



GUÍA DEL EMPRENDIMIENTO SÉNIOR

Clara Lapiedra y Pablo Cardona
Presentación de Rafael Puyol

Índice

	Presentación	3
	Introducción	5
1	Define tus retos: ¿para qué emprendo?	8
2	Plantea tu razón de vivir: ¿estoy en equilibrio?	11
3	Comunica tu experiencia: ¿con qué cuento ya?	15
4	Identifica tus indicadores de gestión: ¿cómo sé si lo estoy haciendo bien?	17
5	Maximiza tu tiempo: es tu recurso más limitado	20
6	Calcula tu presupuesto: no te quedes sin gasolina a mitad de camino	23
7	Regula tu evolución: tu ritmo determinará el grado de tu éxito	26
8	Prepara un <i>pitch</i> ganador: sin discurso, no hay venta	28
9	Diseña tu estructura: ¿qué equipo necesitas?	31
10	Busca financiación: diferentes recursos para distintos fines	33
11	Comunica tu propuesta de valor: define un calendario editorial	36
12	Planifica tus semanas: lo que no se escribe con palabras, no existe	39
	Bibliografía	41
	Recursos <i>online</i>	42



Presentación

La evolución demográfica de la sociedad española va a condicionar de manera significativa la estructura por edades de la pirámide laboral. La caída de la natalidad reducirá las cohortes de jóvenes y adultos jóvenes y el envejecimiento imparable acumulará cada vez más efectivos en las edades por encima de 55 años. La presencia de más séniores en el mercado de trabajo será una realidad necesaria. No es descartable, a medio plazo, una nueva elevación de la edad legal del retiro y son deseables todos los esfuerzos que se hagan para acercar la edad real de salida de la actividad a la que establece la legislación. En una situación como la que vivimos, no tiene sentido seguir jubilando tan pronto a tanta gente que se va con plena capacidad física y mental.

Existe una amplia franja de edad, pongamos entre los 55 y los 75 años, con muchas personas capaces de seguir trabajando en cuatro grandes ámbitos:

- En el mercado regular, cuya edad de salida oficial se situará en 67 años para todos los trabajadores en 2027 (para casi todos porque hay profesiones que se pueden jubilar a los 70 años y hay personas que acogidos a la jubilación activa se mantienen ocupados por encima de esa edad).
- En la llamada *Gig Economy*, a través de la cual ciudadanos de cualquier edad (también séniores) son contratados para la realización de proyectos o trabajos específicos.
- En acciones de voluntariado a las que los mayores pueden dedicar tiempo y ofrecer experiencias, conocimientos, relaciones, etc.
- Como emprendedores, ya que la actividad de emprender no es privativa de los más jóvenes, sino que puede realizarse a cualquier edad.

Y es precisamente a esta última actividad a la que está dedicada esta guía del emprendimiento sénior de Clara Lapiedra y Pablo Cardona que tengo el honor de introducir. Su objetivo es señalar la ruta por la que debe circular la actividad emprendedora "sin saltarse ningún paso, a fin de optimizar el tiempo y los recursos disponibles". Su enfoque es eminentemente práctico, para lo cual se ha contado con el testimonio de una serie de séniores emprendedores situados en la franja de edad de 52 a 68 años. A través de 12 grandes cuestiones se van señalando hitos fundamentales en la tarea de emprender de cuyo alcance dan cuenta los testimonios aportados por esos emprendedores mayores.



El inicio de una actividad tan apasionante consiste en definir las razones para emprender y buscar el equilibrio entre las motivaciones personales, el entorno empresarial, las habilidades para hacerlo y el interés del mercado. Conviene después interrogarse por las capacidades poseídas a partir de modelos sencillos como la realización de un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) y la identificación de los indicadores (KPI) personales. Y maximizar el tiempo disponible, ya que este factor es un recurso limitado. Como en cualquier proyecto, las buenas ideas necesitan apoyo económico para que tengan éxito. Es fundamental calcular el presupuesto para no quedarse parado a mitad del camino. Y definir los ritmos en cada una de las fases de la tarea a desarrollar. Lo que hagas puede ser una buena idea, pero hay que venderla bien. La comunicación a través de un discurso medido y efectivo (un *pitch* ganador como dicen los autores) es fundamental. Como lo es contar con el equipo necesario para que el proyecto avance. Calcular el presupuesto exige contar con la financiación precisa para cumplirlo; comunicar la propuesta de valor aconseja definir un calendario editorial según los objetivos de *marketing*, y establecer los ritmos (regular el *pipeline*) demanda planificar adecuadamente las semanas con las distintas acciones a realizar.

Quien emprenda la lectura de esta guía encontrará estas y otras ideas desarrolladas con rigor y claridad y con ejemplos que acreditan su solvencia. Fundación MAPFRE y mi buen amigo Iñaki Ortega han tenido una gran idea al concebir el proyecto y Clara Lapiedra y Pablo Cardona, un gran acierto al desarrollarlo. Estoy convencido de que resultará de gran utilidad a los señores que, cada vez en mayor número, se plantean emprender. En estos tiempos convulsos provocados por la COVID-19 en los que las empresas están tan afectadas por las restricciones a las que se ven sometidas, necesitamos nuevas ideas, nuevos proyectos que permitan enfrentar las difíciles situaciones a las que nos enfrentamos. emprender es una forma excelente de aprovechar todo el talento de personas con una dilatada experiencia profesional. Y este trabajo es una guía magnífica para que la tarea de esas personas resulte eficaz y logre los objetivos planteados.

Rafael Puyol

Presidente de UNIR y presidente de honor de SECOT



Introducción

Cuando pensamos en emprendedores, nos viene a la cabeza la imagen de un joven de 20 años, vestido con camiseta y probablemente con gafas grandes. Sin embargo, la esperanza de vida actual en España, así como la mejora de la calidad de vida lograda por los avances en medicina, han hecho incrementar el tiempo en que las personas se mantienen profesionalmente activas. Los datos del último informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), elaborado junto con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, publicado en mayo de 2020, demuestran una tendencia alcista en el último decenio en la actividad emprendedora de la categoría de 45 a 64 años (de 4,6 % en 2010 a 9,9 % en 2019).

Por otro lado, las personas jubiladas o prejubiladas optan a menudo por una jubilación activa, término que aplica a la situación real de sentirse con tiempo y ganas de seguir contribuyendo a la economía. Esto hace que muchos se conviertan en mentores, inversores o incluso emprendedores.

Quien emprende a partir de los 50 acumula una valiosa agenda de contactos, así como una madurez que no se aprende en ninguna escuela de negocios. Además, a menudo se dispone de una organización familiar más independiente, porque ya no hay hijos dependientes económicamente en casa. Por otro lado, existen una serie de retos a los que deben afrontarse, como por ejemplo el de los canales digitales.

Según Population Pyramid, en España, la población de más de 50 años se sitúa en 19,3 millones, lo que supone un 41,3 % del total de 46,7 millones. Siendo la esperanza de vida la más alta a nivel mundial, solo por detrás de Japón (con 83,3 años), algo nos dice que para que el estado del bienestar siga siendo sostenible, no haya que subir todavía más los impuestos y exista una coherencia en las políticas macroeconómicas, una persona con 50 años tiene mucho que aportar. Así lo considera Fundación MAPFRE a la hora de plantear esta guía, que se engloba dentro de su apuesta estratégica para ofrecer una mayor calidad de vida a las personas que superan los 50 años. La actividad económica de y para esta población, cada vez más relevante en España y en Europa, es lo que se ha venido a llamar la "Silver Economy" (la economía plateada) y también *ageingnomics*. De su dinamismo y capacidad de emprendimiento dependerá el futuro de nuestra sociedad.

El documento que tienes en tus manos pretende guiarte a lo largo de la apasionante senda del emprendimiento, planteando una hoja de ruta para no saltarse ningún paso y, así, optimizar el tiempo y demás recursos disponibles. El enfoque es eminentemente práctico, con ejemplos reales que te van a servir como referentes.



Para hacer esta guía, hemos recurrido a fuentes reales, personas sénior con nombres y apellidos, para que nos contaran su experiencia de primera mano, porque no hay nada mejor que la propia experiencia. En concreto, hemos contactado con ocho personas sénior que han logrado, con éxito, poner en marcha proyectos empresariales:

Rosa P. (organizadora profesional de espacios), 58 años.

Izaskun G. (experta en protocolo y organizadora de eventos), 56 años.

Dolors J. (organizadora de viajes para mujeres que viajan solas), 54 años.

Jordi F. (fotógrafo de decoración), 68 años.

María R. (restauradora de piezas y furniture hunter), 51 años.

Ángel C. (dueño de una papelería), 58 años.

Carmen L. (decoradora profesional), 61 años.

Xabier Z. (comercial autónomo), 52 años.

Agradecemos la colaboración de las asociaciones SECOT y Wompreneur por proveernos de estos ejemplos de emprendedores sénior. Por lo general, estos emprendedores opinan que existen ciertas ventajas para las personas sénior:

- *Experiencia:* tanto para escoger los negocios como para vender las ideas, la experiencia es un punto positivo.
- *Madurez para afrontar éxitos y fracasos:* la experiencia les ha hecho más resilientes y les ayuda a ver las cosas con perspectiva.
- *Relaciones y contactos profesionales:* pueden aprovechar la agenda que han generado a lo largo de su vida personal y profesional, a la vez que pueden desarrollar muchos nuevos contactos y relaciones gracias a la nueva empresa.
- *Mayor flexibilidad familiar:* a menudo los hijos e hijas ya han crecido y no son tan dependientes, por lo que no están limitados por el horario escolar y extraescolar.
- *Ventajas para la salud:* si se organiza bien, trabajar en un proyecto personal puede ser mucho más saludable que quedarse en casa viendo películas.



El informe especial GEM sobre emprendimiento sénior arroja una serie de datos para reflexionar:

- Las personas mayores tienen menos confianza en su propia capacidad para iniciar y dirigir un negocio, pero poseen *mayor predisposición para asumir riesgos* que los jóvenes o las personas de mediana edad.
- La mayor diferencia entre los jóvenes y los mayores de 65 años se da en el *desconocimiento* que tienen estos últimos del *ecosistema emprendedor*.
- Los adultos de más de 50 años son ligeramente más propensos a ser *emprendedores sociales*. Esto sugiere que, al jubilarse, las personas pueden seguir buscando empresas con un objetivo social o comunitario. Este es un hallazgo interesante, ya que refleja cómo las personas mayores complementan el espíritu idealista de los jóvenes multiplicando las iniciativas vinculadas a emprendimiento social o de impacto.
- Las cifras europeas son similares en cuanto al *género* en la actividad emprendedora sénior: de cada diez emprendedores sénior (50-64 años), cinco son mujeres.

