan, y que permiten describir cualquier modelo de negocio, teniendo en cuenta que **los puntos a), b), c) y d) representan los ingresos y el qué quieres hacer** y los puntos **e), f) y g) los costes o el cómo hacerlo**. A la hora de cumplimentar dichos apartados debe existir un trabajo implícito de todo el equipo, no importa si piensas dedicarte a vender o a programar. Hay que ser creativo por encima de todo y aunque se pueden aplicar muchas técnicas, yo recomiendo sobre todo aquellas inspiradas en el **storytelling** porque cuando narras o explicas un historia, caes en las incongruencias o en las hipótesis absurdas o mal planteadas o en proceso o canales que no tiene sentido.

Éste es el orden de construcción de todas las variables y las **preguntas fundamentales** que hay que responder:

### a) Propuesta de valor

¿Cuál es el problema exacto que hemos detectado y la solución propuesta?  
¿Qué hace concretamente nuestra empresa? ¿Cuál es su valor diferencial?

### b) Clientes

¿Cuáles son los grupos de clientes? Y, cuando la empresa se dirige a varios al mismo tiempo, ¿la propuesta de valor debe ser idéntica para todos ellos?

También hay que tener claramente definidos quiénes serán los clientes y priorizarlos según nuestra facilidad para llegar a ellos. Y cuanto mejor los conozcamos, tanto mejor.

### c) Canales y relaciones con los clientes

¿Cómo vamos a llegar a esos clientes para impactarles? ¿De qué manera se hace ta no sólo la venta sino también la postventa?

Para mí ésta suele ser el área más complicada de rellenar, ya que es crítica y debe englobar las **tres principales etapas de relación con los clientes**:

- **Adquisición.** Tenemos que devanarnos los sesos en estrategias para conseguir lo antes posible clientes. Además, muchas veces nuestros ideas precisan de una



masa crítica inicial de clientes. Sobre todo esto es especialmente difícil en aquellas modalidades en las que nuestros clientes generan contenidos que luego consumen otros clientes (ejemplo, Youtube necesita que sus usuarios suban vídeos antes de poder conseguir anunciantes). Es decir, habrá muchos escenarios en los que tener pocos clientes sea en sí mismo un lastre para que se incorporen otros nuevos, y romper esta barrera será la clave de nuestra supervivencia.

- **Mantenimiento.** Es necesario conservar a los clientes, que conozcan tu producto y sobre todo lo usen.
- **Crecimiento.** En un primer momento puede ser el área menos relevante pero te recomiendo que eches un vistazo a un hipotético futuro e imagines qué nuevos servicios podrías incorporar a tu oferta que quepan dentro de tu definición de misión/visión y valores.

#### d) Ingresos

Es importante saber lo antes posible si nuestra idea generará la cantidad de ingresos que deseamos. **Como punto de partida, usemos el eficiente método denominado "la cuenta de la vieja":** ¿cuántos clientes tendremos y cuántos ingresos esperamos por cliente?

Idealmente deberíamos definir este sencillo y **primer PxQ en nuestro modelo**, así como el modelo de contratación: ¿pago por uso?, ¿suscripción?, ¿compra? Si nuestro modelo se base en ingresos procedentes de patrocinadores o de publicidad, ¡ajo! porque entonces es un poco más lioso.

Además puede suceder que nuestra idea tenga fuentes de ingresos alternativas. Esto nos ayudará a discernir qué es relevante y qué no lo es. Es decir, no queramos atacar todos los frentes a un mismo tiempo.

#### e) Actividades críticas y recursos

**Finalmente, una empresa debe añadir valor**, lo que está implícitamente asociado a la propuesta de la idea. La actividad crítica es el conjunto de tareas que nos diferencian puesto que consiguen que nuestra propuesta se materialice. Y teóricamente serían aquellas tareas que debemos tener mejor controladas y que seguramente nunca subcontrataríamos.

Los recursos se encuentran implícitamente ligados a las actividades críticas y responden a la pregunta: ¿De qué elementos relevantes necesitamos disponer



para conseguir que estas actividades diferenciales se materialicen?

#### f) Partners

Nuestros socios **nos permiten llegar a lugares a los que nosotros no alcanzamos**. Pueden aportar capilaridad, acceso a clientes, recursos especializados y muy costosos o credibilidad. A veces son nuestra propuesta de canal.

