

# EL GRAN LIBRO DE LOS NEGOCIOS ONLINE

Miquel  
BAIXAS

TODO LO QUE NECESITAS  
SABER Y HACER PARA  
IDEAR, DESARROLLAR  
Y COMERCIALIZAR  
TU NEGOCIO ONLINE



Con la colaboración de los mayores expertos del sector como Alex Kei, Antonio G., Diana Zuluaga, Eli Romero, Euge Oller, Geni Ramos, Isa y Juanmi, Javi Pastor, Judit Català, Luis Carlos Flores, Nacho Muñoz, Víctor Martín y Vilma Núñez.

DEUSTO

# EL GRAN

Miquel  
BAIXAS

TODO LO QUE NECESITAS  
SABER Y HACER PARA  
IDEAR, DESARROLLAR  
Y COMERCIALIZAR  
TU NEGOCIO ONLINE

# LIBRO

# DE LOS

# NEGOCIOS

# ONLINE



DEUSTO

© **Miquel Baixas, 2020**

Diseño y maquetación:

**Comba Studio**

© de las ilustraciones: **Comba Studio**

© de las fotografías: Alamy, Justin Lane / EFE,  
Rita Quinn / Getty Images / SXSU,  
Shutterstock, Wikimedia, The Headshot Guy,  
Reid Hoffman, ACI, Rue des Archives /  
Bridgeman Images / RDA / Album

© **Editorial Planeta, 2020**

© de esta edición:

**Centro de Libros PAPF, SLU., 2020**

Deusto es un sello editorial de  
Centro de Libros PAPF, SLU.  
Av. Diagonal, 662-664  
08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-234-3127-4

Depósito legal: B. 3.505-2020

Primera edición: abril de 2020

Impreso por EGEDSA

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

**PÁG. 20**

---

**PRINCIPALES  
CARACTERÍSTICAS  
DE LOS NUEVOS  
NEGOCIOS**

**PÁG. 32**

---

**EL FUNCIONAMIENTO  
DE UN NEGOCIO  
DIGITAL**

**PÁG. 37**

---

**LOS SEIS SISTEMAS  
ORGANIZATIVOS DE  
UN NEGOCIO DIGITAL**

**PÁG. 42**

---

**EL TEST DEL  
NEGOCIO**

**PÁG. 44**

---

**¿QUÉ ES UN  
NEGOCIO DIGITAL?**

**PÁG. 46**

---

**VENDER EN  
INTERNET**

01

LAS BASES de LOS

**NUEVOS NEGOCIOS**

La invención de la imprenta, a mediados del siglo xiv, supuso el germen de una serie de cambios que, en apenas unas décadas, transformaron por completo el mundo occidental. Podemos afirmar, quinientos años después, que aquel invento, que en un inicio sólo servía para producir biblias a una mayor velocidad a como se había venido haciendo durante los siglos anteriores, supuso el inicio de una serie de transformaciones económicas, sociales y culturales sin parangón durante los mil años anteriores.

Podemos afirmar también que, en estos momentos, a principios del siglo xxi, estamos inmersos en un proceso de cambio y transformación parecido al que supuso la invención de la imprenta y al que comúnmente denominamos la Cuarta Revolución Industrial. La chispa que motiva el cambio es, nuevamente, un avance tecnológico: la conectividad.

Y la tecnología que la permite, la potencia computacional. Sabemos, gracias a la Ley de Moore, la teoría desarrollada en 1965 por el cofundador de Intel Gordon Moore, que la capacidad y la potencia de los microchips se duplica cada dos años. Por ello, y dado que las nuevas tecnologías descansan siempre sobre las anteriores, mejorándolas exponencialmente, es probable que durante los próximos veinticinco años veamos más cambios de los que hemos visto durante los últimos doscientos.





Para entender el alcance del crecimiento exponencial basta recordar la leyenda del rey que quedó tan satisfecho por la invención del ajedrez que le ofreció a su inventor escoger qué quería como premio. Éste le contestó que se conformaba con un grano de arroz en la primera casilla, dos en la segunda, cuatro en la tercera y así sucesivamente. El rey, pensando que lo que le pedía era una minucia, accedió. Sólo después se dio cuenta de que se había comprometido a entregarle algo así como nueve trillones de granos de arroz, que es el resultado de duplicar sesenta y tres veces un grano de arroz. Si tenemos en cuenta que, en lo referente a la tecnología, hemos entrado ya en la segunda parte del tablero de ajedrez, nos podemos hacer una idea de la velocidad del cambio que hemos experimentado en los últimos años y de la velocidad de los que experimentaremos durante los próximos.

Según Ray Kurzweil, fundador de la Singularity University y actual director de Ingeniería de Google, el siglo XXI será, a la velocidad del progreso actual y gracias a la mencionada capacidad del crecimiento exponencial, el equivalente a 20.000 años de progreso. Es decir, viviremos varios siglos en uno solo y, con ello, veremos cómo todo cambia a nuestro alrededor. Y cuando digo todo me refiero exactamente a todo: nada será igual dentro de veinticinco años. Nuestra obligación, en tanto que profesionales y empresarios, es tratar de conocer cuáles son estos cambios que nos esperan antes de que se produzcan para, gracias a ello, poder transformar nuestros negocios en la dirección correcta y que la ola de cambio no nos coja en fuera de juego.

Peter Diamandis, también fundador de la Singularity University, va incluso más lejos en su análisis y afirma que llegará un momento en la historia de la evolución en el que gracias al crecimiento exponencial se llegará al punto «singularity», que es aquel momento en el que no podremos prever el futuro más allá de un año vista. Es decir, llegaremos a un punto en el que año a año el progreso derivado de la tecnología será tal que todo cambiará por completo, incluida la vida humana, que podremos alargar gracias a la propia tecnología.

