

LIDERAZGO CO

Aprendizajes de éxitos y fracasos
en 20 emprendimientos

DIEGO NORIEGA

LIDERAZGO CO
Aprendizajes de éxitos y fracasos en 20 emprendimientos

1º Edición agosto 2020
© 2020 Diego Noriega

Reservados todos los derechos
Queda prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio, sin la autorización previa, expresa por escrito del autor.

LIDERAZGO CO

Aprendizajes de éxitos y fracasos
en 20 emprendimientos

Índice

Prólogo.....	7
Introducción.....	9
Capítulo 1.....	13
Capítulo 2 - ¿Para qué?.....	21
Capítulo 3 - ¿Con quién?.....	59
Capítulo 4 - ¿Qué?.....	103
Capítulo 5 - ¿Cómo?.....	139
Capítulo 6 - ¿Cuándo?.....	205

Prólogo

En su primer libro —estoy seguro de que vendrán muchos más— Diego Noriega, con una transparencia poco común, comparte las experiencias «personales» recogidas a lo largo de sus cuatro décadas de vida, con el objetivo de estimular, ayudar y desafiar a aquellos que se lanzan a la aventura personal y profesional de emprender.

El libro tiene muchos atractivos. Para empezar, las propias características y vivencias de quien lo escribe. Nacido y criado en Santiago del Estero, una de las provincias más pobres de nuestro país (asociada con la «siesta» y donde escasean los emprendimientos privados), fundó más de 20 empresas, vendió exitosamente varias de ellas (una de ellas en una operación millonaria con una de las empresas más importantes del mundo), y se convirtió en uno de los referentes del emprendimiento a nivel nacional. Deportista de excelencia, llegó a ser scratch de golf y jugar en la primera división del club de rugby más importante de Santiago del Estero). Todo ello lo convirtió en una de las personas más conocidas y admiradas de su provincia y le hizo saborear durante mucho tiempo las mieles reservadas a los «ganadores».

Pero Diego se arriesga y decide, también, mostrar su «lado B». Así comparte abierta y descarnadamente todos sus errores y derrotas, tanto personales como profesionales. Y nos cuenta cómo fundió empresas, como perdió toda la fortuna ganada, los conflictos personales y familiares. Sus angustias y dolores. Una muy interesante pintura en primera persona de la impostura del éxito y del fracaso que, creo, inevitablemente hará que el lector empatice con su historia.

Desde ese lugar humano y terrenal, Diego comparte experiencias, propone preguntas, sugiere ideas, y comparte herramientas para la gestión de emprender desde una perspectiva y un objetivo multidimensionales.

Por un lado, poniendo en evidencia que, mucho más marcadamente que lo que sucede en otras formas de trabajar, el emprender involucra e impacta en el emprendedor no solo profesional, sino también personalmente. Uno no trabaja de emprendedor. Uno «es» emprendedor. A partir de esa premisa, ambos planos —el personal y el profesional— están íntimamente ligados en todo el desarrollo del libro.

Por otra parte, Diego encara las cuestiones y preguntas más estratégicas y conceptuales que impactan en el emprender y en quien lo hace, pero también atiende a los aspectos más prácticos y operativos de la ejecución. Y siempre intentando estimular al emprendedor a que se haga las preguntas correctas para poder, al adueñarse de las respuestas que cada uno les dé a aquellas, enriquecer sus propios procesos analíticos y decisorios.

Diego confiesa que solo recientemente tomó plena conciencia de su verdadera pasión: ser emprendedor de emprendedores, ayudar a otros a emprender. En especial a los que como él vienen de la periferia. Parece, entonces, que todas sus experiencias y vivencias positivas y negativas fueron pasos y etapas imprescindibles para formarlo debidamente para poder llevar adelante su propósito en la vida.

Y por sobre todas las cosas, para hacerlo desde un lugar que va en contra de lo que sucede habitualmente en el ecosistema emprendedor, tan afín a destacar a los «héroes individuales», pero inalcanzables para la mayoría. *Liderazgo CO. Aprendizajes de éxitos y fracasos en 20 emprendimientos* es una muestra contundente de que Diego cree mucho más en los «héroes grupales».

Tal vez esta sea la razón por lo que de chico cambió el golf por el rugby. Una metáfora anticipatoria de su vida.

PABLO SAUBIDET

Introducción

En 1985, cuando tenía 10 años, una noche después de cenar tuve una charla memorable con mi papá. Me dijo: «Vení, cabezón, vamos a conversar. Te espero en el living». Pensaba que me había mandado otra travesura y fui con cierta desconfianza a tener esa conversación. Entonces me dijo: «Bueno, cabezón, jugás muy bien al golf. Acabás de ganar otro torneo y te dedicás, te gusta. Podés ser un gran profesional. Por eso, te ofrezco que dejes el colegio, que lo rindas libre, pero que te dediques 10 horas por día a jugar al golf». La verdad es que yo no podía creer lo que estaba escuchando. Este psiquiatra grandote y barbudo, con una presencia imponente y una mirada muy profunda —así era mi padre, el gran Negro Noriega— me estaba incitando a que tomara una decisión profunda e importante porque, quizás, las primeras decisiones son las que van a ir definiendo para qué lado vamos a caminar.

Entonces, recuerdo que traté de hacerme el grande y crucé una pierna en una posición de muchísima confianza, demostrando que sabía lo que estaba contestando: «No, papá. Te agradezco mucho, pero la verdad es que a mí me encantaría crear empresas, armar equipos, vender, exportar. El golf es un deporte muy individualista y yo quiero ser parte de equipos». No recuerdo qué respondió mi padre, pero

lo imagino sonriendo ante mi categórica respuesta. Siempre cuento como anécdota mi primera idea de exportación: poner vacas en un avión en Santiago del Estero (mi querida provincia natal, al noroeste de la Argentina) y mandarlas a China. Hubiera sido un malísimo negocio, pero esta ha sido mi primera idea de negocio.

¿Qué me dejó esta conversación con mi padre? Primero, me quedó grabado lo definitivo que ha sido este momento para mí, en términos de que las decisiones siguientes han sido consecuencia de aquella decisión original; y segundo, que nunca había hablado acerca de crear equipos, ni de ser parte de una empresa, ni de exportar. Sin embargo, luego de esta conversación, esas ideas quedaron ya instaladas en mi inconsciente y después conspiré para que las cosas fueran así. Eventualmente, logré crear más de 20 empresas, armar muchos equipos, exportar. Por cierto, un gran sueño cumplido. Pero, con el tiempo, me di cuenta de que no me entusiasmaba tanto el lugar de llegada: lo más importante para mí era el proceso de construcción, de crecimiento, de aprendizaje. Y eso es lo que me puse en la cabeza muchos años después: aprender permanentemente, aprender de cada una de las personas que atraviesan mi vida.

Esta conversación con mi padre fue uno de mis primeros grandes aprendizajes. Creo que lo que intentó mi padre fue hacerme pensar, desafiarme, ponerme en un extremo. El hombre, el psiquiatra, claramente tenía su propósito, y creo que lo ha conseguido. Es que desde una temprana edad uno empieza a soñar, a mirar a lo lejos, a visibilizar un norte y con pequeños pasos comienza a caminar hacia ese lugar. Esto es lo que también hago con mi hija, Laste, y también con Lolito. Les pregunto: «¿Qué querés hacer? ¿Qué te gustaría hacer? ¿Cómo te ves para agregar valor? ¿Cómo te ves dando? ¿Qué te gustaría compartir?». Porque no se trata solamente de qué te gustaría estudiar —la pregunta típica— porque el estudio universitario se extiende por 3 o 4 años, pero lo que vamos a hacer y a desarrollar abarca toda la vida.

Entonces, tal como hizo mi padre con cada uno de sus cinco hijos al desafiarnos a temprana edad, creo que cada uno de nosotros tenemos la oportunidad de preguntarnos si estamos haciendo lo que tenemos que hacer, lo que queremos hacer, lo que debemos hacer y,



A mis diez años, ¿planificando el futuro?

especialmente, cuál es la marca que queremos dejar. Y esto nos lleva a tener conversaciones valientes con nosotros mismos, con nuestras familias, nuestros amigos y, por sobre todo, con nuestros hijos. Pero esto no solamente se tiene que hablar: se tiene que hacer. Yo veía cómo mi padre intentaba crear, intentaba formar una empresa —como médico psiquiatra profesional, intentó muchísimas veces hacer una vinculación con otros médicos para formar una red de prevención y atención de salud mental— y los esfuerzos que hacía para lograr su propósito. A pesar de las muchas negativas, insistió, y el tiempo le dio la razón. Así fue como fundó una gran empresa. En el 2020, con 45 años, puedo mirar para atrás y ver con claridad este otro valor que nos enseñó mi padre: predicar con el ejemplo.

El sueño de armar empresas nunca me abandonó —aunque, por suerte, el de las vacas a China, sí— y mi primer motor fue cambiar la cultura de trabajo dependiente del estado que observaba en el interior de la Argentina, por otra en donde vibrara la iniciativa privada como forma de desarrollo de las economías locales. Entonces, la mejor alternativa que desde chico pude encontrar para salir de esta situación fue el sueño de armar empresas.

Y a esto estamos dedicados. La nueva burbuja está en Internet y esta ola es una oportunidad para que emprendedores de cualquier lugar del mundo puedan generar propuestas de valor diferentes. Por eso, me propuse como objetivo ayudar a los emprendedores a desmitificar el fracaso, a pensar en modelos de negocios que sean sustentables o autosustentables y, sobre todas las cosas, a modificar el estilo de liderazgo.

A lo largo del libro vamos a hablar de cómo hacer escalar y crecer compañías para lograr estos objetivos. Y para hacerlo, voy a compartir mis experiencias y los aprendizajes acumulados en estos años. Todos podemos crear, todos podemos hacer, todos podemos soñar. De hecho, tenemos la obligación de soñar, de soñar lo más grande que se pueda, porque no tener límites es gratis. El problema es que después hay que acompañar esos sueños con realidades, de lo contrario, es pura alucinación, es solamente humo. Así que, a no dudar: llegó el momento para empezar a convertir nuestros sueños en realidades.

Capítulo 1

Emprendo desde el siglo pasado (1999) y, en este tiempo, he cofundado más de 20 emprendimientos: SisVe, MarketingElectronico.com, Grupo-e, Visiting, Diarios-e, GuíasOnline, ReviewsProfesionales, TravelAdAgency, alaMaula, TurismoArgentina, Comunidades-e, SantiagodelEstero.net, Ecommerce.Travel, Mediaecommerce.com, La Gaceta Shop, Pueblos Originales, EspacioPurmamarca.com, Torrenegra Accelerate, AMO GROWTH, Mentorías.co, Colaboran.do, etcétera.

He tenido la experiencia de haber vendido (exit) mi empresa alaMaula a grupos internacionales de primer nivel como eBay y luego ser su General Manager para Latinoamérica. Y también he fracasado muy fuerte con SegundoHogar (entre otros fracasos).

En el 2009 me seleccionaron emprendedor Endeavor y, al verlos actuar, descubrí mi propósito: acompañar a emprendedores en su camino de realización personal y profesional. Y en los últimos 20 años como emprendedor, he recibido más de 500 mentorías y he brindado más de 1200.

Me han invertido en muchas oportunidades y también he sido inversor ángel en numerosos emprendimientos: Nubimetrics, BlueSmart,

Educabilia, Fancybox, Guiasonline, ReviewsProfesionales, entre otros. En ese proceso, evalué más de 2000 empresas para invertir. Luego con Torrenegra Accelerate evaluamos unas 1500 más.

Lo más importante es que solo voy por un tercio de mi vida profesional y me propuse el objetivo de que en los próximos 40 años pueda dar decenas de miles de mentorías e impactar en más de 1 millón de emprendedores.

Disfruto la vinculación de emprendedor a emprendedor. He desarrollado una experiencia importante y siento la necesidad de compartir ese conocimiento con emprendedores que están comenzando o que tienen dificultades en el crecimiento/escala de sus compañías. En este último caso es donde sé que puedo agregar mayor valor.

Con el objetivo de compartir mi experiencia y conocimientos, armé un framework con los 5 pilares que me han sido útiles para hacer crecer y escalar compañías que inspiran. Los pongo a disposición de ustedes con el deseo de que se lleven muchas cosas útiles y prácticas de este libro.

Los 5 pilares del crecimiento exponencial

En las conferencias para emprendedores se habla mucho del crecimiento exponencial y de cómo preparar tu pitch, levantar dinero, convencer a inversores para vender compañías a valuaciones millonarias... La experiencia me ha enseñado que el crecimiento exponencial se da cuando un emprendedor alcanza su máximo potencial, tanto en su actividad profesional como a nivel personal. No pueden estar desconectados.

Entonces, para apuntalar el crecimiento exponencial, necesitamos cuestionarnos 5 pilares básicos: para qué, con quién, qué, cómo y cuándo. Definir estos pilares es fundamental. E indagar en las respuestas con claridad y valentía me ha ayudado a transitar el desafío de crecer como emprendedor.

Lo primero que tenemos que preguntarnos es el PARA QUÉ. Alguien, hace más de 200 años, empezó a dibujar los límites entre

los países de Latinoamérica y, en realidad, vemos que estos límites solamente marcan, ante todo, las diferencias en culturas. El sueño que compartimos con mis socios de Pueblos Originales¹ y con Alex Torrenegra² es el de unir Latinoamérica, y estamos convencidos de que la mejor manera de lograrlo es a través de nuestros emprendedores. Sabemos que podemos alcanzar este sueño porque los emprendedores somos colaborativos, tenemos un mindset diferente, con otra forma de pensar y de crear.

Siempre, desde chico, tuve el sueño de crear y desarrollar empresas que exporten valor, entonces cuando estaba en la universidad empecé a desarrollar empresas y, más tarde en la maestría, mientras trabajaba full time —y empezaba mi máximo emprendimiento que es mi familia— continué generando empresas y persiguiendo mi sueño. Y empezaba a golpearme contra la pared, y a validar o a invalidar cosas relacionadas con mi sueño. Nadie te puede limitar en tus sueños. Soñé con crear una empresa, con levantar mucho dinero, con que me inviertan, con que crean en mí, con que confíen en mí, con crear mucho valor y luego poder vender la compañía, que este sueño me hiciera viajar por el mundo y dar charlas por todos lados. Y así fue: ese sueño se me hizo realidad. Entonces, puedo decir que tuve éxito. Aunque ese éxito lo pienso con muchos signos de pregunta.

Porque, aunque vendí mi compañía, compré mi auto soñado, mi casa soñada, pude viajar por todo el mundo dando conferencias y todo lo demás, algo me faltaba. Me sentía vacío. No me sentía realizado. Sentía que había corrido durante 15 valiosos años, que había invertido todos esos años de mi vida para alcanzar algo que finalmente no era lo que yo esperaba. Por eso, también en algún aspecto fracasé, pero el fracaso me dio muchísimo más aprendizaje que el posible éxito. El éxito me hizo olvidar quién era yo, mis valores, mis creencias, qué

¹ Mis socios de Pueblos Originales: René Calpanchay, Clemente Flores, Celestina Ábalos, Balbín Albaysol, Jorge Gronda, Pablo Saubidet, Pablo Simón.

² Alexander Torrenegra es inversor en Shark Tank Colombia y mi socio cofundador en Torrenegra Accelerate.

hacía y por qué lo hacía. Me había convertido en una persona que sentía que se las sabía todas, que tenía explicaciones y respuestas para todas las preguntas, pero que definitivamente no tenía humildad y esa es una variable fundamental para cualquier emprendedor. No era el que aprendía, era el que enseñaba. Y tampoco escuchaba.

Tener humildad para aprender de todas las situaciones y de las personas con las que tengo oportunidad de interactuar es fundamental como forma de vida. Cada situación tiene un mensaje, y eso es lo que me estaba perdiendo de aprender. Me sentía subido a una escalera que no tenía bases. Por eso también es importante tener criterio a la hora de elegir los objetivos.

La próxima pregunta que debemos hacernos es si emprenderemos solos o acompañados. O sea, CON QUIÉN. Estar solos es muy pesado, es una mochila que pesa varios kilos. ¿Puedo manejar en solitario temas de tecnología, producto, producción, operaciones, marketing de ventas, administración, legales? ¿Sabemos todo eso? ¿Podemos ser expertos en todo eso? Sé que somos talentosos, quizás en una o dos de estas cuestiones. Pero abarcar todo eso solos es literalmente imposible. Por eso, para lograr abarcarlo, armar equipos es fundamental. Y voy a agregar algo sumamente arriesgado: creo que la relación empleado-empleador está totalmente rota. Desde hace un tiempo, los millennials no quieren trabajar para nadie, aunque sí aceptan trabajar para una compañía que tiene una causa, un propósito abiertamente declarado y muy potente. O sea, identidad.

Para ayudar a resolver el con quién y sortear el tema de la confianza, proponemos con mis socios de Pueblos Originales un nuevo paradigma, el paradigma de los «CO»³: COmpartir, COnocimiento, COnversar, COlaborar, COnectar, COcrear, COfundar, y, sobre todo, generar CONfianza. Y no solamente a nivel sociedad y reducido de mi empresa. Los equipos son fundamentales, por eso propongo una nueva

³ A lo largo del libro, vamos a hablar de valores CO, en los cuales el componente CO está capitalizado para acentuar su importancia.

mentalidad: relación de pares. La relación empleado-empleador necesita un cambio fuerte para no morir. Nuevos acuerdos, nuevas realidades basadas principalmente en las expectativas de las dos partes y con comunicación permanente para que puedan validarse de tanto en tanto.

¿Dónde busco a mis socios? ¿Cómo creamos sociedades? Elegir quien nos acompañe no es fácil y no se decide rápidamente. No salimos a la calle a buscar nuestra pareja para toda la vida y decimos: «Hola, ¿quieres tener hijos conmigo?». Sabemos que es un proceso a larguísimo plazo en donde los valores tienen un lugar primordial. Tengo que sentirme totalmente identificado, ser compatible. Y si hablamos de empresas, es clásico que nos asociemos con los compañeros de la facultad —el caso típico, cuatro ingenieros— y ¿quién vende, quién lidera, quién va a expandir el mercado, quién hablará con los abogados y los inversores? Necesitamos una complementariedad y, luego, el compañerismo, las ganas de estar compartiendo 12 horas por día. Las ganas de reírse juntos y de abrazarse cuando hay que llorar. Es un proceso. Y lo ideal es empezar por algún proyecto chico, con un alcance determinado.

Otra pregunta que debemos hacernos es QUÉ quiero. ¿Tenemos muy bien identificado el qué quiero? Porque es necesario tenerlo identificado y, si lo podemos poner por escrito, mucho mejor. Tienen un 42 % más de chances de ser exitosos aquellos que escriben y bajan las ideas, que no las dejan en el aire. Que las escriban allana el camino para luego hacerlas realidad. Entonces, en el qué quiero, tengo que identificarme con las cosas en donde yo puedo generar valor y más vale generarlas en aquellas cuestiones en las que soy muy talentoso. Cada uno de nosotros tiene un talento. ¿Cuál es mi talento? Reconocer ese talento es muy bueno y es parte de la confianza en uno mismo, parte de decir en qué voy a ser diferente, dónde está el valor que cambia las realidades, que cambia el statu quo y en qué cuestiones voy a poner toda mi pasión, toda mi energía.

¿Pero CÓMO crecemos? ¿Cuáles son los canales en los que tenemos que distribuir? Todo el mundo está hablando de que conseguir

inversiones es fácil. Lo importante es crecer orgánicamente, sin tener que pagar dinero, sin tener que pagarle a Google o a Facebook. Háganlo ustedes mismos. Hay libros, hay videos que son de gran ayuda. Para crecer hay 20 canales mínimo, pero tenemos que identificar cuáles son los mejores para nuestro producto. Cuando encontramos la confianza del mercado en nuestro producto y sabemos que están dispuestos a pagar por lo que hacemos, le ponemos toda la energía a uno o dos de esos canales y optimizamos continuamente para lograr escala. ¿Cómo? Optimizando procesos que tenemos que empezar a describir desde el principio. No escriban un plan de negocios, sí escriban procesos: qué dijeron cada uno de sus clientes. No se sienten a conversar y a tomar un café o un whisky sin una lapicera. Escriban, desarrollen todas las estrategias, prueben todo lo que saben, desaprendan, optimicen su equipo, lo que se necesita para arrancar no es lo mismo que necesita la compañía para escalar y tampoco para crecer. Son distintos skills los que se necesitan. Mejoren la reputación, tercericen lo que no es esencial para su negocio para que se puedan focalizar en lo que tienen que hacer bien.

Las redes son una herramienta fundamental y necesaria. ¿Cómo usar las redes? ¿Qué redes elegir? Sin ninguna duda, LinkedIn debería usarse como la número uno: a la mañana, al mediodía, a la tarde y a la noche. Todos los días deberíamos generar contenido. Tengo que ser el experto en mi materia, tengo que animarme a salir a decir: «Pregúntenme lo que quieran que les voy a responder». Esa es la manera de generar confianza en los clientes, en los aliados, en los potenciales socios. La cuestión es comunicar: cuándo vamos a salir al mercado, cuándo vamos a pasar a la próxima etapa, cuándo vamos a conversar, cuándo vamos a comunicar. La realidad es que cuando nos ponemos en acción, las cosas empiezan a pasar también. Es un ida y vuelta todo el tiempo, y eso lo convierte en una acción muy enriquecedora.

Estar atento a las métricas también es de gran ayuda, ya que son el mapa que la empresa necesita para concretar los objetivos. ¿Revisamos las métricas periódicamente? ¿Cuánto dinero tengo? ¿En cuánto tiempo me quedo sin dinero? ¿Cómo hago para cortar costos,

para aumentar el ingreso, para traer más leads a mi embudo de conversión? Es fundamental tener muy en claro los indicadores más importantes y mirarlos todos los días (y varias veces al día) y dedicar un rato a conversar acerca de los resultados. Por eso es que necesito un compañero —o varios— con los que pueda compartir estas cuestiones. Todo el tiempo, todos los días.

Está claro que, para poder analizar las métricas, necesitamos definir los objetivos, fundamentales para liderar equipos y para alcanzar el máximo potencial de la empresa. Con ese fin, podemos manejarnos con *objective key results* (OKR) y *key performance indicators* (KPI), tal como veremos en el capítulo 4.

Y el último punto que deberíamos cuestionarnos es el CUÁNDO. Es importante tener en cuenta la finitud y el timing. A mediados del 2019 falleció mi papá; en el 2018, mi primo más querido, y también perdí a un par de grandes amigos. Sé que estoy a un análisis médico de que me anuncien *game over*. Así que cuando el momento llegue, no quiero remordimientos por lo que no se hizo, sino festejar la vida que se ha vivido. Entonces, si hablamos de nuestro tiempo, más vale que lo hagamos valer y que la próxima hora la valoremos como el mejor regalo.