#### g) Costes

El primer momento no es el más propicio para realizar una descripción pormenorizada de todos los costes más importantes a los que nos vamos a tener que enfrentar, pero al menos hay que comprenderlos porque podemos llevarnos una sorpresa y sería mucho trabajo y tiempo desperdiciados.

Una vez definida la primera “sábana” de hipótesis, es recomendable dedicarle un rato a divergir y plantear escenarios alternativos mutando las variables. Nos valdrá para tener clara la siguiente fase.

20

## El *test* del problema y el *test* de la solución

Como bien sabréis, todo se resume en testar cuanto antes el problema que supuestamente ha inspirado nuestra idea para conocer cuán interesante o preocupante resulta a un grupo de clientes, y después contrastarlo con la original solución que proponéis, es decir, **vuestra propuesta de valor con sus variables fundamentales del modelo de negocio**.

**Existen tantos modelos como formas de probar.** Lo cierto es que no creo que haya una fórmula precisa salvo la de actuar de forma sistemática, con el diseño de antemano un *test*, que bien puede ser una batería de preguntas. Si bien todo se resume en ir a ver a los clientes y entender bien la dimensión económica del asunto. Es decir, nunca olvidemos conocer si pagarían algo (y cuánto) por la solución.

¿Y cómo hacerlo? Pues... nos tocará (obligatoriamente) a nosotros mismos patear la calle o hacer muchos pasillos en oficinas. Alternativamente, en el mundo *on line* tenemos productos gratuitos muy interesantes para realizar encuestas. Lo cierto es que recomiendo cuanto antes poner en marcha una atractiva página, basada por ejemplo en Wordpress, que permita recabar una primera hueste de interesados.

Y no podría escribir este manual sin dejar de mencionar la otra palabra que vuela de boca en boca entre los gurús del LEAN y el emprendimiento: **el pivote**.



Pivotar es algo bastante anglosajón y consiste en asumir que me había confundido antes y había tomado un camino equivocado pero no pasa nada porque mientras tengamos dinero podemos cambiar de idea. Esto tiene sentido cuando estamos arriesgando nuestro propio capital, nuestro tiempo es ilimitado y no nos pagan por hacer algo inservible. Y es que no estamos justificando una subvención sino poniendo en marcha nuestra idea.



Vender: el éxito  
reside aquí



## Vender: el éxito reside aquí

Cuando las hipótesis básicas del negocio hayan sido validadas y hayamos creído encontrar un potencial grupo de clientes interesados, **tendremos que comprobar si nuestro negocio es suficientemente escalable**. Aunque esto no quiere decir que ya estemos en condiciones reales de vender. Dispondremos de nuestros primeros pedidos pero aquí lo que toca es testar la dichosa tracción. Y “**escalar**” es proporcional a nuestra ambición: es decir, dependerá de si pretendemos que la empresa sea un humilde negocio, si queremos vivir holgadamente o si nuestra intención es venderla a un buen y rico postor.

### "Tracciona" o muere

Siempre he pensado que una buena dosis de optimismo y pasión nos ayuda a relativizar las dificultades del camino del emprendimiento aunque, por desgracia, empresarialmente dependemos de su éxito final. En este caso, el dinero siempre es el dinero. Sé que es una reflexión poco zen pero las cosas son así. Si las expectativas son malas porque nuestra idea no se vende, tendremos que superarlo lo antes posible; y si son buenas será el momento de afrontar otra bonita aventura para continuar vendiendo y crecer con rapidez. Aquí no hay ganadores o gente muy lista a priori... sino, sencillamente, aquéllos que venden de forma sostenible y rentable o quienes saben adaptarse para conseguirlo y el resto, que no sobrevivirán. Por eso, **la tracción y la venta es lo fundamental**.

Otro aspecto que tu idea debe potenciar es la **viralidad**. Es cierto que hay multitud de personas que hablan de ella o que la mezclan con técnicas del tipo de *growth hacking*. Y aquí es donde tu ingenio debe sobresalir del resto.

En una charla en ESADE Alumni con uno de los fundadores de Hawkers, la exitosa compañía de gafas de sol, nos explicaba que ellos fundamentalmente son marca. Que todas sus acciones de marketing buscan la notoriedad y, en este sentido, la viralidad. Y cuando, tras verse sorprendidos por su fantástico éxito, les preguntaron qué deberían hacer ahora, únicamente supieron contestar que solo sabían que deberían hacer cualquier cosa menos lo que ya habían hecho, porque eso ya no sería original.