Y este futuro no está lejos, toda vez que el propio Diamandis calcula que llegaremos a él aproximadamente hacia 2050. A los escépticos del crecimiento exponencial y a aquellos que no advierten la velocidad de cambio, Diamandis les recuerda lo ocurrido con los teléfonos móviles: «Hoy en día hay más teléfonos móviles que personas en el mundo, cuando hace apenas veinte años nadie utilizaba, y cualquiera de los teléfonos inteligentes actuales tiene un poder computacional mayor que todo el Departamento de Defensa de Estados Unidos en los años 60, o mejor capacidad de comunicación y de acceder a más información y conocimiento que un presidente de Estados Unidos hace quince años, pero las personas aún no lo notan». Cabe destacar también el trabajo en este campo de Dan Sullivan, fundador de The Strategic Coach® Program y coach personal de Peter Diamandis, que ayuda a emprendedores y profesionales a entender la capacidad del crecimiento exponencial para que lo apliquen a sus negocios. Si alguna vez tienes la oportunidad de asistir a alguno de sus programas, no lo dudes, yo lo hice durante tres años.



**«CUALQUIERA DE LOS TELÉFONOS INTELIGENTES ACTUALES TIENE UN PODER COMPUTACIONAL MAYOR QUE TODO EL DEPARTAMENTO DE DEFENSA DE ESTADOS UNIDOS EN LOS AÑOS 60.»**

Eric Teller, consejero delegado del laboratorio Google X, suele comentar que, en estos momentos, la franja de tiempo desde que se introduce una innovación hasta que se convierte en omnipresente y el mundo cambia no va más allá de los cinco a los siete años. Un buen ejemplo nos lo brinda WhatsApp, fundada hace apenas una década y que en este breve espacio de tiempo se ha consolidado como la principal herramienta de comunicación de todos los habitantes del planeta. Yo mismo, que utilizaba el correo electrónico como principal herramienta de comunicación corporativa y gracias al que compartía archivos adjuntos e información con

mi equipo, mis clientes, mis socios, etc., me he pasado ya casi por completo al WhatsApp para estos quehaceres. Es más, quienes me conocen ya saben que si me mandan un email urgente mejor me avisan por WhatsApp, pues de lo contrario puede que no lo lea en unos días. Estamos, pues, al inicio de una nueva era. Una nueva era en la que todo cambiará mucho más rápido de lo que estamos acostumbrados, lo cual, evidentemente, hará que muchas personas no sean capaces de adaptarse a los cambios y se queden apartados en la cuneta. Debemos, en consecuencia, mantener los ojos bien abiertos para evitar ser uno de ellos.

El mundo de los negocios tampoco será inmune a estos cambios que, en algunos campos, hace ya décadas que experimentamos. Las empresas se han visto obligadas a adaptarse a los nuevos tiempos. Adaptarse o morir, no queda otra. Vivimos en un mundo en el que ya no es el grande quien se come al pequeño, sino el rápido quien se come al lento. Asimismo, la conectividad y la digitalización de los procesos industriales han hecho que en los últimos tiempos las cadenas de valor hayan saltado por los aires, permitiendo que las empresas puedan acercarse al consumidor sin necesidad de intermediarios. Y, también, que el consumidor disponga de toda la información posible sobre el producto y, a su vez, que se convierta en prescriptor masivo gracias al altavoz que le dan las redes sociales. Un altavoz que puede utilizarse para recomendar el producto. O todo lo contrario.

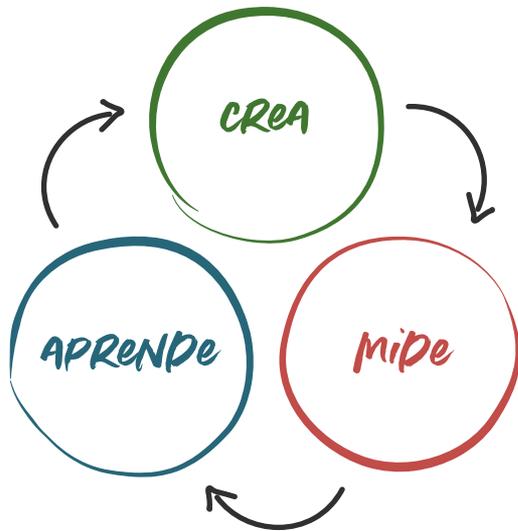
A resultas de todo ello han cambiado los valores con los que las empresas deben operar si quieren gozar del favor de los consumidores, los cuales exigen honestidad, transparencia

y personalización, así como contar con su colaboración en la definición y diseño del producto. Hemos pasado del «Usted puede comprar su coche del color que desee, siempre y cuando sea negro», que decía Henry Ford, al «Ayúdame a aportarte valor diseñando juntos tu producto y ganaremos ambos», que proponen los nuevos negocios basados en el modelo de Lean StartUp.

Estos cambios y actitudes no son exclusivos de los negocios digitales. De hecho, empezaron gracias a los negocios digitales, pero se han convertido ya en moneda común, y obligatoria, para todo tipo de negocios, independientemente de si se trata de negocios físicos o digitales. El cliente manda y si un negocio tradicional no se adapta está condenado a desaparecer. No es, en consecuencia, una característica propia de los negocios digitales, sino que son todos los negocios los que deben cambiar su modo de hacer y proceder, independientemente de que ofrezcan productos y servicios físicos o digitales o bien una combinación de ambos.

Durante el siglo xx nos regíamos por el sistema taylorista que buscaba aumentar la producción maximizando el ahorro en costes y, con ello, incrementar los márgenes de beneficio. Esto en lo referente a la producción. Para las ventas nos basábamos en el poder de la marca: a mejor branding mayores ventas. El siglo xxi requiere un cambio de paradigma: se trata de aportar valor al cliente situándolo en el centro de la ecuación. Y lo que el cliente demanda es escalabilidad, interacción, rapidez, respeto y transparencia. Si se lo damos será nuestro socio. Si no se lo damos nos ignorará y, por grande y respetada que sea nuestra empresa, nos dará la espalda.

# PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS NUEVOS NEGOCIOS



Cuando nos referimos a nuevos negocios nos referimos a la capacidad que algunas empresas y profesionales tienen para utilizar la tecnología a su favor, así como al cambio de mentalidad de las empresas y de los profesionales tradicionales. Este cambio de mentalidad se evidencia no sólo en su modo de trabajo, sino también en su relación con sus clientes, a quienes además de vender sus productos les invita a co-crear conjuntamente los productos que la empresa fabricará y el cliente comprará.