Un tema importante para revisar es la calidad de las conversaciones que estamos teniendo. ¿Hablamos del 5 % que más nos interesa, del 5 % que nos hace sufrir, que no nos deja dormir, que nos ilusiona y que, a la vez, nos hace mal? Hablemos de eso con todo el mundo, cada minuto. Es una oportunidad para que lo hagamos con nuestros seres queridos, amigos, socios, etc. Esa es la única manera de potenciar la obra que queremos realizar. La transformación comienza por uno mismo. Seamos líderes, pero no lideremos a través de la palabra, sino a través del ejemplo de nuestros hechos y acciones, lo que constituye el verdadero liderazgo.

Antes de entrar de lleno en cada uno de estos 5 pilares —para qué, con quién, qué, cómo y cuándo— les propongo que este no sea solamente un libro de lectura. La idea es que este libro nos haga pensar y conversar con nosotros mismos, descubriendo nuestro interior. Yo

voy a desnudar mis sentimientos y mis experiencias, con aciertos y desaciertos. Voy a poner todo de mí, pero necesito que ustedes también hagan el mismo esfuerzo. En sintonía con los valores CO, espero que podamos compartir este recorrido, este viaje que vamos a emprender juntos.

Capítulo 2

¿Para qué?

Hablar del PARA QUÉ es centrarnos en el propósito tanto de nuestra vida como de nuestro negocio. Mi propósito está definido desde el 2005 —ser emprendedor de emprendedores y acompañarlos en su proceso de realización personal y profesional— y, como decíamos en el capítulo anterior, lo que busco es tener una vida plena haciendo lo que más me gusta hacer: ser conector de gente, matchmaker de conocimiento y experiencias. En definitiva, acompañar a emprendedores en el desarrollo de su crecimiento es lo que concreta mi propósito.

Como ya les conté, he creado más de 20 compañías en diferentes industrias: e-commerce, online travel, online media, etc., pero, definitivamente, este acompañamiento a emprendedores, esta COcreación, es lo que más completa mi propósito y me llena de inspiración tanto en el largo plazo como en el día a día. Porque esta acción verdaderamente reúne mi pasión, mi misión, mi vocación y mi profesión y responde a las siguientes preguntas:

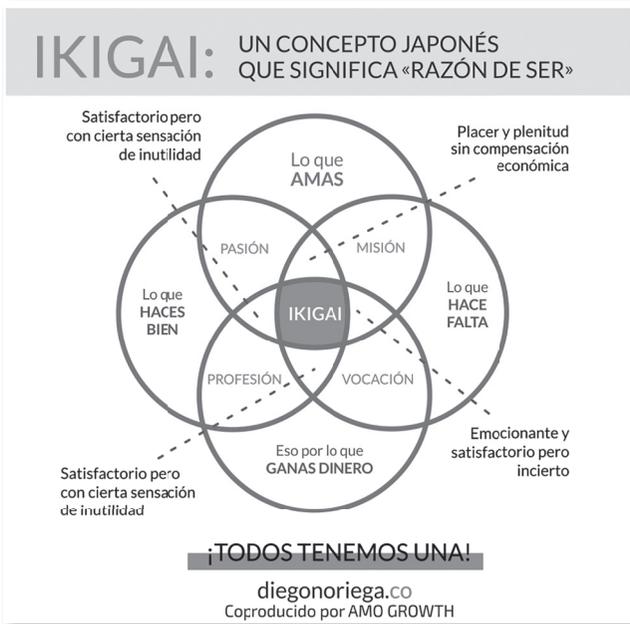
- ¿para qué hago lo que estoy haciendo aquí?
- ¿a qué le dedico tiempo?
- ¿a qué le dedico lo más valioso que tengo?

Descubrí que respondiendo estas preguntas y trabajando en esta dirección es la manera en que más feliz me he sentido, porque dejé de correr detrás de metas impuestas, incorrectas para mí. Lo importante es que cada uno busque dentro suyo para responder esas preguntas.

Ikigai: el framework para lograr la plenitud

En Japón trabajo y pasión suelen encontrarse... El Ikigai y la vida laboral suelen ser lo mismo. En cambio, en Occidente es una historia tristemente común que, tras una vida de duro trabajo, las personas no encuentren motivaciones a ser más productivos con respeto a su trabajo.

En el Ikigai confluyen varios conceptos. La idea es darles respuesta a estas cuestiones: lo que uno ama, para lo que uno es bueno, lo que necesita y por lo que le pueden pagar. En el centro de todo surge el Ikigai.



*¿Para qué hago lo que estoy haciendo?
El esquema Ikigai para lograr el propósito*

Esta metodología se ajusta a lo que necesitaba como definición. Me dio claridad para definir mi propósito y trabajar en él buscando mi plenitud personal y profesional.

Comprendí la razón por la que la mayoría de las veces me sentía sin pasión, sin energía o combustible. Siempre arrancaba proyectos con mucho entusiasmo, pero en algún momento comenzaba a apagarse esa llama.

Haber definido mi Ikigai y trabajar todos los días en esa dirección ha sido una gran ventaja para conectar con lo más profundo de mí y poner toda la pasión en función de los emprendedores. Esa es mi nueva forma de medir el «éxito». Ya no por valuaciones, exits (venta de empresas), facturación, EBITDA, cantidad de empleados, tamaño de empresa, etc., sino por la cantidad y calidad de mi impacto en emprendedores.

Como decía mi papá: ¿quién quiere ser la persona más rica del cementerio? ¿A quién le interesa? Al final del día, lo que buscamos es tener una vida plena. Y una buena forma de lograrlo es haciendo lo que nos gusta hacer, dejando una huella o legado. Y sabemos que mucha gente está dispuesta a pagar por lo que a nosotros nos gusta hacer. Entonces, revisar mi propósito es fundamental para conectar con la marca que quiero dejar y habla de cómo construyo desde el día a día mi futuro.

Y cuando definimos y escribimos el propósito, se enciende la luz y se facilitan muchas decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Pero si no tenemos un propósito, nos desmotivamos y creemos que lo que estamos haciendo no tiene sentido.

Cómo definí mi propósito

Lo primero fue ponerme firme con que la prioridad no era seguir desarrollando proyectos hasta definir un norte a 20 años. Es un cambio de mentalidad que tenemos que hacer para poder definir el propósito.

En mi caso comencé a hablar de esto con amigos, familia, terapeutas, otros emprendedores, etc., pero, sobre todo, conmigo mismo. Entonces,

cara a cara con el espejo, me hacía estas preguntas: ¿cuál es mi búsqueda?, ¿a dónde quiero llegar?, ¿qué quiero dejar a mi hija?

Fue muy difícil para mí tener claridad y fuerza en la ejecución, a tal punto que me demoré 10 años entre descubrirlo y trabajar el 100 % de mi tiempo en ello. Si pudiera volver el tiempo atrás, me pondría en marcha antes.

Por ello es que, en los talleres y mentorías que doy, trabajamos en esta definición en paralelo a la ejecución de lo que la persona quiera desarrollar conmigo. Generalmente están vinculados con planes de crecimiento y escalamiento, muy enfocados a los objetivos de la empresa. Cuando les traigo el tema del propósito, les cuesta, pero intento hacer estos cuestionamientos para que se aclare lo más importante que le puede pasar a esa persona.

El propósito: el dolor, lo que nos completa, lo que queremos dar

Hay tres cuestiones clave para identificar el propósito: el dolor, lo que nos completa y la actitud de dar.

En mi caso, lo más doloroso de mi vida fue navegar el fracaso sin saber por qué, sin saber para qué. Encontrarme solo. La vida del emprendedor es tremendamente solitaria. Casi podría decir que no emprendan a no ser que tengan un propósito claro. Todo tiene que estar en línea con el propósito. Yo me sentí muy solo como emprendedor, por eso quiero acompañar a los emprendedores, y es lo que mejor me sale hacer. Porque siento que compartir todo ese cúmulo de experiencias que quedan y mueren en mí es una pérdida gigante. Identifiquen ustedes lo que les hace doler, lo que les hizo doler. Ese es un punto de partida.

Lo que nos llena y nos completa abarca a la serie de actividades y personas que nos hacen sentir muy bien. Sabemos qué y quién nos hace feliz y cuándo lo somos. Esas emociones son claves para identificar qué nos apasiona. Luego debemos conectar eso con nuestro propósito.

Y la tercera cuestión es que, en vez de intentar recibir, cambiemos la lógica y comencemos a dar, a servir. Seamos generosos. Los latinoamericanos somos muy de abrazar y demás, pero ¿saben que somos de los países que más desconfiamos de nuestro prójimo? Una investigación de mercado¹ dio por resultado que —y me enorgullece muy poquito— los países que menos confían en su sociedad son, en primer lugar, Serbia y, en segundo lugar, la Argentina. Colombia no está muy lejos, y Perú y Chile, tampoco. La famosa brecha de distancias: «No, no. Yo no te voy a contar porque me lo quedo para mí». ¿Y si me copia? ¿Y si el que está aquí al lado es mi enemigo? Todos, el de al lado, en mi trabajo, emprendiendo, o hasta mi socio. Mejor no voy a compartir todo lo que sé. Triunfa la desconfianza. Pero a no equivocarnos: la misión del emprendedor es ser un hacedor. El emprendedor es un soñador, es cierto, pero es una persona que pone las cosas en la mesa, pone las manos a trabajar, contagia, inspira a socios y clientes, conecta, abraza. Sin eso no podemos seguir, no podemos ser buenos emprendedores.

Entonces, para ser emprendedores, como somos seres sociales debemos construir relaciones. Pero para esto necesitamos generar confianza. ¿Sobre qué se construye la confianza? Se construye sobre los valores. Yo tengo identificados mis valores, pero ¿ustedes tienen identificados los suyos? ¿Honestidad, disciplina, resiliencia, pasión, franqueza, respeto, humildad, actitud, comunicación, etcétera?

Los valores también son importantes de definir porque son la base en donde construimos, la base fundamental para la creación de relaciones en mi emprendimiento, en mis relaciones personales. Son la base de todo: tan fácil como eso. Son los cimientos.

¹ *Infobae* (10 de abril 2020), «Un mundo dividido: la encuesta que revela el firme avance de la desconfianza entre vecinos». Disponible en: <https://www.infobae.com/america/mundo/2018/05/18/un-mundo-dividido-una-encuesta-revela-el-firme-avance-de-la-desconfianza-entre-vecinos/>

Conectar con lo más profundo

Yo siempre digo que elegí la familia en donde nacer y crecer. Una familia con dos padres excepcionales: el Negro Noriega y Cecilia Meossi. Ambos muy queridos, gente de bien y que como padres han sido excepcionales. Por un lado, el Negro, la persona más brillante y profunda que conocí. Con una sola frase simplificaba lo complejo. Nunca me voy a olvidar de la conversación que tuvimos sobre el cambio de paradigma que veía en las relaciones personales y, después de explicarle una hora el desafío que tenía, mi papá me contestó: «Todos somos seres extraordinarios, el tema es que puedas descubrir en qué...».

Por otro lado, mi vieja, la mejor persona que conozco sobre la Tierra. Así de simple. Siempre ocupándose de los demás. Amiguera y sociable como pocas personas, pero siempre poniendo primero a su familia. Cometí el error, inconscientemente, de buscar que mi pareja se pareciera a mi mamá.

Hablando de pareja, después de varios intentos, elegí a Inés. Con ella hemos podido construir un hogar, algo que no había podido hacer con otras relaciones. Tenemos una vinculación muy fuerte en donde logramos la paz interior, potenciándonos mutuamente, logrando lo mejor de cada uno. Estar con ella me ha permitido sentirme mejor persona. Buscamos tener estabilidad emocional, disfrutar del día a día, tener proyectos comunes y acompañarnos mutuamente en dar el mejor ejemplo posible a nuestros hijos. La vida ha sido mucho más linda desde que conocí a Inés, mi gran compañera.

Laste es mi hija y uno de los motores de mi vida. Nació en el 2000 y, desde el primer momento, me ha iluminado la vida. Desde niña me ha acompañado a viajes, reuniones, conferencias. Ha sido la persona con quien he compartido más experiencias en mi vida. Siempre repito la anécdota de que organizaba actividades con sus amigas y las desafiaba con preguntas como: ¿cuáles son los objetivos del año?, ¿qué quieren lograr este mes?, ¿para qué quieren estudiar? Es increíble que con 20 años recién cumplidos ya haya pasado la mitad de su universidad y que tenga casi 2 años de experiencia laboral. Me acompaña en Espacio Purmamarca y en AMO GROWTH, donde está aprendiendo

a trabajar en equipo, marketing, ventas, etc. Todos aprendizajes muy importantes para tener herramientas para enfrentar sus retos profesionales. Tiene una capacidad muy grande y con voluntad y algo de experiencia va a poder materializar todos sus aprendizajes para sentir libertad en todos los sentidos. Pero lo más importante es el desarrollo de su inteligencia emocional. Pudo vencer la resistencia a hacer terapia y hoy la toma como una actividad clave en su vida para poder entender sus emociones y tomar acciones al respecto. Quizás de los aprendizajes más importantes de su vida y que debería continuar en su vida. Tiene la suerte de tener a Mae, su prima y alma gemela a quien hemos «adoptado» en la familia, y que junto a Lolo e Inés compartimos una convivencia de diversión y aprendizaje.

Lolo, mi hijo del corazón, me ha dado la oportunidad de ser padre nuevamente y de hacer todo lo que me gustaba hacer de niño. Jugar, luchar, competir, descubrir, viajar, disfrutar, etc. Sin haber cumplido aún los 10 años, tiene una inteligencia elevada y, aunque es muy desafiante, también aprende día a día. Admiro su forma de querer a las personas y a los animales. Es muy cariñoso y nos alegra la vida diaria.



Con mi familia: Laste, Inés y Lolo en Bariloche, Argentina

Finalmente, estoy seguro de que elegí a mis hermanos. Soy el mayor de 5 que trajeron a este mundo Mamá y Papá. Con todos tengo una relación muy cercana y, con cada uno, una vinculación especial.

Valentín, el grande. Muy parecido a mi mamá porque siempre está a disposición. De niños, él era el último que se iba a dormir pero, antes de hacerlo, les preguntaba a mis padres si necesitaban algo más. Compartimos mucho tiempo de chicos, y de jóvenes continuamos la convivencia durante la universidad. Compartimos amigos y mucha vida de la buena. Qué buen tipo ese Valen.

Gastón —el más facha de los Noriega, pero también el más profundo— es un gran psiquiatra con una vocación muy fuerte por brindarse a la sociedad. De grande me «coacheó» en mis momentos más difíciles. Nunca voy a olvidar cuando le conté que me estaba por estrellar con mi empresa SegundoHogar.com y él me respondió: «Diego, tu plan B es buenísimo». Me dio mucha paz y la energía para afrontar uno de los peores momentos en mi vida, y siento que él siempre está atento.

Benjamín, con quien compartimos sueños, proyectos y negocios, está continuamente pensando en cómo generar... un capo total. No es el más cariñoso de todos, sin embargo, es el que está más cercano a Mamá después de que el Negro partió a otra vida.

Miqui, la artista, fue la gran alegría de mi viejo. Siempre con una sonrisa pegada en la cara. Si bien es la más chica, me sorprendió la madurez que tuvo al aceptar la partida del Negro, festejando y agradeciendo la gran vida que tuvieron juntos.

Estoy muy agradecido a todos ellos y también a mis cuñadas Eque, Sofi y Naty, porque me han hecho parte de sus familias, y porque gracias a ellas tengo 7 hermosos sobrinos: Delfi, Carmelita, Bauti, Santi, Emi, Elo y July. También a mis tías tan queridas Graciela y Beatriz, y a los amigos de mis viejos, con los que compartimos tantos momentos lindos que los considero familia. Finalmente, quiero agradecer a mi familia de Estados Unidos, los Holmberg. Con Bob, Joan, Molly y Tim viví un año y me ayudaron a crecer. Fue una de las experiencias más importantes de mi vida y siempre los recuerdo con enorme gratitud y cariño.



Con mis hermanos en el cumple 74 del gran Negro Noriega



Con mi familia grande en Finca de Yanda, Santiago del Estero, lugar donde compartimos en familia muchos momentos hermosos y donde vimos crecer a nuestros hijos

Como hijo y hermano dejé mucho que desear. No di un buen ejemplo. Me cansé de hacer macanas («travesuras» en santiagueño). Mi viejo desde bebé me apodaba «Peligrito»... Pobres, cómo los hice sufrir... Espero devolverles a todos ellos al menos algo de lo que me dieron, sobre todo, amor y alegría.

Los valores H

Y si hablamos de COnectar gente, los valores juegan un rol primordial. Fui un afortunado por vivir mi juventud en Santiago, dedicarme a hacer deportes y tener mucha vida social. La pasé muy bien. Tuve (y tengo) amigos de fierro con los que estamos conectados por los valores que nos han enseñado: la humildad, el esfuerzo, la dedicación, el valor del equipo, la importancia de los objetivos. Es la camada de 1974 del Santiago Lawn Tennis inicialmente y que se hizo extensivo a 30 camadas diferentes con las que he compartido estos valores.

Con mi grupo de amigos compartimos gran parte de nuestras vidas. Vivimos miles de momentos de alegría y también lloramos abrazados el día que lo perdimos a David. Sin embargo, a pesar del dolor,



Con mis hermanos de la camada 74 y la familia de Were en la edición #14 del «David Werenitzky» en honor a nuestro amigo

comenzamos a organizar un torneo de rugby en su honor. Desde el 2006, el Were es una cita infaltable del rugby juvenil argentino. Llevamos 14 ediciones con clubes de 12 provincias, donde lo que se celebra es el valor de la amistad. Nada más representativo para recordar a nuestro querido David.

Con los cambios de la camada del 74 nos elegimos para viajar juntos, ahora con familia incluida. Son mis hermanos de la vida y a quienes estoy eternamente agradecido por lo vivido y aprendido.

Las experiencias vividas con el Seleccionado M21 también me dejaron muchas enseñanzas. Entre los 4 clubes de mi provincia, formamos un humilde equipo, sin grandes estrellas pero con enormes esfuerzos. Como no teníamos elementos deportivos, cada uno aportaba lo propio; aprendimos a entrenar sin pelota (usábamos una zapatilla en lugar de la reglamentaria ovalada) y nos sentíamos muy limitados ante la trascendencia de varios integrantes de los demás seleccionados. Entendimos entonces que todas estas limitaciones podían voltearnos o, por el contrario, impulsarnos para ganar los partidos. Y elegimos confiar en lo que habíamos forjado: un grupo de amigos que se había hecho fuerte ante las adversidades y que había mantenido la calma en los momentos difíciles.

Como también sucede en otros aspectos de la vida, el proceso no fue fácil e implicó muchos sacrificios. El mindset del equipo, el espíritu del CO y los valores de la amistad y del rugby nos sirvieron no solo para ganar en la cancha, sino como una experiencia de vida que nos forjó como personas. Así, conseguimos dos terceros puestos en encuentros nacionales, luego de ganarles a las máximas potencias de rugby —Tucumán, Rosario, Mendoza y San Juan— cosa que nunca había ocurrido con un equipo de Santiago del Estero.²

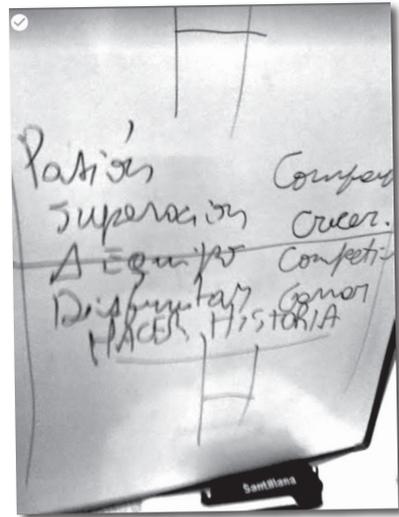
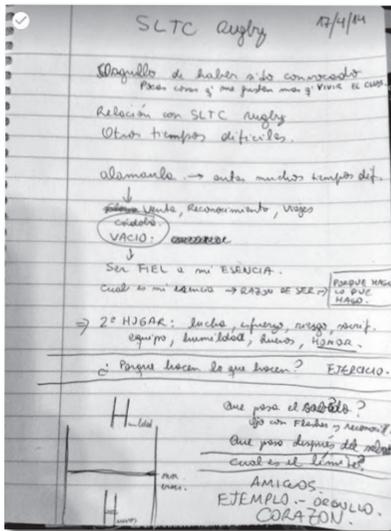
² «Recuerdo equipo de amigos: Seleccionado de rugby Santiago del Estero 74». Disponible en: <https://diegonoriega.co/recuerdo-equipo-de-amigos-seleccionado-rugby-santiago-del-estero-74-3er-puesto-argentino-m19-y-m21/>



A la derecha, contra Tucumán y Mendoza, dos partidos memorables que pudimos sacar adelante a fuerza de los valores H y de la amistad. A la izquierda, las publicaciones y la reunión en mi casa por el encuentro a 20 años de ese suceso

Con respecto a los valores H, en el 2014 tuve un inmenso privilegio de dar la charla después del último entrenamiento de Santiago Lawn Tennis y previo al partido por el Nacional de Clubes de Rugby contra uno de los clubes más destacados del país, el SIC (San Isidro Club). Quizás fue este el partido más importante que tuvo alguna vez mi club. El capitán del equipo, el querido y recordado Mariano Polenta García, me había encomendado esa charla.

Mientras reflexionaba cómo podía encarar la charla, pensé que lo único que podía aportar en cinco minutos era hablar de los valores que aprendimos con mis amigos en el club. «¿Pero de qué forma puedo ejemplificarlo?», me pregunté más de una vez. Y entonces me surgió la idea de hablar de las «H del rugby» que es lo que aprendimos junto a mis amigos jugando este deporte. Como saben, las H son los postes que marcan la línea en donde se llega al objetivo. En inglés ingoal. Y como rugbiers, así como personas, no se puede llegar al objetivo a cualquier precio o costo, sino teniendo en cuenta la visión amplia, disfrutando el proceso y, sobre todas las cosas, valorando a las otras personas del equipo. Dibujé en un pizarrón una gran H y les pregunté a los jugadores qué veían en el pizarrón. Tiraron muchas palabras, todas hermosas, y expresaron qué sentían, qué los unía, qué los alineaba.