## El momento de la verdad es el momento de la tracción

Saber explicar tu idea es la mitad del problema... y la otra mitad es convencer.

Cuanto **más fácil sea contar tu idea, más lejos llegará**. No tengas miedo de presentarla a todos los que deseen escucharla, y más en los primeros momentos. Lo peor que puede



sucedan es que te quieran copiar o comprar. Puede que no la entiendan del todo, y en ese momento de re-explicación te den nuevas ideas que te ayuden a perfeccionarla. Entonces pasarán a ser “influenciadores” y quizá posteriormente grandes evangelistas.

**¿Por qué unas ideas funcionan y otras no? ¿Qué hizo Facebook y que olvidaron hacer FourSquare o MySpace?** ¿Qué habré hecho yo mal? ¿Qué le habrá faltado a mi idea para que triunfara la de mi competencia y la mía no?

Lo cierto es que podríamos conjeturar sobre estos asuntos durante mucho tiempo, pero **la realidad y la razón última la tiene el cliente**. Y cuanto antes le preguntes menor probabilidad tendrás de decepcionarte con las expectativas.

La única excepción sucede cuando el crecimiento no es orgánico, eso de que el pez grande se come al chico. Es decir, cuando compramos mercado o, mejor aún, nos compran por nuestros clientes. Pero en estos momentos de desarrollo de la idea, ésta se encuentra en un estado tan embrionario que dudo que suceda alguna de estas cosas: ni tenemos capital como para comprar un mercado ni somos realmente interesantes para nadie.

Por eso, es el momento de buscar cuanto antes los clientes y crecer, crecer sin detenernos.

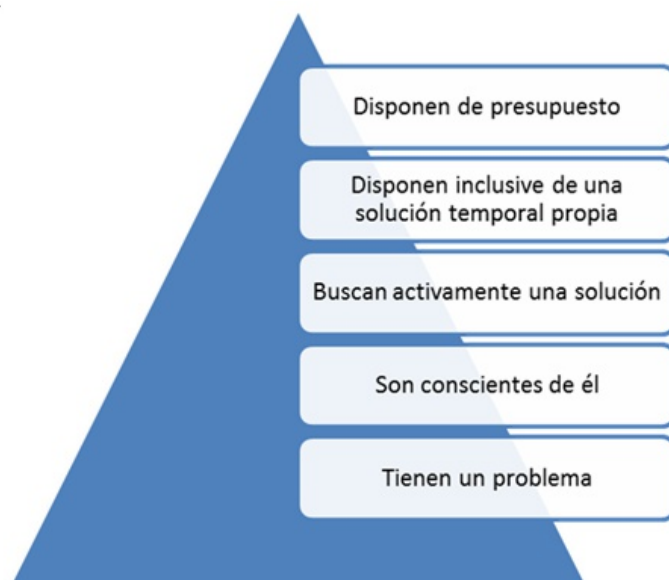
## El cliente evangelista y el mínimo producto viable

Existen varias formas de trabajar. Muchas veces cuando encontramos nuestro primer cliente potencial, gritamos ¡hurra! y, en especial en los entornos B2B, estamos tentados de ofrecerle todo nuestro esfuerzo y la máxima atención, y si él lo sabe o se da cuenta, de manera natural tenderá a aprovecharse. Y querrá un guante que se ajuste de forma precisa a sus necesidades. Nos exigirá la propiedad de los desarrollos, nos exigirá exclusividad, nos pedirá funcionalidades que únicamente le interesan a él.

**Y ya no será nuestra idea. Será la suya.** Y habremos perdido nuestra ajustada ventana de oportunidad. **Hay que saber decir no.** Porque no nos olvidemos de que cuando ponemos en marcha nuestra empresa LEAN, no es un desarrollo personalizado, debe ser un desarrollo escalable. Por eso nuestros primeros clientes, los evangelistas, deberán ser tratados con mimo pero también con rigor.