Esta transformación la encontramos tanto en el mundo de las grandes empresas como en el mundo de las pymes y de los profesionales autónomos.

De entre las grandes empresas un buen ejemplo nos lo brinda Google, que suele lanzar al mercado nuevos productos cuando estos apenas están en su fase beta de desarrollo. Su modelo de trabajo se basa en lanzar productos al mercado para observar y parametrizar la recepción y utilización que sus usuarios hacen de ellos. No se trata de productos muy elaborados, sino de proyectos con apenas un mes o mes y medio de vida. Una vez se lanzan al mercado, Google estudia qué uso hacen de él sus usuarios e implementa cambios sobre la marcha, mejorando el producto o adaptándolo a las necesidades que detecta.

Facebook hace exactamente lo mismo: lanza cosas nuevas, juega con la respuesta del cliente e interrelaciona con él. Empresas como Tesla van incluso más allá: vende un coche que todavía no ha fabricado. Con esta estrategia lo que realmente está haciendo es testar el mercado y analizar su amplitud. Y, al mismo tiempo, analizar la respuesta de sus posibles clientes.

Este cambio de mentalidad de algunas empresas a la hora de acercarse al mercado obliga al resto a renovarse, adaptándose a las nuevas reglas del juego o a resignarse a desaparecer. Un ejemplo por todos conocido es Kodak, que no supo adaptarse al mercado y desapareció. O Nokia, que no entendió cómo funciona la transformación digital. El factor clave en la capacidad de adaptación y comprensión del mercado es la escalabilidad. Tal y como se explica en *Organizaciones Exponenciales*, de Salim Ismail, Yuri van Geest y Mike Malone, si tu empresa no crece el 25% anualmente,

**LANZA COSAS NUEVAS, JUEGA  
CON LA RESPUESTA DEL CLIENTE  
e INTERRELACIONA CON ÉL**

sales del mercado, porque el crecimiento exponencial del mercado (es decir, tu competencia) sí crece el 25%. En este libro se analiza con detalle cómo algunas empresas han revolucionado la forma de crecer exponencialmente utilizando tecnologías como la inteligencia artificial, el Big Data y también mediante el uso de activos como su propia comunidad, permitiéndoles alcanzar un rendimiento diez veces superior al de empresas similares.

Estas ideas, que tal y como hemos visto aplican las grandes empresas en el entorno digital, son también relevantes para pequeñas empresas y profesionales independientes.

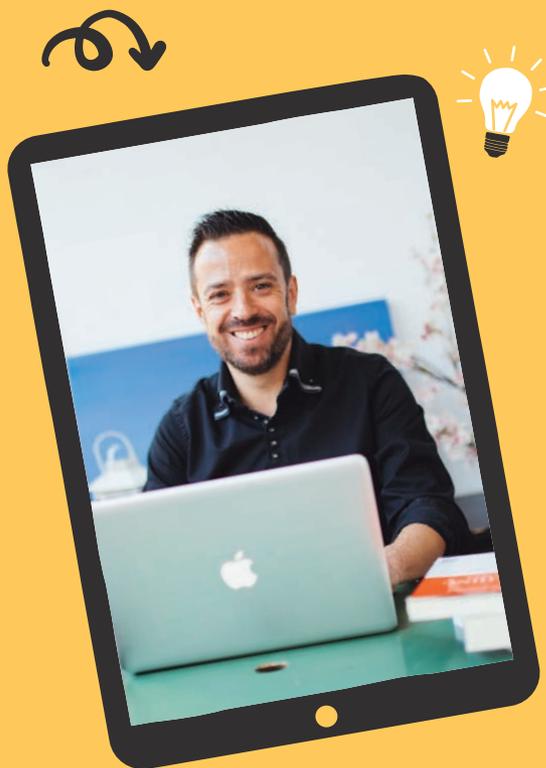
Ambos pueden también incorporar elementos de crecimiento exponencial, por ejemplo creando productos digitales, en la forma en que se promocionan usando la publicidad online y un largo etcétera. En definitiva, pueden digitalizar parte de su negocio para adaptarse a los tiempos actuales de hiperconectividad y digitalización.

La idea que subyace es que si aplicas elementos de crecimiento exponencial a tu negocio el resultado es que creces exponencialmente, desmarcándote de la competencia. La cuestión, además, es que para aplicar elementos de crecimiento exponencial no hace falta ser una empresa nueva, por ejemplo una startup, sino simplemente implementar la forma de entender los negocios de los nuevos negocios. Es decir, puedes aplicar estas fórmulas aunque la tuya sea una empresa con varias décadas de vida.

Un ejemplo de ello es Netflix, que nació como una empresa tradicional antes de la irrupción tecnológica y luego se adaptó a la tecnología, o bien Uber, que nació para ser un nuevo jugador en un negocio ya establecido, utilizando la tecnología para conectar mejor a la gente con el servicio, siendo este el mismo servicio que venían ofreciendo los taxistas desde siempre.

Lo mismo ocurre en pequeñas empresas y profesionales que han sabido adaptarse a este cambio. Profesionales que han pasado de tener un negocio offline, como por ejemplo el de un entrenador personal que ha sabido adaptar su conocimiento a la red generando grandes audiencias en canales como YouTube, Instagram u otros, y luego lanzar productos digitales escalando los ingresos a un nivel que un entrenador personal no podría aspirar.

## CASO DE ESTUDIO: DAVID ALONSO



### **Nombre de tu empresa, año de creación, fecha de salto al mundo online y breve descripción:**

Zinquo. Originalmente, en 2011, nacimos como CoachingxValores como negocio online, pero en 2020 cambiamos nuestro nombre.

Somos un Centro Internacional de Desarrollo en Valores. Creemos que vivir alineado con tus valores es el camino para conseguir una vida plena; por eso ayudamos a las personas a conectarse con lo que verdaderamente les importa.

Asesoramos y formamos a nuestros clientes en la identificación de valores y les aportamos las herramientas necesarias para que puedan actuar de manera coherente con ellos mediante una metodología que se puede aplicar tanto a nivel personal como profesional y que cuenta con tres ejes clave: base científica, proceso experiencial y divertido y, por último, implementación sencilla y práctica.

