



Resumen del libro

El arte de empezar 2.0

por Guy Kawasaki

La guía definitiva para empezar cualquier negocio en un mundo 2.0

Introducción

“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, he invertido en otras diez y he 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 fuerza 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.

El arte de empezar

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 lo contrario. La experiencia me ha enseñado que las grandes empresas empiezan formulándose preguntas muy sencillas:

- *Y entonces, ¿qué?* 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 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.

- *¿Existe una manera mejor de hacerlo?* La frustración con el actual estado de cosas es el sello distintivo de los emprendedores. Ferdinand Porsche dijo en una ocasión: “Todo empezó cuando miré a mi alrededor y, como no encontré el coche de mis sueños, decidí construirlo”.
- *Es factible, entonces, ¿por qué no lo hacemos?* 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.
- *¿Dónde está la debilidad del líder del mercado?* Analiza cualquier enfermedad que pueda debilitar al líder del mercado y ve a por ello.

La pregunta “¿Cómo podemos ganar dinero a espuertas?” 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.

Encuentra compañeros del alma. El siguiente paso consiste en encontrar compañeros del alma que te acompañen en tu aventura. A la gente le encanta la idea del innovador solitario: Thomas Edison (la bombilla), Steve Jobs (Macintosh) o Henry Ford (el Ford T).

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.

Los compañeros del alma cofundadores deben tener tanto similitudes como diferencias. Las principales similitudes deseables son compartir la visión y el compromiso.

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 otra parte, 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 muy complicado.

Las diferencias (deseables) más destacadas son estas:

- **Experiencia.** Una startup necesita como mínimo una persona para crear el producto (Steve Wozniak) y otra persona para venderlo (Steve Jobs).
- **Orientación.** Hay a quien le encanta perderse en los detalles. A otros les gusta ignorar los detalles y preocuparse por la visión global. 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.

Los fundadores pueden acabar trabajando juntos durante décadas. Así que elígelos igual que elegirías a tu pareja... siempre y cuando no seas un divorciado en serie.

Y, por último, 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 impedir de este modo que la gente que se marche antes de cuatro años posea grandes cantidades de acciones.

Elige un modelo de negocio. Lo más probable es que con el tiempo cambies de modelo de negocio varias veces, por lo tanto, no tienes por qué tomar la decisión correcta desde el 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 bien 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, con crear un mecanismo de ventas que garantice que los ingresos superen a los gastos.

Haz algo que te haga sentir vergüenza. Como dijo Reid Hoffman, “si la primera versión de tu producto no te avergüenza, es que lo has lanzado al mercado demasiado tarde”. 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 y olvídate del perfeccionismo.

El arte del lanzamiento

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

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. 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. Lo llamaremos Hielo 3.0.

Ninguno de los recogedores de hielo puso en marcha fábricas de hielo, y ninguna de las fábricas de hielo acabó convirtiéndose en fabricante de neveras con congelador. Todos ellos definían su negocio en términos de lo que *hacían* 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.

No te preocupes, sé cutre. El primer paso para lanzar al mercado una empresa consiste en construir un prototipo del producto y hacerlo llegar a los clientes.

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”.

Con todo esto no pretendo aconsejarte que comercialices cualquier cosa. Un buen test que deberías superar: imagina que tu producto es un nuevo modelo de coche. ¿Dejarías que tus hijos se subieran?

Preocúpate por la adopción, no por “escalar”. La capacidad de poder escalar en los inicios del emprendimiento se ha sobredimensionado. “Escalar” 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.

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 tu comida antes de pensar en “escalar” el restaurante?

Elabora un posicionamiento. Las startups deberían posicionarse con 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.

Muchas empresas consagran millones de dólares en intentar establecer una marca a través de la publicidad. Pero 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.

No obstante, controlar por completo el posicionamiento es imposible. Escucha lo que el mercado está diciéndote. Tal vez esté haciéndote un favor y haya encontrado un posicionamiento natural con el que no contabas en tus planes. 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.

Planta muchas semillas. 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?

Todo esto significa que el mérito es el nuevo marketing. Nunca se sabe qué semilla acabará convirtiéndose en un girasol. Así que acoge a los “don nadie” con los brazos abiertos, porque pueden hacer tanto por el éxito de tu producto como los blogueros más influyentes y los periodistas tradicionales.

Sal de la oficina. Beech-Nut dio un paso adelante espectacular cuando creó una línea de comida para bebé cien por cien 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 por completo 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.

No te limites únicamente a los comentarios *online* y a los informes acumulativos. Sal a la calle y comprueba personalmente cómo utiliza la gente tu producto.

Lleva a cabo una preautopsia. 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 servirles de algo a un producto, servicio o empresa muerta.

Una buena alternativa es una *preautopsia*. La idea consiste en reunir al equipo e imaginar que el producto ha fracasado. Una vez reunido todo el mundo, pide a los miembros del equipo que piensen en los motivos del fracaso. El paso siguiente consistirá en idear maneras de impedir que cualquiera de esos motivos pueda producirse.