Las estadísticas están ahí, pero no son verdades intocables. Las generamos nosotros, hombres y mujeres, con nuestras decisiones. En nuestras manos está utilizar nuestras capacidades y recursos para llevar adelante aquello que nos propongamos. Esta guía pretende ser un instrumento práctico para apoyar a todos los séniores que quieran empezar un nuevo proyecto. Esperamos que sea útil.



1

Define tus retos: ¿para qué emprendo?

¿Mi mayor motivación? Seguir retándome a mí mismo. Emprender es para mí la educación universitaria que nunca tuve, todos los días estoy aprendiendo algo nuevo.

Richard Branson, presidente de Virgin Group

¡Enhorabuena! Si has llegado hasta aquí es porque te planteas emprender o porque quizás ya lo has hecho. Como ya te puedes imaginar, tenemos una buena noticia y una mala. *La mala* es que no va a ser fácil, que no es un camino de rosas y que te encontrarás con muchos inconvenientes por el camino.

Podríamos decir que hoy empiezas una *gymkana*. De hecho, si coges papel y bolígrafo, y anotas una lista de motivos a favor y en contra de emprender, es probable que pese más el lado de balanza que te impide emprender. Pero si encuentras un solo motivo para emprender, vale la pena seguir avanzando en tu plan. *La buena* es que tu experiencia te ha llevado hasta aquí, así que ya partes con ventaja. Llevas años dando un pasito tras otro, avanzando. Y en ese camino probablemente ya has vencido muchos obstáculos.

¿Cuáles han sido los hitos que recuerdas con más orgullo? Probablemente alguna vez te hayan dado algún reconocimiento, hayas ganado algún premio, hayas asistido a algún programa donde has aprendido mucho más de lo que esperabas. Escríbelos para recordarlos y leerlos de vez en cuando. Te van a servir de empujón en los momentos valle.



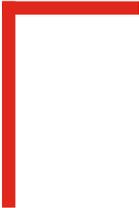


	¿Cuál y cuándo fue?	¿Por qué fue importante para ti?
1.º logro		
2.º logro		
3.º logro		
4.º logro		
5.º logro		

Dicho esto, si has tomado la valiente decisión de emprender es por algo. Es más, probablemente haya más de una razón en la lista que hiciste con el papel y bolígrafo. Porque todos emprendemos con algún motivo: ser dueños de nuestro tiempo, porque tenemos tanta energía que estamos convencidos de que podemos crear algo muy grande y provechoso o porque queremos aprovechar una oportunidad que ha caído en nuestras manos.

Bill Gates o Jeff Bezos fueron visionarios. Vivían retando el statu quo de forma constante, eran unos inconformistas y consiguieron levantar imperios. Coco Chanel y Marie Curie, en cambio, tenían un carácter tenaz que las ayudó a no desviar su foco. Ellas vislumbraban la línea de meta y no pararon hasta conseguirlo. Y a ti, ¿qué es lo que te mueve a emprender? Difícil respuesta, ¿verdad? Hagámoslo de otra forma: ¿Cómo te ves en 1 año? ¿Y en 5 años? Descríbelo y cuantifícalo.

¿Qué habré conseguido?	¿En cuánto tiempo?	¿De qué me servirá?


 **TIP****PRODUCTIVIDAD**

Teresa Amabile es profesora de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard. Obtuvo su doctorado en la Universidad de Stanford analizando cómo es fundamental ver que avanzamos en algo para sentir placer en nuestras vidas. Por ello, te recomendamos usar listas de tareas en papel (cuaderno, pizarra o en tus notas del móvil) que puedas ir tachando a medida que avanzas.



El hobby más rentable. A menudo se estigmatiza la figura de los emprendedores. Una persona sin necesidades económicas que decide emprender, con mucho esfuerzo, es vista poco menos que un marciano. Sin embargo, emprender correctamente es el *hobby* más rentable. Hemos tenido la suerte de acompañar a unos cuantos emprendedores sénior y compartir la ilusión de sus hitos: la página web completa, la primera llamada de un cliente, la primera factura cobrada e, incluso, la primera persona contratada. En ocasiones, se pueden encontrar con comentarios sin maldad hechos por los propios hijos u otros familiares, para quienes los séniores deben limitarse a descansar y viajar. No son conscientes de lo enriquecedor que es emprender, y no hablamos solo del plano económico.



Izaskun, de 56 años, se licenció en la universidad como todos sus hermanos. Con la maternidad, optó con su marido de forma consensuada que ella iba a dedicarse al cuidado de su familia numerosa. Ahora que los niños ya son mayores y ya no viven en casa, está al mando de su propio negocio. Para ella supuso un reto añadido el de volver a las aulas para estudiar en la Escuela de Protocolo. Ya ha conseguido que su proyecto sea sostenible y rentable, por eso no le importa si alguien no la entiende. Con su trabajo, día a día, es capaz de transmitir a su entorno más cercano que, en lugar de dedicarse a viajar, está mucho más contenta poniendo en marcha su propio proyecto.

2

Plantea tu razón de vivir: ¿estoy en equilibrio?

Solo cabe progresar cuando se piensa en grande, solo es posible avanzar cuando se mira lejos.

José Ortega y Gasset, escritor y filósofo

Piensa en una figura emprendedora de éxito. Si averiguas suficiente información, probablemente tuvo una buena idea, supo cómo implementarla y el momento de madurez en su sector le era favorable. Pero con eso no basta. Probablemente, esta persona estaba en un momento adecuado de su ciclo vital. Le veía sentido a invertir sus esfuerzos y energía en emprender. Pocas veces se profundiza en esta faceta, que es la más crítica para garantizar la energía sostenida que requiere esta apasionante carrera de obstáculos que es emprender.



El éxito de un proyecto empresarial depende, en gran medida, de que exista un equilibrio entre tus motivaciones personales, el entorno empresarial del momento, tus habilidades para poder hacerlo y, por supuesto, que el mercado te compre la idea. Es decir, que exista quien esté dispuesto a pagar por tu producto o servicio. *Cuanto mayor sea la intersección entre las cuatro variables, más sólido será tu modelo de negocio.*

El concepto *ikigai* o razón de vivir proviene de la isla de Okinawa en Japón, que es la región del mundo donde más personas superan los cien años. Numerosos estudios han querido averiguar las razones que explican este hecho y han llegado a la conclusión de que sus habitantes viven ahuyentando el conflicto, con una enorme paz interior. *Ikigai* es un saludo común entre ellos.



Iñaki Ortega y Antonio Huertas hablan de Okinawa y sus efectos en la longevidad en su libro *La revolución de las canas*. Citamos un fragmento:

“El secreto mejor guardado de Okinawa

Este territorio es el más conocido del mundo por sus excepcionales registros de longevidad. De hecho, los primeros estudios sobre su población centenaria datan de 1975. En la prefectura de Okinawa, la proporción de centenarios es de unos 60 habitantes por cada 100.000 habitantes; si lo relacionamos con la misma proporción en Estados Unidos, que es de menos de 20 por cada 100.000 habitantes, vemos que merece ser analizada y así lo hace el manual de Fundación MAPFRE sobre longevidad y envejecimiento.

Los ancianos practican el *ikigai*, que se refiere a tener un propósito en la vida. También realizan ejercicio físico y suelen tener responsabilidades familiares, pues es una de las características específicas de su entorno cultural, en que el anciano es acogido por la familia. Los expertos que han analizado a esta población sostienen que tener un propósito en la vida puede significar hasta siete años de vida adicional. A este factor hay que añadirle la espiritualidad japonesa, en la que el recuerdo de los ancestros contribuye a una vida relajada.

Por último, debemos destacar la relación de amistad, basada en grupos, llamados *moais*, de cinco amigos comprometidos entre ellos para generar un entorno social favorable.

En la comunidad se cuidan unos a otros, tanto en el aspecto emocional como en el financiero y social.

Este tipo de actividades, además de la pesca y las estrictamente laborales, mantienen a las personas ocupadas, incluso en edades muy avanzadas (90 años y más). Todas las actividades realizadas al aire libre les permiten tomar el sol y así sintetizar la vitamina D, que beneficia el fortalecimiento de los huesos. Los ancianos además disfrutan de gran respeto. Llegar a los 60 años se celebra, pero la mayor fiesta de todas es al alcanzar los 97. En esta celebración, los ancianos visten de rojo, como símbolo de regreso a la juventud, y portan un molinete de papel en un desfile a través del pueblo. A lo largo del paseo, la gente se les acerca para estrechar sus manos, pues se piensa que de esa manera se compartirá su salud y longevidad”.

De hecho, es relevante destacar que en Japón no existe una palabra que signifique jubilación, como tenemos en España. Y es que la gran mayoría de ellos siguen activamente desarrollando actividades profesionales hasta que la salud los acompaña. Un fenómeno parecido sucede en la cercana isla surcoreana de Jeju con las *haenyeo*, unas mujeres mariscadoras que faenan descendiendo a pulmón hasta 10 metros de profundidad. Fue el primer trabajo socialmente reconocido en el país y hoy en día están reconocidas como patrimonio cultural de la UNESCO.



En el mundo occidental solemos analizar la sostenibilidad de los modelos de negocio bajo muchas ópticas: financiera, de ventas, de talento del equipo fundador, etc., pero conceptos como el *ikigai* no deben dejarse de lado porque forman parte de los intangibles que suelen escapar a los planes de negocio. Debemos procurar mantener este equilibrio en todo momento, agrandando si podemos la intersección entre los cuatro círculos, porque solo así lograremos afianzar la sostenibilidad y consistencia de nuestro proyecto.