### **¿Por qué decidiste apostar por un modelo de negocio online?**

Decidí apostar por un modelo de negocio online porque cuando empecé como

coach personal a finales de 2009 vi claro que lo que iba a pegar fuerte en el mundo de los negocios a futuro era moverse en el online. Al final un negocio presencial requería que yo estuviese continuamente presente y aún así poco a poco vi que también necesitaría aparecer en el mundo online para poder hacer crecer mi negocio.

### **¿Cuáles fueron tus primeros pasos como negocio online?**

Lo primero que hice fue crear un lead magnet y lo que ofrecía a cambio de la suscripción era un ebook. Después creé un curso online (que antes impartía de manera presencial) que se llama «Vive la vida que quieres». Es decir, creé un pequeño funnel donde ofrecía un primer producto barato (97€).

### **¿Qué estrategia online es la que mejor te ha funcionado hasta ahora?**

No hacer lanzamientos, sino apostar por un modelo evergreen donde continuamente van entrando leads que vamos incorporando a nuestra lista de suscriptores a través de una solicitud de admisión para nuestro producto de Certificación en CoachingxValores.

Esta estrategia hace que no tengamos que depender de un lanzamiento, sino que nos permite tener mes a mes una estabilidad económica en la empresa mientras cumplimos los objetivos de venta que se han ido manteniendo e incrementando a lo largo de estos años.

### **¿Cuáles han sido los resultados?**

Hemos podido consolidar el equipo y hacer crecer la empresa, básicamente midiendo resultados: sabiendo cuántos leads necesitamos incorporar de manera regular y conociendo cuántos de esos leads se cierran como venta (porcentaje de cierre).

Esto a su vez nos permite seguir invirtiendo de manera estratégica en publicidad (sobre todo en Facebook) y seguir generando leads para luego poder ofrecerles y cerrar ventas de nuestra Certificación en CoachingxValores.

### **¿Qué beneficios personales tiene para ti liderar un negocio online?**

La principal oportunidad que para mí tiene liderar un negocio online como Zinquo es la libertad y el alcance que te genera. Con un negocio de estas características puedes llegar a muchísimas

más personas que si tu negocio fuera tradicional o físico.

Para mí desarrollar un negocio online te da la oportunidad de tener un mayor alcance, la posibilidad de escalar tu negocio a mayor velocidad y un gran ahorro de tiempo.

### **¿Cómo tener un negocio online ha ayudado a expandir tu propósito/misión como empresario?**

Si, por ejemplo, te dedicas a ofrecer formación como es nuestro caso, no existen fronteras para compartir ese conocimiento. No está limitado a un espacio físico, ni a unos horarios, ni a la disponibilidad del que lo imparte. Además, el contenido puede estar grabado, por lo que también es un ahorro de tiempo y la persona que genera el conocimiento puede estar al mismo tiempo en otro foco, aportando valor.

### **¿Qué recomendación darías a aquel que quiere empezar su negocio en el mundo online?**

Lo primero es determinar qué es lo que te apasiona.

Una vez determines a qué quieres dedicarte, es imprescindible identificar

cuál es tu cliente ideal para poder llegar a él. Creo que muchas veces esto no se hace lo suficientemente bien y es importante conocer a quién quieres ofrecer lo que haces o lo que sabes, sobre todo a la hora de dirigirte a él/ella, esto incluye también las estrategias de publicidad que seguir.

Una vez esto definido, a pesar de todo lo que ocurra o lo que te digan otras personas, si crees de verdad en tu idea y lo tienes claro, sigue adelante.

*«UNA VEZ  
DETERMINES A QUÉ  
QUIERES DEDICARTE  
ES IMPRESCINDIBLE  
IDENTIFICAR CUÁL ES TU  
CLIENTE IDEAL PARA  
PODER LLEGAR A ÉL.»*

---

## NEGOCIOS DIGITALES

Entendemos por negocio digital la actividad de cualquier empresa o profesional que ha digitalizado alguno de sus procesos y utiliza la tecnología a su favor en su cadena de valor. No hace falta, en consecuencia, que toda la empresa opere digitalmente, algo que además no siempre tendría sentido. Pongamos por ejemplo un restaurante: hay una parte de atención al cliente que no se puede digitalizar (o sí, pues cada vez veremos más robots camareros que nos traen la comida a la mesa), pero basta con digitalizar el proceso de toma de pedidos mediante un iPad o similar para que nuestra comanda llegue a la cocina y, en paralelo, nos ayude a gestionar automáticamente el stock. También



puede tratarse de negocios en los que el producto sea físico (como ropa, muebles, libros en papel, etc.), pero que tanto la captación de clientes, mediante el marketing online, como la comercialización de los productos, mediante un e-commerce, se haga digitalmente. En resumidas cuentas, cuando nos referimos a negocios digitales no necesariamente hacemos referencia única y exclusivamente a startups 100 % digitales o a pequeños negocios en los que se crean productos digitales que se venden por Internet, sino a cualquier empresa que haya digitalizado parte de sus operaciones.

---

## NEGOCIOS CON VALORES

Uno de los mayores cambios que hemos experimentado como sociedad durante los últimos años es la demanda de valores a las empresas de las que somos clientes. Queremos, cada vez en mayor medida, que las empresas cumplan con lo prometido, que sean transparentes en su funcionamiento, que sean escrupulosas con el trato dispensado a sus

trabajadores (los propios y los de las fábricas a las que se subcontrata la producción en países en vías de desarrollo) y que sean respetuosas con el medio ambiente, entre otras cuestiones.

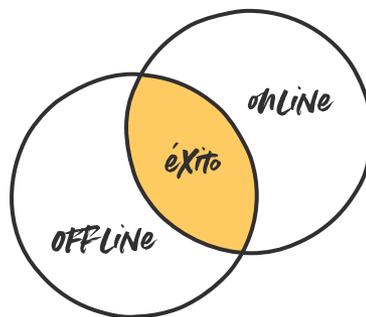


Las empresas que no cumplen con estas premisas no sólo pierden el favor de los consumidores, sino también de los trabajadores cualificados, un talento que les cuesta atraer y retener. Si una empresa no tiene valores es algo así como un motor sin aceite: tarde o temprano habrá una fricción o explosión del motor.