El liderazgo es lo que importa. Cuando era joven, creía que lo más complicado eran las finanzas, la fabricación, la gestión de operaciones y la contabilidad. Creía que lo fácil era dirigir, motivar y liderar a la gente. Que eso no tenía ni que estudiarse ni aprenderse, que era fácil y que era algo que me llegaría naturalmente.

Pero estaba equivocado al cien por cien. Lo fácil son las finanzas, la fabricación, la gestión de operaciones y la contabilidad. Son habilidades importantes, pero que pueden aprenderse o se puede contratar a alguien que las haya aprendido. Lo complicado es dirigir, motivar y liderar a la gente.

Si crees que el liderazgo consiste en decidir lo que quieres y luego decirles a los demás que lo hagan, lo siento por ti.

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”.

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.

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.

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. Pero 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.

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 basura, limpiar alcantarillas y realizar todo tipo de tareas desagradables en una granja.

Rowe ilustra un concepto clave del liderazgo: nunca pidas a los demás que hagan algo que tú nunca harías. No se trata de que todas las tareas sean divertidas (eso no sería realista), 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.

El arte de conseguir financiación

Encontrar financiación es un mal necesario de toda empresa que empieza. Y no es divertido. Tampoco es fácil. Ni rápido. Practicar el *bootstrapping* o recurrir a incubadoras o aceleradoras puede reducir la cantidad de financiación externa que necesites, y tal vez incluso evitar por completo la búsqueda de financiación. Pero si la necesitas tendrás que conocer los entresijos del *crowdfunding*, los *business angels* y el capital de riesgo.

A Bill Reichert, mi socio en Garage Technology Ventures, le gusta decirles a los emprendedores que tienen más probabilidades de que los alcance 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.

El arte del *bootstrapping*. 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, 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.
- 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.

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 consigas sentarte encima de una montaña de dinero.

Si optas 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.

Quizá te parezca un consejo para rodearte de ignorantes, pero 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. Sin saber esto, Dantzig se los llevó a casa y los solucionó. 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.

Algunas preguntas y respuestas sobre el bootstrapping:

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

R.: Las tres estrategias presentan riesgos: destrozarse 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. En estas condiciones, cualquiera podría ser emprendedor.

El arte de recurrir a incubadoras y aceleradoras. Cuando corren buenos tiempos, las incubadoras y las aceleradoras causan furor. 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.

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 tu 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 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: podrás aprender muchas cosas de otros colegas.
- **Mentorización y formación.** 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.** Las personas que dirigen incubadoras y aceleradoras siempre dicen que pueden presentarte a mucha gente. Antes de llegar a cualquier acuerdo, verifícalo 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.
- **Tareas administrativas.** Hay actividades que 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.

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 todo lo que he mencionado en la lista de lo que ofrecen se puede obtener de otra manera.

El arte del *crowdfunding*. 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 que existe. 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.

- En vez de conseguir financiación vendiendo participaciones de la compañía, se aceptan prepedidos 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, el correo electrónico y otras técnicas de marketing de guerrilla. 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, juegos, artesanía y moda, así como para proyectos artísticos como películas, vídeos y también para obras de caridad. Pero 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, tres 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.

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.

El arte de cortejar a los “ángeles”. Otra 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.

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 sean tontos.
- Un beneficio secundario que muchos *business angels* buscan es la oportunidad de revivir su juventud o su pasado emprendedor. Disfrutan viendo como lo hacen otros: podríamos llamarlo “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 socios. 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 maleducado, ya que el dinero es el dinero, los *business angels* suelen tener una vena paternalista.
- Afilia a alguien que conozcan o del que hayan oído hablar. El equivalente de calidad más

potente que puede tener un *business angel* es que otro *business angel* haya invertido en el proyecto.

El (duro) arte de tratar con los capitalistas de riesgo. Quiero que sepas dónde te metes: conseguir capital de riesgo es un proceso largo, entretenido y frustrante... y eso si todo va bien.

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.
- 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.
- Su lealtad, por mucho que digan, se limita a un año desde que el emprendedor empieza a incumplir sus promesas. No son tus amigos.

Consigue una buena tarjeta de presentación. Es muy importante que una persona con credibilidad (inversores actuales, abogados o contables, otros emprendedores, profesores universitarios, etc.) 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. De lo contrario serás uno más en la pila llena de polvo de emprendedores “promesa”.

¿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.

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. La tracción es muy importante porque demuestra que la gente está dispuesta a abrir la cartera, sacar dinero y meterlo en tu bolsillo.

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.

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 lo que hemos dicho sobre el *bootstrapping*, y haz lo que tengas que hacer. La segunda es que la tracción puede demostrarse de distintas formas:

1. Ventas reales.
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. Establecimiento de un contacto para llevar a cabo una prueba sobre el terreno.

Este es 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, se engañan a sí mismos.

Cataliza la fantasía. “El mercado potencial de nuestra startup es de 50 000 millones de dólares”. Todo emprendedor —todo, literalmente— se presenta con este tipo de predicciones en las reuniones con los potenciales inversores. Obviamente, ni el propio emprendedor se lo cree.