¿Y cómo reconocer a tu cliente evangelista? Es aquél que fundamentalmente tiene el problema que habías detectado... y que pagaría por resolverlo. Es importante entender la siguiente pirámide:





Fuente: Félix Hernández de Rojas

25

Pensar en términos **LEAN se hace cuesta arriba para muchas grandes empresas**. Están acostumbradas a soluciones cerradas o, en todo caso, a desarrollos a medida y específicos. Muchos alumnos, se sorprenden cuando les intento hacer ver que no estamos ante un modelo “sastre” y que LEAN es más próximo a un modelo **“quiero entender si este problema te duele tanto que pagarías por resolverlo”**. Esto muchos lo pueden interpretar como que somos un poco “vende humo”, pero sobre todo al principio del proyecto cuando estamos justos de recursos debemos enfocarnos en decidir qué hacer primero. No es lo mismo presentarse a un cliente y decirle “hago cualquier cosa” a **“necesito entender qué parte es la fundamental para ti”**.

Por eso, en la búsqueda de nuestros primeros clientes evangelistas iremos cargados de grandes ideas y de material práctico para enseñar... pero poco más. Porque no hay mucho más pero no importa, somos emprendedores y tenemos arrojo y valentía.

## Intraemprendimiento

Muchas corporaciones por la necesidad perentoria de ingresos buscan vender productos TI “cerrados”. Y no se contempla la posibilidad de mostrar al cliente soluciones incompletas o indefinidas que, en definitiva, son las que ofrecen las *startup* para validar un mercado. Entienden que los pilotos se realizan siempre sobre soluciones cerradas, pero nunca con herramientas en construcción o en pruebas, que no harán todo lo necesario o no disponen



de estándares de estabilidad industrial. Y es que no existe el proceso de *test* de problema y *test* de solución, sino que hay que aproximarse lo más rápidamente posible con algo funcionando y en producción para que el cliente lo compre con total certidumbre. Y cuando estamos ante este tipo de soluciones incipientes las cosas no se pueden vender de igual forma. Es un tema complejo y creo que aquí se pierden muchas oportunidades de captar buenos clientes y formalizar excelente relaciones si no somos capaces de explicar este proceso.

En este sentido siempre sucede lo mismo: cuando se comercializa una nueva idea en formato semilla, el grupo de personas que la ofrecen (**los intraemprendedores**) actúa bajo el **modelo organizativo llamado “comando”**. Seguramente no dispongan de toda la información con la misma claridad que el grupo de compañeros responsables de negocios tradicionales y que construyen la propuesta a la vieja usanza. **El intraemprendimiento debería ser tratado de manera diferencial en su comercialización, aunque también en los resultados**. Eso no quita que finalmente se busque lo mismo, que es obtener beneficio empresarial. Pero en el intraemprendimiento muchas ideas sencillamente morirán y las que sobrevivan será porque crecen y rápidamente.



# Los números: matar y matar

## Los números: matar y matar

Finalmente éste es **el momento de “Show me the money” de la idea**. Tú solución puede ser la mejor solución técnica, pero si no tienes claro a qué clientes aplica o en qué escenarios de ingresos y costes, estarás muerto. Y todo esto requiere un estricto seguimiento. Yo suelo decir que si bien las primeras fases son para soñar y tenemos que ser muy creativos o laterales a la hora de producir alternativas, ahora necesitamos un tirano que persiga con rigor nuestros resultados.

### Una empresa regida por indicadores

Sea lo que sea tu empresa en un futuro, en cuanto supere el primer instante, tras su nacimiento, deberá guiarse por los números. Y nuestra obsesión será decidir qué indicadores la describen mejor, lo que muchos llaman los **motores de crecimiento**.

Tendrás que aprender muchas cosas, y entre ellas conocer estos indicadores que describen qué sucede, los denominados **“drivers de tu negocio”**.

En general, deberán ser métricas simples, inmediatas en los resultados de negocio, comparables o, en suma, que permitan actuar sobre ellas porque nos dicen qué nos sucede, y nos dan pistas de por dónde debemos accionar el negocio:

- Coste de adquisición de un cliente (**Customer Acquisition Cost**)
- Tiempo medio de vida (**Customer Life Value**)
- **Ingresos medios por cliente** durante su ciclo de vida

Estos tres parámetros son relevantes en el sentido de estimar uno de los mayores costes para los pequeños: el esfuerzo en marketing para diseminar la idea y la fidelidad de nuestros clientes hacia el producto.