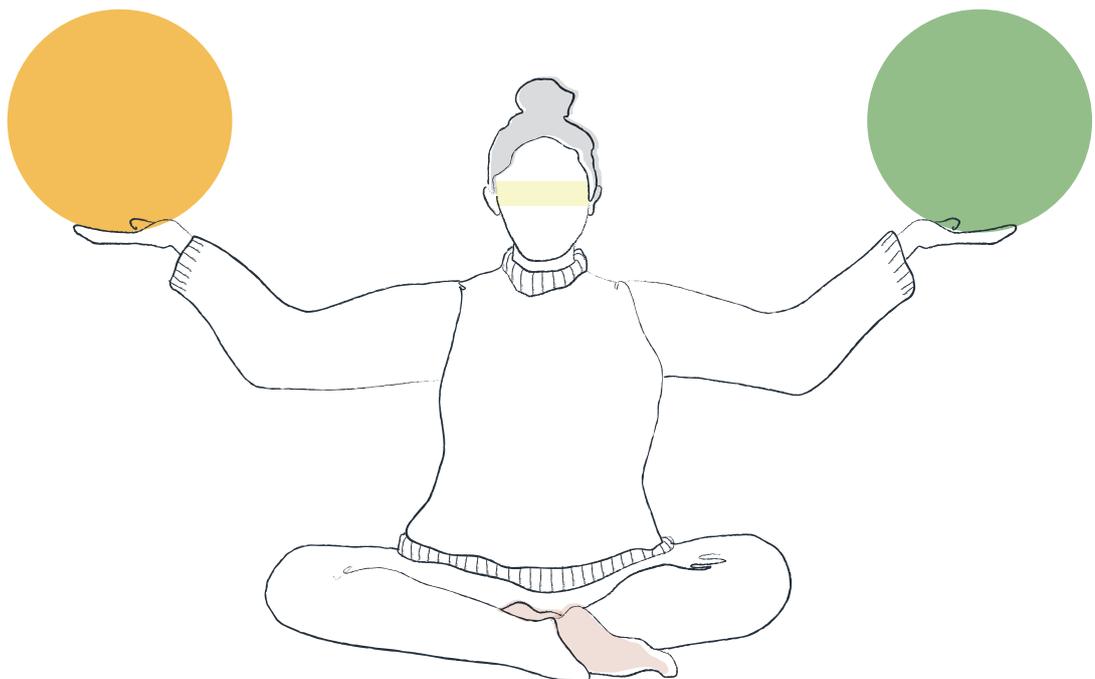
TIP

SALUDABLE

Si vas a emprender, ya has tomado un compromiso contigo mismo. Te animamos a incorporar en tu vida algún componente saludable, ya sea en la dieta, en la actividad física o en lo social. Te va a ayudar sea cual sea tu edad y condición física.



De empleada a emprendedora. De la misma forma en que no hay dos personas iguales, tampoco lo son sus trayectorias. Hay personas que emprenden a partir de una experiencia de empleado o funcional, mientras otros tienen experiencia directiva. En unos casos, te has visto obligado a cumplir objetivos mientras que en otros tienes experiencia en fijarlos y controlarlos. Aunque las dos son válidas, la experiencia en gestionar equipos, proyectos o presupuestos supondrá probablemente una ventaja a la hora de seleccionar qué indicadores serán los relevantes para tu proyecto.





María, de 51 años, es exbanquera. Siempre le había apasionado la decoración y las piezas antiguas. En términos *ikigai*, diríamos que le ha llegado el momento de dedicarse a lo que le apasiona. En su entorno la consideran una referente cuando hay que hacer alguna obra o decorar cualquier espacio. Tras muchos años y habiendo colaborado en proyectos de otros, ha decidido emprender su propio proyecto. En el mundo de la banca, comenta, todo son números. La revisión de objetivos es constante, se ajustan y reajustan en función de los resultados de cada mes. Ella estaba acostumbrada y el hecho de planear un plan financiero y de tesorería no fue un problema para ella. Ahora tiene el reto de hacer crecer la parte *ikigai* de generación de ingresos recurrentes.

3

Comunica tu experiencia: ¿con qué cuento ya?

Está bien celebrar los éxitos, pero es más útil aprender las lecciones del fracaso.

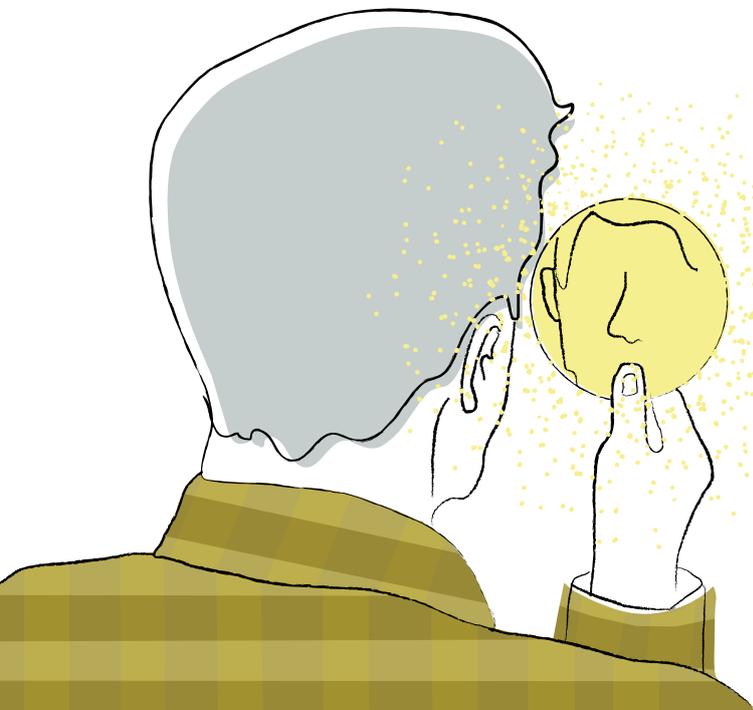
Bill Gates, presidente de Microsoft

¿Recuerdas que empezamos la guía con una buena noticia (y una mala)? En este punto hablaremos de la buena, que hace referencia a la mochila que llevas en tus hombros, una que te ha llevado hasta el punto en que estás hoy. Esa mochila contiene hojas de ruta pasadas, aprendizajes que te marcaron, recuerdos de éxitos que viste de cerca, tus logros que anotaste al principio de la guía y muchos enseres más.

Conocerse a uno/a mismo/a es un muy buen punto de partida. Por eso te proponemos rellenar la clásica matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), porque debemos conocernos para poner esfuerzos en nuestros retos/*debilidades* y sobre todo potenciar nuestras *fortalezas*.

Todo el mundo tiene puntos de mejora y todo el mundo tiene algo muy bueno por lo que brilla. Quizás, después de haber rellenado una primera versión, podamos pedir ayuda entre nuestros amigos, parejas, antiguos compañeros de trabajo que nos conocen de cerca y ponernos en modo aprendizaje para escuchar todo aquello que hayan visto en nosotros, ya que nuestra propia visión suele estar sesgada.

Una vez cumplimentada la parte superior, que corresponde al análisis interno, podremos pasar al resto, el análisis externo, las *amenazas* que me acechan y las *oportunidades* que soy capaz de ver o crear. Es decir, cómo nos desenvolvemos en el contexto de un entorno determinado. ¿Me gustan los retos? ¿Sé moverme en un entorno hostil? ¿Qué creencias limitantes tengo y sé que debo superar?





FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS



DIGITAL

Puedes realizar un cuestionario DISC que te dará unos resultados enfocados a cómo te comportas tanto a nivel particular como profesional. Este test mide el comportamiento y las emociones de las personas en función de cuatro dimensiones de personalidad: decisión, influencia, serenidad y cumplimiento. También es bueno repetirlo regularmente para ver nuestra evolución. Un ejemplo gratuito:

<https://www.mydiscprofile.com/es-es/free-personality-test.php>



Digital es el nuevo lenguaje. El principal reto, compartido por la mayoría de los séniores, es que a menudo existe cierto desfase en lo que se refiere a habilidades digitales. Consideran que la limitación en lenguaje digital es bastante generalizada. Y eso adquiere especial relevancia cuando se habla de un negocio o proyecto, con afán de lucro donde hay que salir a buscar clientes. En muchas ocasiones, la innovación tiene que ver con los canales digitales. Por eso, los más séniores pueden sentir cómo su incapacidad por moverse por esos canales con agilidad les hace perder muchas oportunidades que les pasan por delante.



Jordi, de 68 años, ha sido fotógrafo de marcas durante toda su vida. El hecho de reinventarse no le ha supuesto un problema y, es más, ha gozado de momentos de mucha diversión. Sin embargo, da por perdido el tren de las redes sociales, por ejemplo. Cuando se le acumulan muchas dudas, invita a su sobrino a una merienda y este le pone al día. Es consciente de que existen varios recursos, desde LinkedIn hasta anuncios de Facebook, pero la propia gestión del proyecto no le permite invertir el tiempo necesario para llegar a ser un usuario regular. Para eso están los sobrinos...

4

Identifica tus indicadores de gestión: ¿cómo sé si lo estoy haciendo bien?

Nunca soñé con el éxito, trabajé para llegar a él.

Estée Lauder, fundadora del homónimo imperio de la cosmética

Probablemente en algún punto de tu trayectoria profesional has trabajado según objetivos, especialmente si has trabajado en el área de *marketing* o ventas. Quizás, sin saberlo, ya has trabajado con indicadores de gestión (o KPI). Son una serie de cifras que se consideran indicativas del funcionamiento del negocio. Al ser cifras, permiten compararse entre ellas por trimestres, de un año a otro, entre regiones o por productos que configuran la cartera. A menudo se cree erróneamente que estos solo afectan a las áreas directamente relacionadas con ventas (o con las ventas potenciales). En realidad, existen KPI de gran valor en todas las áreas como, por ejemplo, el índice de satisfacción de la plantilla.

Para definir de forma correcta un KPI, debemos tener en cuenta la regla SMART (por sus siglas en inglés). Los KPI deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Específico (*Specific*): que sea concreto, tangible.
- Medible (*Measurable*): que tenga una unidad de medida: cifra, porcentaje, etc.
- Alcanzable (*Achievable*): que sea realista, por más ambiciosos que seamos.
- Relevante (*Relevant*): que sea prioritario para la evolución del negocio.
- Temporal (*Timely*): que tenga un marco temporal: semanas, trimestres, etc.