El valor principal es que la persona se sitúe en el centro de un negocio. La persona se puede entender como el cliente, el trabajador, el colaborador o bien el socio directivo. Una empresa, al fin y al

cabo, es una transacción en la cual alguien está tomando una decisión. Y si esta persona siente que aquella decisión va en contra de ella como persona o de sus valores será más difícil que tome una decisión favorable a la empresa.

Esta cuestión, que ahora puede parecer apenas una tendencia, se va a convertir en los años venideros casi en un estándar de calidad y las empresas no tendrán más remedio que cumplirlo. Algunas grandes empresas tecnológicas, como Facebook, han puesto en marcha recientemente sistemas para penalizar a los anunciantes que no cumplen con las promesas hechas a sus clientes a la hora de venderles un producto. A través de un sistema de encuestas a sus usuarios, Facebook advierte qué anunciantes no están operando correctamente y como respuesta a ello o bien les sube las tarifas publicitarias o, incluso, en caso de falta grave, les prohíbe anunciarse en su plataforma.

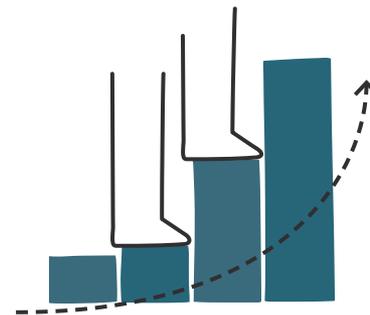


## ONLINE - OFFLINE

La línea divisoria entre online y offline es mucho más fina de lo que a menudo imaginamos. Hay que desmitificar el online como un mundo aparte. El online y el offline son en realidad dos partes de lo mismo. A menudo me refiero a los negocios que son capaces de casar ambos mundos como negocios anfibio, pues son aquellos que se mueven igual de cómodos por tierra que por agua. Estos son los negocios que tienen mayores posibilidades de éxito, pues se nutren de ambos mundos y utilizan las ventajas de cada uno de ellos en beneficio propio. Un negocio completo debe tener en cuenta las dos partes y conseguir que tanto la online como la offline operen al mismo tiempo y en perfecta sintonía.

## ESCALABILIDAD

La escalabilidad consiste en introducir elementos online en los procesos de marketing, producción e organización que permita a la empresa un crecimiento exponencial. La clave está en entender que ni el tiempo ni la materia son escalables. En otras palabras: si te dedicas a dar conferencias o a la formación presencial sólo puedes trabajar estando de cuerpo presente. Y dado que el día tiene 24 horas, al final del mes sólo puedes dar un número finito de conferencias o formaciones. En cambio, si haces lo mismo online, por ejemplo con un curso online automatizado, puedes incrementar las ventas de forma muy considerable ya que has superado la limitación del tiempo y la entrega de un producto o servicio físico.

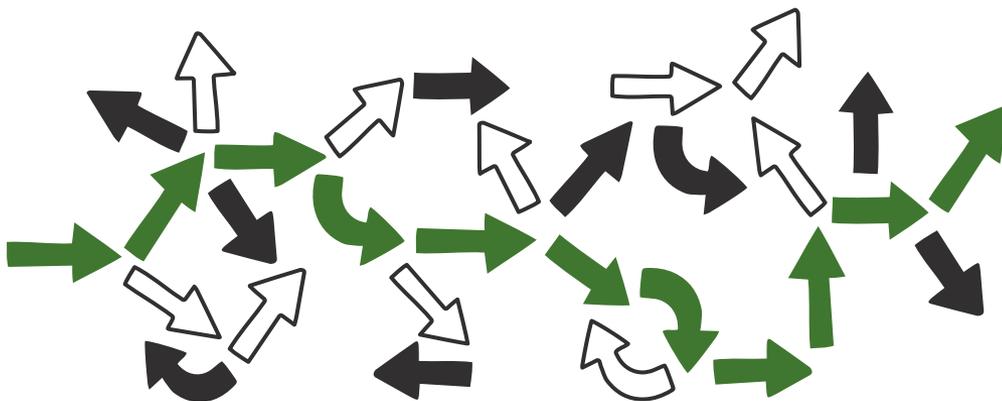


---

## ITERACIÓN Y RAPIDEZ

Iterar quiere decir cambiar. Tengo un primer modelo y veo que no funciona, lo cambio y lo transformo, lo voy iterando, sacando nuevas versiones. Esta es la base del concepto de Lean Startup. Al final no gana el más fuerte, el más rico o el que sepa más, gana el que se transforma más rápido porque es el que se adapta más rápido. La capacidad de adaptación es uno de los elementos más importantes para competir en los mercados del siglo XXI. Cuando uno no es capaz de adaptarse en este mundo tan cambiante, tan conectado, donde todo ocurre tan rápidamente, acaba por

desaparecer. En consecuencia, iteración y rapidez son una parte esencial de los nuevos negocios. Esto afecta no sólo a las operaciones de la empresa o a sus productos, sino también a las personas que trabajan en la organización, que necesitan saber adaptarse al cambio con comodidad y sin estrés. La iteración es el cambio, la transformación, el ser capaz de cambiar y de crear una nueva versión cada vez que el mercado lo demanda y la rapidez es entender y detectar estas necesidades y saberse mover hacia allí. Esto reduce costos, abre mercados, te hace mucho más competitivo y más innovador.



---

## CO-CREACIÓN CON EL CLIENTE

Tradicionalmente los productos se diseñaban basándose en un estudio de mercado, que trataba de identificar las necesidades de los consumidores. Una vez detectadas y analizadas se diseñaba el producto, se producía y se ponía a la venta, tras lo cual se esperaba la respuesta de los consumidores, a quienes previamente se había comunicado el nuevo producto con grandes campañas de publicidad.