Adicionalmente y en lo relativo al proceso de **adquisición de clientes**, habría que contemplar el denominado **“funnel de ventas”**, para así medir nuestra eficacia en el proceso de captación de clientes, desde que tienen un primer conocimiento nuestro hasta que nos contratan finalmente un servicio. Aquí hay dos pequeños modelos que se aplican tanto a negocios físicos como on line.



Para negocios Web o que realizan ventas *on line*:



Para negocios físicos o donde el proceso de venta es mediante un vendedor "físico":





Estar en la ola

## Estar en la ola

### ¿Cómo conseguir agitación a tu alrededor?

Estar en la ola será sinónimo de garantía de éxito futuro. Hay muchas formas de conseguir el éxito de tu emprendimiento... aunque tú deberás encontrar la tuya propia, el sello que la identifique y la haga brillar sobre las demás.

Y, claro está, con esta agitación quiero decir el interés hacia tu idea. Por desgracia no tenemos espacio para responder a esta pregunta y deberás aprender a responderla por ti mismo o a través de tus mentores.

Por ejemplo, una incubadora no te proporcionará dinero pero sí recursos, en el sentido de un lugar de encuentro, trabajo... y visibilidad. Esto me recuerda a los restaurantes donde nos gusta tanto ir para ver qué sucede en sus fogones. Una cocina a la vista del público, limpia y ordenada nos proporciona tranquilidad a la hora de comprender que lo que allí sucede no es un timo, y merece la pena. Y tú debes cocinar tu idea dentro de esta hermosa y transparente cocina *gourmet*. **Estar en la ola es muchas veces estar presente en el lugar donde ocurren las cosas.**

Y si eres muy pequeño, una incubadora que acoja tu idea es referencia para que tu idea tenga esa visibilidad necesaria.

### Copiar un modelo y adaptarlo a tu mercado

Hay gente que piensa que cuando una idea ha sido “presentada” y es de “éxito” es mejor chascar los dientes y buscar otra nueva. Y yo diría que es más bien todo lo contrario. Como ejemplo de esta estrategia, tenemos a la empresa **Ticketbis**, vendida recientemente, en 2016 por 147 millones de euros a eBay.

Ander Michelena, uno de los socios fundadores ya nos lo explicaba: tras abandonar sus puestos en Morgan Stanley en 2010 decidieron emprender, y para ello utilizaron un procedimiento altamente analítico, aunque exitoso, a fin de seleccionar el área de interés: buscaron un negocio que fuera de alto crecimiento en EE.UU y que pudiera ser copiado en España y Latinoamérica. De entre todos los seleccionados, finalmente decidieron que podría ser el de reventa de entradas. Para validarlo, utilizaron en España “encuestas a pie de calle»” en los estadios. Preguntaron así a todo el mundo, tanto a la reventa como a los clientes potencialmente interesados en adquirirlas. Y finalmente utilizaron un vacío legal: es ilegal la reventa física de las entradas, pero sí es alegal su venta *on line*. Este era el



gancho para colarse; creo que muchos de estos negocios se balancean sobre la cuerda floja de estos espacios sombríos.

De manera similar sucede en otros negocios digitales, pongamos por ejemplo **Airbnb o Uber** o en general [muchos de los negocios colaborativos](#). La oportunidad generalmente no es evidente y muchas empresas consolidadas no la abordan fundamentalmente por temas de riesgo reputacional.

## Modelos híbridos: lo físico y lo digital. Perseguir la moda

Lo cierto es que los [nuevos modelos se mueven a caballo entre el mundo digital y el físico](#). Son fundamentalmente [bimodales](#): buscan digitalizar la tienda o en general el *retail*, y sus productos son artículos de moda que se distribuyen casi a medida usando las redes sociales, aparatos electrónicos que se alquilan por horas, etc.

En este sentido, [las aplicaciones móviles se han convertido en el canal de comercialización](#) más práctico de estos nuevos productos neo-físicos, fundamentalmente porque permiten mezclar contenidos y enriquecer el entregable con un formato digital, lo que permite enlazar oferta y demanda asociándola a los aspectos geográficos. Y aquí ya no hablamos de comercio electrónico, sino que nuestra propuesta puede estar dirigida a un segmento muy vertical aunque muy rico (una mala noticia para Amazon o eBay).