➔ **Ejemplo:** si vendo un producto de *software* (app) para concertar citas e incrementar el ticket medio en peluquerías, un KPI podría ser el porcentaje comparativo de ticket medio entre mis clientas que usan esa app versus las que reservan de forma tradicional. Podríamos analizar, tras unas semanas razonables, si me conviene promocionar la app entre las clientas que aún no la usa o si, por el contrario, no existe una diferencia significativa.

! **Importante:** Los KPI son indicadores del rendimiento de tu empresa o proyecto; es decir, aquellos que dependen de ti y tu equipo. Pero existen otros *indicadores externos* que también debes tener en cuenta para sobrevivir en el mercado de una economía libre, como por ejemplo el grado de madurez de tu sector en los países o regiones donde estás presente, las promociones



de tus competidores o incluso los cambios regulatorios. Aunque tengamos mucho menor poder de influencia sobre los indicadores externos, no hay que dejarlos de lado. De hecho, es probable que un cambio en nuestros KPI venga determinado por un factor externo. Por ejemplo, un drástico descenso en ventas en un trimestre en el que normalmente nuestras ventas se mantenían estables puede deberse a una promoción especial de nuestros competidores.

Ahora te toca a ti, ¿qué KPI propondrías a estos emprendedores, según la regla SMART?

Ejemplo	KPI	Indicadores externos
Pilar tiene una panadería frente al mercado de abastos de una población de 50.000 habitantes y quiere saber cómo repartir la jornada de su personal contratado. ¿En qué debería fijarse?		
Sergio ha lanzado un <i>marketplace</i> (mercado electrónico) donde ofrece productos de alquiler para uso doméstico, como cortadoras de césped, lijadoras o portaesquí. Su presupuesto en <i>marketing</i> digital es limitado, por eso quiere decidir en qué ciudades le conviene centrarse y quiere hacer una prueba de un mes en todas las provincias de España. ¿En qué debería fijarse?		
Sonia es psicóloga infantil especializada en problemas de aprendizaje. Debido a la COVID-19, han bajado mucho las consultas en su despacho, a pesar de cumplir con todas las medidas de higiene. Se está planteando ofrecer una parte de sus servicios por videoconferencia, pero no sabe a qué clientes debería ofrecérselo primero. ¿Qué le dirías?		



TIP

DIGITAL

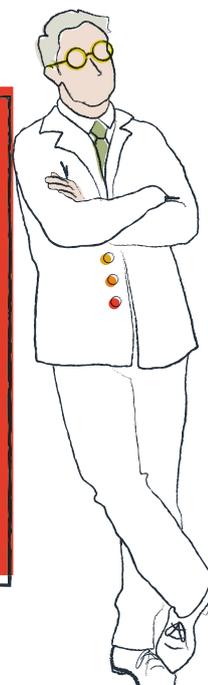
Te animamos a abrir un documento Excel (que puedes colgar en la nube, como por ejemplo en Google Drive, de forma gratuita) donde puedas ir anotando la evolución. Cada año en una pestaña y cada mes en una columna. De esta forma verás muy clara la evolución de los indicadores que hayas elegido y podrás compararlos fácilmente.



Sin tu carta de navegación, puedes pasarte años perdido en el océano. A la hora de emprender, es normal ser una persona con muchos sombreros: la que cuelga publicaciones en Instagram, la que emite las facturas, la que transporta los pedidos, etc. Y a menudo es normal sentir que no avanzas. O incluso tener dudas sobre si estás avanzando en la dirección adecuada. Hay que buscar faros, islas, puntos de referencia que confirmen que avanzamos, aunque sea muy lentamente.



María, de 51 años, sabía que ahora no podría echarle las culpas a nadie si los resultados no eran los esperados. No había más responsables que ella para determinar en qué debía invertir su tiempo y elegir las prioridades. Para ello, empezó a anotar mensualmente los avances, que en su caso son: propuestas aceptadas, facturación semanal, número global de seguidores en redes sociales (Instagram, perfil de empresa en LinkedIn y suscriptores a su canal de YouTube).



5

Maximiza tu tiempo: es tu recurso más limitado

Las ideas no duran mucho, hay que hacer algo rápidamente con ellas, o mueren.

Santiago Ramón y Cajal, médico, premio Nobel de Medicina

¿Has trabajado alguna vez midiendo tu propia gestión del tiempo? Haz la prueba con un DILO, ejercicio de reflexión sobre Un Día En tu Vida (*a Day In the Life Of*). Empieza el día con un folio y bolígrafo a mano. No te despegues de él. Anótalo todo: la revisión de la agenda desde el móvil antes de levantarnos, los mensajes que respondemos mientras desayunamos y leemos la prensa *online*, las llamadas que hacemos desde el coche, todo. Es importante hacerlo al menos una semana (o el ciclo productivo que identifiquemos), porque no todos los días son iguales. Existen días en que nos centramos en mandar propuestas, preparar facturas y programar nuestro blog y, sin embargo, hay otros en los que estamos de ruta visitando clientes y se nos acumulan los correos y mensajes por responder.

Al final, tendremos una foto muy realista de cuánto tiempo productivo pasamos y cuánto perdemos. ¿Has oído hablar de los ladrones del tiempo? Son todo aquello que te distrae. Y nadie quiere ladrones en su casa, ¿verdad? Mientras redactamos una propuesta, por ejemplo, es probable que entren nuevos mensajes que nos despistan, lo que supone tardar tres veces más en escribir cada párrafo. De igual modo, hay quien pone su teléfono móvil boca abajo y en silencio cuando necesita concentrarse, incluso quien lo pone en modo avión.

Por otro lado, también podemos hacer que nuestra jornada sea más productiva con buena música, con descansos adecuados..., incluso con unas buenas vistas. Por eso, tantos y tantos escritores internacionales de la talla de Truman Capote o Tom Sharpe eligen nuestras costas para venir a escribir. Es una realidad que una mente liberada y "premiada" con vistas, temperatura y ambiente adecuados es mucho más productiva.

Urgente / importante	No urgente / importante
Priorizar	Planificar
Urgente / no importante	No urgente / no importante
Delegar	Ignorar

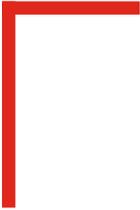


Para conseguir una jornada productiva, tendremos que configurar una matriz en la que colocaremos cada una de las tareas del DILO según sea su urgencia y su importancia. El resultado nos dará una clara foto de todo aquello que debemos eliminar, delegar, posponer o agilizar.

Tim Ferriss nos lo cuenta de forma complementaria en su libro *La semana laboral de 4 horas*. Nos da herramientas para aprender a organizar nuestro tiempo e invertir una parte de este a seguir creciendo o formándonos para ir incrementando cada vez más nuestros ingresos, teniendo en cuenta que nunca existe el momento perfecto para hacer algo y que se puede ser más eficiente con menos horas de trabajo y ganar más dinero. En su teoría, nos habla de ingresos relativos y de ingresos absolutos. No es lo mismo ganar 2.000 € al mes invirtiendo en ello 160 horas que invirtiendo 15.

Por ello, es importante enmarcar nuestra productividad. Se trata de definir metas, pensar en qué queremos invertir nuestro tiempo, marcándonos objetivos ambiciosos (¡piensa en grande!). A continuación, hemos de priorizar bien nuestras tareas y centrarnos en lo realmente necesario, dejando aquellas actividades no suficientemente relevantes. Este proceso puede hacerse siguiendo los siguientes pasos:

1. Fase de *eliminación*. Según la teoría de Pareto, el 20 % de las actividades producen el 80 % de los ingresos. Con la matriz de la urgencia y la importancia probablemente habremos visto que hay ciertas tareas que no nos aportan valor, o en el DILO habremos descubierto que miramos el correo cada 15 minutos y quizás con 3 veces al día sería suficiente, teniendo en cuenta que cuando hay algo urgente, nos suelen llamar. Podemos ganar mucho tiempo reduciendo o eliminando esas tareas.
2. Fase de *automatización*. Hoy en día la tecnología nos permite automatizarlo prácticamente todo, ya sea para liberarnos tiempo innecesario (por ejemplo, vaivén de mensajes para cerrar día y hora de cita cuando existen apps que de forma gratuita se conectan con tu agenda para mostrar los huecos disponibles), como para automatizar ingresos, por ejemplo, vendiendo algún tipo de contenido de nuestra página web a través de anuncios digitales cuyo pago e ingreso también está automatizado.
3. Fase de *liberación*. No es necesario estar en una oficina durante toda la semana. Podemos dedicar las mínimas horas a gestionar nuestros ingresos y automatizar o delegar el resto. Con ello, liberamos una gran parte de nuestro tiempo que podemos dedicar a lo que más nos apetezca.



TIP

DIGITAL

Para visualizar de un modo sencillo y rápido las tareas, asignadas por estatus o persona responsable del equipo, recomendamos la app gratuita *trello.com*. Permite organizar el contenido por columnas y colores. No te imaginas las horas que puedes llegar a ganar con una buena organización.



El tiempo no es oro, lo es todo. Lo mismo ocurre con la organización del día a día. Hay que ser muy disciplinado y tener cuidado con los ladrones del tiempo. Es clave invertir un tiempo semanal en organizar lo que vamos a hacer a lo largo de ella. ¡Invertir 30 minutos en organizar la semana puede hacernos ganar horas!



Rosa, de 58 años, trabajaba como comercial en el mundo de la automoción. Poco la veían por casa, entre sus viajes y reuniones. Ahora es consciente de que las semanas pasan muy rápido y, si dependes de ti misma, cada día perdido no se recupera. Ella aplica el método Wompreneur¹ para la organización del tiempo. En él, tras haber calculado el coste de sus jornadas y sus objetivos, se reparte las tareas por semanas para alcanzar sus objetivos comerciales y de ventas. Ahora el tiempo le cunde más, especialmente su tiempo para la familia.