Hoy este proceso se hace de la mano del consumidor. El cliente y los que desarrollan el producto están absolutamente unidos en su creación. Ello se debe a que las empresas han entendido

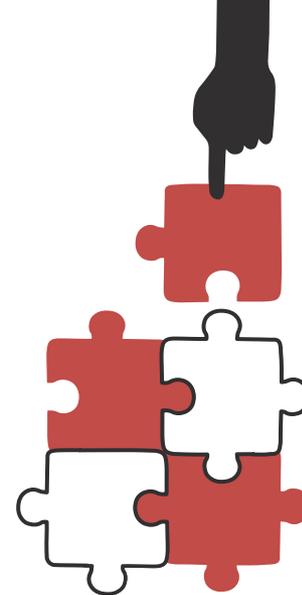
que quien sabe mejor lo que quiere es el propio consumidor, que a la postre será quien usará el producto. Steve Jobs decía que el cliente nunca sabe lo que realmente quiere (y que nunca le habían pedido que diseñara un iPhone), pero ponía mucho énfasis en explicar que estar cerca del cliente escuchándolo es una parte clave del negocio y pedía a sus colaboradores que fueran «todo oídos».

En la metodología que yo aplico en la Escuela Nuevos Negocios, en la primera fase creamos el producto siguiendo las necesidades del cliente. Una vez el cliente nos dice sus necesidades, vamos adaptando el producto a sus sugerencias, aplicando también nuestro propio conocimiento. Se trata de ir guiando al cliente, no que el cliente se lo haga solo. Con este modelo, el producto no sólo está definido por la inteligencia de la empresa, sino también por la inteligencia o necesidades del cliente. Hay muchas empresas que en sus apps (aplicaciones) añaden un listado de prestaciones que se proponen desarrollar en el futuro y dejan a los clientes votar cuales quieren que se desarrollen primero.

## COLABORACIÓN CON TU COMPETENCIA

Tu mejor aliado es tu propia competencia. La competencia es aquella empresa que tiene un producto muy similar al tuyo o que trabaja sobre la misma necesidad. Si le declaras la guerra, puede que acabéis perdiendo los dos. Si os unís, lo más probable es que ambos ganéis. Pongamos un ejemplo: cuando el CrossFit se pone de moda el sector fitness en general se beneficia. Si los players del mercado se asocian para hacerlo crecer habrá más clientes, y por tanto más beneficio, para cada player. Se trata, en consecuencia, de cooperar con la competencia, compartiendo información, innovaciones, demandas de los clientes, defendiendo juntos al sector ante los poderes políticos, compartiendo según qué gastos, etc.

Hay que preguntarse también quién es nuestra competencia, pues a menudo pensamos que sólo competimos con aquellas empresas que comercializan un producto similar al nuestro y que soluciona una demanda de mercado



similar a la de nuestro producto. Si lo pensamos bien, no obstante, no es exactamente así, dado que en la economía actual, a la que llamamos la economía de la atención, son muchas las empresas que compiten por atraer a un mismo consumidor. La editorial que publica este libro, por ejemplo, podría pensar que su competidor son aquellas otras editoriales que publican libros parecidos, cuando no son sólo estas, sino todas aquellas empresas que ofrecen un producto que en algún momento podría resultar sustitutorio de este libro, como por ejemplo un programa formativo presencial o bien un

curso online sobre la misma temática que este libro. La editorial, en consecuencia, no sólo compite con otras editoriales, sino también con aquellas otras empresas que ofrecen la obtención de un conocimiento similar al que ofrece este libro pero que no necesariamente se comercializa en formato libro. En el caso de las editoriales de ficción, es decir, de novelas, sus competidores tampoco son sólo otras editoriales parecidas, sino todo tipo de empresas de ocio, como por ejemplo Netflix, dado que el consumidor en su tiempo libre puede perfectamente optar entre leer una novela o ver una serie o una película.

El caso de Netflix, asimismo, nos sirve para ilustrar qué ocurre cuando una empresa crea un estándar de servicio nuevo, como ha hecho Netflix al ofrecer un servicio casi ilimitado de series y películas, o bien Uber al permitirte reservar un taxi desde su app, subirte y bajar una vez llegados a destino sin tener que pagar al conductor. Estos estándares de servicio nuevos hacen que el consumidor, cuando se acerca a tu producto, se haya acostumbrado a ellos y, en consecuencia, los reclame

también para tu producto o servicio, aunque tu campo de actuación sea otro completamente distinto. En este caso, pues, el creador del nuevo estándar de servicio también es competencia nuestra, pues con su proceder ha influenciado a nuestro cliente y nos ha obligado a adaptarnos a sus nuevas demandas.

Por este motivo te invito a buscar esos puntos de colaboración con tu competencia para hacer crecer el sector sin la visión limitada de la lucha con el que tienes a tu lado. La crítica a tu competencia te daña también a ti dado que daña tu sector.

Habrás visto que en este libro he invitado a expertos que podríamos considerar que son mi competencia. Pero fíjate que tanto ellos como yo nos hemos abierto a esta colaboración para ayudarte, trascendiendo nuestros intereses personales. Esta actitud no es la que tiene todo el mundo en este sector ni en ningún otro sector. Pero te aseguro que si tú la tienes encontrarás a otras personas como las que han aceptado participar en este libro que se abrirán a colaborar. Y esta actitud no sólo ayudará a tu negocio y a tu sector, sino que internamente te provocará

mucha más satisfacción que la lucha contra tu competencia. La colaboración es clave para crecer como persona, para hacer crecer tu negocio y para hacer crecer el conjunto del sector. Veremos este tema con más profundidad en el capítulo 14.



*Tú eres el Límite  
de Tu Negocio*

Si al leer este libro sientes inspiración, no dudes en compartir en tus redes esta frase o aquello que te llame la atención.  
¡Y no te olvides de etiquetarme para que me llegue! [#LibroNegociosOnline](#)   [@escuelanegocios](#)  [@miquelbaixas](#)

## CASO DE ESTUDIO: OLGA GIL



### Nombre de tu empresa, año de creación, fecha de salto al mundo online y breve descripción:

Ciencia Interior nació en 2014 como negocio online y es un lugar donde encontrar conocimiento y recursos para conocerte mejor y para sanar tu mundo interior. Además de servicios, ofrecemos formación para profesionales de la terapia.