Un método mucho mejor consiste en catalizar la fantasía. Y esto se hace ofreciendo un producto que sea tan necesario que los inversores puedan hacer mentalmente los cálculos. Veamos cómo funciona:

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, o quiere vender alguna cosa en eBay o en Etsy, necesita gráficos para llamar la atención.
- La mayoría de la gente, sin embargo, no es ni diseñadora gráfica ni artista.
- 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 podrían vender elementos gráficos 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 es descomunal.

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 sobre 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.

Si no tienes competencia directa, extrapola hasta encontrar a alguien, puesto que si no compites con nadie, seguramente es porque no tienes nada. Un ejemplo de competencia indirecta sería un museo que compite con los parques de atracciones, los juegos *online*, los centros comerciales, etc.

Busca un abogado experto en derecho financiero corporativo. Desde la *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.

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.

Anticípate al futuro. Seguramente estarás leyendo esto 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.** 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.
- **Serie A.** En esta ronda entra en escena el capitalista de riesgo, que apuesta por el emprendedor entre uno y tres 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.
- **Serie B.** 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.
- **Serie C.** Esta serie adicional se produce solo en caso de que un Google, Apple o Amazon decidan entrar en el sector. Llegado este punto, los inversores *compran* —el emprendedor no *vende*—, es decir, le adulan para sumarse a un equipo ganador.

Cómo gestionar la 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. Los principales inversores tendrán que ocupar un asiento, lo que implica que ahí no tienes elección. Pero para el resto de puestos necesitarás gente con dos tipos de experiencia: creación de empresas y conocimiento profundo del mercado.

Es importante que se celebren 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.

Algunas preguntas y respuestas sobre los capitalistas de riesgo:

P.: ¿Deberían dos fundadores dividir la empresa por la mitad?

R.: 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 fundadores.

P.: ¿Deberían todos los empleados, incluyendo los fundadores, pasar por un proceso de adquisición de derechos de venta de sus acciones?

R.: 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 esta.

P.: Para conseguir el capital inicial, ¿deberíamos recurrir a un banco de inversión, un agente de bolsa o un intermediario?

R.: No, los *business angels* y los inversores de capital de riesgo consideran unos negados a aquellos emprendedores que en sus primeras fases recurren a estos mecanismos de financiación.

P.: ¿Están los emprendedores obligados a aceptar la valoración que proponga el capitalista de riesgo que quiere invertir en el negocio?

R.: Si no presionas, podrías acabar espantando al capitalista de riesgo y llevarlo a pensar que no sabes negociar. Pero si la valoración es 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 periódicamente; 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, no invertiría en ti.

Lo que deberías esperar de un buen capitalista de riesgo son 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.: ¿Cuál es la tasa interna de rentabilidad que espera un capitalista de riesgo? ¿Hasta qué punto se mantienen firmes en esa proyección?

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

R.: Nunca he visto a un emprendedor cambiar una decisión negativa discutiéndola. Cuando un inversor diga no, acepta la decisión con elegancia. Regresa, no obstante, cuando puedas aportar datos (sólidos) que puedan cambiar esa postura.

P.: ¿Cómo puedo proteger una idea frente a los inversores?

R.: Si pides un contrato de confidencialidad para simplemente presentar tu idea, mejor que te quedes trabajando donde estás ahora porque no sabes nada. Además, nadie que firme un contrato por el simple hecho de escuchar tu idea es el inversor deseado.

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...

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.

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.

fin del resumen ejecutivo



Guy Kawasaki (Honolulu, 1954) es uno de los mayores especialistas mundiales en el ámbito de las nuevas tecnologías y el marketing. A mediados de los años ochenta comenzó a trabajar en Apple, donde trasladó el concepto de “evangelizar” a los negocios tecnológicos con la idea de atraer y centrarse en usuarios vinculados al mercado de la multinacional.

En su prolífica biografía profesional destaca la dirección de una de las empresas de capital riesgo más importantes de Estados Unidos, Garage Technology Ventures y la fundación de *Alltop*, una revista *online* sobre los temas más populares de Internet. Fue consejero en Motorola y, desde 2014, colabora como *chief evangelist* en Canva, una empresa australiana de servicios de diseño gráfico *online*.

Kawasaki está graduado por la Universidad de Stanford, cursó un MBA en la UCLA (Universidad de California en Los Ángeles) y tiene un doctorado honorario en la escuela de negocios Babson College. Es autor de trece libros, entre los que destacan: *Cómo volver locos a tus competidores* (Planeta, 1996), *Reglas para revolucionarios* (Martínez Roca, 2001), *El arte de empezar* (Ilustreae, 2007), y *El arte de cautivar* (Gestión 2000, 2013).



Ficha técnica

Editorial: Deusto

Fecha de publicación: 07/01/2016

ISBN: 9788423424795

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo, en papel o ebook, [aquí](#)

www.leadersummaries.com

Biblioteca de libros
empresariales resumidos

Un libro resumido nuevo todos los meses para
tu éxito personal y profesional