¹ <https://www.wompreneur.com/>

6

Calcula tu presupuesto: no te quedes sin gasolina a mitad de camino

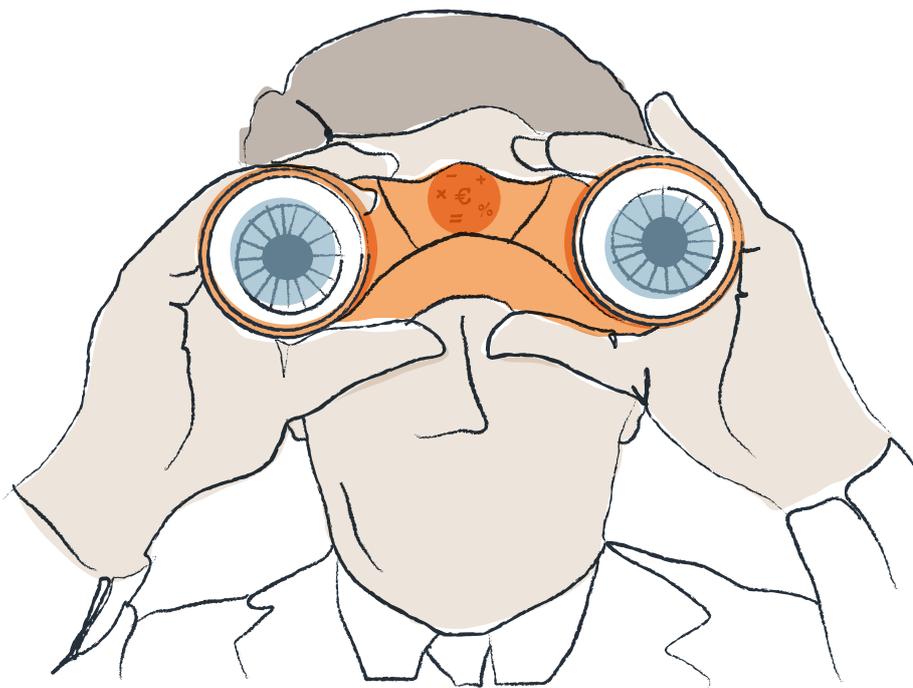
Aprendí que no se puede dar marcha atrás, que la vida es una calle de sentido único.

Agatha Christie, prolífica novelista británica

En el mundo del emprendimiento hay tres realidades que aparecen más pronto que tarde:

1. los plazos nunca se cumplen;
2. las personas somos imperfectas, y
3. siempre tendrás menos recursos de los que quisieras.

Teniendo en cuenta estas premisas, no importa de dónde partamos, debemos trazar un plan de ruta antes de lanzar cualquier negocio. De la misma forma en que hay que tener en cuenta los costes por partidas y por orden a la hora de construir una casa (arquitectos, tasas municipales, materiales y mano de obra de construcción, pintura, retoques, muebles, decoración y mantenimiento que, a diferencia del resto, será un coste recurrente), lo mismo sucede con el plan financiero de nuestro negocio.





Para lanzar un producto o servicio con ciertas garantías de éxito, primero debemos analizar:

- Plan base cero: pidiendo presupuestos (mínimo 3 para cada partida y hacer un promedio).
- *Benchmark* de competidores: observando qué plan suelen seguir, cuál es su inversión (cuñas en la radio, presencia en ferias internacionales, etc.).
- Margen de desviación: añadiendo a los costes resultantes del análisis anterior un incremento relativo para dar lugar a la desviación que aplica siempre (recomendamos de un 15-20 % de los costes) y lo mismo debemos hacer con el tiempo.
- Plan de contingencia: trazando un plan B, C, D... ¡y hasta la Z! para no abandonar.

Lo importante es empezar a hacer funcionar la rueda lo antes posible y, sobre todo, hacer que no se detenga. Si tenemos una previsión de tesorería a dos años vista, y la vamos ajustando, podremos prever cuándo vamos a tener puntas de tensión en tesorería (por ejemplo, en los pagos trimestrales de IVA). Si es algo puntual, podemos pedir una póliza de crédito al banco. Si por el contrario prevemos que nuestro proyecto va a adquirir un ritmo acelerado que requiera quemar recursos de forma rápida, es probable que debamos plantearnos una ronda de inversión. Más adelante veremos estas posibilidades con más detalle.

Es importante que el plan financiero contenga una cuenta previsional de pérdidas y ganancias, PyG (o P&L, de sus siglas en inglés *Profit & Loss*), pero, además, un plan de flujo de caja o tesorería. ¿Por qué los necesitamos a ambos? Pues porque solo así podremos ver si podemos dar días de crédito a nuestros clientes, si nos conviene más comprar un ordenador por *renting* en lugar de comprarlo al contado, si contratas a un equipo de ventas o pruebas antes a ofrecer una base modesta con un variable en base a ventas, etc.

Es crucial entender que la falta de liquidez es el primero de los motivos por los cuales la gran mayoría de las *startups* no sobreviven a los dos primeros años de vida. Que no nos coja por sorpresa ni mucho menos desprevenidos.



DIGITAL

La herramienta *holded.com* dispone de un plan gratuito sobre el cual podrás trabajar con tus análisis y previsiones económicas.





Para llegar al oasis hay que cruzar el desierto. Ideas buenas hay muchas. Probablemente te habrás visto implicado en alguna “*startup* calentona”, esas que se crean entre risas en la sobremesa de una cena acompañadas de un buen vino. Empiezan con buenas intenciones, con alto compromiso, pero a menudo han perdido el sentido antes de que se apague la vela que preside la mesa. ¿Por qué sucede? Porque cada proyecto requiere de un líder que lo dirija. El reto no es tener una buena idea, sino conseguir un negocio viable a partir de esa idea. Es más, a menudo el fallo no solo se atribuye a la implementación de esa idea sino al *momentum* (al empuje). Los primeros teléfonos móviles salieron demasiado pronto, pesaban demasiado y la cobertura era desastrosa. Probablemente tras satisfacer el capricho de unos pocos pioneros, hoy en día están expuestos en alguna vitrina de los horrores.

Pero, para darle más emoción, existen además los problemas de liquidez propios de cada negocio. No es suficiente con que la idea sea buena, se implemente bien y llegue en el momento adecuado, sino que hay que cuidar mucho del flujo de tesorería, lo que se conoce como *el valle de la muerte*. Existe un chico cuya empresa quebró por falta de liquidez. Vendía a ayuntamientos, cuyos plazos de pago eran tan largos que no pudo mantener su estructura. Ganó el premio de emprendimiento de la promoción en su universidad, pero un simple cálculo en los flujos de tesorería se llevó su preciosa idea al garete.



Rosa, de 58 años, es consciente de que en la senda del emprendimiento no hay atajos. Es más, hay laberintos. No siempre se llega al destino por el camino más corto y conviene tener en cuenta las desviaciones en tiempo y presupuesto. Ella ha contratado los servicios de una consultora que la orienta de forma estratégica, con consejos globales sobre el avance de su negocio, para no perder nunca el foco del medio y largo plazo. Le ha ayudado a ver que no va solo de ganar algún dinero a corto plazo, sino que en ello pierde un tiempo precioso y el tiempo, cuando emprendes, es un coste de oportunidad. Ello incluye, por supuesto, un plan de tesorería anual, que va ajustando trimestralmente. Si ve que va bien, ofrece descuentos a clientas repetidoras; si no, comienza a pensar en vender algún curso *online* en directo, con tips sobre las preguntas más frecuentes pues, aunque para ella es un engorro, sabe que esta actividad le reporta una buena entrada de dinero en efectivo.

7

Regula tu evolución: tu ritmo determinará el grado de tu éxito

Lo peor es la autocomplacencia. Yo nunca me quedaba contento con lo que hacía y siempre he tratado de inculcar esto a todos los que me rodean.

Amancio Ortega, fundador de Zara

Toda empresa y actividad tiene un ritmo distinto en cada uno de los pasos del embudo de ventas. Al principio, son todo incógnitas. A medida que adquirimos experiencia, podemos calcular el tiempo para cada paso; es cuestión de irlo ajustando hasta que tengamos una estimación más aproximada de todo el proceso.

Siendo muy puristas, en el final del embudo de ventas no están las ventas, sino las recomendaciones por los clientes y clientas satisfechos, lo cual atrae nuevos posibles clientes que se pueden convertir en nuevas ventas. Pero si nos centramos en las ventas como unidad de base para nuestros objetivos, veremos que estas se producen cada X propuestas mandadas, donde X es un porcentaje que actúa como factor multiplicador:

$$\text{Ventas} = \text{propuestas} * X$$

El conjunto de propuestas mandadas es lo que llamamos *pipeline* (tubería en inglés, lo que está por entrar). Suponiendo que $X=20\%$, por hacer números redondos, veremos así que debemos mandar 5 propuestas para que nos acepten (y paguen) 1. Cuando tengamos nuestro embudo de ventas lo suficientemente rodado y trabajado, tendremos una estimación más precisa de cuál es el valor de nuestra X. Con ello, sabremos por ejemplo que si esperamos facturar 30.000 € el primer año, correspondientes a 2.500 € mensuales (sin contar la estacionalidad ni vacaciones), deberemos mantener nuestro *pipeline* en todo momento por encima de los 150.000 €.

Si te quedas atrás, te pasan por encima. Tenemos que ser capaces de ir regulando nuestra actividad para llegar a la cifra de facturación mensual prevista. Cada mes dispone de 30 días y los días pasados no se recuperan. Con lo cual, si vemos que llevamos 10 días y las ventas no están resultando, habrá que hacer más llamadas, más acciones de relaciones públicas, lo que sea.

Hoy en día, si no queremos ir actualizando un Excel de forma manual, existen programas de *software* (conocidos como CRM) que te calculan la incógnita X y el *pipeline* de forma automática a medida que anotas las propuestas mandadas y te van avisando del progreso. En palabras de Tim Ferriss, esta sería una parte del proceso emprendedor que aconsejamos automatizar por el poco valor añadido que aporta nuestro cálculo manual.



DIGITAL

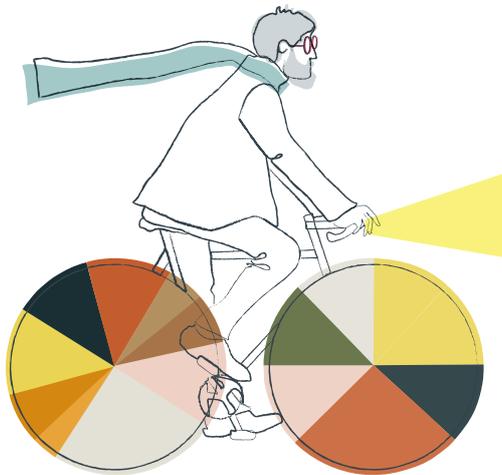
Herramientas como *Fixner.com* te permiten tener una previsión de tus ingresos a semanas vista, así como realizar actividades para dar seguimiento a tus propuestas que están más "calientes".