Hoja de preparación para la charla previa al partido más importante de mi club
Foto del pizarrón escrito con la H y las frases de los jugadores

Tomando algunas palabras o frases de ellos, les comenté que para mí era una cancha de rugby y que me traía a la memoria mis momentos más felices con mis amigos, los momentos de mayor adrenalina, de miles de recuerdos, olores, ruidos, imágenes, anécdotas, etc. Pero lo más importante es que me conectaba con nuestro querido amigo David Werenitzky, nuestro capitán, líder natural. Les comenté a los chicos que, cuando falleció David, le pude dejar mi camiseta en su ataúd y eso para mí resumía los valores H, aquellos valores que compartimos:

- Hombres: ser «hombres» no es por el género, sino ser personas de bien.
- Huevos: ponerle toda la garra —y en este deporte es esencial—, estar pensando cómo hago para ganar el próximo metro.
- Honestidad: nos proponemos dar todo, dejar todo. Mi compromiso es el máximo que puedo dar y lo mismo para el resto del equipo.
- Humildad: nos vamos a equivocar una y miles de veces en un

partido, como también nos vamos a equivocar en la vida. Lo importante es recuperarse.

- Honor: para mí, vestir la camiseta roja y blanca de Santiago Lawn Tennis ha sido una de las mejores cosas que me ha pasado en la vida.
- Hacer historia: son las oportunidades únicas que nos pasan por la vida. En este momento, el partido es contra uno de los tres mejores equipos de Argentina. Es la oportunidad para que ingresen, hagan historia. Que sea un momento imborrable, que sea un momento para revivir y recordar en el futuro con sus nietos, con sus amigos y con aquellos que hayan tenido la oportunidad de entrar a la cancha.



En la foto, el capitán Mariano García y dos Pumas del SLTC, Tomás Lezana y Facundo Isa

Ganamos 34 a 18. Algo inimaginable sucedió...

El equipo fue el héroe y ese día hicieron historia.

Detrás de los valores H que pusieron en la cancha, los sostenían los valores CO que cada uno de ellos lleva dentro, sobre todo en el COrazón.

Valores CO

Si hablamos de valores CO, nos referimos directamente a pasar del ego, del pensar primero en uno mismo, para empezar a pensar en las necesidades de la sociedad y en la posibilidad de impactar positivamente en ella. Es una mirada que implica romper con los paradigmas para lograr generar confianza, con mucho coraje de parte de todos los integrantes de un grupo —que puede ser una empresa, un club, un equipo, una familia, una sociedad, etc.—, en donde cada uno piensa primero en qué puede DAR. Cambiar la mirada: hablar de valores CO es pensar en qué podemos aportar, en lugar de pensar en qué nos podemos llevar. En mi caso, a través de este libro u otro tipo de publicaciones, puedo aportar conocimiento, mi experiencia —que la comparto abiertamente y con transparencia—. Y este aportar, a su vez, contagia positivamente, origina vínculos basados en la sabiduría de las experiencias y genera confianza.

Pensar en los valores CO va mucho más allá de pensar en el beneficio económico que una determinada acción me puede brindar. Es pensar en que lo que estoy emprendiendo nos ayude a evolucionar como humanidad. En definitiva, es un nuevo estilo de liderazgo. El liderazgo CO está basado en la COLaboración y COcreación, en el CONectar con nuestros equipos y clientes, en el buscar COMplementos que potencien nuestra misión, en el CONTener al equipo en situaciones de incertidumbre, en CONversar a través de preguntas, en CONstruir ideas y proyectos, en la toma de decisiones en CONjunto o en COMunidad, en la COMunicación con transparencia, en COachear en vez de imponer, en COMpartir experiencias, sentimientos, etc. El liderazgo CO requiere líderes con CORaje, líderes que se atrevan a transformarse en serio y enseñando con el ejemplo.

La aplicación de los valores CO me ha hecho cambiar la forma de pensar y accionar. Ahora está más llena de sentido, de fuerza, de valor y de sabiduría. Hay tantas decisiones que se simplifican al actuar con estos valores. Y tanta emocionalidad negativa que dejamos de lado. En definitiva, los valores CO nos mejoran como individuos, como equipo y como sociedad.

La COherencia es otro de los valores CO. Me gusta hablar siempre desde el punto de vista del significado. Una persona coherente es la que actúa en consecuencia con su idea o con lo que expresa. O sea, quien conecta dos puntos: lo que hago hoy y lo que hago en 5 años, ¿están en la misma línea? Mi discurso y mis acciones, ¿apuntan a lo mismo? Es lo que llamo el «Se.Pe.De.Ha.»: sentir, pensar, decir y hacer.

Los grandes maestros de los valores CO son los pueblos andinos. Su estilo de vida es compartido, colaboran, se complementan, conversan, comparten y construyen en comunidad. A ellos les debo mucho aprendizaje y las vivencias CO más intensas, especialmente la transmisión de la sabiduría de generar cosas comunitarias en detrimento de los intereses personales.

Soñar el propósito

Todo comienza con un sueño. Como ya les conté, a los 10 años, cuando mi papá me dijo: «Dejá el colegio y dedícate a jugar al golf que jugás muy bien», fue la primera vez que tuve una charla seria con mi viejo. En ese entonces, le contesté: «No, porque mi sueño es crear empresas». Desde chico empecé a mirar para afuera de mi provincia, Santiago del Estero. Tenía las ganas de que mi provincia —una de las más pobres del país y con menor iniciativa privada— se convirtiera en otra cosa, con mayor iniciativa privada, sin depender del Estado. Quería una provincia con más identidad, con gente apasionada que pudiera crear y trascender, con gente que supiera que efectivamente se puede emprender tanto desde el interior de la Argentina como de cualquier otro lugar del mundo.

Así que empecé a armar empresas y la primera tuvo que ver con ese gran sueño de chico que era exportar. Y empecé a exportar servicios de marketing digital. Algo que verdaderamente —les cuento un secreto— poco sabía, pero armando equipos empezamos a sumar conocimientos y nos transformamos en la primera empresa de marketing digital en la industria hotelera en Latinoamérica. Así logré el sueño de exportar. Esto nos implicó un montón de aprendizajes, pero lo esencial es por qué armamos estas empresas. Aquí comprendí que esta acción fue una consecuencia de lo que queríamos hacer. No el qué, no

el cómo, sino el para qué queríamos hacer eso. En definitiva, que nos inspiraba, que nos motivaba, que queríamos cambiar.

Fuimos creciendo año a año y en el 2008 comenzamos a crear varias empresas y, de repente, cuando estaba muy cómodo apareció Endeavor y me dijo: «Vení y sumate al proceso; cumplís con los requisitos que tenemos para seleccionar emprendedores: ser un inspirador, un innovador. Tenés un equipo que está trascendiendo la frontera argentina, estás exportando, tu facturación sigue creciendo. Pero, sobre todas las cosas, estás devolviendo valor a la sociedad: das charlas, mentorías y estás comprometido con el desarrollo del ecosistema emprendedor en el interior». Así comenzó la relación con Endeavor. Pasé por un proceso espectacular, con varios mentores que me llenaron de conocimientos. Estaba tremendamente inspirado en todo el proceso de Endeavor hasta que, en la parte final del panel internacional, Salvador Said —director de Endeavor Chile— me dijo más o menos así: «Me gustas como emprendedor, pero no me gusta tu empresa. ¿Por qué no la vendes y te montas algo más escalable?». Fue una puñalada al corazón y sentí que lo quería matar.



Foto Diario Los Andes: La expresión del éxito ³

³ Diario Los Andes (28 de junio de 2017), «Endeavor: cuando las mejores ideas no son las más originales». Disponible en: <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=endeavor-cuando-las-mejores-ideas-no-son-las-mas-originales>

Eso es Endeavor: es incomodarte y hacer que salgas de la zona de confort para que alcances tu máximo potencial. Para mí era dejar de jugar al golf todos los días, de ver a mis amigos, familia y desafiarme a lograr el máximo impacto posible. Yo sentía que no amaba lo que estaba haciendo, ya no lo estaba haciendo con pasión. Así que le hice caso a Salvador y le vendí a mis socios el 95 % de mis acciones. Ellos estaban mucho más en el día a día de la empresa y la querían llevar a otro lugar. Yo, en cambio, quería crear otra cosa, algo más escalable y con mayor potencial. No sabía qué, pero sí que tuviera impacto y trascendiera tanto en términos empresariales como personales. Era el 2008, tenía 33 años y era el momento de transformarme, de comenzar de nuevo...

Mi ilusión de ser emprendedor de emprendedores seguía firme y, después de un tiempo de duelo por el fracaso de SegundoHogar.com, en el 2019 le pudimos dar forma al sueño creando Torrenegra Accelerate en sociedad con Alex Torrenegra. Así COfundamos una aceleradora 100 % remota (y un año antes del coronavirus del 2019) que tiene como meta capacitar y asesorar a un millón de emprendedores de mercados emergentes.

Generar ecosistemas

Los ecosistemas son fundamentales para crear sinergias y maximizar el valor aportado a los emprendedores. Para ello se necesita un ecosistema emprendedor unido, compuesto por el Gobierno, Cámaras, ONG, Universidades, Empresas e inversionistas —o sea, todos los stakeholders—, funcionando en conjunto para lograr el objetivo. En general, vemos a todo este sistema funcionando en forma aislada, de manera individualista y eso nos perjudica a todos. La idea es intentar consensuar con los distintos actores del mercado, elevar la voz para que no solamente se hable de los unicornios, sino para que la gente esté pensando en cómo innovar y crear valor.

A diferencia de 20 años atrás, existen muchísimos programas para empezar a desarrollar, a idear o para empezar a crear. Por ejemplo, en los productos mínimo viables, vemos prototipos que ayudan a empezar a conversar con los clientes y que son las fases iniciales

para comenzar a evolucionar un emprendimiento; en programas en las universidades, ya que casi todas tienen su área de desarrollo emprendedor; en algunas Cámaras de Comercio, que tienen un desarrollo impresionante y admirable pues tienen sus programas de inicio, incubación y aceleración; en fondos, que hacen inversiones sobre proyectos. Existen muchos jugadores del ecosistema que trabajan sobre esto y hay cantidad de información en Internet.

Santiago del Estero es el lugar donde nací, que amo y del cual me siento parte. Vengo de allí, soy de allí y en algún momento volveré seguramente. Pero también me reconozco mucho con todo el noroeste argentino que es lo más latinoamericano que tiene la Argentina. Esta es una región que carecía de ecosistemas de innovación y de emprendimiento local. Los ecosistemas emprendedores son fundamentales y totalmente necesarios para potenciar la innovación, potenciar emprendedores, para facilitar la transformación de todas las industrias. Esto se está viendo en todo el mundo, por ende, es importante también hacerlo a nivel local.

Endeavor, una organización que potencia el emprendimiento de alto impacto, no existía en el noroeste argentino. Lo comenzamos a desarrollar junto a Juan Collado y otros empresarios de primera línea, como Jorge Gronda, Facundo Garretón y muchos más en diferentes provincias de las regiones del norte en 2012.



Experiencia ENDEAVOR del Bicentenario en Tucumán junto a Guibert Englebienne, amigo y presidente de ENDEAVOR Argentina

Me tocó también liderar esa organización un par de años y fueron desafíos grandes porque nos damos cuenta de que hay mucho por hacer por el ecosistema en todos los niveles, y no solo estamos hablando de las capitales o de las provincias, sino también del interior del interior, donde necesitan mucho más todavía de esa transformación de mindset como para creer que se puede emprender desde cualquier parte. Luego de este experimento que tuvimos en Endeavor NOA —en donde nos fue muy bien, aunque todavía no tenemos los resultados que quisiéramos—, el proceso está siendo muy potente, empezamos a pensar en las provincias, en mi caso, en Santiago del Estero.

Así es como el 22 de marzo del 2016 convocamos desde Endeavor a distintos sectores del ecosistema emprendedor del NOA para trabajar juntos: las tres universidades, colegios profesionales, las cámaras de comercios, entidades de los gobiernos provincial y nacional, etc. El gran objetivo fue articular las sinergias para poder aprovechar el máximo potencial de las capacitaciones y entrenamientos brindados a emprendedores. Sobrecumplimos los objetivos y quedó articulado el ecosistema local. En el 2020, la Plataforma Emprender ya se ha instalado como el referente del emprendimiento en Santiago del Estero y tiene programas para ayudar a emprendedores.



*Conferencia de prensa posterior a la convocatoria para la
Plataforma Emprender (Marzo 2016)*



Foto de los gobernadores de las provincias del NOA al momento de la firma

La consolidación del ecosistema emprendedor

El 25 de octubre de 2018 también marcó un hito en el ecosistema emprendedor en el noroeste argentino, cuando vivimos la Experiencia Endeavor NOA en Termas de Río Hondo.⁴ Más allá de lo inspiracional, me da mucha alegría ver que, después de 10 años de trabajo, el ecosistema emprendedor está funcionando a pleno y da muchas esperanzas a pesar del contexto. Los gobernadores de Santiago, Tucumán y Salta firmaron acuerdos para trabajar juntos por el emprendimiento. La prensa de las tres provincias estuvo presente en el evento, difundiendo en la tapa de los diarios. Empresarios y emprendedores conversaron de igual a igual para ver cómo transformar industrias, productos y, sobre todo, cómo transformar a las provincias. Los 40 emprendedores de cuatro generaciones que Endeavor NOA seleccionó

⁴ Experiencia Endeavor NOA en Termas de Río Hondo. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/impactado-del-impacto-experiencia-endeavor-noa-2018-diego-noriega/>

como HIT (High Impact Training) junto a los directores del Board de Endeavor NOA trabajaron juntos para entender mejor a la organización. Participaron 2000 personas provenientes de Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero, esperanzadas y empoderadas para crear, hacer, formar equipos y asociarse. A lo largo de diferentes charlas y talleres, los emprendedores demostraron que sus emprendimientos crecieron fuerte en los últimos años y que emprender desde el NOA no es una utopía, sino una realidad que depende de cada uno de nosotros. Se respiró un espíritu asociativo para cambiar el NOA y afianzar la certeza de que podemos salir adelante, y que solo depende de nosotros.

En mayo del 2018 participé del Endeavor-Israel IDB Tour. IDB, uno de los holdings más importantes de Israel, junto con Endeavor Argentina organizaron este evento para emprendedores y mentores de Endeavor. El tour —liderado por Eduardo Elsztain, el presidente del grupo IRSA, y el presidente de IDB, la compañía israelí— proponía un recorrido por empresas de primer nivel. En el sabbat, cuando estábamos cerrando el viaje, cada uno decía qué sensaciones había tenido a lo largo del recorrido y cómo le había impactado. En mi caso, me limité a decir a lo que me comprometía, porque había recibido tanto que sentía la obligación de devolver, de alguna manera, de mostrar lo que Israel ofrece para que ese conocimiento no quedara en mí, para que lo pudiera compartir.

Ahí me propuse organizar una serie de viajes para ecosistemas locales de Latinoamérica, empezando por la Argentina. El primero fue con Santiago del Estero y fuimos con el gobernador, funcionarios y un grupo de empresarios. Visitamos distintas empresas en Jerusalén y Tel Aviv, entre otras ciudades y, por último, la zona del sur donde están las empresas de riego por aspersión, uno de los temas de mayor interés para el gobierno argentino. También fuimos a la oficina de IDB y nos comentaron cómo armaban los parques tecnológicos, uno de ellos en Be'er Sheva, la capital mundial de la ciberseguridad.

Me pareció fenomenal la idea, a tal punto de que le compartí a Zamora la idea de armar un parque tecnológico en Santiago del Estero,

quizás en Termas de Río Hondo. Me parecía fundamental apuntar a la tecnología, apuntar a la educación tecnológica, que fuera ese el principal motor para que Santiago del Estero se pudiera convertir en un pueblo de exportación, aunque sin exportar átomos sino conocimiento. Parecía vital no solo para Santiago del Estero, sino para cualquier provincia o estado del interior de países emergentes.

En estos viajes aprendimos que la cooperación es fundamental y que los distintos stakeholders son totalmente necesarios para potenciarse unos a otros. Me imagino, de nuevo, un espacio en donde inversores, grupos financieros, empresas, educación, universidades, Gobierno, diferentes ONG, profesionales y, sobre todo, emprendedores y estudiantes estén focalizados en una, solo en una solución. En una sola cosa, pero para hacerla muy bien. Y, de este modo, diferenciarse del mundo. Cualquier lugar del mundo es viable para realizar algo así, como lo que lograron en Be'er Sheva en tan solo 15 años.

Quizás es momento para que nos planteemos estas ideas seriamente. Pero para pensar que algo así es posible, es necesario pensar en un ecosistema empresario, porque de hacerlo en forma individual, probablemente no consigamos lograrlo. Solo trabajando juntos, con mucha consistencia, paciencia y vocación de trabajo podremos llegar al resultado. Porque cualquier sueño es posible desde cualquier lugar.

Es así que las palabras de Jorge Melguizo —uno de los artífices de que la ciudad de Medellín cambiara de ser conocida por el narcotráfico, Pablo Escobar, las muertes y la violencia para, en 20 años, pasar a ser la primera ciudad en el mundo vinculada a la innovación, transformación, dignidad, transparencia, resiliencia, educación, creatividad, confianza, cultura, institucionalidad y ciudadanía— resuenan con potencia cuando hablamos de ecosistema emprendedor. Él nos desafió a pensar cómo queremos que sean nuestras ciudades en el 2038 y que todos tenemos que ser parte activa de lo público. Está claro que «lo público» no es el político ni el funcionario, sino que somos cada uno de los millones de habitantes los que somos responsables. Las empresas han sido claves en estas tremendas transformaciones con alianzas público-privadas, con empresarios, universidades y comunidad. Toda

obra pública debería tener un contenido y un resultado social. De ahí lo clave e innovador: convertir lo público en garantía de equidad y de calidad. Y no es suficiente con aplaudir estas iniciativas, somos nosotros quienes debemos llevarlas a cabo.

Programa High Impact Training



Fotos con dos camadas del hit de ENDEAVOR NOA

Con el objetivo de colaborar en el desarrollo del ecosistema emprendedor, Endeavor implementó el programa High Impact Training o entrenamiento de alto impacto. En el 2017 empezamos a implementarlo, trabajamos con distintas camadas y todos los años lo repetimos. La idea es colaborar con emprendedores de distintas áreas: estrategia de negocios, identidad, finanzas y emprendimiento, en la cual me toca armar el camino.

Los entrenamientos tienen una combinación de teoría y práctica, estilo taller; son para grupos muy reducidos de aproximadamente 10 emprendedores y la verdad es que se da un intercambio muy interesante en donde entre pares también hay una colaboración, entendimiento y aprendizaje, que es lo que al final del día más se valora.

El High Impact Training generalmente termina con el pitch, una simulación de lo que es el panel de Endeavor, en donde los directores estamos en frente de los emprendedores y en unos minutos estos tienen que hacer el speech y luego responder las preguntas que les hagamos los directores.

Estos emprendedores se han venido preparando a lo largo de todas y cada una de las sesiones que han tenido en el HIT para entender y llevar adelante el mejor desempeño en ese panel final. Sumado al objetivo de servir de simulación, esta actividad provee de herramientas a los emprendedores para aprender a dar discursos, hablar con inversores y socios potenciales, con el beneficio de haberlo practicado varias veces.

La realidad es que ha sido una experiencia fenomenal en el trabajo con los emprendedores, hemos visto que han progresado en sus negocios, que tienen mucho más claro una estrategia integral, que se saben vender mejor y dar speeches. Obviamente no podemos tener altísimas expectativas pero, según lo que han testimoniado los propios emprendedores, hay un antes y un después.

Lo que hemos podido observar desde el punto de vista de Endeavor es que los emprendedores que pasan por el proceso se sienten muy identificados con la organización, a tal punto de que, por ejemplo, Guillermo Conti —uno de los primeros que pasaron por ese HIT, en donde tuvimos un intercambio fuerte en el que yo como mentor tenía que ir al talón de Aquiles— le sirvió ese feedback, mejoró la empresa y, un par de años después, llegó a ser el presidente de Endeavor NOA.

Hay muchos otros casos que terminaron siendo colaboradores cercanos de Endeavor, emprendedores más jóvenes que los directores, quizás con menos experiencia, pero con mucha energía y ganas de volver; ese give back que para Endeavor es fundamental.⁵

Es sorprendente lo que se ha logrado con Endeavor NOA. En la última instancia, la del pitch ante los directores de Endeavor NOA que hacen de panelistas y dan recomendaciones a los emprendedores, el nivel de los pitch finales llega a niveles de excelencia. Sabemos que los emprendedores de la región necesitan mucho apoyo para bajar un plan estratégico y un pitch a cualquier stakeholder de la empresa.

⁵ Video *HIT Endeavor*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Gq76Oa-4BzhE> «HIT Endeavor: ¿qué es el High Impact Training?» Disponible en: <https://diegonoriega.co/hit-endeavor-que-es-el-high-impact-training/>

Pero los logros superan todos los esfuerzos y se ve reflejado en los testimonios: «Redefiní mi propósito y visión de la compañía», «Laburé como nunca antes para cumplir con presentar mi deck y pitch», «Me cambió la vida».

Desde mi punto de vista, llevar adelante este programa provoca un impacto muy grande en las sociedades que más necesitan en la Argentina de empresas con esta mentalidad profesionalizada, con visiones que excedan las fronteras de su provincia o del NOA.

Por otro lado, estos entrenamientos tienen un enorme efecto multiplicador, porque los mismos emprendedores se comprometieron a devolver más de lo que recibieron. Ya está plantada la semilla para que ellos sean los futuros mentores, directores, etc. y para que jueguen un rol protagónico en el crecimiento continuo de la región.

Endeavor: La historia de mi vida en el emprendimiento

Endeavor ha sido una organización muy importante en mi vida y me ha marcado como emprendedor. En los comienzos de la década del 2000, cuando empezaba a emprender, miraba a estos megaemprendedores —Andy Freire, Marcos Galperín, Santiago Bilinkis o Wenceslao Casares— y realmente fueron una gran inspiración para mí. He aprendido mucho de ellos.

En ese entonces, para ser honesto, los veía muy lejos, y me sentía muy distante de estos emprendedores que tenían muchísima innovación en sus modelos de negocios, que facturaban millones de dólares y que generaban una atracción muy importante contando sus experiencias. En el 2008, en la oficina de Endeavor Córdoba, Luciano Nicora —que en ese momento dirigía esa sede— empezó a hablar conmigo para ver si mi empresa MarketingElectronico.com junto con Visiting podíamos postularnos para ser emprendedor Endeavor. Yo no me la creí ni un instante, hasta tal punto que estoy seguro que, de no haber sido por el trabajo de Nico Ramos como director operativo de la oficina de Córdoba, nunca lo hubiera logrado.



ENDEAVOR NOA completo: advisors, equipo, mentores y emprendedores

Fue un acompañamiento muy importante en el cual empecé con el proceso, bajé mucho la información, empecé a tener entrevistas con distintos mentores que no solamente me escuchaban, sino que también daban feedback de mi negocio. Me iban preparando de alguna manera para pasar al panel nacional y, al mismo tiempo, les servía de información para que Endeavor Argentina tuviera más visibilidad, analizando si ya estaba preparado para encarar ese programa sin tanto riesgo.