En mi última hornada de alumnos surgió una idea alucinante para unir el comercio responsable y bolsas tejidas con productos ecológicos. Otro año un equipo construyó un portal que ofrecía una potente solución para los *crafters* o “artesanos digitales”. Y otro grupo, especialmente exitoso y que ha sido finalista de bastantes concursos de emprendimiento, [veinticuatrosiete.es](#), explicita una logística de cercanía que permite que se “practique la cultura de barrio”.

## Grandes temáticas tecnológicas y oportunidades de negocio

Como he dicho en varias ocasiones, **lo importante siempre es el momento**. No obstante, si nuestras ideas son consideradas atractivas y pueden circular viralmente cuando tocan los temas más candentes generarán mayor interés. Y habrá vibración.

[Tras el IoT](#) hay gran cantidad de nuevos modelos muy originales donde tu idea puede despertar interés. Se trata de dejar de vender cacharros y pasar a ofrecer servicios asociados a su alrededor, como ya se barrunta en el [sector transporte](#). Es la magia de conectar las cosas y, por eso, hay que tener los ojos bien abiertos.



Estamos rodeados de *gadgets* y de objetos electrónicos; [todo se puede sensorizar, enchufar y conectar](#) y detrás hay industrias completas especializadas y masivas que tocan necesidades transversales.

	Seguridad Física y Digital	Eficiencia Energética y sostenibilidad	Comodidad y ocio. Contenidos	Eficiencia en la gestión o en la compra y la venta. Transacciones económicas	Salud
Yo	X	X	X	X	X
Mi casa	X	X	X	X	X
Mi coche	X	X	X		
Mi empresa	X	X		X	
Mi ciudad	X	X	X	X	
Mi país		X		X	X

Fuente: Félix Hernández de Rojas

Por otro lado, Industria 4.0 sería una consecuencia de lo anterior y es cada vez más una amalgama y encuentro de muchas historias: neo-logística, [robótica](#) e [inteligencia artificial](#) con [drones](#), [impresión a demanda \(makers\)](#) y otras muchas más tendencias a cuál más interesante.

Pero el **IoT** o la **Industria 4.0** están intrínsecamente [conectados a los datos](#).

En lo referente a ellos, estamos de acuerdo en que no estamos asistiendo ni tan siquiera al principio de la nueva historia. **El data mining y el business intelligence** junto a las bases relacionales han sido finalmente superadas por [big data](#) (¡no me creo que haya tardado más de veinte páginas en pronunciar la palabra!) y la analítica. En breve, todas las organizaciones tendrán por objetivo mirar qué datos poseen (sus *insights*) o han generado en los últimos años y qué valor de negocio pueden obtener de ellos: Por fortuna, el *mix* de RV, *machine learning*, Hadoop, Spark, etc.. se soporta fácilmente en [soluciones BDaaS](#) y será fácil que los pequeños emprendedores puedan trabajar bajo entornos de coste controlable. **Bigml**, por ejemplo, es una compañía que trabaja en este sentido (ellos mismos son una *startup* muy interesante) pues se abstrae de los costes de infraestructura y permite a los expertos enfocarse en su negocio. Aunque aún faltan muchos expertos en este campo, es ahora el momento de estrujarse las meninges y construir algoritmos predictores: desde qué producto de *vending* sería más apetecible en un momento dado y en una máquina precisa, hasta, por ejemplo, comprender si una tendencia abanderada por un famoso es tan manifiesta en las redes sociales como para que se genere una oportunidad comercial.



Los datos tienen otras componentes significativas: [su propiedad](#) y [su seguridad](#). Estos dos motores de necesidad van a generar mucha innovación a su alrededor. [Resalto Blockchain](#), no por su asociación [a Bitcoin](#), sino por su capacidad transaccional distribuida, algo que dentro del sector Fintech es una oportunidad única. En este sentido, es imposible olvidarme de [Jorge Ordovás](#) y su proyecto emprendedor NevTrace.



# Negociar con mi sueño

## Negociar con mi sueño

Para finalizar, que todo sea un comenzar. Ármate de las mejoras herramientas y, en este sentido, **un buen documento de caso de negocio**- aunque incierto y por qué no, seguramente falso o erróneo en muchos de sus aspectos- **puede ser tu mejor carta de presentación.**

Pero recuerda que muchas veces el documento deberá estar orientado a tu lector, que debe sentir fascinación por tu idea. Por eso no te olvides escribir buena parte de él en inglés e incluir un resumen ejecutivo y una atractiva descripción del equipo con un vídeo aspiracional. Y sobre todo, un amplio respaldo analítico a los números, un caso bien descrito “a lo consultora”. “Ellos” deben saber desde un primer contacto que contigo tienen una perita en dulce, un mirlo blanco que no sólo posee conocimientos técnicos o de negocios sino una visión muy clara y precisa del éxito.