Dinosaurio vs. ratón. Si algo tiene de bueno emprender es que, al ser una estructura pequeña o incluso mínima, las decisiones se pueden tomar más rápido que en las grandes compañías, donde se suelen tomar decisiones de consejo en consejo, opina mucha gente y los tiempos de implantación a menudo se eternizan. Hoy en día, la tecnología nos facilita mucho el seguimiento de nuestro proyecto. Y eso debe servirnos para tomar decisiones sobre su evolución, en un plazo de tiempo relativamente corto, de una semana o incluso un día.



Xabier, de 52 años, heredó una actividad comercial de su tío, muy perjudicado de salud. Al principio se planteaba ganar y ampliar las cuentas comerciales por trimestres, hasta que se dio cuenta de que no conseguía llegar nunca. Un sobrino suyo, estudiante de empresariales, le ayudó a dibujar el proceso de compra, con todos sus subprocesos. De esta manera le resultó mucho más digerible. Se compró una pizarra blanca grande y allí, por colores, iba anotando el progreso de cada uno de sus nuevos clientes. Si se quedaban atrás, tenía que incrementar el número de llamadas o de visitas, marcando unos hitos por subproceso según el cual podía considerarse el contacto por perdido y todo el tiempo invertido a partir de ese momento le resultaba una pérdida que no se podía permitir. Los añadía a su listado de *newsletters*, para que siguieran informados sobre su actividad, de manera que pasaban a ser de contactos activos a pasivos. Desde aquel momento, empezó a cumplir en gran medida sus previsiones y las incrementaba o reducía según su *pipeline*. Si algún mes ya había alcanzado el objetivo, se pasaban visitas al mes siguiente, siempre manteniendo un horizonte mínimo de 6 meses vista.



Prepara un *pitch* ganador: sin discurso, no hay venta

El requisito más importante para que un objeto sea considerado bello es que cumpla con el propósito para el que fue concebido.

Antoni Gaudí, arquitecto

Un *pitch* es un breve discurso que se prepara para captar la atención de tu interlocutor. Los más comunes suelen ser los enfocados a clientes y a inversores. Debe contener la información indispensable para que quieran saber más, con lo cual, no debe incluir los atributos de tu producto o servicio con todo detalle, sino aquella información relevante que despierta curiosidad elaborando, a la vez, una estructura completa y coherente. En el discurso entra en juego una de nuestras habilidades más importantes: *la comunicación*. Y es allí donde se demuestra cuándo estamos ante un líder. Escuchando ese *pitch*, podemos hacernos una idea, por ejemplo, de cuán hábil será esa persona para negociar, cuánta confianza es capaz de generar en su equipo o, incluso, cuánta probabilidad cabe de que quieran invertir en su idea o proyecto.

Como se enseña en las Facultades de Periodismo, hemos de saber responder a las *W-Questions* (de su versión en inglés: *what, when, who, where, why*), asegurando que nuestro discurso no deja ningún cabo por atar. Sin embargo, en un breve *pitch*, si queremos mantener encendida la alarma de curiosidad por saber más, debemos restarle importancia al qué, puesto que probablemente no va a ser eso por lo que nos vayan a recordar.

La regla del 7-38-55

Probablemente hayas escuchado hablar de la regla del 7-38-55 como concepto de comunicación emocional. El padre de este concepto es el profesor de Psicología Albert Mehrabian, de la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA). Mehrabian explicó en su libro *Silent Messages* en 1971 que en un proceso comunicativo el:

- 7 % es el mensaje en sí.
- 38 % corresponde al tono de voz.
- 55 % es todo lo referente al lenguaje no verbal, nuestros gestos, nuestro cuerpo.

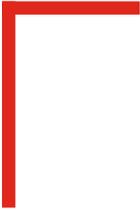


¿Recuerdas algún líder cuyo mensaje calara con mayor facilidad que otros? Técnicas como las de sonreír, gesticular, utilizar los silencios o una cierta cadencia en la voz adquieren mucha más importancia de lo que parece a primera vista. Dicho esto, ¿te atreverías a elaborar un discurso de un minuto sobre tu proyecto? Te damos la estructura para ello.

Ejercicio: Prepara tu discurso

Parte	Ejemplo	Tu propuesta
1. Problema o necesidad	¿Cómo lo hacen los solteros que no tienen tiempo ni ganas de hacer la compra?	
2. Solución	En olvidatedetudespensa.com preparamos la compra según tus preferencias, realizadas en el cuestionario de alta, y la entregamos cuando detectamos que tú llegas a casa, a través de tecnología IoT.	
3. Mercado y objetivo	En una ciudad como Barcelona o Madrid, hay unos 150.000 solteros concentrados en los cinco principales barrios.	
4. Propuesta de valor	Podrás dedicar tu tiempo a lo que más te guste, sin perder ni un minuto en el engorro de salir a hacer la compra, a la vez que recibes menús diarios por email según tu inventario.	
5. Retos alcanzados	Ahorramos tiempo y dinero a nuestros usuarios y usuarias, por eso nos han valorado en un 98 % en nuestra última encuesta de satisfacción.	
6. Oferta cierre y plan de acción	Estamos regalando un mes de prueba a las nuevas altas hasta final de mes.	

Tiempo total: 60 segundos.


TIP**APRENDIZAJE**

Existen grandes oradores. YouTube está lleno de ellos. Te animamos a buscar charlas TED en YouTube. Sabrás identificar el esquema que te proponemos y verás la importancia de la regla del 7-38-55.

**Sin lenguaje, no hay actividad de ningún tipo.**

Los seres humanos tienen las habilidades del lenguaje más desarrolladas que ninguna otra especie. No solamente podemos comunicarnos, sino hacerlo de una forma coherente y estructurada. Se comunicaban nuestras profesoras en el colegio para contarnos las materias, nos comunicamos con nuestros médicos cuando algo nos duele y expresamos nuestros sentimientos a través del lenguaje. Ahora bien, hay personas más asertivas que otras, o con mayor influencia que otras. Seguramente, puedes pensar en personajes públicos que conozcas que comuniquen mejor o peor. Nuestro discurso de venta, pues, no es baladí. ¿Cuánto hace que no lo revisamos? El clásico

“que me lo quitan de las manos” o “el piso tiene muchas posibilidades” ya no funcionan. Los clientes cada vez disponen de más información y son más exigentes. Articular un discurso bien organizado hará que en la mente de nuestros interlocutores se haga un clic de atención o, por el contrario, que desconecten.



Ángel, de 58 años, vio cómo, de un día para otro, su empresa quebró. Con familia numerosa a su cargo, buscó negocios que estuvieran en marcha, que quisieran traspasar por jubilación. Encontró una papelería a la que consiguió darle la vuelta por completo. Al comentar en casa que había firmado el acuerdo, le dijeron: “Pero papá, ¿esto de la papelería no es un negocio muy *vintage*?”. Y decidió que no iba a desperdiciar ninguna ocasión para comunicar el nuevo enfoque que quería darle al negocio. Para ello, seleccionó un grupo de personas de edades distintas que consideró como posibles clientes y clientas. Aprovechando para comentarles la noticia de que por fin ya tenía otra nueva ocupación, los invitó a un café: 9 cafés durante 2 semanas. Una inversión razonable para la importancia de un buen discurso. Les pidió que le ayudaran a configurar su mensaje. A cada uno aplicaba los comentarios que le habían dado los anteriores. Les pidió honestidad, que no se iba a venir abajo con sus comentarios, que fueran críticos. Y, muy a su sorpresa, no solo consiguió un buen discurso, sino una gran seguridad a la hora de comunicarlo.

9

Diseña tu estructura: ¿qué equipo necesitas?

Hay personas corcho y personas plomo, el éxito del emprendedor depende de a qué tipo de gente se abrace.

Javier Andrés, *country manager* de Eventbrite en España y Portugal.
Fundador de Ticketea

Desde el momento en que tienes clientes recurrentes, como tarde, necesitas un equipo. Hoy en día, gracias a la revolución tecnológica que estamos experimentando, existen herramientas que te harán la vida mucho más sencilla. No solamente te ayudarán ahorrando tiempo y dinero, sino también en eficacia. En el momento en que nuestras finanzas lo permitan, si queremos crecer o bien centrarnos en aquellas tareas que no son delegables (recordemos la matriz de urgencia e importancia), es recomendable contratar un equipo. No debemos olvidar que, a diferencia de una fábrica, en que las máquinas de cada turno pueden variar en un +/-20 % la producción, las personas podemos rendir en un 3.000 % más si estamos en un entorno propicio a nuestro desarrollo y motivación. Por ello, hay que ir evaluando el rendimiento y ajustándolo a las necesidades de nuestro proyecto, pero también para no perder de vista los intereses de nuestro equipo.

Existen fórmulas que son adecuadas para emprendedores, como estudiantes en prácticas, ya sea de universidades o de cursos proporcionados por centros públicos municipales. La ventaja es que puede salir prácticamente gratuito, pero debemos tener en cuenta que la finalidad es su aprendizaje y a ello nos comprometemos con su centro. Por lo tanto, no es buena idea pedirles que realicen tareas monótonas o solo aquellas de menor valor añadido. A menudo los becarios suelen ser una fuente fresca de ideas y, con la motivación adecuada, pueden llegar a ser incorporaciones de gran valor en nuestra empresa. El hecho de haber colaborado anteriormente nos da mayor garantía de satisfacción mutua si queremos terminar contratando a esa persona al finalizar su período de prácticas. Por otro lado, existen fórmulas de trabajo a tiempo parcial, por un proyecto que dure unas semanas determinadas o incluso con vinculación como *freelance*, con un variable sobre ventas para las tareas comerciales. Es una buena solución para expandir nuestra idea territorialmente, cuando el contacto en persona es una variante clave.

Cuando emprendemos, es crucial contar con personas entre cuyas habilidades se encuentre la empatía, la capacidad de adaptación y la resiliencia. No es lo mismo un puesto como contable en una distribuidora de productos de alimentación con 40 años en el mercado que uno en el que requiera más innovación. Debemos tener un reporte constante de las operaciones que



nos estén generando mayor margen de contribución (en tiempo, recursos y rentabilidad), como por ejemplo una campaña en redes sociales o una promoción determinada en un área concreta. Además, si nuestro proyecto va avanzando y esas personas han mostrado tener una visión más holística de nuestro negocio, serán un gran activo si van adquiriendo mayores responsabilidades, por el aprendizaje adquirido en todo el proceso de ensayo/error inherente a cualquier proyecto.