### ¿Por qué decidiste apostar por un modelo de negocio online?

Yo venía del mundo offline donde trabajaba a niños y adolescentes a través de la equinoterapia. Era un trabajo presencial que requería de mí los siete días de la semana, que me costaba cobrar y que me ataba a un lugar fijo.

Conocer el mundo digital y sus infinitas posibilidades me hizo optar por ese modelo de negocio cuando creé Ciencia Interior. Un negocio online supone la minimización de costes. Para trabajar sólo necesito mi teléfono móvil. Mi negocio va siempre conmigo. Puedo trabajar a mi ritmo y eso es calidad de vida.

### ¿Cuáles fueron tus primeros pasos como negocio online?

El primer paso fue crear (y pensar en) un producto que pudiera ofrecer online. En mi caso fue «Crea tu genograma familiar», que era un programa individual de proceso de transformación. A partir de ahí, desarrollé un guion de lo que quería ofrecer, creé una carta de ventas y un modo de pago y finalmente lo puse a la venta.

*«LIDERAR UN NEGOCIO ONLINE TE DA LA OPORTUNIDAD DE IMPACTAR EN LA VIDA DE MÁS PERSONAS.»*

La venta la inicié en un taller presencial y sólo contaba con el guion del curso, la carta de ventas y el modo de pago. En ese taller conseguí vender la primera edición del programa y a partir de ahí desarrollé todo el contenido en profundidad.

### **¿Qué estrategia online es la que mejor te ha funcionado hasta ahora?**

En lo referente a optimización de esfuerzos, desarrollar un funnel evergreen para vender mi programa «Rituales de poder».

Creamos una secuencia de mails apoyada por una campaña de publicidad en Facebook. Anuncios que llevaban a un webinar dentro del funnel y después a la carta de venta, al producto y a la comunidad en Facebook. Todo automatizado.

### **¿Cuáles han sido los resultados?**

Si hablamos de resultados económicos, este año y en un único lanzamiento de un programa de formación para terapeutas en versión beta hemos conseguido facturar 60.000€.

Estoy muy orgullosa de la formación que hemos creado, del impacto que tendrá, y de poder estar rodeada de un equipo fantástico.

En los primeros dos años de negocios acompañé a más de 600 personas a través de mis programas y a más de 200 emprendedores para el desbloqueo de su negocio. Llegar a tantas personas en tan poco tiempo sólo ha sido posible gracias a tener un negocio online.

Por otro lado, con Saúl Pérez, decidimos crear una formación profesional muy potente, dirigida a mejorar la intervención profesional en las terapias: el Máster en Intervención de Terapia Sistémica. Es la primera formación que existe de este tipo en formato online y desde donde trabajamos para mejorar la calidad y profundidad de las intervenciones de los terapeutas.

Ahora desde Ciencia Interior ofrecemos tanto servicios de acompañamiento como formación profesional, y estamos creando el primer curso online de terapia con Playmobil.

### **¿Qué beneficios personales tiene para ti liderar un negocio online?**

Ha supuesto para mí una transformación personal inimaginable.

Por un lado soy mucho más optimista y me siento más segura, he descubierto que puedo crear mi propia realidad laboral.

Este modelo de negocio me permite conciliar con facilidad (ya que soy madre) y retomar una pasión aparcada durante años: vivir viajando y en los últimos dos años no he dejado de conocer nuevos lugares junto a mi familia.

### **¿Cómo tener un negocio online ha ayudado a expandir tu propósito/misión como empresario?**

El mundo online ha contribuido al desarrollo y transformación de nuevas líneas dentro de mi negocio. Al principio ofrecía servicios de atención individual y posteriormente en grupos. Para mí, liderar un negocio online te da la oportunidad de impactar en la vida de más personas y poder transformar la realidad de mucha más gente. Llegar más lejos.

### **¿Qué recomendación darías a aquel que quiere empezar su negocio en el mundo online?**

Elige un posicionamiento claro como experto y pon el foco (para evitar la dispersión) en una red social para comunicar tu mensaje. Aporta contenido de valor y venta desde el minuto cero y descarta un inicio de negocio sin venta. Vende desde que lances.

# EL FUNCIONAMIENTO DE UN NEGOCIO DIGITAL

El modelo de crecimiento que proponemos en este libro consta de cuatro etapas, que son las siguientes: activación, validación, escalada y liderazgo. Para asegurar que en tu negocio transitas correctamente por cada una de las cuatro etapas, cada una de ellas incluye un test, el cual te permitirá saber en cada momento dónde estás exactamente.



Lo que vas a descubrir en este apartado es la punta del iceberg de uno de los aspectos más esenciales a comprender para que tu negocio digital tenga éxito. Si quieres profundizar en este tema te invito a acceder a una masterclass y realizar un test que te dará más claridad y te permitirá identificar en qué momento exacto estás y cuáles son las acciones que debes hacer para avanzar.

[www.libronegociosonline.com/etapas](http://www.libronegociosonline.com/etapas)

# 01

## FASE DE ACTIVACIÓN

La activación consiste simple y llanamente en conseguir una primera venta. Para ello intentaremos ofrecer un producto o servicio mínimo que podamos desarrollar con una infraestructura mínima y con una inversión también mínima. No tendría sentido volcar grandes cantidades de tiempo y de dinero para desarrollar un producto complejo que desconocemos si seremos capaces de vender. Por ello, nos centraremos en ofrecer un producto o servicio muy acotado en costes y prestaciones y que seamos capaces de desarrollar y de comercializar sin incurrir en grandes inversiones. Lo más importante en esta fase es trabajar la mentalidad, pues estás en un momento en que todavía no has obtenido ninguna venta, lo cual te genera todo tipo de dudas acerca de la calidad de tu producto. Cuando esto ocurre tienes que ser capaz de cargarte de valor y de tratar de ser optimista con el resultado final de tu propuesta, sin permitir que los malos augurios te lleven por el camino de la desesperación y sientas la tentación de abandonar. Hay, en consecuencia, un reto psicológico que tienes que intentar superar con éxito, pues ello supone poder seguir avanzando en el desarrollo del producto.