Esto reflejará que lo traes trabajado y te permitirá delimitar o explicitar qué necesitas:

- ¿Financiación?
- ¿Participación en el capital de tu emprendimiento?
- ¿Acceso a clientes relevantes? ¿Promoción, visibilidad, campaña publicitaria?
- ¿Recursos generalistas como formación, un lugar de trabajo o un buen gestor?

Recuerda que no podrás vivir toda la vida de las incubadoras amigas y menos de las ayudas o de las subvenciones; que eso es como estar de prestadillo en un sitio que no es el tuyo, que no representa tu camino. **Cuanto más rápido salgas y consigas clientes que paguen, pues mejor.** Y no olvides que por su naturaleza estos acompañantes no son responsables de tus ventas: lo eres tú.

### ¡Siempre al borde de la quiebra!

Si vas a defender tu idea delante de los inversores deberás ante todo ser un gran seductor. La práctica hace al monje. Practica mucho, pues. Las metodologías LEAN te valdrán para sobrevivir malgastando lo justo, pero lo cierto es que no andarás sobrado de recursos y deberás saber aprovecharte de todos los apoyos que te surjan por el camino: ¡No desdénies ninguno! Por desgracia habrá muchas ofertas “interesadas”, pero las realmente interesantes serán bien pocas, y las aceleradoras de primer nivel se pueden contar con los dedos de la mano. En el **ámbito universitario** un buen lugar puede ser el [Hub Emprende](#) en la UEM y, claro está, no podemos olvidar el gran foro y punto de encuentro que es [Way-ra](#) y todo su programa [Telefónica Open Future](#), la antesala de las inversiones internacionales. También un buen lugar además para encontrar inversores privados altamente





profesionalizados es **Esade BAN**.

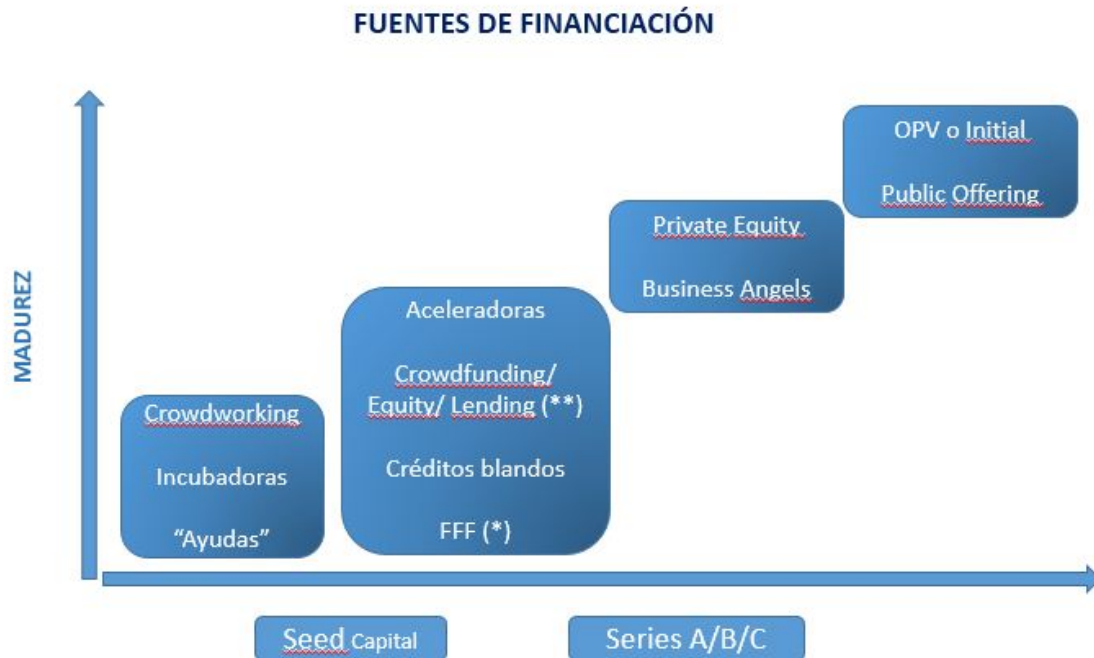
Disculpadme porque por supuesto omito a otros actores relevantes, de los que seguro que hablaré en otro momento. Lo cierto es que en España no somos muchos y nos conocemos todos.