DEBERES

Con los resultados del cuestionario DISC (punto 3 de la guía), elabora una lista de cuáles son las cualidades que te ayudarían en tu proyecto y tú tienes menos desarrolladas. Piensa si conoces a alguien con esas cualidades que te pudiera ayudar.



En el imperio del emprendimiento nunca se pone el sol. Si bien todas las personas entrevistadas están habituadas a haber trabajado a tiempo completo antes de emprender, de vez en cuando podían desconectar y relegar en otro compañero o compañera cuando se marchaban de vacaciones o incluso si estaban de baja. Esto no ocurre cuando emprendes, ya que sueles tener menos recursos de los que desearías y probablemente el teléfono de contacto que suena cuando hay algún problema es el tuyo. Lo puedes desconectar, pero el problema seguirá allí hasta que tú no lo resuelvas. Por otro lado, si debes centrarte en todo, el proyecto no avanza, puede quedar herido de muerte. Si no es con personal, hay que pensar en apps que te puedan ayudar.



Dolors, de 54 años, tenía un cargo de responsabilidad en el mundo de la hostelería. Le tocaba a menudo trabajar en fines de semana o festivos, pero cuando no estaba en el hotel, su teléfono no sonaba. Ahora es consciente de que, cuando tienes tu propia actividad empresarial, tienes que dar facilidades a tus clientas. A ella la contactan a cualquier hora del día. Con el uso extendido de aplicaciones como Whatsapp, ni días ni horarios se respetan. En su caso, ya contaba con ello y le compensa, ya que se siente completamente realizada por haber podido llevar a la realidad el proyecto de su vida. Pero el mayor de sus logros, dice, es haber encontrado una mentora que le ha ayudado a ver qué tareas son indelegables, por requerir de un alto valor añadido por su parte, y cuáles son menos críticas. Gracias a ello, a través de una universidad, ha conseguido un par de chicas becarias a quien delega tareas administrativas y otras de manejo de las redes sociales. Cuando consiga ingresos de forma más recurrente, se plantea contratarlas a media jornada.

10

Busca financiación: diferentes recursos para distintos fines

Si la opción A no está disponible, entonces debemos ir a por todas con la opción B.

Sheryl Sandberg, directora operativa de Facebook

Como con todo, debes saber que existe un momento óptimo para salir a buscar financiación. Si es demasiado pronto, tu proyecto tendrá una valoración tan pequeña que prácticamente estarás cediendo gran parte de este a los inversores. Si esperas demasiado, puede que hayas dejado perder un coste de oportunidad, como haber crecido más deprisa, tener una plantilla mejor equilibrada o estar presente en más países.

Por otro lado, debes saber que existen distintos tipos de financiación:

	Ventajas	Inconvenientes
Ahorros	No son exigibles	Asumes riesgo personal
<i>Family, Friends & Fools</i> (FFF)	Permiten flexibilidad	Asumes el riesgo de tu entorno más próximo
En especies	Suelen ser socios que van a poner su interés en que funcione tu negocio	Inapreciables
Préstamo	Más rápidos que una ronda de inversión	Casi siempre conllevan intereses que nos penalizan el resultado
Póliza de crédito	Ofrece tranquilidad frente a los desajustes en tesorería propios de la estacionalidad	Conlleva un coste y hay que pedirlo cuando no sea demasiado tarde
Ronda de inversión	Junto con el dinero, te entra una red de mentores que se involucrarán en mayor o menor medida en tu negocio	Es larga, dura y desgasta mucho
Premios	Además de dinero no exigible, te dan visibilidad, prestigio y son una validación más para tu negocio	Hay que dedicar tiempo a preparar las presentaciones a premios y no siempre se gana

Además de las fuentes anteriores, para distintos productos o servicios, el sector público tiene oportunidades especiales de financiación. Hay que estar siempre atento a estas posibilidades. También, las comunidades autónomas suelen tener programas que aseguran la continuidad empresarial del comercio de barrio, ofreciendo negocios en marcha que están en traspaso por jubilación. Suelen incluir horas de asesoría y condiciones ventajosas para los temas burocráticos. No podemos terminar este capítulo sin advertir de un



error muy común: centrarse en buscar inversores olvidando el día a día del proyecto. Si este no funciona, la entrada de dinero que consigamos no será más que un parche. La principal fuente de financiación de cualquier proyecto son, y deben ser, sus propios clientes. Conviene no olvidarlo.

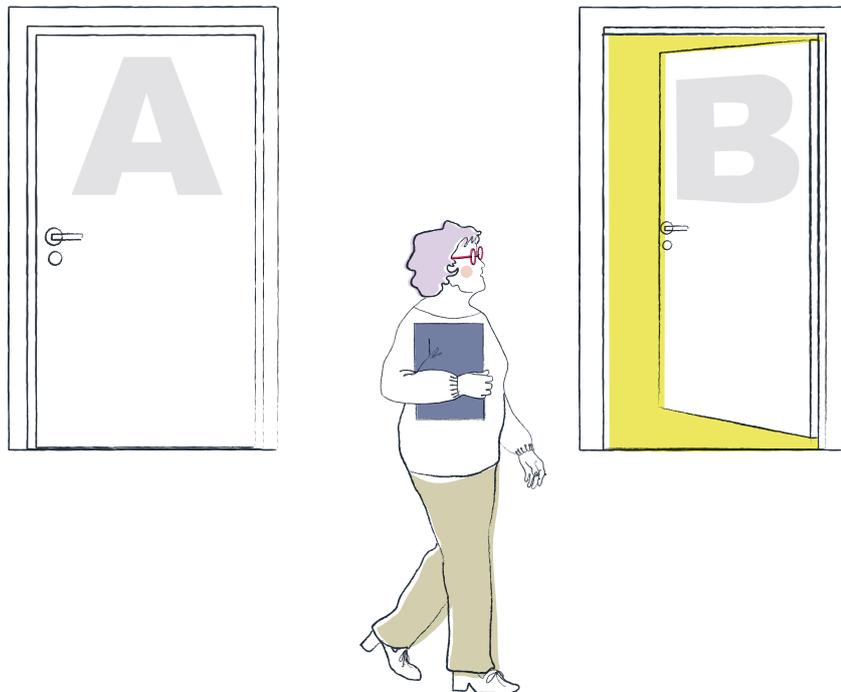


FINANCIERO

Enumera todos los costes mensuales recurrentes que comporta tu negocio y lista los costes puntuales. Ordénalo por meses y encájalo con tu previsión de ventas (aplicando un factor corrector del -50 % para ser prudentes). Verás fácilmente si tienes puntas de tesorería que van a requerir financiación extra o no.



Con todas mis fuerzas. Ya hemos visto que el tiempo lo es todo. Es más, es el recurso más limitado, más que el dinero. Porque el dinero, si se acaba, siempre se puede pedir prestado. Siempre habrá alguien que tenga dinero con quien puedas negociar que te lo preste, ya sea un banco o algún familiar o amigo. Sin embargo, no conocemos a nadie que, experimentando con un reloj, haya conseguido arrancarle alguna hora más. Porque no la hay. Aquí no hay magia que valga. Por eso no es lo mismo emprender cerca de los 50 que de los 20. Si fracasas a los 20, tienes un futuro por delante que te estará esperando para darte una segunda oportunidad. Si fracasas a los 50, las alternativas para volver a encauzar tu salida laboral son muy escasas. La espada de Damocles que se cierra sobre quienes emprenden a los 50 pesa.





María, de 51 años, era consciente de que ella debía apostar fuerte por su proyecto. Se puso a buscar expertas que le ayudaran en el nombre e imagen, buscó un local con encanto y mucha luz donde exponer sus piezas y se ocupó de tener un perfil con buenas fotos en redes sociales. Ha puesto toda la carne en el asador porque, según dice, no queda otra. Solo así sabrá que ha puesto todo de su parte. Por eso se alegra cuando la llaman para alguna entrevista o bien le piden que decore un apartamento vacacional para alquileres de temporada, uno de sus servicios estrella. También ha aprendido técnicas de fotografía y ahora carga su propia cámara, para no tener que recurrir a costes externos y ganar más independencia en sus creaciones. Pero cuando le preguntamos por un hito importante en su camino, nos comenta que ganó un premio local cuando su proyecto era aún muy incipiente. Más que el premio en sí, que consistía en una bolsa de horas de consultoría para arrancar y consejos legales, le dio un empujón a su autoestima. Hasta entonces, le daba apuro hablar de su proyecto abiertamente. Desde aquel día, tenía una razón para decir “no solo yo me creo que es un buen proyecto”. Eso la animó a crear un listado de premios disponibles y ganó dos más en el primer año. En total, consiguió 7.000€ en metálico y servicios añadidos que le ayudaron en el momento en que más lo necesitaba, unido a una gran repercusión en medios locales y algunas radios.

Comunica tu propuesta de valor: define un calendario editorial

La mejor vida no es la más larga, sino la más rica en buenas acciones.

Marie Curie, científica polaca con dos premios Nobel

Si tenemos un proyecto en mente, además de tener desarrollado el *pitch*, debemos invertir un tiempo indispensable en pensar un plan completo de comunicación. Conviene realizar ese ejercicio pero, sobre todo, hay que ser coherente en todos sus niveles:

- El tono debe ser el adecuado al grupo y condición de nuestro público objetivo.
- Los tonos o colores deben transmitir aquello que queremos (naranja= acción, gris= profesionalidad, verde= naturaleza, ecología, etc.). Por supuesto, nuestro logo y toda nuestra imagen corporativa debe ir acorde.
- Nuestros potenciales competidores pueden darme pistas de cómo debo comunicar.
- Debemos tener nuestro decálogo de mensajes a comunicar, así como una lista de las dudas más frecuentes y nuestras respuestas a cada una de ellas.
- Los canales deben ser los que mayor resultado nos den, no tenemos por qué estar en todos porque es peor dar una comunicación pobre que no tener presencia en ellos.