Luego de un año con estas mentorías, llegó el momento del panel nacional en donde me enfrenté a seis personas del directorio de Endeavor Argentina. Tuve que hacer tres speeches diferentes. Ahí conocí al querido Pablo Saubidet, quien primero fue mi mentor, luego mi socio y ahora somos grandes amigos. Afortunadamente, pasé el proceso nacional y luego restaba enfrentar el panel internacional.

Llegó 2009 con Endeavor Patagonia en Termas de Puyehue, en Chile, y viví un proceso espectacular. Estuve de nuevo en tres paneles de dos personas, dos de esos paneles en inglés y el restante en

español. No fue fácil pero, afortunadamente, pasé. Lo que aprendí en ese proceso fue increíble. Primero, la importancia de tenerse fe, soñar en grande y pensar que uno puede. Sin esos pensamientos es difícil arrancar. Lo segundo, la importancia de los mentores: a mí me ha marcado mucho Endeavor con respecto a los mentores que han venido sin un interés económico a potenciar me como emprendedor, a intentar que me fuera lo mejor posible, a hacerme ver cosas que no estaba viendo y que luego se convierten en la luz que se necesita para equivocarse menos y acertar más. Ya hablaremos de este tema más adelante.

Muchas gracias Endeavor por ese acompañamiento, por darme luz y por demostrarme la importancia que tiene un ecosistema fuerte lleno de mentores.⁶

Viajes con Endeavor: visita a ecosistemas emprendedores de Silicon Valley, Austin, Colombia e Israel

Desde que me seleccionaron en 2009, Endeavor me brinda servicios de conexión con el conocimiento y el capital. Otro de los valores más importantes que me ha brindado ha sido el de participar de los viajes que organiza Endeavor a diferentes ecosistemas emprendedores. En mi caso, participé de los viajes a Silicon Valley, Austin, Colombia e Israel que cambiaron mi vida.

En el 2010 fuimos a Silicon Valley, recorrimos empresas pioneras como Facebook, Microsoft, Google y fuimos también a eBay donde comencé las conversaciones para, 5 meses después, vender alaMaula a eBay. Sin Endeavor, esa conexión con eBay no hubiera sido posible.

También organizaron un viaje a Colombia ese mismo año y me fue espectacular, empecé a hablar sobre expansión internacional

⁶ Video *¿Cómo llegué a ser un emprendedor Endeavor? Mi proceso*. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=M1rTqMQ6_VU. «Endeavor: la historia de mi vida en el emprendimiento». Disponible en: <https://diegonoriega.co/endeavor-la-historia-de-mi-vida-en-el-emprendimiento/>

con gente local y otros emprendedores Endeavor, hablamos con conocimientos muy fuertes. Me acuerdo de que el CEO y founder de Bodytech nos hizo el «Taller de los sueños».

En el 2015 fuimos a Austin, Texas, donde pudimos asistir a la Feria Mundial de Medios, Tecnología y Cine que se hace todos los años, llamada SXSW. Además, visitamos empresas como Wholefoods y otras de tecnología. Pero la más importante para mi era la visita a HomeAway.com, la empresa #1 en renta vacacional antes de Airbnb. Me presentaron a los dos co-founders y me hice amigo. Gracias a la vinculación por Endeavor, pude tener una comunicación constante y estuvimos cerca de repetir con ellos lo que había pasado 4 años antes con eBay. Lamentablemente SegundoHogar no pudo hacer el acuerdo con HomeAway y después fracasó, pero esa es otra historia...

Y como ya comenté, fuimos también a Israel hace un par de años en el 2018, y me voló la cabeza. Descubrí un ecosistema de innovación tan potente donde está todo muy conectado para apoyar a los emprendedores y emprendimientos. Hay muchos mentores que tienen nivel de conciencia de la importancia que tiene el acompañamiento a los empresarios. El gobierno trabaja muy cerca del ecosistema armando las reglas de juego para que sea fácil y simple emprender. Los inversores allí están trabajando codo a codo con los emprendedores para ver de qué manera se expanden, crecen y salen a nuevos mercados.

Adicionalmente me impresionó mucho el sistema de educación en donde preparan programas acordes a las necesidades de los emprendedores y también de aquellos a quienes emplean. En definitiva, el sistema funciona.

Creo que tenemos muchísimo para aprender de ese tipo de ecosistemas y del pensamiento a largo plazo con ecosistemas muy cercanos, donde cada uno de los jugadores tiene una participación importante y no piensa qué se va a llevar o cómo se va a beneficiar. Allí el compromiso principal es saber qué va a aportar, qué valor generará.



Con Roni Kaplan y Pablo Saubidet en las oficinas de IDB en Tel Aviv



Con el grupo en Mercado. Una experiencia increíble compartida con un grupo fenomenal organizado por ENDEAVOR

Potenciar sociedades

Un reciente estudio global de la consultora Ipsos para la BBC⁷ indica que tres de cada cuatro personas consideran que vive en una sociedad partida por sus diferencias, y que la situación está peor que hace 10 años. Incluso, apenas el 24 % dice poder confiar en sus vecinos. Las divisiones internas, ya sea por ideas políticas, religión, ingresos, edades o géneros, entre otras categorías, no son percibidas de la misma manera en China que en Chile, ni tampoco en Arabia Saudita o en Italia.

Pero uno de los temas de división que más perturba es la falta de confianza. El mismo estudio indicó que el 76 % de los encuestados dijo sentir la necesidad de cuidarse a la hora de interactuar con sus vecinos. Los serbios, que se consideran una sociedad con múltiples conflictos sociales, son también los más escépticos. Apenas el 7 % dijo poder confiar en otras personas. En contraste, el 61 % de los chinos cree que sí puede confiar en la mayoría de las personas. Y, en el otro extremo, en América Latina el nivel de confianza llega a cifras alarmantes: solo el 19 % de los mexicanos dice poder confiar en sus conciudadanos —y lideran el ranking de confianza en la región— ya que, para los argentinos, la cifra cae al 14 %; los chilenos, al 13 %; los brasileños, al 10 % y los peruanos, al 7 %.

¿Qué es la confianza?

La confianza es esa materia prima que se necesita para salir, para hacer cosas nuevas, para crear. Creer es crear, es esa confianza en uno mismo que nos permite tener motivación e inspiración, ir a un norte, estar dirigido y dar pasos hacia ese lugar. La confianza es crear vínculos muy estrechos, y lo primero es hacerlo con uno mismo. Creer es esa adrenalina que tiene que generar el decir: «Bueno puedo hacerlo, puedo superar estos obstáculos».

⁷ *Infobae* (10 de abril 2020), «Un mundo dividido: la encuesta que revela el firme avance de la desconfianza entre vecinos».

La confianza es importantísima en todas las personas, es el combustible que lleva a la acción. Para los emprendedores, esa acción es fundamental: sin hechos, sin acciones no hay nada, solamente ideas que se las lleva el viento. Nosotros tenemos que ser propulsores de la confianza. Generarla hacia adentro, pero también contagiarla hacia afuera, hacia nuestras familias, nuestros seres queridos a quienes necesitamos demostrarles con nuestros hechos cómo es el liderazgo. No podemos decirles a nuestros hijos «Hacé esto» y nosotros no hacerlo.

Tener confianza en uno mismo, ser independiente, tener valores muy fuertes. ¿Qué se ve a través nuestro? Si nos animamos a construir confianza, esto se convierte en una sumatoria de valor en toda la sociedad. Nueve de cada 10 latinoamericanos no confiamos en nuestra sociedad, nos llevamos todo para nuestro lado y cuidamos lo que nosotros sabemos. En definitiva, no estamos dispuestos a compartir nuestros conocimientos, valores y liderazgo CO, tan importante para estas épocas. No estamos dispuestos a abrazarnos para ir adelante, no estamos dispuestos a Compartir, Colaborar, COcrear.

Hace un tiempo acuñé una frase, «Innovar con modelos que inspiren a la acción». Ese inspirar a la acción es exactamente lo que transmito, lo que dejo, que es básicamente la confianza. En definitiva, somos expertos en algo que nos gusta o que hayamos estudiado, expertos en algo que nos apasiona. Ahora, ¿lo damos a conocer? ¿Estamos generando confianza y contenido hacia fuera o nos lo estamos guardando? ¿Para qué? ¿Qué sentido tiene? En mi caso, soy de los que creen que el contenido le pertenece al Universo. Y, al dejar en la visibilidad ese contenido, estoy generando este factor tan importante que es la confianza, optimismo, positivismo. Estoy generando nuevas ideas, estoy inspirando a la innovación. Y estoy cumpliendo con mi propósito que tiene que ver con esto de innovar con modelos que inspiren a la acción y, de este modo, acompañar a emprendedores.⁸

¿Cómo logramos aumentar la confianza? Entiendo que únicamente

⁸ Video *Crear es crear*. Disponible en: <https://youtu.be/2gO7KMT4i4Y>

será posible si hacemos una disrupción y hacemos un vuelco como sociedad. He visto que la única forma es haciendo un nuevo contrato entre los integrantes de una sociedad en donde exista el compromiso de potenciar al máximo los valores CO. Si nos unimos en estos valores, podremos tener una sociedad que inspire confianza. Necesitamos proponer un cambio, incentivar la colaboración, la conversación, la cocreación, la posibilidad de compartir nuestros conocimientos. Privilegiar la cuestión comunitaria sobre nuestros intereses personales: buscar socios en lugar de cliente/proveedor. Necesitamos hacer un cambio de paradigma en cómo encaramos la vida y nuestra empresas. Tener bien claro dónde le ponemos tiempo, a qué relaciones, a qué tipo de contenido voy a priorizar.

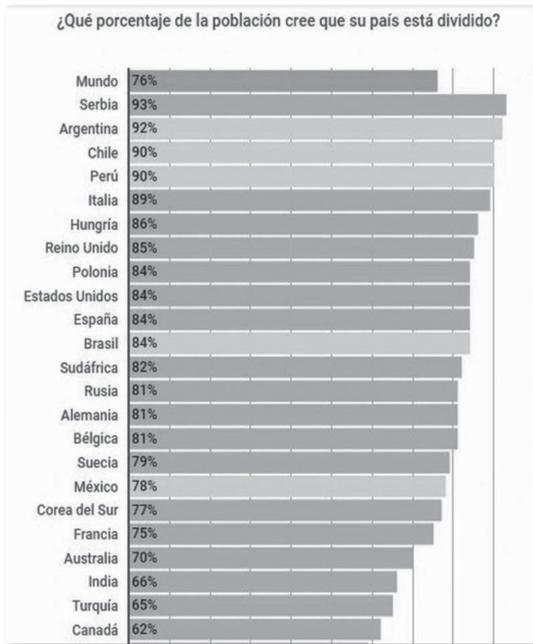
¿Cómo potenciar los valores CO?

La respuesta es simple: acercándonos a nuestros equipos, nuestra gente. Impulsando. Compartiendo. Hablando de las cosas que verdaderamente nos interesan y nos movilizan, con conversaciones valientes, con coraje. La primera conversación valiente y con coraje que deberíamos tener es con nosotros mismos para develar ese propósito, ese para qué, que me lleva a trascender. Y este tipo de liderazgo necesita la coherencia y la consistencia de unir lo que pienso, lo que siento, lo que digo y lo que hago. Es innovar con modelos que inspiren a la acción. Sin acción no hay nada. No podemos inspirar en hechos, sin acciones, sin cosas que se reflejen en cosas tangibles, en conversaciones profundas. Y como consecuencia, liderar con el ejemplo, que es otro tipo de liderazgo. Sin organizaciones verticalistas, con organizaciones horizontales donde todos creamos valor, donde hay un empowerment, un compromiso diferente, porque doy campo de acción.

Lo esencial es emprender y transformar. No pensar en el cliente lleva al fracaso. En cambio, trabajar con valores y con un propósito claro conduce al éxito. Nos podemos equivocar, pero tengamos claro que equivocarse es caerse mientras que fracasar es no levantarse. Al equivocarnos recibimos un montón de mensajes que tenemos que

absorber y hacerlos propios para poder crecer. Ahí está el éxito: en tener la capacidad de aprendizaje, en el darnos cuenta, entender por dónde va la mano. Si pensamos en innovar —o sea, cambiar apenas algo dentro de una empresa o dentro de un proceso— y en innovar con un propósito, se nos abren cientos de posibilidades. ¿De qué hablamos cuando estamos en familia o con los amigos? Si nos gusta Instagram, ¿hablamos de lo que tenemos que hablar en esta red? ¿Nos estamos ocupando de lo que más nos gusta? Eso es lo que tenemos que hacer: ocuparnos de nuestros sueños. Las redes están para servirnos en este propósito, entonces, ¿por qué no usarlas para hablar de ese 5 % que ya mencionamos? Seamos líderes en lo que nos gusta, y para ser líderes tenemos que actuar, no basta con soñar.

¿Y si el padecimiento de la pandemia provocada por el coronavirus en 2019 nos trae como efecto colateral el aumento de la confianza?



Ratio de confianza previo al coronavirus 2019

¿Y si la pandemia nos termina favoreciendo para unir la sociedad? Muchos hemos notado cómo la comunidad se ha fortalecido a partir de la pandemia y es que parece que la empatía y la unión tienen un nuevo alcance... El hashtag #Coronavirus es contagioso, pero el #LIDERAZGO también puede serlo...⁹

Les propongo contestar unas preguntas que a mí me han ayudado a despejar el camino:



1. *¿Qué es lo que te inspira?*

2. *¿Qué es lo que más te divierte?*

⁹ «¿Y si la pandemia aumenta la confianza?». Disponible en: <https://diegonoriega.co/y-si-la-pandemia-aumenta-la-confianza-en-latam/>

3. *¿Qué porcentaje de tus actividades diarias están asociadas a tu propósito?*

4. *¿Cuál va a ser tu legado?*

5. *¿Estás verdaderamente alineado con los valores CO? ¿Sos COherente?*

6. *¿Estamos generando confianza y contenido hacia fuera o nos lo estamos guardando?*

Capítulo 3

¿Con quién?

Solos no podemos. Yo lo hice y créanme que es mucho más difícil, diría casi imposible. Sobre todo, si nuestro propósito, visión y expectativas están bien altas. Lo he comprobado a lo largo de estos 20 años de emprender. Podemos tener emprendimientos unipersonales, pero ¿ese es el máximo potencial que tenemos? ¿Estamos soñando lo suficientemente grande? Desde muy chico soñé en grande y para ello sabía que tenía que armar grandes equipos. He tenido la suerte de ser parte de alguno de ellos, a los que llamo «high performance teams» o equipos de alto desempeño. Pero también he sido parte de equipos que no tenían alto desempeño y he tenido la suerte de aprender sobre la enorme diferencia que existe entre los dos tipos de empresas. El equipo es el que ejecuta, el que da mayor o menor confianza a los diferentes tipos de clientes, es el que determina qué tanto disfrutamos del día a día en la empresa, qué tanto empowerment existe en la empresa y, sobre todas las cosas, determina el futuro de la empresa. De hecho, he aprendido que el mayor condicionante para que una empresa sea exitosa es que tenga un gran equipo.

El factor confianza es primordial en un equipo y, para que exista, tenemos que cultivarlo todos los días. Aplicando los valores CO es la forma en que he cambiado la dinámica de equipos.

En mis comienzos he sido un mal jefe. Hasta hace unos años, solía ser una persona muy verticalista y mandona. Siempre se hacía lo que yo quería. En vez de discutir y ser desafiado, bajaba línea y listo. Era un buen «jefe», pero no un líder. Llegué a tener más de cien personas empleadas al mismo tiempo y estaba orgulloso de ese número porque en el 95 % de los casos eran sus primeros trabajos. Sin embargo, perdí la oportunidad de ser un líder empático y contenedor. Daba información en función de lo que creía que era mi conveniencia en ese momento. Por ejemplo, si nos iba bien con las ventas un mes, no lo comentaba por miedo a que los empleados pidieran aumento de sueldos. Si un mes nos iba mal, tampoco comentaba los números por miedo a que comenzaran a buscar otro trabajo.

Lo que no me daba cuenta es que, actuando de esa manera, lograba lo que sucede en la gran mayoría de las empresas: los empleados y los dueños están en una lucha de suma cero porque tienen intereses contrapuestos. Salvo contadas excepciones, los empleados quieren tener mayores honorarios y trabajar menos, mientras que los dueños quieren tener menores costos, pagar menos honorarios y que los empleados trabajen la mayor cantidad de horas posible. ¿Les suena conocido?

*«Todos somos ángeles con una sola ala
y solo podemos volar
abrazados los unos a los otros».*

Socios

Para mí los socios son fundamentales, a tal punto de que no voy a ser parte de nada que no tenga al menos un par de socios. Socios que financien o que se sumen al equipo. Pero para definir con claridad si necesito o no socios, debo saber cuál es el potencial de lo que estoy construyendo. A dónde quiero llevar la empresa, el máximo potencial, el sueño, la visión definitiva. Ahí es donde surge la necesidad como una consecuencia, cuántos, con qué perfiles, etc.

¿Qué tipos de socio necesito?

Sin socios la carga es demasiado pesada, yo soy el único que la estoy llevando adelante o somos pocos los que estamos llevando la carga adelante. Con frecuencia se hace difícil llegar a los objetivos que tengo porque necesito un socio financiero, o porque necesito socios de otro estilo. Puede no necesariamente ser un cofundador, pero sí alguien que venga con determinada experiencia, que aporte capital financiero o capital intelectual. La clave es que pueda aportar valor. Entonces ahí es donde tengo que definir qué tipo de socio necesito y para esto es muy importante tener en cuenta cuatro pasos para elegir socios. Lo más importante en estos criterios es la base sobre la que voy a construir porque, al final del día, toda compañía se basa en valores.

1. Los valores nos sirven a todos los que estamos creando esta compañía para que, cuando la situación está difícil, respondamos más o menos homogéneamente. Entonces, en términos de valores tiene que existir esta compatibilidad. Esto es lo principal.
2. El segundo punto se refiere a los perfiles: que sean perfiles complementarios. ¿Para qué voy a buscar a una persona que sea igual que yo? Necesito alguien que me complemente.
3. El tercer lugar está el tema de las ganas: si tenemos los mismos valores, los valores compatibles y somos totalmente complementarios, necesitamos también identificar las ganas y tener un feeling. Si no tenemos buena energía con esa persona, mejor no asociarse. Vamos a compartir muchas horas todos los días con este socio

y durante mucho tiempo, inclusive más tiempo que con nuestra pareja. Entonces, más vale que tengamos ganas de compartir, de ir juntos por un sueño.

4. Y el cuarto —que no es menor— es el timing. Pueden existir todas las otras características, pero sin un buen timing no puede haber sociedad. El mejor ejemplo es que podemos tener todo para hacer una buena sociedad pero una de las personas tiene prioridades diferentes en términos personales, como hacer un viaje largo, tener familia o trabajar en relación de dependencia por necesidades económicas. Así como es importante estar alineados en los valores, planes, expectativas, también deberíamos estar muy alineados en el plano temporal.

Buscar socios: la difícil y larga tarea

Lo más importante es que, una vez que hayamos definido cuáles son los objetivos que quiero alcanzar a largo plazo, debería ver los perfiles que me complementan. Cada uno de nosotros somos los que tenemos que contagiar hacia los inversores, hacia los clientes, convencidos del producto, convencidos del servicio, convencidos de hacia dónde va la empresa. Generar contagio se trata de ponerle luz a lo que estamos construyendo, a lo que queremos llegar y también a las necesidades que tenemos. Y lo ideal es poner todos estos puntos por escrito.

¿Dónde comunico la búsqueda de socios?

Pablo Saubidet dice que el CEO no es solo el Chief Executive Officer, sino el «Chief Enthusiasmator Officer». El líder, cuando sale a comunicar, sale a contagiar lo que vive, lo que siente, lo que está sucediendo, la oportunidad que surge entonces en este compartir abre las posibilidades con gente de confianza entre nuestros amigos, entre nuestro networking, nuestros proveedores, nuestros clientes. Donde sea que nos estemos moviendo, donde existe intercambio, y uno va y dice: «Esto es lo que sucede, de este proyecto estoy enamorado». Esto del enamoramiento acelera, y es lo que tenemos que transmitir. Y, por último, no tenemos que descuidar ese potencial enorme que

tienen LinkedIn, los eventos en los que participamos y el networking. Todas estas opciones conectan empresas y empresarios, y abren nuevas posibilidades.

- **Desarrollo de empleados:** es una buena idea considerar a las personas que están trabajando en nuestra compañía, totalmente vinculadas con nuestros valores y que ya hemos visto actuar y darles la posibilidad de acceder al siguiente nivel.
- **Vínculos de amigos:** al salir a comunicar lo que se vive, lo que se siente, la oportunidad que tenemos, al salir a compartir, surgen posibilidades en nuestro entorno, con amigos, proveedores, networking, incluso con nuestros clientes. Generalmente, con el entorno ya existe un vínculo de confianza previa. Me ha servido mucho utilizar los grupos de Whatsapp en donde enví un párrafo con una pequeña descripción de la necesidad y un link a la información con la búsqueda que estoy haciendo.
- **Eventos y networking:** son otras opciones que nos brindan la posibilidad de conocer futuros socios, aunque no se encontrará la confianza del punto anterior. Debemos empezar un proceso de conocimiento. Existe un intercambio de la historia, del producto y, a veces, aparecen las oportunidades a través de estos puntos de encuentro.
- **LinkedIn:** es, sin duda, la plataforma con mayor potencial para buscar socios o personas que me puedan presentar a esos potenciales candidatos. Esta red social para empresas, empresarios y trabajo es una fuente de grandes oportunidades. Se puede publicar el perfil de lo que se necesita, y se encuentra una gran variedad de respuestas, intercambios y redes de vínculos. El ecosistema emprendedor es muy solidario y no tan solitario como lo era antes. Si exponemos las necesidades, se podría conseguir en un principio un empleado o consultor que potencialmente puede convertirse en socio. Es aconsejable no publicar en esta red la búsqueda específica de un socio, sino el planteo del contexto y de la necesidad. Es un arte que, como todas las cosas, se irán mejorando en la medida que aumentamos la cantidad de experimentos.

Diego Noriega
 Advisor, Mentor & Coach. Growth expert. X eBay GM LatAm. Endeavor Entrepre...
 2 meses • Editado • 🌐

Busco equipo de **#Operaciones & #CustomerSuccess**. **#Emprender** es mi pasión y lo hago desde hace 20 años. Mi propósito es acompañar a **#emprendedores** y con mi equipo, tenemos el sueño de ser una **#CompañíaGlobal** que apoye al crecimiento de emprendedores a través de **#tecnología** y servicios de **#GROWTH**. Ya tenemos clientes y estamos buscando personas para el equipo de "Operaciones & Customer Success".