Se dice, no obstante, que hay mucho dinero para los buenos proyectos, es por eso que las medias tintas aquí no valen. O se es realmente un relevante profesional o es mejor dedicarse a otra tarea. Y lo que de verdad sucede es que el dinero suele ser miedoso y sólo se da a aquéllos a los que antes alguien les ha dado con anterioridad. Es por eso que las primeras operaciones son las más críticas y es el momento en el que nuestra idea se cuestionará mil y una vez. Por eso cuanto más grande sea la bola, pues mejor.

**Si tienes éxito y creces te verás obligado a ir vendiendo pedacitos de la empresa.** En el proceso de incorporación de inversores también aparece una pérdida de control de la misma, que deberás saber gestionar. En este proceso, si llega, cuidaros diligentemente. Elaborad un buen acuerdo, y no olvidéis las cláusulas precisas que os cubran de las situaciones más desagradables. Sería una pena que todo el mundo ganara salvo vosotros. Y, en el otro sentido, no sintáis miedo si alguien pide una participación significativa, siempre y cuando pueda aportar un crecimiento relevante a la misma. ¿No es mucho mejor ofrecer un 20 por ciento de una idea que gracias a esto cuadruplicará su valor que perder esa oportunidad?

Para terminar, os dejo un sencillo gráfico que muestra un posible camino al éxito en términos de la financiación que preciséis y en función de la madurez de la idea y el propio desgarrar de los pasos del camino. Al final, **el paraíso de las IPO o de salida a bolsa**. Por supuesto, hay que destacar la fase de constitución en la que requerimos capital semilla... que debería ser la antesala a las inversiones de Serie A o de las primeras rondas de financiación profesionalizadas.





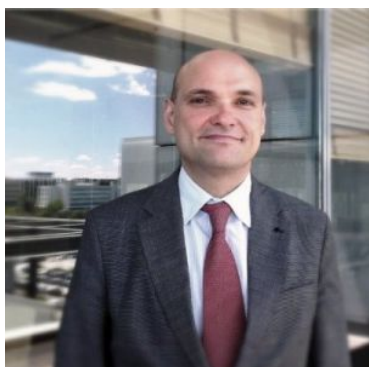
Fuente: Félix Hernández de Rojas

(\*) El famoso friends, family&Fools

(\*\*) Las soluciones "crowd" son en sí mismas una herramienta de Marketing



## Sobre mí



Responsable de Marketing y desarrollo de negocio en la Dirección de Transformación digital en Telefónica España, con 15 años de intensa experiencia en el mundo Telco. Profesor de creación de empresas tecnológicas en la Universidad Europea de Madrid, en varios Master de nuevos dispositivos y *big data*. Executive MBA por ESADE, e Ingeniero de Telecomunicación por Universidad de Valladolid. Colaboro asiduamente en “[A un Clic de las TIC](#)”, blog corporativo de Telefónica. Me encanta escribir y emprender.

@felixhderojas

39

## Algunos libros y lugares que me interesan

No me resisto a terminar sin mencionar libros o lugares, algunos relacionados con el emprendimiento pero otros no, escritos por personas u organizaciones a las que admiro profundamente y que constituyen el sustrato de los contenidos que habéis leído en estas páginas.

### ***A un clic de las TIC***

**Alistair Croll, Benjamin Yoskovitz** - *Lean Analytics*

**Anxo Pérez** – *Los 88 peldaños del éxito*

**Ash Maurya** - *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*

**Baltasar Gracián** – *El arte de la prudencia*

**David Allen** – *Getting Things Done®*

**Enrique Dans** – *El blog de Enrique Dans*

**Jeremy Rifkin** - *The Zero Marginal Cost Society The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*

**Osterwalder** - *Business Model Generation*

**Sergio Bulat** - *¿Cuánto puedo cobrar? Consejos prácticos para que autónomos y emprendedores fijen sus precios*

**Steve Blank & Dorf** - *The Startup Owner's Manual*



A un clic de las TIC



*Telefonica*

---