Cuando partimos de cero, deberemos ir siguiendo de cerca qué tipo de acciones o canales son los que nos dan un mejor resultado. A menudo no es posible medirlo con una sola acción, sino que necesitamos cierta recurrencia para ver cómo se afianza esa propuesta. En cuanto empecemos a tenerlo claro, deberíamos rellenar un calendario editorial con base de un año (52 semanas). Según nuestro objetivo prioritario de *marketing*, deberíamos fijar objetivos que consigan lo que deseamos. Por ejemplo: 70 % generar notoriedad de marca, 20 % evangelizar y 10 % generar ventas. El porcentaje dependerá de múltiples factores y deberemos irlo regulando como, por ejemplo, si las ventas son estacionales, si ya es un producto conocido o hay que evangelizar a los posibles compradores para que entiendan en qué les vamos a poder ayudar, o múltiples otras razones.



Comunicación	
Objetivo principal:	%
Objetivos secundarios:	%

A partir de ellos, y conociendo los canales en que nuestro producto o servicio es más permeable, podremos ir rellenando el calendario, con el siguiente orden:

1. ¿Existe un día internacional (o varios) relacionado con nuestro producto o servicio? Ese día hay que comunicar sí o sí (post en Instagram + LinkedIn + email).
 - a. ¿Quiero aprovecharlo para dar un mensaje de concienciación? (conocimiento / refuerzo de marca).
 - b. ¿Quiero aprovecharlo, además, para comentar de qué forma mi producto o servicio aporta valor en este ámbito? (evangelización).
 - c. ¿Tiene sentido lanzar una promoción relacionada con esa jornada? (ventas).
2. ¿Hay alguna feria o jornadas que debo marcar en el calendario?
3. Debemos establecer una relación directa entre nuestras posibles campañas y los mensajes que comunicamos.
4. Debemos dejar siempre una cierta flexibilidad por si hay noticias de última hora que debo comunicar, para mantener nuestra percepción de referente y conocedor de lo que sucede en nuestro entorno. Ejemplos: hemos sido seleccionados como finalistas en un premio, o se publica un libro que nos beneficia y evangeliza nuestra labor.

Con el fin de ganar tiempo y agilidad, es importante tener anotado el texto (o *copy*, como lo llaman los expertos en comunicación), así como una propuesta



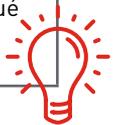


de foto sobre la que, a su vez, debemos tener permiso de difusión. Por otro lado, si usamos redes sociales, hay que tener definidos cuáles son los *hashtags* o palabras clave que vamos a usar. Como recomendación, deberíamos tener uno o dos *hashtags* que se repitieran siempre, como nuestro nombre comercial o nuestra idea clave (*claim*) y otros 3 o 4 relacionados con el mensaje en particular.



CREATIVO

Invierte una mañana en definir tu estilo (*moodboard*), pues este ejercicio bien lo vale. Puedes buscar ejemplos por internet o Pinterest e inspirarte sobre qué estilo te gusta. Adapta los mensajes a tu marca y aplica la coherencia.



Lo simple, si bueno, dos veces simple. A menudo nos creemos que hay que invertir meses en crear una nueva idea de negocio desde cero, cuando a veces lo tenemos más cerca de lo que pensamos.



Ángel, de 58 años, no solo mantuvo el negocio actual de la papelería, sino que tuvo la suerte de toparse con la moda del *scrapbooking* y la papelería personalizada, que crecía de forma inversamente proporcional a lo que menguaba la actividad de reprografía y fotocopias. Ángel sabía salir al encuentro de sus clientes, buscando ocasiones como comuniones, Navidad, vacaciones escolares o cumpleaños para personalizar su escaparate. Además, arregló una trastienda lúgubre donde vendía cursos de manualidades varias, incluyendo el pack de material. Sus hijas celebraron allí algunos cumpleaños y eso le ayudó en la difusión. Sin ser demasiado experto en redes sociales, supo valerse de su escaparate y un boca-oreja óptimo para acrecentar el negocio que había estado allí durante décadas. Papel y bolígrafo en mano, anotó todas las fechas señaladas, pensó en el escaparate, que comenzaba a preparar unos días antes, y mandaba emails a clientes que le habían dejado sus datos *in situ* cuando acudían a la tienda. Él logró llegar a saber la antelación perfecta para vender los cursos, para comunicar promociones y para vender “en caliente” a las personas que salían de alguno de sus cursos o actividades. De un año para otro, ya podía saber qué fechas le reportaban mejores beneficios, pudiendo regular así sus cursos en la tienda de acuerdo con estas.



LEGAL

Es indispensable cumplir con la legislación referente a la protección de datos. En España, esta regulación es de las más estrictas que existen y si vendes a través de una plataforma, página web o *ecommerce*, es mucho más extensa y no solo afecta a los datos, sino a las *cookies* o a datos de pago. Merece la pena contratar los servicios de un profesional experto en datos, ya que estos cambian constantemente. Por lo tanto, sea cual sea nuestro plan, debemos empezar con un protocolo que cumpla con los requisitos de LOPD y LSSI antes de dar cualquier paso.



Si tienes que quedarte con un solo consejo, que sea el de coherencia empresarial. Si te preguntamos a qué debe oler un Ferrari nuevo, quizás no sepas decirlo, aunque sí sabrás seguro a qué no huele. De hecho, por lo visto contratan a afinadores de instrumentos para que elijan el ruido de sus motores y luego los patentan. Es importante que todo aquello que tiene contacto con nuestra marca o proyecto guarde una coherencia. ¿Verdad que no se te ocurriría pedir en un quiosco que te envuelvan unos cromos para regalo? Sin embargo, si pides el presupuesto de un viaje para celebrar una gran ocasión familiar, esperarás recibirla en un máximo de 48 horas, sin faltas de ortografía, que te llamen al cabo de un tiempo prudencial para comentarlo y que sepan darte opciones para contratar un seguro de viaje si lo necesitas.



Carmen, de 61 años, se ofreció voluntaria para recibir una prima cuando su empresa fue absorbida por otra. Siempre le había gustado la decoración y estaba muy informada de las tendencias. Sus hijos ya no vivían en casa y sus ahorros le permitirían llegar holgada a la jubilación. Sin embargo, decidió que ese era su momento y aprovechó un local de su propiedad en su edificio para abrir un pequeño taller tipo *showroom*. Al no tener la necesidad de facturar a cualquier precio, decidió darse un tiempo para ser selectiva con sus clientes. Eso le permitió empezar a aparecer en prensa, la llamaban para entrevistas y consiguió el encargo para decorar un restaurante de una chef con estrella Michelin, después de un hotel *boutique* en el Pirineo, y así sentó las bases de su exitoso proyecto. En una entrevista le preguntaron por la clave de su éxito, y comentó que llevaba un exhaustivo control de sus semanas: lunes y viernes, tareas administrativas y de planificación (programar las publicaciones en redes, mandar facturas, organizarse la agenda); martes, miércoles y jueves, días productivos. Si confirmaba una visita fuera, ese día lo aprovechaba para estar de visitas. De esta forma, combinaba días de estar fuera con días de estar en el *showroom*, en el que solo atendía en horas concertadas. De todas formas, contrató a una persona para que estuviera siempre en el local en horario comercial y la forma de comunicarse con ella era a través de Trello. Se descargó la app y allí hacía seguimiento de todo. De esta forma, no tenía que preocuparse por llamar o molestar a la chica fuera de horario y, además, les resultaba mucho más productiva la comunicación entre ellas.



Bibliografía

Ferriss, Timothy: *La semana laboral de 4 horas*, RBA Libros, 2016. Imprescindible para aprender a centrar nuestro tiempo en las actividades que aportan valor.

Global Entrepreneurship Monitor Report, 2020.

Kawasaki, Guy (2013): *El arte de empezar*, Ilustrae. Autor que trabajó en Apple, escribió sus propias recomendaciones para crear una empresa, todavía válidas a fecha de hoy.

Ortega Cachón, Iñaki y Huertas Mejías, Antonio (2018): *La revolución de las canas. Ageingnomics o las oportunidades de una economía del envejecimiento*, Gestión 2000. Libro que incide cómo los efectos positivos de la población sénior superan a los efectos negativos.

Ries, Eric (2013): *El método Lean Startup*, Deusto. El libro de referencia para emprender en modo ágil.



Recursos online

pivotando.unicornplatform.com/guia-negocio-digital/. La forma más óptima para lanzar un producto o servicio digital.

pref.kanagawa.jp/docs/sr4/senior.html. Recurso público de la prefectura de Kanagawa en Japón, donde se ofrecen servicios de apoyo para emprendedores sénior como premios y cursos de planificación empresarial.

Radivision.com. El portal de contenido audiovisual sobre emprendimiento.

Startupedia.info. Vídeos y recursos sobre emprendimiento.

theseniorpreneur.com. Blog de dos parejas de seniorpreneurs que comparten su experiencia y recursos como coaching y material de soporte.

Wompreneur.com. Método Wompreneur impreso. Esquema semanal y de seguimiento.

Workforce50.com. Plataforma donde se publican ofertas de trabajo para mayores de 50 años en Estados Unidos, a la vez que ofrecen recursos para mantenerse activos.

Esta guía pretende ser un compendio práctico de las buenas prácticas de personas que, con mucho esfuerzo y tesón, han conseguido llevar a término sus proyectos en una edad que muchos piensan que es avanzada, pero que está llena de posibilidades. Esperamos que los ejemplos y ejercicios aquí contenidos inspiren a muchos señores a emprender, y deseamos escuchar vuestro progreso.

Esta guía ha sido elaborada por el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE, en colaboración con UNIR.

Se autoriza la reproducción parcial de la información contenida en esta guía siempre que se cite su procedencia.

La publicación de esta guía no supone necesariamente para Fundación MAPFRE conformidad con todo lo expresado en la misma.

© De los textos: Rafael Puyol, Clara Lapiedra y Pablo Cardona

© De las ilustraciones: Eva Arango

Edición: Míriam López

Diseño y maquetación: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

© De esta edición:

2021, Fundación MAPFRE

Paseo de Recoletos, 23. 28004 Madrid

www.fundacionmapfre.org

Más información en:

<https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/>

Citar como: Lapiedra, Clara y Cardona, Pablo: *Guía del emprendimiento sénior*. Madrid: Fundación MAPFRE, 2021.