Si te interesaría **#aprenderaemprender**, ésta es la oportunidad. Espero tu contacto por Mensaje Privado.

Etiqueta a personas que le pueda interesar.
 Abrazo emprendedor!

👍👏🎉 371 • 69 comentarios

Reacciones

Recomendar Comentar Compartir Enviar

📈 44.134 visualizaciones de tu publicación en el feed

Post en mi LinkedIn para buscar equipo de operaciones el 10/05/20

Proceso de elegir un socio

Acompañé a mi papá durante 10 años para buscar un socio, concurrendo a, por lo menos, 30 comidas en esos años, escuchándolo intentar convencer de la oportunidad que era emprender una clínica psiquiátrica en el norte de la Argentina, donde no había este tipo de prestación y que, si bien era necesario invertir tiempo y dinero, a los 3 o 4 años se iba a recuperar el capital. En definitiva, era un servicio y existía una oportunidad económica. Luego de verlo frustrado y cansado, se asoció con mi madre en un 50 %. Esto le permitió mejorar mucho el vínculo con la familia al encontrarse más presente. De esta manera, vemos las dos realidades: por un lado, la falta de confianza o

desalineación de intereses o de asumir riesgos y, por el otro, el crecimiento al asociarse con una persona de confianza.

Luego de aprender de estas experiencias, decidí romper con la premisa de no asociación con amigos y familiares. Pero la confianza familiar o de amistad no se puede volcar directamente a la sociedad. Elegir socios debe mutar a elegir personas, seres con aptitud para llevar adelante el proceso y que posean la capacidad de complementar mis necesidades. Cuando deseamos pasar más tiempo, convivir con familia y amigos, la empresa es una oportunidad para esto. Ahora bien, es muy importante dejar todo bien en claro y por escrito desde el inicio. O sea, definir los objetivos de cada uno, cuáles son los derechos y obligaciones que nos corresponden (cómo se toman las decisiones, cuáles son las responsabilidades) e, incluso, en el caso de que la sociedad no funcione, cómo se deberá actuar.

De cualquier manera, a la hora de la elección del socio, será primordial poner atención a sus conductas, intentando convivir y compartir tiempo de charla para poder conocer el comportamiento, las experiencias con las que se han encontrado en la vida y cómo las han podido resolver para intentar entender la razón emocional y actitudinal ante determinadas eventualidades. Si hablamos de los objetivos que tienen que cumplir, los OKR,¹ el tema de elegir socios pasa por elegir a personas que tienen muchísima actitud para llevar adelante el desafío que sea y, obviamente, que tienen la aptitud para que me complementen en las necesidades.²

¹ OKR son las siglas en inglés de *Objectives and Key Results* (objetivos y resultados clave), o sea, los objetivos que se ponen las personas para lograr crecimiento y mejora en los diferentes ámbitos de la vida: personal, laboral, económico, profesional, etc. En el Capítulo 4 los veremos en más detalle

² Video *Socios en el entrenamiento de Torrenegra Accelerate*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=MqIb9Ongokc&t=43s>

Etapas para buscar un socio

Para llevar a cabo la elección del socio, una buena alternativa es pasar por tres etapas de validación.

1. Consultor

Realizar una inducción a partir de compartir tiempo con las personas. Buscar tratar de entender o proyectar cómo será la reacción de la persona ante dificultades. La mejor manera es a través de un conocimiento mutuo. Como etapa para conocernos, funciona como una primera medida contratarlo unas horas como consultor freelance que permita resolver un problema dentro del área donde se necesita un socio o apoyo. La persona traerá su conocimiento y su actitud para con uno y con el resto del equipo y, al momento de resolver problemas, la forma de mejorar procesos, de traer soluciones y si realmente se comparten los mismos valores. Esta etapa podría durar unos 3 meses.

2. Prestador de servicio

Pasados los 3 meses, si todo marcha bien, se puede dar el próximo paso. Es importante generar un beneficio mutuo y, si evaluamos que está preparado para avanzar en la empresa, proponer gestionar el área puede ser una buena opción. Es importante interactuar en relación con lo que hace y comparar lo que expresa con lo que realmente lleva a cabo. Este es un proceso de mutua validación. Este proceso es muy beneficioso —en el caso de que se descubra que hay fallas— para evitar involucrarse en una relación que no será positiva a futuro. Es la etapa para encontrar factores que disparan, bloqueos, para no ingresar en una relación en la que después haya que volver atrás. Deshacer una sociedad no es una cuestión simple, es una de las cosas más angustiantes y estresantes que existen y debe tomarse con responsabilidad este proceso. Incluso, se podría contratar como empleado, prestador de servicio profesional durante un tiempo, 3 o 6 meses para que se dedique full time. Las pautas deben encontrarse escritas y muy bien definidas. Allí habría que establecer cuáles son los pasos a seguir a futuro. Si apuntamos a dejar atrás la idea de empleado-empleador,

es muy importante incorporar la idea de encontrar personas para compartir la construcción de un sueño.

3. Socio

Cuando ya tenemos un conocimiento del posible socio, podemos pasar a la siguiente etapa. Ya se ha formado una confianza, hubo trabajo en conjunto, ha pasado un tiempo prudencial y se han producido altibajos de los cuales puede haber o no una validación mutua como potenciales socios. También, estar alineados en la visión a largo plazo (me gusta pensar a 10 años). Una vez que tengamos las condiciones, obligaciones, responsabilidades, etc. bien detalladas por escrito, podremos pensar en asociarnos. De cualquier manera, no deberíamos olvidar que siempre puede haber riesgos aunque, habiendo transcurrido estas tres etapas, podremos entender cómo enfrentarlos.

Equipos

En la experiencia que tuve, aprendí que una organización debe incorporar socios y armar equipos que se complementen. Los equipos son esenciales para llevar grandes proyectos adelante, para que —a través de estas asociaciones— vayamos complementando, sinergizando y que cada uno se encargue de lo que más sabe hacer: uno lo comercial, otro lo estratégico, otro las operaciones, otro el producto, otro la tecnología, etc. Yo lo aprendí participando de un deporte de equipos como es el rugby, en donde se necesita de distintos tipos de físicos: el gordo fortachón, el alto que salta, el petiso habilidoso, el rápido, etc. Cada uno cumple con su función y solo dando lo mejor va a ser funcional al equipo. Todos tienen que moverse a la misma velocidad, si no genera baches (o cuellos de botellas en las empresas), y —como dijimos cuando hablamos de los valores H— la velocidad está marcada por el más lento.

La única forma de poder conseguir objetivos desafiantes es que exijan al máximo a nuestros equipos. No solo tenemos que estar preocupados por lo que haga la competencia que conocemos, sino porque competimos con el mundo. Descubrí que la mejor forma de competir,

de ser eficiente, de ser parte de una empresa inteligente, es que el equipo esté totalmente alineado en la visión y empoderado en la ejecución. Después de muchos golpes aprendí que es a través del equipo, no de uno mismo. Uno puede ser inteligente, estar formado y tener experiencia, pero es muy poco si ese uno no se asocia con el equipo clave. Creo que es preferible ser parte de un propósito que pueda llevarse a cabo con un equipo que lo impulse, que ser el único dueño de una idea que no pueda implementarse o que no crezca.

La comunicación y la empatía son dos habilidades blandas que me han servido para ser un mejor líder y emprendedor. A través de la empatía me pongo en lugar del otro y le pregunto sobre sus necesidades y expectativas. Luego tengo que trabajar en el día a día para cumplirlas, de lo contrario, nos terminan frustrando y eso nos perjudica a todos como equipo.

Equipos de alto rendimiento

Los equipos son sociedades humanas con un objetivo en común. Tenemos socios y tenemos empleados, también proveedores. Yo creo en un formato de relacionamiento nuevo en donde todos deberíamos estar asociados a un propósito que tenga un impacto positivo en la sociedad. El objetivo no puede consistir solamente en llevar dinero a los accionistas de la empresa. Tampoco en mentir a la sociedad con publicidad, como las empresas que dicen «Destapá felicidad» y en su contenido tienen líquido que envenena...

Mi objetivo principal es el de COcrear valor entre los socios estratégicos de la empresa: socios, clientes, proveedores, Gobierno, prensa, universidad, etc. A cada uno de los stakeholders o grupos de interés los tengo que acercar, informar, darles conocimiento con respecto a hacia dónde vamos, qué queremos lograr, cuándo, cómo, con quién, etc. Y también con el equipo para que estén pensando de la misma manera que nosotros, que estén totalmente alineados con el propósito.

Lo importante es que, cuando hablamos de equipos de alto rendimiento, hablemos de un equipo que tenga la misma visión y ganas de construir que la persona que tiene la idea inicial o que es el principal

accionista. De esto depende todo. En vez de pensar en empleados y proveedores, sugiero pensar en socios, y para eso nosotros somos los primeros que tenemos que cambiar y abrirnos y Compartir lo que estamos proponiendo, abrirnos para poder recibir el feedback del otro. Vamos a COcrear, vamos a generar valor genuino.³

He sido parte de empresas en las que he comenzado solo y he sido «el founder». Y, por otro lado, he sido parte de empresas que comenzamos entre varios socios cofundadores. Me acuerdo una entrevista que me hizo José del Río en La Nación TV, en donde le comentaba que estadísticamente, en las empresas en las que he sido cofundador, me ha ido mucho mejor que en las que fui el único socio. «¿Es una estadística?», me preguntó. Y le respondí que lo tenía muy estudiado y que por ese aprendizaje había definido que cualquier empresa que comenzara, sería con socios cofundadores.

Mientras más especialistas sean los socios, pero sobre todo, mientras mejor coordinen la colaboración y articulación entre ellos, más rendimiento tendrá ese equipo. Es como Messi, a quien se lo refiere como «el mejor jugador de fútbol del mundo»: para mí lo es en Barcelona, donde se ha cansado de ganar títulos y jugar bonito. Pero con la Selección Argentina prácticamente no ha ganado nada. Entonces, ¿es el mejor jugador del mundo? Nadie duda de su sacrificio, habilidad y destreza, pero lo que tendríamos que pensar es si no será el mejor jugador el líder que saca lo mejor de todo el equipo para conseguir el resultado buscado.

Repasando las distintas experiencias vividas, he aprendido que, para tener más chances de ser parte de una empresa exitosa, primero tenemos que definir bien el propósito y después buscar a aquellas personas que nos pueden complementar, que comparten valores y con las que tenemos la mismas ganas de construir y aprender. Consiste en buscar esa pareja ideal que nos ayude a crear el valor que queremos brindar como equipo.

³ Video de socios. *COcrear*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=BWQ-jRu9KkrQ>

Buscar socios no es una tarea sencilla ni una que se pueda concretar en forma inmediata. El socio ideal no existe, como tampoco las personas ideales. Lo importante es encontrar personas con las que nos integremos de manera sinérgica y que, al igual que nosotros, busquen crear valor.⁴

El equipo de alaMaula

Sabíamos desde el primer día que necesitábamos más socios. Estábamos en mi quincho en Santiago del Estero, hablando con mis socios: «Muchachos, con el conocimiento que tenemos podemos crear tráfico. Sabemos de esto. Pero si nos vamos a un grande que nos enseñe y nos ponga un buen capital, vamos a poder lograr lo que queremos lograr: que los argentinos vendan a través de Internet. Que todos lo puedan hacer. Que pongan todas las cosas que tienen guardadas en su casa, las hagan plata y la disfruten». Mercadolibre había democratizado la compra por Internet, pero sentíamos que había una oportunidad de mercado gigante. Si lográbamos construir una marca de confianza, la gente podría volcarse en forma masiva a publicar y vender productos.

Nos encantaba el desafío y junto a mis tres socios Roque Peralta, Guillermo y Jorge De Bernardo, nos propusimos llevarlo adelante, cada uno aportando su gran valor. Así fue como logramos implementar una estrategia de growth o crecimiento muy potente y logramos una tracción de 5 millones de visitas por mes. Con esos números, comenzamos las negociaciones con eBay y, unos meses después, cerramos la venta de la empresa y nos convertimos en los primeros empleados de eBay en Latinoamérica.

Nada de eso hubiera sido posible si no se armaba este equipo que trabajó muy firme en el cumplimiento de ese propósito: posibilitar que todos los argentinos (y después latinoamericanos) vendieran por Internet.

⁴ Video de socios. *COfundar*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=BC-dKWvQs-2Q>

TEAM	<p>Complementary and compact team. High commitment to objectives. Team likes to face and solve challenges. Rapid response and reaction to new problems. Focused on the reuse, adaptation and scalability. Innovative skills. Highly motivated. Experience in other companies and projects (software factory, digital marketing agency, organic traffic generation, LatAm Travel Network).</p>		
<p>Roque Peralta (Developing Director)</p> <p>Software engineering. Team leader. Quality management skills. Practical resolution focus. Background on R&D. Technical knowledge</p>	<p>Jorge De Bernardo (IT Director)</p> <p>Agile and resolute. Innovative thinking. Team management skills Multitask in other business areas. Technical knowledge</p>	<p>Guille De Bernardo (Marketing & Aff. Director)</p> <p>Digital business model background. Traffic generation & Marketing knowledge. Innovative thinking. User focused & empathy thinking. Practical and creative. Passionate.</p>	<p>Diego Noriega (CEO)</p> <p>Successful founder & CEO of digital startups. Experience on LatAm deployment. Team leader / builder. Passionate & Hard worker. Endeavor Entrepreneur (High impact entrepreneur).</p>

En EBAY nos dijeron: «No compramos una empresa, sino un equipo emprendedor»

Equipos creados desde mi EGO

A SegundoHogar.com lo empecé como único fundador porque, luego del gran éxito con alaMaula, quería estar en la cima nuevamente. Quería repetir la experiencia de vender una empresa y posicionarme como uno de los pocos emprendedores que hicieron exit dos compañías a la empresa líder en su industria. Para conseguirlo, tenía que crecer muy rápido, en varios países y ser el #1 del mercado. Sabía que era una estrategia arriesgada, pero sentía que podía. Por eso, invertí gran parte de mi dinero, busqué inversión y empecé a lo grande. Comencé en cinco países, con cinco grupos de trabajo diferentes. En cada país había dinámicas diferentes y era un verdadero caos manejar tanta complejidad. Por eso decidimos volver atrás y concentrarnos nuevamente en la Argentina. Perdimos 2 años de trabajo y mucho dinero. No logramos posicionarnos como líderes en ningún país, pero lo peor fue que tampoco pudimos consolidar el equipo.

Nos fue mal por mi culpa, por mi ego. Por no tener un propósito que solucionara un dolor importante en la vida de las personas. Y, en consecuencia, nunca pude contagiar al equipo. Imposible hacerlo al no haber buscado socios, sino empleados y tampoco les había brindado

un propósito digno, sino la posibilidad de ganar dinero (como cualquier empresa tradicional).

Perdí muchísimo dinero mío e hice perder a 22 inversores. Me pegó muy fuerte este gran fracaso del cual vamos a seguir hablando más adelante. Sin embargo, el aprendizaje fue que, para armar equipos de alto performance, se necesitan más socios que empleados y desplegar al máximo el liderazgo CO.

Aprendí que la relación empleado-empleador tiene intereses muy contrapuestos. Y que, para formar equipos sólidos, tienen que estar totalmente alineados e inspirados.

Equipos creados desde el CO

Uno de los emprendimientos que más me inspira es el de Pueblos Originales,⁵ una empresa que nació con el objetivo de ser un puente entre dos culturas. Juntos estamos transformando la forma de pensar en diferentes aspectos para dejar de depender del Estado y volver a ser lo que fueron 14.000 años para atrás: emprendedores sustentables. Esto permitirá cortar con el desarraigo y la emigración de las comunidades a las grandes urbes en búsqueda de mejor calidad de vida.

Lo que nos propusimos con Pueblos Originales era dejar de hablar de pobreza y comenzar a hablar de riqueza ¿No tienen una cultura milenaria muy rica? Saben trabajar en comunidad y tomar decisiones en comunidad, algo que todavía es difícil en otras culturas. ¿No saben de cosas que muchos de nosotros hemos desaprendido en el camino? ¿No viven con sus hijos y en los lugares paisajísticos más lindos? Entonces, ¿quién vive mejor?

Ellos tienen tanto para enseñarnos y nosotros, «los blancos» —tal como nos llaman a los que no somos parte de la comunidad aborigen—

⁵ Pueblos Originales: <https://www.pueblosoriginales.com/>. «Pueblos Originales: un nuevo modelo de desarrollo para sociedades, comunidades, personas y empresas». Disponible en: <https://diegonoriega.co/pueblos-originales-un-nuevo-modelo-de-desarrollo-para-sociedades-comunidades-personas-y-empresas/>

tanto para aprender... Y, sobre todo, tienen tanta sabiduría y generosidad para compartírnos los valores ancestrales que incluso iniciamos un ciclo de charlas con los socios de Pueblos Originales, el Ciclo de CONversaciones Originales.⁶ Se trata de un paseo por temas profundos y poco conocidos por los blancos de occidente. Quizás para muchos, temas hasta un tanto incómodos... Como se caracterizan por ser grandes propulsores de los valores CO, hablamos de estos, del valor de la simpleza, del buen vivir, de la felicidad vista desde otra perspectiva, del cuidar, del impacto de la pandemia, de las lecciones que nos ofrece la naturaleza, y muchos otros temas más. Sin ninguna duda, una riqueza de reflexiones que nos interpelan y nos abren los ojos del alma.

Mucha gente visita el noroeste argentino, atraídos por la belleza geográfica, la cultura de sus habitantes, las reuniones abiertas de intercambio de ideas,⁷ las conmovedoras ceremonias andinas y las múltiples artesanías, entre otros motivos. Ocurre algo especial en esta región y, si uno está abierto a recibir los «mensajes» que esta tierra envía, podemos inspirarnos y propulsar cambios.

Una experiencia muy fuerte fue la que compartimos con el grupo de Endeavor NOA y los socios de Pueblos Originales. Dos grupos completamente dispares que pudieron vivir una disrupción de valores muy fuerte, interactuando en charlas inacabables que amalgamaban las dos culturas, a pesar de sus diferencias. Una experiencia inolvidable, rica en todo su contenido, en la profundidad de los temas y, sobre todo, en la admiración y respeto mutuo.

Esta experiencia nos demostró también que, cuando dos culturas se juntan, comparten, «convidan» sus sabidurías —y, como en este caso, sus manjares también—, el producto final es tan rico, es tanto

⁶ Canal de Youtube de Pueblos Originales: <https://www.youtube.com/channel/UC-Fv2bHL5VBsk5775BS-JnkQ> «CONversaciones Originales: 14000 años viviendo el Mundo Nuevo». Disponible en: <https://diegonoriega.co/conversaciones-originales-14-000-anos-viviendo-el-nuevo-mundo-conversaciones-con-pueblos-originales/>

⁷ *El Observador*, «La sustentabilidad toca en Purmamarca». Disponible en: <https://www.elobservador.com.uy/nota/la-sustentabilidad-toca-en-purmamarca-2017139520>

más amplio y abarca muchos beneficios superadores que ninguno de los dos grupos podría alcanzar por separado. Esta experiencia nos puso en claro que si tenemos presente los valores CO, el resultado final siempre suma.

Y estas vivencias las compartimos no solamente a nivel emprendimiento, sino también a nivel personal. Por eso, compartir tiempo y charlas con nuestros amigos andinos es para ambas culturas una experiencia muy fuerte que nos impulsa a descubrir que, tal como dicen ellos, «en la diversidad está la unidad». La paz que transmiten con sus palabras y acciones nos invita a recapacitar y, al hacernos parte de sus ceremonias —por ejemplo, la de la Pachamama—, nos muestran una capacidad de evolución sin fronteras.

La diferencia entre los equipos creados desde el EGO con los creados desde el CO es inmensa. La principal es que los primeros arman un grupo y los segundos arman un verdadero equipo.

El gran diferencial: **igualdad entre Blancos y Originarios**



Por primera vez, los Pueblos Originarios tienen el poder de decisión estratégico y los beneficios económicos en un plano de igualdad con los blancos.

							
<p>Rene Calpanchay Atacama. Emprendedor Local. Comunero M.C. Delegado Atacama en Programa Tierras Comunitarias. Especializado en políticas para PUEBLOS Indígenas.</p>	<p>Clemente Flores Kolla. Productor de camélidos. Presidente de la Comunidad Aborigen "El Angosto". Representante de comunidades en defensa del territorio y del agua.</p>	<p>Celestina Abalos Kolla. Lucha por el reconocimiento de los pueblos preexistentes en la Constitución Nacional. Encabezó la recuperación de 20.000 hectáreas para su comunidad.</p>	<p>Balbin Aguaysol Diaguita Decenio. Fundador de la escuela Amauta-Eco Museo de Amaicha del Valle. Ex líder socio de ANIMA. Coautor del libro Nuevos Líderes de INICIA.</p>	<p>Jorge Gronda Jujefío. Socio de Avma, Fellow Senior Ashoka. Endeavor NOA. Premio Schwab emprendedor social 2006. Premio 2008 Empresa alineada ODS Naciones unidas</p>	<p>Pablo Saubidet Porteño. Co-founder emprendimientos tecnológicos alto impacto. IPLAN y NS Desarrollos. Intrapreneur Fibertel. Emprendedor Emergente EY-AR 2011 Mentor Endeavor</p>	<p>Pablo Simón Boliviano. Especialista en Innovación y Emprendedorismo. Partner de Guasar Builders y Vira Ventures. Co-founder en Cificenet.</p>	<p>Diego Noriega Santiagoño. Co-founder de alemaula (eBay) y otras 16 startups tecnológicas. Especialista en e-commerce y Turismo. Emprendedor Endeavor. Board Endeavor NOA</p>

Equipo de originarios y blancos con igualdad de derechos políticos y económicos

¿Cuántas personas conforman el equipo?

No tengo un número definido. He construido empresas con más de 100 empleados y otras en las que no hemos tenido empleados. Lo importante es que estén bien definidos los roles con mis socios y que todos en el equipo tengamos claros los OKR. Esto es un punto fundamental, incluso es mucho mejor si lo tenemos por escrito. No solo para poder «controlar» la gestión, sino que, en algún punto, cuida las relaciones. Le pone criterios objetivos para que este vínculo sea fructífero y, en el caso de que alguien en el equipo no esté llegando al objetivo, colaborar de cerca para que pueda cumplirlos. Esto lo hablaremos en detalle en el siguiente capítulo.