02

## FASE DE VALIDACIÓN

Una vez producida esta primera venta entraremos en la siguiente fase, la de validación, que es, de lejos, la más importante, toda vez que si hacemos bien esta fase todas las demás resultarán casi irrelevantes. A menudo, no obstante, a esta fase se le dedica menos atención, pues no resulta quizá la más entretenida y uno tiende a querer crecer lo más rápido posible, pero su importancia, como veremos, es capital y si la hacemos bien conseguiremos tener un negocio sólido.

En esta fase lo ideal es crear un grupo beta: un primer grupo de clientes con los que trabajar a destajo

para poner a prueba el negocio y para, a partir de sus necesidades, hacerlo crecer. Si hacemos bien las cosas, enfocándonos en el producto, serán los miembros de este grupo beta quienes se convertirán en prescriptores de nuestro producto y activarán la rueda de la recomendación, invitando a sus amigos y conocidos a sumarse al proyecto. Será gracias a ellos, y a la excelencia de nuestro producto, que conseguiremos nuevos clientes con los que hacer crecer nuestro negocio. De hecho, si uno es capaz de diseñar un buen producto las ventas vendrán solas, sin necesidad de hacer ningún tipo de esfuerzo en marketing, toda vez que los propios clientes recomendarán el producto a sus amigos y conocidos.

Un buen ejemplo de ello fue el inicio de la Escuela Nuevos Negocios, que empezó en 2016 con el ánimo de crear el mejor producto posible. Para ello nos concentramos durante meses en la validación del producto, al que llamamos FOCO y que empezó con un grupo beta de apenas ocho personas. En el programa nos reunimos una vez cada tres meses con los integrantes del grupo como parte de la formación pero nos servía también para estudiar con ellos las posibles mejoras del programa formativo. El objetivo en aquel momento no era crecer, sino validar el producto tratando de ver cómo podía ayudar en mayor medida a nuestros clientes, los ocho integrantes del grupo beta. Una vez estuvo validado y dimos con la experiencia transformadora que buscábamos para nuestros alum-

nos abrimos las puertas del programa y el crecimiento fue exponencial, doblando los alumnos cada tres meses hasta tener que cerrar las inscripciones poco después porque habíamos llegado al máximo número de alumnos que podíamos atender. No fue necesario hacer publicidad, pues los propios alumnos nos recomendaron a sus amigos y conocidos.

En esta fase de validación hay que validar dos cosas muy importantes. Veámoslas: en primer lugar, se debe validar que el producto sea realmente bueno y que se adapte como un guante a las necesidades de los clientes, es decir, que les solucione la necesidad por la cual han decidido adquirirlo. Y, con ello, que tengamos clientes satisfechos que nos recomienden. Si eso ocurre, si en efecto nos recomiendan, significará que hemos validado el producto con éxito. A continuación, hay que validar los argumentos de venta, para asegurarnos de que consiguen convencer y con ello convertir a las personas interesadas en clientes. Dado que, en esta fase, y gracias a la prescripción de los ya clientes, recibiremos un número significativo de peticiones de interés, es el momento de poner a prueba los argumentos de venta, para tratar de seleccionar aquellos que funcionan mejor.

# 03

## FASE DE ESCALADA

La siguiente etapa, la etapa de la escalada, es aquella en la que vamos a hacer crecer nuestra audiencia y, con ello, nuestro negocio. Haciendo bien las cosas, en esta etapa podemos pasar de una audiencia mínima (la que nos ha permitido crear el grupo beta) a una audiencia ya muy significativa. No obstante, a menudo los profesionales que se encuentran en esta etapa cometen dos grandes errores, a saber: el primer error es no haber hecho bien la fase de validación, de modo que crecen sin una base sólida. El segundo es crecer desordenadamente haciendo demasiadas cosas. Es habitual en estos casos ver a profesionales que sin dejar asentar el proyecto empiezan a introducir nuevos sistemas, nuevas versiones del producto, más publicidad, nuevas herramientas de comunicación (como podcasts o vídeos en YouTube) todo ello de un modo desordenado y sin tener claros los fundamentos del negocio.

Es la fase de prueba y error, pero sin tener claro por qué los nuevos sistemas no funcionan ni cómo integrarlos en el conjunto. Al final acaban desarrollando un negocio cada vez más complejo pero sin conseguir los resultados que por tamaño y propuesta de valor deberían obtener. ¿Te suena familiar? Es algo que todos hacemos de un modo intuitivo, pero que

## FASE DE LIDERAZGO

debemos evitar a toda costa, pues puede significar la muerte del negocio y nuestra propia ruina. Para evitarlo es imprescindible trabajar con una única vía de escalada y no desviarse ni un ápice de la hoja de ruta marcada. Esta única vía de escalada debe ser la que nos dé mejores resultados y la única que desarrollemos, eliminando de cuajo todas las demás. Y la única que repitamos constantemente, creciendo a partir de ella y aprovechando para pulir los posibles defectos que pueda tener, de modo que cada vez la tengamos más asentada y más engrasada.

En esta etapa las claves son tener máximo control de la vía de escalada midiendo muy bien los resultados y la eficacia de cada parte para ir haciendo cambios y mejorando los resultados.

Si lo hemos hecho bien y hemos desarrollado una única vía de escalada, más tarde que pronto nos encontraremos con un problema. O mejor dicho, con un bendito problema: tendremos más clientes de los que podamos gestionar y eso hará que empecemos a sentirnos incómodos por no poder dedicar todo el tiempo que nuestro negocio demande. Cuando llega este problema, cuando vemos que estamos creciendo rápidamente pero que no contamos con la infraestructura necesaria para gestionar todas las peticiones de nuestros clientes, habremos llegado a la siguiente fase, la de liderazgo.

Este será el momento de poner algo de freno al negocio y reinvertir parte de los beneficios en él, ampliando colaboradores, comprando nuevos equipos y afinando sistemas para asegurarnos de que todo funciona como es debido.

Tras ello, y para atraer a nuevos clientes con los que solidificar nuestro liderazgo en el sector, será el momento de ampliar los canales de comunicación y de diversificar nuestras inversiones en publicidad. Será el momento de dar un paso adelante para asentarnos en nuestra posición de líderes.