La importancia del equipo

La experiencia que vivimos con eBay cuando vendimos alaMaula nos hizo aprender muchísimo acerca de cómo funcionan los negocios globales. Antes que nada, aprendimos acerca del proceso de adquisición de empresas. Sobre todo, cómo se puede equilibrar una negociación entre David y Goliat. Durante la negociación, ellos decían que estaban, en realidad, comprando en equipo. No les creíamos demasiado porque éramos cuatro, porque teníamos muy poca experiencia corporativa. Pero comprendimos que el equipo era lo central porque, unos días antes de cerrar la transacción y de firmar el convenio, se nos cayó el tráfico orgánico —el tráfico gratuito que viene por Google— en un 30 %. Temblaba pensando que tenía que decirle a Pat —que era con quien estábamos negociando en eBay— que se nos había caído el 30 %. ¿Qué podíamos decirle? Ahí sentí que verdaderamente estaban comprando un equipo, que veían un equipo de emprendedores con muchísima garra. Hay que entender que eBay es una gran corporación que valora muchísimo a los emprendedores por lo dinámicos y creativos que son, porque saben que la innovación viene del lado de los emprendedores.

Hasta el 2020, se puede decir que venimos muy por detrás de la evolución que ha tenido, por ejemplo, Facebook y la sociabilización a través de Internet. La compra-venta tiene algunas características

fundamentales como la confianza y, lamentablemente, los latinos no confiamos tanto como otras sociedades. Y eso es un punto fundamental. Por otra parte, tampoco estamos tan bancarizados como otros países y el miedo a pasar la tarjeta de crédito todavía es algo que lo tenemos vigente.⁸

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los emprendedores en la Argentina? ¿Cómo lograr monetizar la inversión que hemos podido alcanzar? La idea es superar la etapa inicial y seguir participando en el mercado —lo que para muchos emprendedores parece un sueño inalcanzable—. ¿Qué se necesita para lograr este objetivo? Primero que nada y como ya hemos dicho, tener un gran sueño: un sueño que trascienda las fronteras y que contenga un condimento de innovación muy importante. Segundo, tener un gran equipo: uno solo no puede hacerlo y ese equipo tiene que ser totalmente complementario, es decir, hacer cosas diferentes. Se da mucho en la Argentina que dos compañeros de la facultad de Ingeniería en Sistemas se asocian para un proyecto, pero la parte de ventas y finanzas está descuidada. Y todos los aspectos son clave: por eso es necesario buscar complementación en los socios. Y, finalmente, pero no es menor, el tercer gran consejo es tener toda la energía y estar convencido de ese sueño. Sentirlo adentro para poder contagiar el entusiasmo.

Hay diferencias que veo entre el emprendedor del interior del país y el emprendedor que se desarrolla desde las grandes ciudades, como Buenos Aires. Es cierto que la cantidad de programas que se proponen en las grandes ciudades son mayores que la oferta del interior del país, pero creo que el principal problema de los emprendedores del interior es que tenemos una barrera mental acerca de nuestras posibilidades. Aunque, por el contrario, creo que los emprendedores del interior tenemos una ventaja sobre los de Buenos Aires: para los mentores, inversores, socios potenciales y demás venir desde el interior es como una historia romántica, luchada y eso es un plus muy

⁸ Video *Líderes 1*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=43yNTWDSZ-nA&t=678s>

grande. A mí personalmente me ayudó muchísimo, no solamente para desarrollar eBay, sino también para ser emprendedor en varias otras empresas. Así que la recomendación para los emprendedores del interior es que, si a todas estas cuestiones que mencionamos antes le suman un buen plan y, sobre todo, el convencimiento personal, se puede emprender en cualquier lugar del país.⁹

Cultura de trabajo

Lo primero que me viene a la mente para definir qué es la cultura de trabajo, es «lo que sucede cuando no está el líder». Pero esta idea aplica a la época en que el trabajo se desarrollaba en forma presencial, en una oficina. Ahora siento que la cultura de trabajo es otra cosa: es la posibilidad de estar al mismo nivel con muchas personas que tienen habilidades complementarias en donde obviamente estamos todos alineados pero firmes sobre los valores de la empresa, enfocando hacia donde nos dirigiremos los próximos 10 años. Hoy la cultura de trabajo es contenernos y no controlarnos. Es poder complementarnos y apoyarnos en el término de cómo se necesita al otro, cómo hago yo para acompañarlo, para que cumpla o supere sus objetivos, en un espacio en el que cada uno tiene objetivos.

En una encuesta hecha a 162 emprendedores el 03/04/20¹⁰ surgió un dato alarmante: solamente el 7 % de las empresas encuestadas tenía definido el objetivo para todas las personas. El 7 % es insignificante si queremos ser parte de las exigencias de estos tiempos y de la nueva realidad que se nos presenta luego de la pandemia vivida desde fines del 2019: necesitamos poder ver cómo vamos a trabajar remoto. Si no lo tenemos claro, será difícil funcionar en este nuevo esquema de realidades. La cultura de trabajo implica un órgano vivo lleno de energía, que potencia a los seres que conforman una empresa, los hace crecer y les otorga una compensación.

⁹ Video *Líderes 2*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=38RpkI76AWk>

¹⁰ Video *COtalk#6 Equipos remotos*. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=re-hSpi_6NY

En el 2020 vivimos una pandemia y fue vital discutir sobre la cultura de trabajo y del nuevo estilo de liderazgo. Ambos conceptos están totalmente complementados. Las industrias van a sufrir una transformación, porque hay nuevos consumidores con nuevas necesidades. 7 billones de personas comenzaron a pensar cómo reconstruir el trabajo y el nuevo liderazgo está totalmente «challengeado», planteando cómo reconstruirse, revisando la propuesta de valor, proponiendo acciones. Entonces, la cultura de trabajo exige que quienes lideran tengan la valentía y el coraje de encarar la situación con una mayor contención y conexión con el equipo como quizás no lo hicimos nunca antes. Y esto implica también que muchas veces tendremos que decir: «No puedo. No sé». Sectores que, por ejemplo, no manejan la tecnología tendrán que adaptarse, porque todos los productos o servicios futuros de las empresas tienen la obligación de migrar a un modelo digital, más allá de lo que pase luego de las cuarentenas. Por eso, no me gusta escuchar que hay que llevar adelante una transformación digital porque ya hace 30 años que somos digitales. La cultura cambió y la empresa que no lo vea así está destinada a morir.

Para lograr alinear la cultura de trabajo tenemos que multiplicar el tiempo en el cual estamos conectados y comunicados con nuestro equipo, de lo contrario, disminuyen las posibilidades. Tenemos que construir ya mismo y erradicar a los destructores de la cultura —tan fáciles de encontrar en los países latinoamericanos—, los detractores de los movimientos, los que tiran para otro lado, como por ejemplo, el clásico «radio pasillo», cuando las cosas no se hablan de frente. Si, como líder, dejo pasar algo con lo que no estoy de acuerdo y no actúo en consecuencia, estoy alimentando un tipo de cultura de trabajo. Siempre se presentan piedras en el camino, situaciones que nos van a incomodar, pero necesitamos tener nuestra cultura de trabajo bien sólida para poder sortear estas piedras. Es el momento de plantarse de frente a las nuevas situaciones y presentar cara a las tormentas que aparezcan. No podemos escapar de la realidad y, cuanto antes la enfrentemos, mejores resultados podremos tener.



Estructuras organizacionales

Históricamente, las estructuras de las organizaciones han sido siempre verticales. Tomemos como ejemplo las estructuras militares, en las que vamos descendiendo desde el cargo más alto —general, coronel y así hasta llegar al soldado raso—. En el presente, estas estructuras verticalistas no funcionan. Los millennials se están escapando de este tipo de organización. Buscan un objetivo que los inspire, que los haga soñar, que los eleve, que les haga sentir que están aportando una solución al mundo, haciendo un impacto positivo en la sociedad. En consecuencia, esa verticalidad en la organización se está volviendo más horizontal, y habilita a que se presenten actitudes más proactivas, donde cada una de las personas puede proponer soluciones para mejoras, pueden hacerse cargo de determinadas acciones, tácticas o estrategias. Y esta horizontalidad también permite repartir el peso de la compañía: ya no depende de un jefe o de un emprendedor. Y aquí entra el esquema de los CO, de la COLaboración.

La estructura organizacional debería ser lo más horizontal posible. Hagamos un esfuerzo por brindar información, por preguntarle a la gente qué rol quiere y cómo lo quiere llevar a cabo. La empatía es fundamental en este partido, en cada oportunidad en que la gente ocupe un lugar. Y este es un punto muy importante para los founders y los que se consideran buenos líderes. Esta es una cuestión de la Física: el lugar que ocupás vos no lo puede ocupar nadie. Una mentalidad errada que tuve durante mucho tiempo es que somos los únicos que lo podemos hacer correctamente y que es imposible delegar. Descubrí que es todo lo contrario: es necesario armar los procesos para que funcionen sin que uno sea imprescindible y poner el foco en enseñar a la gente, transmitir conocimientos, compartir experiencias y facilitar el trabajo.

De hecho, la estructura organizacional debería dar paso a la innovación, a que se propongan soluciones nuevas. La mayoría de las veces quienes están más cerca del problema son los que van a tener propuestas más acordes a esa necesidad. Si la propuesta viene del equipo,

mucho mejor, porque son ellos los que están hablando con los prestadores del servicio, con los proveedores, con los socios estratégicos.¹¹

Líderes

El ser líder es una decisión. Siempre soñé con formar y ser un buen líder, pero mirando para atrás veo que no lo he sido. Un líder con demasiado ego quiere ser escuchado y escucharse decir lo que se debe hacer. Está acostumbrado a tener una relación vertical con el equipo, lo que responde a un estilo organizacional tradicional y que a mi criterio ha quedado fuera del mercado.

En ocasiones, he actuado como un líder con mucho ego, incluso he tenido el pensamiento de que mis empleados y socios no entendían lo que yo quería o no sabían hacerlo. Años después me di cuenta de que hay otro estilo de liderazgo mucho más potente: el liderazgo CO. Lo he estado trabajando y, aunque todavía tengo mucho por hacer, me ha ayudado a sentirme un mejor líder.

Liderazgo CO

Es un liderazgo que tiene sentido no solo para mí, sino para todo el equipo. Todos ganan y tiene un impacto positivo en la sociedad. Este estilo de liderazgo está basado en la COcreación, en la COLaboración, en el COMpañerismo, para que no nos estemos pisando las cabezas unos a otros, sino pensando en cómo servimos mejor a nuestros clientes, sobre todo, a los clientes internos. El liderazgo CO es fundamental para que seamos los que contagiemos optimismo, garra, capacidad de acción e innovación. Y que esto, a su vez, contage y genere confianza en todos los grupos de interés.

Si hablamos de liderazgo, también hablamos de motivación. Pero por sobre esta está la inspiración: la motivación es a corto plazo. La

¹¹ Video *Estructuras organizacionales*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=yBLOeOikaAs&t=6s>

inspiración es mucho más que la motivación, porque tiene que ser esta cuestión más profunda la que nos mueva. La que nos lleve a romper paradigmas, a superar esa montaña rusa por la que atraviesa diariamente el emprendedor. Sin inspiración no hay pasión. Sin inspiración, los equipos se desmotivan, no alcanzan su potencial y hay más pesimismo que optimismo sobre el futuro.

#1: Aplicar el LiderazgoCO

- COcrear
- COfundar
- COLaborar
- CONectar
- CONsciente
- COMplementar
- CONtener
- CONversar
- CONstruir
- CODiseñar
- COMunicar
- COchear
- COMpartir
- CONocer
- CORaje
- CONfianza

diegonoriega.co

Los valores del Liderazgo CO

El líder COLaboración

El buen líder está al servicio del equipo y de los principales grupos de interés de la empresa. El líder también pide ayuda. No sabe todo. No necesita saberlo porque no tiene miedo a pedir aclaraciones y apoyo en temáticas que no comprende.

El líder COntine a través de las preguntas y escucha

El líder pregunta para escuchar. En vez de hablar primero y escucharse a sí mismo, pregunta. Es el que escucha activamente para aprender y vuelve a preguntar el porqué, buscando aclaraciones. Es el que habla al final. Gracias a sentirnos COntenidos a través de la escucha del líder, nos hace sentir parte importante porque lo somos. Con el amigo Santiago Pinto Escalier tuvimos una conversación muy interesante sobre la habilidad de preguntar.¹²

El líder tiene visión clara y crea COMunidades

El líder es que el logra inspirar a los demás con lo que creemos. Es mucho más fácil cuando hablamos de la visión y generamos conexión y confianza. Esto provoca una comunidad de seguidores porque se sienten identificados con el propósito.

Esta teoría la pude comprobar con Torrenegra Accelerate, cuando comunicamos que en 10 años vamos a impactar en 1 millón de emprendedores, mucha gente creyó en el potencial de la visión y quisieron ser parte. En el primer año de Torrenegra, logramos tener más de 300 mentores y, a solo 3 meses de abrir las puertas a otros «colaboradores», logramos captar más de 150 personas que se pusieron a disposición para apoyar a la empresa y ayudar a emprendedores.

El líder hace de COrazón

El líder ama lo que hace. Y lo demuestra con hechos. Lo disfruta en el día a día, más allá de las circunstancias que se puedan atravesar. Y ama a la gente con un interés genuino en ellos, no solo por las implicancias que tengan en la empresa, sino porque se enamora de las personas. Ese amor se contagia.

¹² Video *La habilidad de hacer preguntas*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=owse2MeVrHA&t=48s>

El líder COntagia valores

Si bien es común, no sirve cortar y copiar los valores de otras empresas. Deben ser funcionales para determinar las reglas de juego en la vinculación entre los socios. Son los cimientos sobre los que se construye la compañía. La forma en que se toman las decisiones debe responder a los valores de la compañía. La forma de relacionarse con el equipo, cómo se ejecutan los negocios, la ética y demás. Lo ideal es que se trabaje en conjunto con todo el equipo, se escriban, se comuniquen y se cumplan.

El líder COmunica

En el día a día, es fundamental contagiar optimismo, ver oportunidades, hablar de las posibilidades y cuestiones importantes. Como dice Pablo Saubidet, ser el CEO por *Chief Enthusiasmator Officer*. En definitiva, abrir todos los canales y profundizar la comunicación, hablar de lo que de verdad nos incomoda, por más que en ocasiones esto despierte emociones negativas.

El gurú del management Peter Drucker dice que el 60 % de los problemas de management son por pobre comunicación. No tengo la menor idea cómo surgió ese número, pero por experiencia personal en mis emprendimientos, yo también le asigno que la mayoría de los problemas en la empresa son por mala comunicación y los principales responsables somos los líderes de la empresa.

El líder habla del 5 % más importante

Como dice mi amigo y socio Jorge Gronda, «Hay que hacerse cargo». Necesitamos crear un espacio de comunicación y feedback donde podamos hablar de ese 5 % de las cuestiones importantes o esenciales. Tenemos que separarlas de las operativas de gestión o diarias. Esta es una de las habilidades blandas más importantes que tenemos que desarrollar. Cuando notamos que hay algo que no está bien, intento compartirlo inmediatamente. Por más que enfrentar la situación me genere una emoción vinculada al miedo, intento conversar con mi

otro yo para lograr sacar adelante esa conversación. Esto me ha implicado un trabajo interno importante, y todo comienza con identificar los sentimientos que me genera cada situación. Este trabajo aumenta el autoconocimiento y el gran beneficiado es uno mismo y todo el ecosistema que me rodea.

Les comparto la anécdota que viví en Israel en el viaje que hicimos con Endeavor en el 2018, en una de las sesiones que nos organizó el gran amigo Roni Kaplan con Moshe Bogie Ya'alon, ex jefe del Estado Mayor de las Fuerzas de Defensa de Israel y antiguo ministro de Defensa del país. En esa conversación se planteó la cuestión de cómo solucionar el conflicto que existe en Medio Oriente y la respuesta del mandatario fue: «No hay solución posible si todos los países alrededor quieren borrarlos del plano». Pero, frente a estos cuestionamientos, deberíamos hacernos cargo de la situación, hablar de ella, intentar buscar acercamientos, ya que no sirve ocultarla o hacerse el distraído. Entonces tenemos que enfrentarla todos los días, todo el día.

El líder escribe

Es muy importante dejar en claro las condiciones por escrito. De esta manera se eliminan subjetividades, se genera confianza, ya que habrá un marco que nos guiará frente a la posibilidad de acción de los socios. Si lo tenemos por escrito, todos conoceremos las condiciones para actuar.

El líder tiene COherencia

La coherencia —explicada como la capacidad de una persona para actuar en consecuencia con sus ideas y con lo que expresa— se define directamente en el análisis de personalidad y de valores sociales que retratan a una persona. Sin embargo, en el mundo del emprendimiento, también se cuenta con la coherencia empresarial frente a la fijación de objetivos claros y a una misma línea de pensamiento a través de la comunicación interna y externa de la empresa.

En la empresa, la coherencia puede ser lo que conecta dos puntos: lo que hacemos hoy y lo que haremos en cinco años, ¿están en la misma

línea? ¿Es coherente esa conexión? Esta matriz, que yo llamo el «Se. Pe.De.Ha.», sirve para reflejar cuatro acciones clave que, si se conjugan en concordancia, nos ayudan a actuar en forma coherente:

- Sentir: como parte de una empresa, el sentir se refleja en empatía, tolerancia y, muchas veces, en motivación para continuar por el mismo camino.
- Pensar: los objetivos y pasos a seguir deben estar enfocados siempre bajo la misma ruta; aún teniendo miles de variables incontrolables, nuestro interior debe estar en el pensamiento canalizado.
- Decir: muchos pueden hablar por hablar y tener un discurso envolvente, pero un discurso coherente refleja la visión clara de un emprendedor.
- Hacer: esta es la prueba reina, porque todo lo que hemos sentido, pensado y dicho debe verse reflejado en nuestras acciones.

Esta cadena debería ser completamente estrecha, porque ser coherentes en estas cuatro acciones nos posiciona de manera sólida y nos ayuda a transmitir confianza.¹³

El líder crea CONfianza y forma líderes

El líder tiene que estar muy atento a los movimientos de la gente del equipo. ¿Cuáles son sus intereses, pasiones y expectativas? Con esta información intenta traer valor para la persona de tal forma que tenga más herramientas para que se transforme en líder.

Hacer esto me ha ayudado a confiar más en mi equipo, ver que son independientes y poder delegar sin problemas. También me ayuda a dejar de perder tiempo haciendo micromanagement y a disfrutar más de ver el crecimiento de la persona. Es similar a lo que un padre quiere para su hijo y lo prepara brindándole herramientas y experiencias que le van a servir para la vida.

¹³«La COherencia al sentir, pensar, decir y hacer». Disponible en: <https://diegonoriega.co/la-coherencia-al-sentir-pensar-decir-y-hacer-liderazgoco/>

Las 10 lecciones de liderazgo que aprendí de mi papá

- Me enseñó a llevar las ideas a la acción: ¿Existe otra forma mejor de aprender que tomando acción sobre las ideas y llevándolas a la ejecución? Es lo que hizo mi padre a mis 10 años. Me hizo pensar, pero también me acompañó en ese camino. Él hubiera querido que yo sea un profesional de golf. Hasta el 2019 jugamos golf juntos y, cada vez que yo hacía un buen golpe me decía: «Qué pelotudo que sos...», haciendo referencia a que hubiera sido exitoso si me hubiera dedicado a ese deporte. Pero no se trata de lo que uno quiere para sus hijos, sino de iluminar su camino. Se trata de dar herramientas, porque al final, el caminante es uno mismo...
- Me enseñó a plantearme un propósito: Como hizo mi padre con cada uno de sus cinco hijos desafiándolos a temprana edad, creo que cada uno de nosotros tenemos la oportunidad de preguntarnos si estamos haciendo lo que tenemos que hacer, lo que queremos hacer y lo que debemos hacer. En definitiva, si esa es la marca que queremos dejar.
- Me enseñó la importancia de buscar ser líder y protagonista: Esas primeras decisiones de la vida definen para qué lado vamos. Tienen una importancia vital en el liderazgo personal. Me ayudó a entender que la vida para mí es como emprender un viaje. No importa a qué velocidad vayas, sino que conduzcas en la dirección adecuada. Me impulsó a ser líder y protagonista y no alguien que se queda esperando que alguien le solucione las cosas.
- Me enseñó a soñar en grande: Esa conversación a los 10 años con mi padre fue también un enorme aprendizaje. Creo que mi viejo lo que intentó fue hacerme pensar, desafiarme, ponerme en un extremo. Mi padre claramente tenía su propósito y creo que lo ha conseguido. Me invitó a que desde niño empezara a soñar, a mirar hacia lo lejos, a visibilizar un norte y a comenzar con pequeños pasos a transitar mi camino.
- Me enseñó a definir objetivos: Nunca antes había pensado acerca de crear equipos ni a ser parte de una empresa. Sin embargo, en

esa conversación, estas ideas quedaron instaladas en mi inconsciente y después conspiré para que las cosas fueran así.

- Me enseñó a valorar a los amigos: Esto comprende el pasarla bien y reírse lo más que se pueda. Pero, al mismo tiempo, a ponerle contenido a las conversaciones con nuestros amigos. Darle valor y sentido a los temas que hablemos. Y, sobre todo, estar en los momentos que más nos necesitan.



Jugar al golf con sus amigos me permitió ser testigo de conversaciones que no me tuvieron como protagonista, pero aprendí mucho de ellas

- Me enseñó a emprender: Fui parte de al menos 100 reuniones con sus colegas psiquiatras, psicólogos, amigos, viéndolo contar (pitchear) sobre su idea, la Red de Prevención de Salud Mental en Santiago del Estero. Lo vi intentar e reintentar y recibir miles de negativas acerca de su proyecto. No se dio por vencido y el tiempo le dio la razón. Junto a su socia, mi madre, construyeron una gran empresa y trajeron una solución de calidad que no existía. Un nuevo concepto innovador y casi disruptivo, porque generó un nuevo estándar de servicio. Desde una perspectiva personal, considero que nos enseñaron a sus hijos con el ejemplo: llevar a la acción los proyectos y no darse por vencido ante los obstáculos.

- Me enseñó a disfrutar del proceso: Cuando le contaba algo, casi todas las conversaciones comenzaban y terminaban con la pregunta: «¿Lo has disfrutado?». No importaba el tema, lo único que le daba valor era si había disfrutado del proceso, disfrutado del camino... Al final de esa conversación a los 10 años me dijo: «No importa lo que decidas, pero poné lo mejor de tu lado, toda la buena onda, energía y alegría». Es fácil decir que las cosas se hagan con pasión, pero descubrí que poniendo lo mejor en el camino del propósito personal, las cosas salen bien. Y, sobre todo, que podemos aprender tanto de los errores como de los aciertos.
- Me enseñó a saber que las sociedades entre cónyuges son posibles: Mis padres tuvieron una sociedad increíble en el sentido familiar. Pero también lo hicieron a nivel empresa, complementando los perfiles profesionales que tenían cada uno y aportando lo mejor en forma individual para lograr mayor valor en la solución que presta la empresa.
- Me enseñó a ser padre: Y sé que no he sido lo buen padre que me hubiera gustado ser, pero intento hacerlo con mi querida hija Laste. Desde muy chica, juego con ella y sus amigas con preguntas: ¿qué quieres hacer?, ¿cómo te gustaría agregar valor o compartir?, ¿qué objetivos tienen para este año?, ¿qué has aprendido este mes?, ¿qué has aprendido de una determinada situación? Preguntas que incomodan pero, al mismo tiempo, guían y dan luz al camino...

No tengo dudas de que yo elegí la familia en la que quería nacer. ¡Gracias Papá y Mamá por haber sobrecumplido mis enormes expectativas! ¡Los amo incondicionalmente!

Mentores

Según *Wikipedia*, un mentor es una persona que, con mayor experiencia o conocimiento, ayuda a una persona de menos experiencia o conocimiento. La palabra «mentor» proviene de la mitología griega haciendo referencia de un consejero sabio y experimentado, o como preceptor. Así, se dice que Aristóteles fue el mentor de Alejandro Magno.

Personalmente, más que ayudar, me siento identificado con la

palabra acompañar. Pero sin lugar a dudas, un mentor es alguien que estuvo hace 5, 10 o 20 años en nuestro lugar y nos puede compartir experiencias y aprendizajes.

En una entrevista, me preguntaron quiénes eran mis mentores, lo que me llevó a hacer las siguientes reflexiones:

En primer lugar, mis grandes mentores son mis padres de quien aprendí los valores de familia, en creer en uno mismo, en accionar, en ser valiente, en poner foco y en transitar hacia la vida dejando un mensaje o legado. A través de verlos actuar, mis padres me han mentoreado en lo que es la mentalidad emprendedora y de superación. La vida está llena de obstáculos, pero es hermosa y cada día nos enseña algo nuevo.

En segundo lugar, mis mentores son mis hermanos que han estado a mi lado en forma incondicional. En los peores momentos, ellos son los que más cerca estuvieron. Siempre con positivismo, con buena onda y con la mirada justa. No solo son grandes profesionales, sino grandes seres humanos.

A mis amigos también los considero grandes mentores. Los amigos más cercanos me han permitido ver cómo esta relación de hermanos se sostiene en el tiempo. Aprendí de ellos en los momentos más difíciles. En mi caso, me ayudaron a transitar los fracasos más profundos que he tenido en mi vida, tanto a nivel empresarial como en relaciones personales.

También agradezco seguir aprendiendo de mentores más formales. Pablo Saubidet¹⁴ a la cabeza —mi mentor, amigo y socio— con quien, por suerte, disfrutamos ahora de Pueblos Originales y compartimos la importancia de generar sociedades. De él aprendí las dimensiones para tener socios: tener una comunidad de valores, complementariedad de caracteres o perfiles y, sin duda, animarnos a sentir ganas de compartir con esos socios. Y agrego el timing, que es tan importante en cualquier sociedad.

¹⁴ «MENTOR: Pablo Saubidet, mi mentor hace 12 años clave para mi “crecimiento personal”». Disponible en: <https://diegonoriega.co/mi-mentor-pablo-saubidet-rol-clave-crecimiento-personal/>



Entrevista con Marcos Galperin

También estoy muy agradecido de todo lo que he aprendido de mis otros socios de Pueblos Originarios: René, Celestina, Vivi, Clemente, Fido y muchos más, a quienes les debo la gran sabiduría de transmitir y vivir los valores CO. Sobre todo, aprendí de mi querido amigo Jorgito Gronda cómo compartir esos valores de la comunidad que nosotros como humanidad nos hemos olvidado y que ellos nos enseñan con acciones cómo se vive en las sociedades más sanas, tomando decisiones en conjunto, fruto de conversaciones, de estar comunicados, conectados. Ellos contagian alegría, coraje para compartir la sabiduría, fuerza para luchar la desesperanza, la desunión, las diferencias y, sobre todas las cosas, el generar confianza para unir los dos mundos.

También aprendo cada día de mis socios y compañeros de AMO GROWTH, especialmente de Bruno Migliorini que, con solo 26 años, me enseña todos los días y que ya es alguien a quien considero familia.

Finalmente, y no por eso en menor escala, aprendo cada día de mi familia: Inés, Laste, Mae y Lolo. En los tiempos de aislamiento social que vivimos con la pandemia, he disfrutado más que nunca del

hogar, algo que hasta esos momentos no había tenido la suerte de poder hacer. Hemos aprovechado los tiempos juntos, manteniendo conversaciones profundas, matizadas con juegos y diversión. Y, verdaderamente, sumando valor.¹⁵

Sin ninguna duda, también he aprendido de otros emprendedores, grandes maestros como Marcos Galperín o Hernán Kazah (co-founders de Mercadolibre y de Kazek Ventures, respectivamente), quien fue mi primer mentor en Endeavor. Un buen líder habla mucho más por sus acciones que por sus palabras y Marcos es uno de los mejores líderes que conozco.

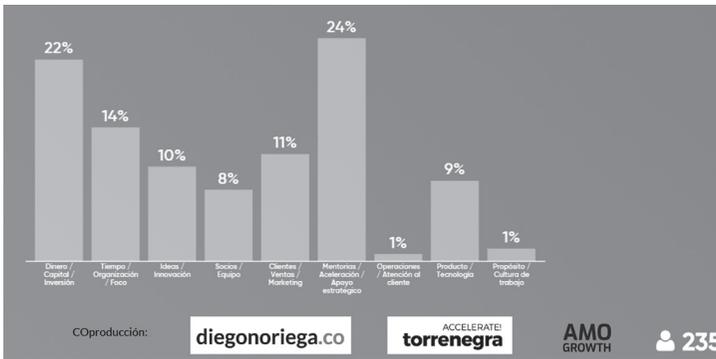
Desde el marco de la experiencia de Endeavor en el noroeste argentino, el 10 de marzo de 2020 entrevisté a Marcos. En lo personal, fue un gusto entrevistar a una persona que admiro mucho por lo que construyó, pero también por su consistencia, generosidad y coherencia.¹⁶

Los mentores han sido tan importantes que, cuando me seleccionaron emprendedor Endeavor en el 2009, fue un momento de lucidez total. Tan es así, que comprendí que, en realidad, de lo que más disfrutaba en mi vida era de ese proceso de vinculación mentor-emprendedor y que yo quería hacer eso. De hecho, escribí como objetivo que quería «ser emprendedor de emprendedores» —y eso me ha marcado para empezar a dar charlas cada vez con mayor frecuencia, dar mentorías— y que, a partir del 2019, el 100 % de mi tiempo estuviera puesto en este objetivo. Creo fervientemente en ese enorme valor de la transmisión de conocimiento y de experiencias. Sobre todo, en el enorme valor que proporciona que una persona con mis mismas inquietudes emprendedoras, pero que está 10, 15 o 20 años más adelante, nos haga maximizar las chances para que nos vaya bien y nos ayude a minimizar las chances de que nos equivoquemos y de que, si lo hacemos, lo hagamos lo más rápido y al menor costo posible.

¹⁵«Mentores de la vida & aprendizajes de vida». Disponible en: <https://diegonoriega.co/mentores-de-la-vida-aprendizajes-de-vida/>

¹⁶«El día que los empresarios se volvieron ídolos en el NOA. Entrevista con Marcos Galperín». Disponible en: <https://diegonoriega.co/el-dia-que-los-empresarios-se-volvieron-idolos-en-el-norte-entrevista-a-marcos-galperin-en-endeavor-noa/>

Otra razón por la que me dedico a esto es porque existe una fuerte necesidad de los emprendedores para crear, crecer y hacer escalar empresas que tengan mayores posibilidades de trascender. En una investigación que hice en abril del 2020 sobre cuáles eran los factores más importantes para pasar al siguiente nivel, la mayor cantidad de los emprendedores indicaron que les falta tener mentores que los apoyen en la estrategia, lo que indica la gran importancia que tienen los mentores no solo para ellos, sino para el desarrollo de todo el ecosistema emprendedor.



¿Qué necesitas para pasar al próximo nivel? Mentorías es el factor #1 para 235 emprendedores

Por estas razones es que he decidido hace un par de años dedicar mi vida a acompañar a emprendedores, compartiendo mis conocimientos y experiencia para que puedan aplicar los aprendizajes y no cometer los mismos errores.

Aprendizaje constante para potenciar el liderazgo

¿Cómo potenciar el liderazgo? Lo que he comprobado que me funciona siempre es el ejemplo. Con el ejemplo podemos volcarnos en el *Show, don't tell*. En vez de hablar mucho de las cosas que «hay que hacer», el líder acciona en consecuencia. Y lo más importante es mostrarme vulnerable, que cometo errores y aprendo de ellos. No quiero ser el mejor, ni el experto, ni el gurú. Sino alguien que aprende permanentemente. La vida me ha enseñado que este es el verdadero éxito

y lo que nos va a potenciar como seres humanos. Sabemos que no es nada fácil de llevar adelante. Pero justamente nos da la oportunidad de aprender día a día de las lecciones que nos deja el liderazgo como líderes. Poner esta forma de actuar sobre la mesa nos compromete, nos exige, nos obliga. Es darle visibilidad y situarnos en un estilo de liderazgo claro, pero que no debería quedarse solo en intenciones o palabras. Pasar a la acción es parte de las características del líder.

Este es el estilo de liderazgo que ha venido para quedarse, que tiene que ver con la transparencia, la cristalinidad. Toda mi información es tu información. Si quiero un vínculo totalmente honesto, compartir mi interior me libera y me comprometo con mi equipo.

Aprender del fracaso

Para definir mi propósito me he fijado en las cosas que más me dolieron en mi camino personal y como emprendedor. Quería acompañar a que otros no vivieran el mismo dolor que tuve que transitar. En mi caso, me costó mucho emprender porque en el año 2000, cuando comencé a emprender, no había mentores ni emprendedores experimentados.

Lo que más me costó en mi vida profesional fue transitar el fracaso de SegundoHogar.com y haber fallado como Diego Noriega. Me di cuenta de que había construido sobre valores que no eran los míos, sino sobre los que «estaban de moda»: ser el emprendedor más *cool*, el que más empresas vende, que más inversión levanta, que tiene la empresa de mayor valuación, al que le dan más notas de prensa y tiene mejor reputación. Y, como estaba tan preocupado por lo que pasaba afuera, no puse atención en el equipo ni en lo que sucedía con mis clientes. Pero al equipo lo comanda uno, así que asumo mi culpa. El equipo requería mi presencia, mi liderazgo y no pude verlo porque estaba más enfocado en conseguir inversores.

En este contexto y como se imaginarán, estaba agotado no solamente a nivel de empresa sino también a nivel personal. Me afectó muchísimo a nivel emocional, hasta el punto de que tenía una relación muy

linda que se cortó y mi hija reclamaba mi presencia (y hasta me decía «Papá de fines de semana»). Conclusión, decidí aprender a tratar de soltarme un poco y a decir: «Bueno, a ver qué puedo sacar de positivo. Me voy a desafiar y voy a tratar de simplificar las cosas: en vez de estar en cinco países, estar en uno solo». Tuve que invertir más capital pero, lamentablemente, no fue a tiempo. Era un proyecto buenísimo, la idea era buenísima, pero la ejecución no lo fue.

Me costó mucho superarlo, pero aprendí. Los fracasos dejan aprendizajes para toda la vida. Quizás el más valioso es que uno tiene que levantarse y continuar desarrollando emprendimientos, proyectos y equipos.¹⁷

Experiencia del día que fracasé

Les comparto esta experiencia que tuve junto a Carlos Navelino el día que cerré SegundoHogar.com. Me dejó una lección imborrable y la comparto porque tiene un valor muy importante para poder ver en perspectiva.

Enseñanzas de cómo transitar momentos difíciles

Hay gente que tiene la facilidad de enseñarte con una mirada o con pocas palabras. Ese es el caso de Carlitos, mi primo. Les comparto una anécdota del 26 de abril de 2016, el día de su cumpleaños. Él estaba muy enfermo de cáncer, internado en el Hospital Alemán de Buenos Aires. Sin embargo, siempre continuaba con su sonrisa de oreja a oreja y hablando de lo más importante, de lo trascendente. Él sabía que ese día se definía si yo cerraba o no SegundoHogar.com, mi startup con la que venía atravesando grandes problemas.

¹⁷ Video *Fuck Up Night*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=uAti-SOVNC9U&t=1s>

Apenas entré en su habitación me vio la cara y ya sabía que la negociación no había terminado bien. Tenía que dar de baja el proyecto que tanto me había costado. Para mí era el peor momento de mi vida, estaba deprimido y el mundo se me venía abajo. Él me dijo: «Cambiá la cara. No tenés ninguna razón para estar mal. Vos seguí luchando por lo que querés». En un segundo se me activaron muchos pensamientos/sentimientos para poner mi «fracaso» en perspectiva.

Carlitos, con su salud muy floja e internado el día de su cumpleaños, se interesaba más por mí que por él. No importaba su estadio, sino el guiarme con su ejemplo. Entendí que el «cambiar la cara» era para mirar la vida con optimismo y estar muy presente en el AHORA. «No tenés ninguna razón para estar mal» fue muy fuerte, porque creo que me dijo: «Te cambio ya todos tus problemas por tu salud». Y, definitivamente, el «seguí luchando por lo que querés» es una de las demostraciones de actitud de lo que él estaba haciendo para que todos los que estábamos cerca lo aprendiéramos.

Inmediatamente me di cuenta de que había perdido una gran batalla, pero que seguía de pie y era más sabio que antes para enfrentar nuevos desafíos. En definitiva, transitar el fracaso me había convertido en mejor emprendedor y, sobre todo, en mejor persona. Había soltado el miedo a fracasar y a lo que la gente iba a pensar de mí. Ante este tipo de situaciones difíciles que nos toca atravesar, tenemos la opción de mantenernos caídos o de levantarnos. Depende el 100 % de nuestra actitud. Nunca voy a olvidar esas palabras (y muchas otras) pero, sobre todo, voy a mantener vivo tu espíritu de lucha, tus ganas, tu optimismo, tus fuerzas y tu entereza para vivir la vida. Esto es lo que hace un GRAN LÍDER, enseñar con el ejemplo. Nada más, nada menos. ¡GRACIAS CARLITOS! ¡Gracias MAESTRO! ¡Feliz cumpleaños! ¹⁸

¹⁸ «Feliz cumpleaños al gran maestro Carlitos Navelino». Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/feliz-cumplea%C3%B1os-al-gran-maestro-carlitos-navelino-de-diego-noriega/>

El fracaso y las redes de contención

El fracaso es uno de los temas que más miedo nos da a los emprendedores. Transitar el fracaso es una de las cuestiones más dolorosas de la vida. Incluso nos puede llegar a deprimir y hacernos muy difícil la salida...

A mí me pasó cuando tuve que transitar el fracaso de Segundo Hogar.com. Sufrí, me angustié, lloré y me deprimí durante un año. Me costaba levantarme de la cama y comenzar el día. No podía cortar el pensamiento y sentimiento negativo. Estaba estancado en el pasado, en las cosas que habían salido mal, en los errores que había cometido, etc. Sobre todo, me dolió mucho el hecho de haber construido una empresa sin valores, sin un propósito más grande que agrandar mi ego. Hasta me preguntaba si alguna vez iba a poder emprender nuevamente...

En estas épocas es donde son muy importantes las redes de contención. Nos hacen sentir que no estamos solos. Nos dan consejos y nos cuentan experiencias de superación que necesitamos para salir adelante. En mi caso, tuve la suerte de que me ayudaron muchas personas. Aquí comparto las experiencias y aprendizajes:

- Mi familia: esperaba que mis padres estuvieran presentes, pero no sabía lo mucho que mis hermanos me podían ayudar. Tuve cientos de conversaciones con ellos. Me acuerdo una en especial en la que me hicieron ver que mi plan B era buenísimo y que no tenía que estancarme, sino seguir viviendo. Mi hija Laste, aún sin tener tanto conocimiento de lo que estaba pasando, también fue vital para recuperarme rápidamente. Su acompañamiento, cariño y amor fueron incondicionales.
- Mis amigos de toda la vida: especialmente Pancho Berdaguer (mi gran amigo), que me contuvo como amigo, inversor, socio y abogado. Todos los días me hablaba. También mis amigos de Santiago con quienes compartimos anécdotas y cosas para olvidar el mal momento.



Con mis amigos Pancho Berdaquer y Gustavo Matach. Pancho fue mi primer amigo y, muchos años después, fue mi primer socio e inversor. Siempre presente en las buenas y en las malas

- Mis mentores: Pablo Saubidet a la cabeza. Muchas conversaciones y aprendizajes que quedaron muy marcados. También muchos mentores que me ayudaron a ver en perspectiva y a salir adelante. A partir de ese momento, he valorado mucho más el rol de los mentores. Mucho he hablado de lo importante que son mis mentores para ser mejor emprendedor. También son muy importantes porque están en los momentos difíciles y es cuando más tiene que buscar uno a los mentores.
- Mi terapeuta Martín: un gran amigo de quien aprendí sobre las emociones y cómo accionar frente a ellas. Como terapeuta cognitivo-conductual, me ayudó a ponerme en acción. Lo chistoso fue que teníamos una terapia al mes y cuando me vio que estaba bien, Martín me quería dar de alta. Yo le cambié la lógica y desde ese momento tuvimos terapias semanales. Es alguien que me acompaña a transitar la vida con mayor entendimiento de mi cabeza y corazón.
- Mis compañeros de EO (Entrepreneur's Organization): fue muy importante este grupo de amigos. No voy a dar nombres pero

buscaron diferentes formas de apoyarme para salir de nuevo y volver a emprender:

- Me ofrecieron trabajo: incluso su creador, Matías Botbol, me ofreció ser CEO de Taringa. Finalmente no lo fui, pero sí tuvimos un proceso interno en donde los acompañé durante algunos meses y fue muy enriquecedor.
- Me ofrecieron su lugar y espacio: fui a la oficina de 3 emprendedores de EO y sin aportar dinero.
- Me ofrecieron su hombro y corazón: lo más importante fue conversar con ellos, hablar de nuevas oportunidades y de volver a confiar en mí para salir adelante.



Mis amigos de EO con el Flaco Traverso compartiendo sus experiencias como campeón del automovilismo

Gracias a Dios soy parte de varias organizaciones de emprendedores: Endeavor, Plataforma Emprender, EO, ASEA, etc. Es real que dono mucho de mi tiempo pero, a la vez, me beneficio de «ser parte». Cada uno de ellos, a su manera, estuvieron presentes en uno de los momentos más difíciles de mi vida.

El camino del emprendedor es muy solitario y, si buscamos esas redes de contención, creo que es mucho más fácil emprender. Además, se disfruta del proceso al tener amigos que nos entienden, que están en la misma que nosotros, que pueden colaborar, inclusive, mejor que nuestros amigos de toda la vida o que nuestra familia.

Y como aprendizaje, creo que es importante trabajar por un ecosistema emprendedor más sano. Dar vuelta la lógica de que el 95 % de los emprendimientos fracasan y acompañar a emprendedores para que puedan realizarse. O sea, ayudarlos a hacer crecer sus emprendimiento, pero sin olvidar que lo más importante es el crecimiento personal. Lo que llamo «el crecimiento personal».

Por eso también es muy importante pensar primero en DAR. Como dicen en Endeavor, *give back o pay it forward*.

Dar generosamente, y mientras más demos, más aprendemos... Según *Las 7 leyes espirituales del éxito*¹⁹, «El universo opera por medio de un intercambio dinámico... Dar y recibir son aspectos diferentes del flujo de la energía en el universo. Y, si estamos dispuestos a dar aquello que buscamos, mantendremos la abundancia del universo circulando en nuestra vida».

Hasta aquí, les compartí mis momentos más profundos y mis aprendizajes. Ahora es el turno de ustedes de conversar con ustedes mismos.



1. *¿Cuáles son los temas de mi 5 %?*

¹⁹ Deepak Chopra (1994), *Las 7 leyes espirituales del éxito*, Amber-Allen Publishing Inc.

2. *¿Con quiénes tengo más apertura para hablar de los temas más importantes?*

3. *¿Quiénes son mis socios más importantes y por qué?*

4. *¿Qué relación con socios/amigos no está funcionando y cómo se puede dar vuelta?*

8. *¿Qué puedo mejorar para ser un líder CO?*

Capítulo 4

¿Qué?



El QUÉ es muy importante porque tiene que ver con nuestros objetivos y lo que queremos conseguir. Sin embargo, la mayoría de las veces yo comenzaba por definir el qué, sin haber determinado antes el para qué y el con quién. En este caso, el orden de los factores sí altera el resultado. El problema que tuve es que comenzaba a implementar

proyectos sin tener una idea clara del propósito y, a mi criterio, esto puede traer consecuencias graves sobre la sostenibilidad del proyecto. Quizás propósito y objetivos sí se pueden ir trabajando en paralelo, pero en todos los casos tiene que estar el propósito.

Objetivos

Saber lo que queremos es fundamental. Parece básico, pero la mayoría de la gente no tiene en claro la respuesta a la pregunta «¿Qué quiero?».

Para definir los objetivos, como primera medida, estos tienen que estar alineados al propósito, casi como una estación intermedia. Tienen que ser ambiciosos y medibles para permitirnos redefinir el camino como empresa y para cada uno de los integrantes del equipo.

Los OKR

Los *objectives and key results* (OKR) son una forma de liderazgo basada en el rendimiento de los clientes internos de la compañía. A partir de esta métrica, se asegura que la organización y su equipo de trabajo tengan objetivos claros para una cantidad de tiempo determinada junto a un listado de resultados claves.

Los OKR siempre deben ser medibles para darle una calificación y poder tener una retroalimentación adecuada. Este framework va de la mano con el liderazgo CO, alineando a todas las personas de la empresa bajo un mismo objetivo.¹

Por efecto cascada, se definen de un tiempo más lejano a uno más reciente.

¹ «3 métricas que debes conocer al momento de emprender». Disponible en: <https://diegonoriega.co/3-metricas-que-debes-conocer-al-momento-de-emprender/>

¿Para qué definir OKR?

Definir los OKR y llevar un registro de los avances es un trabajo que incomoda y toma tiempo. Yo me obligué a desarrollar una disciplina con los objetivos y la medición porque de lo contrario sentía frustración al ver que después de un tiempo seguía estancado. Por eso tenemos que estar dispuestos a invertir tiempo en hacer esto y contagiar al equipo para que también tenga esta mentalidad y constancia. Los OKR marcan una dirección y una ruta. Nos permiten saber hacia dónde estamos yendo. Y, por sobre todo, nos permiten poner el foco en lo prioritario e importante.

El precio que pagamos por no definir los OKR es hacer micromanagement, vivir de forma reactiva y que nadie disfrute del trabajo. Con nuestros objetivos bien especificados, monitoreados y medibles, somos nosotros los que marcamos el paso, no los demás. Además, en cada oportunidad en que se mide la evolución de los mismos, se aprende y esto, para mí, es tener una empresa inteligente.

En abril del 2020 durante el COtalk de Equipos Remotos, casi 150 emprendedores contestaron para quién tenían definidos los OKR y KPI en su empresa. Los resultados fueron contundentes. Solo el 7 % de los emprendedores lo tiene definido para todo el equipo.

Quizás sea esta una de las oportunidades más importantes para hacer crecer mi empresa a través del empoderamiento a cada una de las personas del equipo.



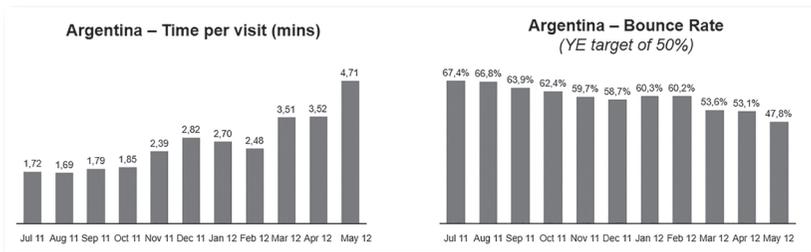
Micromanagement: solo el 7% de los emprendedores tiene definido OKR y KPI para todo el equipo

Objetivos y estrategia

El objetivo es lo que quiero conseguir. La estrategia es cómo voy a cumplir esos objetivos.

En el caso de alaMaula, debido a que fuimos adquiridos a mediados del 2011, solo teníamos 8 meses para operar. Al ser una plataforma, tenía clientes del lado de la demanda y de la oferta. El principal objetivo fue tener aproximadamente el 50 % del tráfico y de la cantidad de anuncios que tenía nuestro principal competidor. En términos de plataforma, queríamos mejorar la experiencia del usuario por lo que nos planteamos bajar del 65 al 50 % la tasa de rebote. Esos eran nuestros grandes objetivos y teníamos el foco puesto en esto.

Parece bastante simple, pero en realidad no lo es. Para cumplir esos objetivos teníamos estrategias que a su vez engloban varias iniciativas. Elegimos 3 ciudades donde íbamos a focalizar el esfuerzo para poder ser ganadores dos años después. Al mismo tiempo, focalizamos en las dos categorías que habían demostrado mayor tracción e interés por parte de la audiencia. Y la estrategia de marketing fue integral, pero activamos canales offline para generar reconocimiento de marca, mayor calidad de los avisos y más engagement de parte de los usuarios. Así, superamos los objetivos y esto generó mucha confianza dentro de eBay para ver que éramos capaces de ejecutar y tener la posibilidad de dominar el mercado.



Objetivo superado al bajar la tasa de rebote del 67,4 al 47,8 % y triplicando tiempo en sitio

Uno de los principales aprendizajes fue el de poner foco en menos objetivos. Tuve una discusión grande con mi jefe (presidente de eBay

Emerging Markets) porque yo proponía 10 objetivos y él me decía que eran demasiados. Al final pusimos los 3 principales y que alineaban al resto del equipo para que cada una de las áreas tuviera los suyos. Fue el aprendizaje de «simplificar», en donde menos es más.

Cómo planteo mis objetivos

Cuando me pongo los objetivos, primero pienso en los objetivos a 10 años, en qué quiero lograr en este tiempo. Mi objetivo personal, lo que yo quiero conseguir es impactar en la mayor cantidad de emprendedores posible, acompañarlos y, para eso, dar charlas masivas, conferencias, webinars, mentorías, talleres con grupos más cerrados, cursos. Para mí, este objetivo es una satisfacción, porque tiene que ver con mi propósito de acompañar a estos emprendedores, de innovar con modelos que inspiran a la acción.

Creo que la acción es la que va a cambiar las economías y los emprendedores somos quienes estamos cambiando el mundo y más en este mundo que demanda dejar hablar, dejar pensar, dejar sentir y, sobre todas las cosas, dejar hacer. Demanda todo esto junto, esa COherencia de la que hablamos entre lo que siento, pienso, digo y hago.

Como los objetivos son radicalmente importantes, es fundamental escribirlos. Los que definimos por escrito tienen muchas más posibilidades de ser llevados a cabo. Y para esto, es vital releerlos permanentemente; de hecho, debería ser lo primero que hacemos en el día y lo último que hacemos a la noche. Todos los días imprimo mi agenda y la voy revisando. Lo mismo con mis objetivos de la semana.

Es importante tener en claro lo que intento conseguir y primero tengo que lograr las cosas que más necesito. En mi caso, separo lo importante y urgente, lo no importante y urgente, lo importante y no urgente y lo no importante no urgente. Esto permanentemente es un flujo de información que puedo chequear y que está escrito, así que puedo revisarlo.

Les comparto un ejemplo de objetivo anual: quiero llegar a X nivel de facturación, digamos USD 100 000. Entonces, parto ese objetivo y me pregunto cómo va distribuido por cada trimestre y por cada una de las 52 semanas del año.

Luego, cuando tenemos las reuniones semanales o trimestrales, existe mucha consistencia, los números son objetivos y todo el mundo está alineado. A su vez, cada una de las personas del equipo tiene 3 a 5 OKR definidos y alineados a los OKR de la empresa. Es simple, pero el 94 % de los emprendedores no tiene OKR definidos para cada una de las personas. Tenemos que lograr ese cambio de mentalidad porque, si no sabemos a dónde vamos, no podemos medir ni mejorar. Esto es fundamental para poder crecer y hacer escalar compañías.²

OKR trimestrales

Los OKR no solo son para el año, sino también para los trimestres. Sirven para ir viendo la gestión y para poder corregir cursos de acción de manera más rápida. En épocas de mucha incertidumbre (como la que vivimos durante la pandemia), el horizonte de un año es prácticamente un acertijo por la cantidad de variables externas que no controlamos.

Así que los OKR por trimestre son vitales. Veamos el caso de AMO GROWTH. Borré los objetivos de facturación y cantidad de clientes, pero les comparto los objetivos que teníamos para el tercer trimestre (Q3) del 2020. Nos ponemos un máximo de 7 OKR o rocks y surgen en función de una reunión del management donde cada uno opina cuáles son los objetivos principales. Después se discuten y filtran hasta quedar los finales. Es importante que cada uno de los objetivos tenga un dueño, de lo contrario no sería SMART.

² Video *La importancia de plantear objetivos SMART*. Disponible en: <https://youtu.be/nmd1IGDbRbc>

AMO Rocks Q3	Owner
1 - Que todos los productos facturen (Expertin 50%, AMO MasterBlog 10%, AMO Dashboard 10%, AMO Blog 30%)	Diego N.
2- Renovar al menos 90% de los clientes en el Q	Luis
3- Tener un scoreboard definido para todas las areas	Diego A.
4- Estructuración y objetivos para socios (derechos/obligaciones)	Diego N.
5- Cada producto operativo productivizado (Sow, proceso, precio)	Checho
6- Utilizar el 100% de la comunicación escrita y formal con clientes internos y externos por basecamp	Checho

OKR Q3 del 2020

De estos objetivos surgen los objetivos de cada una de las personas. Deberían existir al menos de 3 a 5 por persona.

Objetivos semanales

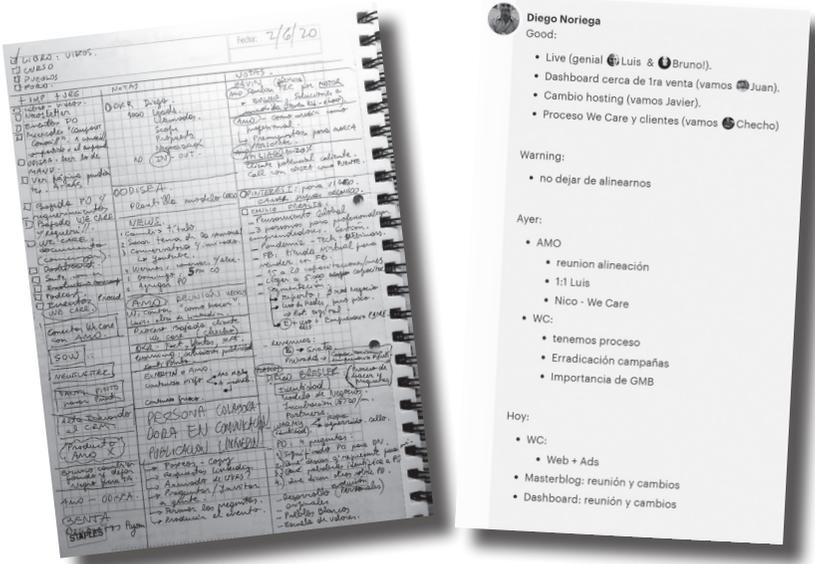
El año tiene 52 semanas y son homogéneas entre ellas, lo que facilita el trabajo de medición. A partir de ahí, se pueden tomar decisiones fundamentadas y oportunas porque permiten cambiar más rápido que cuando se hacen por mes o trimestre. Lo que he comprobado que funciona muy bien es llevar una planilla para programar dónde debo estar semana a semana, porque ayuda a entender desviaciones y tomar decisiones inteligentes.

La semana es el tiempo perfecto para trabajar intensamente y volver a una reunión con tu equipo (weekly). En la misma, se miden avances y se determinan nuevos experimentos a realizar. En mis equipos seguimos con una metodología de EOS (Entrepreneurial Operating System) que se llama *Level 10 meeting* o «reuniones de nivel 10». El sistema es simple de aplicar y se basa en que todas las semanas la reunión comienza a la misma hora y termina a la misma hora. No hay retrasos y es importante que todas las personas invitadas se hagan presente; tienen una duración de 90 minutos y la agenda es la siguiente:

- 5 minutos: Buenas noticias.
- 5 minutos: Revisar métricas.
- 5 minutos: Revisar progreso de los objetivos del trimestre.
- 5 minutos: Titulares sobre clientes y equipo.

- 5 minutos: Repasar el listado de tareas.
- 60 minutos: IDS: identificar, discutir y solucionar los temas prioritarios que surgieron en la reunión y trajeron los integrantes del equipo. Este es el único momento de la reunión en donde se discute. Cada tema tiene tiempos asignados.
- 5 minutos: Conclusiones y clasificación de la reunión.

Les puedo asegurar que hay un antes y un después de las reuniones semanales con esta metodología.



Mis objetivos diarios: la versión analógica y la digital

Objetivos SMART

Un objetivo SMART es aquel con el que se definen las metas que debe seguir un equipo para generar sinergia y conseguir alcanzar los objetivos para los que se da forma una estrategia. Significa «inteligente». Pero también es una sigla que proviene del acrónimo de los adjetivos que la caracterizan:

1. Específico (*Specific*): el objetivo debe ser claro y específico, de lo contrario no podrá concentrar nuestros esfuerzos o hacernos sentir verdaderamente motivados para lograrlo. Al redactar mi objetivo, intento responder las cinco preguntas «W»:
 - What – ¿Qué quiero lograr?
 - Why – ¿Por qué es importante este objetivo?
 - Who – ¿Quién es el responsable?
 - Where – ¿Dónde está localizado?
 - Which – ¿Qué recursos necesitamos?
2. Medible en números (*Measurable*): para mí es importante que sean medibles para poder seguir su progreso. Me ayuda a mantenerme enfocado, cumplir con plazos y sentir la emoción de estar más cerca de lograr el objetivo. Un objetivo medible debe abordar preguntas tales como: ¿cuánto cuesta?, ¿cuántos?, ¿cómo sabré cuándo se logra?
3. Alcanzable (*Achievable*): mi objetivo también debe ser alcanzable aunque desafiante. Administramos recursos escasos, así que es importante preguntarnos: ¿cómo puedo lograr este objetivo?, ¿qué recursos necesito?, ¿qué oportunidades hay para cumplirlo?
4. Realista y relevante (*Realistic*): veo si mi objetivo es importante para el equipo y para mí. Todos necesitamos apoyo y asistencia para lograr nuestros objetivos. Mis planes deben impulsar a todos hacia adelante pero, al mismo tiempo, que yo sea el responsable. Me pregunto: ¿es esto valioso?, ¿es el momento adecuado?, ¿esto coincide con nuestras necesidades?, ¿soy la persona adecuada para alcanzar este objetivo?
5. Con tiempos de cumplimiento (*Time bound*): si no tiene fecha límite, no es objetivo. Me sirve para enfocarme y saber priorizar. Y me pregunto: ¿cuándo?, ¿qué puedo cumplir hoy?, ¿están alineados con mis objetivos semanales, trimestrales y anuales?

Qué tienen en común los OKR y los objetivos SMART

Lo primero que tienen en común los OKR y los objetivos SMART es su historia. Ambos enfoques de establecimiento de objetivos se remontan a la teoría de Peter Drucker de la gestión por objetivos (MBO). Los objetivos OKR y SMART son un desarrollo de MBO y afirman que los objetivos son clave para lograr el éxito como compañía.

Los objetivos OKR y SMART contienen una serie de criterios que describen su estructura. Si bien OKR puede parecer más simple que un objetivo SMART, las tres letras de OKR cubren el mismo criterio que SMART.

Qué tienen de diferente los OKR y los objetivos SMART

Los objetivos SMART y los OKR se parecen. Ambos ofrecen una estructura y ambos tienen reglas que ayudan a establecer el alcance, los plazos y la alineación. Sin embargo, las similitudes terminan aquí, y donde termina SMART, OKR se hace cargo.

SMART ve los objetivos de forma aislada. OKR también proporciona una estructura, pero dibuja una línea distintiva entre el objetivo de la meta (lo que desea lograr) y cómo medir el progreso hacia ella utilizando los resultados clave.

Objetivos «personales»

Tal como dijimos, los objetivos son siempre importantes en la vida. Sin ellos no podremos saber adónde estamos yendo, si está bien o mal lo que estamos haciendo, evaluando los resultados y qué acciones tomamos para mejorar.

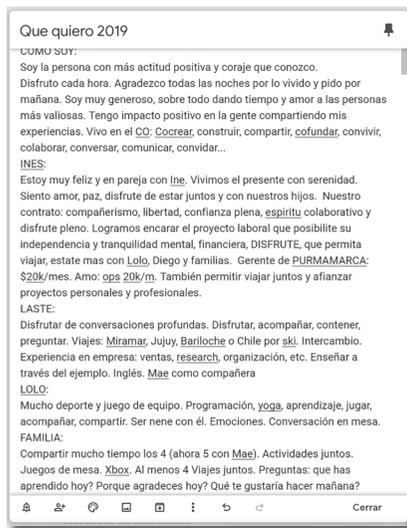
Y esto sucede tanto a nivel personal como a nivel profesional. Por eso hablo de objetivos «personales», donde los objetivos personales van primero y se completan con los objetivos profesionales. ¿Por qué esto? Porque por muchos años solamente le puse prioridad a los objetivos profesionales. Era lo único que agendaba, escribía objetivos, tenía OKR y métricas para evaluar el desempeño. Pero me olvidaba de lo personal. Tenía a mi hija y mi casa en Santiago. Trabajaba en

Córdoba. Viajaba a Buenos Aires todas las semanas. Una vez cada dos meses viajaba a California y otra vez a algún lugar del mundo por reuniones de eBay. Daba conferencias en diferentes lugares, etc. Pero no tenía tiempo para estar con, por ejemplo, mi hija. Como ya les conté, ella me dio una gran lección cuando me dijo que no le importaba mi éxito profesional y solamente necesitaba mi presencia. Esta conversación con una niña de 12 años me hizo dar vuelta las cosas y cambiar para siempre.

Es imposible separar los objetivos personales de los profesionales y creo que no existe eso del balance personal y profesional: van de la mano. Y tienen que ser objetivos muy claros que apunten a qué quiero lograr.

Disfruto de leer y repasar mis objetivos personales. Aunque no siempre mantengo la frecuencia que me gustaría, es una conexión instantánea cuando abro este archivo. Es como tocar un botón que me conduce a lo más profundo de mí. Doy fe de que es una gran ventaja tenerlo y ayuda a aplicar los objetivos en el día a día.

Les comparto una impresión de mi *Que quiero 2019*. Si alguien quiere la lista completa, se comunica conmigo y se la mando sin problemas. La condición es que, a la vez, ustedes creen la suya y me la envíen.



Mi Qué Quiero 2019

OKR personales

Para mí, el 2019 fue un año muy duro y con excesiva carga de trabajo. Ya tenía varias empresas más y, al mismo tiempo, comencé a colaborar con Alex Torrenegra. Primero con Bunny Studio y después con la idea de cofundar una aceleradora para impactar a un millón de emprendedores. Estaba tan alineado con mi propósito que era imposible dejarla pasar. El gran desafío fue poder organizar mis tiempos lo mejor posible.

Gracias a la medición de la cantidad de horas que puse en las actividades, pude obtener información sobre el tiempo que les dedicaba y tomar decisiones inteligentes sobre cómo optimizar mi tiempo y felicidad. Lo hago en mi planilla de OKR personal, donde vuelco mis objetivos personales y el seguimiento diario de la cantidad de horas puestas en cada actividad.

Mi planilla OKR personal

Año	Mes	Día	TA	AMO	MEC	ECT	EP	PO	Total	FCH	FG	ProyeForo/C	Aprer	Give	Medit	Depo	Bailar	Amig	Total	TOTAL		
		5 meses de mediciones	153	569	121	120	5	35	44	893	296	47	11	37	160	54	3	32	8	81	727	1619
		Horas por día promedio								5.8												4.8
		Ocupación x Tiempo Rubro (%)		63.7%	13.6%	13.4%	0.6%	3.9%	4.9%		40.7%	6.5%	1.5%	5.1%	22.0%	7.4%	0.4%	4.3%	1.1%	11.1%		
		Ocupación x Tiempo Total (%)		35.1%	7.5%	7.4%	0.3%	2.1%	2.7%	55.1%	18.3%	2.9%	0.7%	2.3%	9.9%	3.3%	0.2%	1.9%	0.5%	5.0%	44.9%	

Totales de horas registradas en los últimos 5 meses del 2019

Pero esto es una parte del análisis que se tiene que complementar con la calificación de *fullfilment* o «felicidad» que me generan. Estas últimas son variables subjetivas pero que, a mi criterio, son muy importantes de cuantificar para poder sacar conclusiones al respecto del uso de mi tiempo.

Año	Mes	Jeman	Profesional						Personal													Total Per	TOTAL
			TA	AMO	MEC	ECT	EP	PO	Total Prof	Famili	Fam	GO/Coai	Aprend	Give	Finanz	Deport	Ballar	Amigo	Mental	Medita	Allimer		
Julio	28-31	8	5	2	4	5	4	4.67	9	2	9	9	6	6	6	8	7	6	2	6	6.33	5.50	
Agosto	32	8	5	2	4	5	4	4.67	8	4	9	9	6	6	3	2	7	6	2	6	5.67	5.17	
agosto	33	8	5	2	4	6	4	4.83	8	5	9	9	6	6	3	2	7	6	2	3	5.50	5.17	
agosto	34	8	6	2	4	6	4	5.00	9	8	9	9	6	6	3	2	8	6	2	5	6.08	5.54	
Agosto	35	8	7	2	4	9	4	5.67	8	6	9	8	6	6	3	2	7	6	2	5	5.67	5.67	
Septier	36	9	9	6	4	8	8	7.33	9	7	6	8	6	6	4	2	6	6	2	4	5.50	6.42	
septlier	37	8	7	3	4	4	4	5.00	7	7	9	8	6	6	4	2	5	6	2	5	5.58	5.29	
septlier	38	8	8	5	4	7	6	6.33	6	6	9	8	6	6	5	4	7	7	6	5	6.17	6.25	
septlier	39	7	8	6	4	7	6	6.33	8	8	9	8	6	6	5	6	2	9	7	5	6.42	6.38	
septlier	40	8	7	7	8	7	7	7.33	7	6	9	8	6	6	5	2	6	8	4	4	5.92	6.63	
Octubri	41	9	7	3	9	5	5	6.33	5	5	9	8	8	6	8	2	2	8	6	5	6.00	6.17	
Octubri	42	9	7	5	6	5	6	6.33	5	5	9	8	6	6	6	2	2	8	4	4	5.42	5.88	
octubre	43	9	7	5	6	7	6	6.67	5	6	9	8	6	6	5	6	2	5	9	6	6.00	6.33	
octubre	44	8	7	6	5	9	9	7.33	7	5	9	8	6	6	5	6	4	9	5	4	6.17	6.75	
octubre	45	9	8	8	5	8	8	7.67	6	5	9	9	9	7	4	2	4	9	5	4	6.08	6.88	
Novien	46	8	8	2	4	6	8	6.00	7	5	9	8	6	6	7	5	2	5	8	4	5.83	5.92	
Novien	47	9	8	3	4	6	8	6.33	9	5	9	8	10	7	5	2	5	8	4	4	6.33	6.33	
novien	48	9	7	3	4	6	8	6.17	8	5	9	8	7	7	8	2	5	8	4	4	6.25	6.21	
Diciem	49	8	8	8	4	6	8	7.00	10	6	10	10	5	7	7	2	5	9	4	4	6.58	6.79	
Diciem	50	9	7	6	7	7	8	7.33	8	6	9	8	5	7	7	2	5	9	4	4	6.17	6.75	
dicieml	51	9	8	5	5	7	7	6.83	8	6	10	8	5	7	7	2	9	9	4	4	6.58	6.71	
dicieml	52	9	9	6	5	7	7	7.17	8	6	9	8	5	7	7	2	5	9	4	4	6.17	6.67	
TOTALES		8.43	6.64	3.89	4.71	5.75	5.82	5.88	7.61	5.86	8.96	8.54	6.21	6.04	5.61	2.57	6.07	7.25	3.39	4.75	6.07	5.97	
PONDERACI		15.0%	5.0%	3.0%	2.0%	5.0%	2.0%		25.0%	10.0%	3.0%	4.0%	1.0%	5.0%	5.0%	1.0%	3.0%	6.0%	1.0%	5.0%		100.0%	
CONTRIBUC		21.2%	5.6%	2.0%	1.6%	4.8%	1.9%		31.8%	9.8%	4.5%	5.7%	1.0%	5.1%	4.7%	0.4%	3.0%	6.1%	0.6%	4.0%			

Calificación de felicidad de mis actividades personales

Estos experimentos que hice en el 2019 tuvieron resultados impactantes que fueron concluyentes para tomar decisiones. A continuación, les dejo un par de ejemplos sobre el análisis que hice por cada actividad:

- Torrenegra Accelerate

- Tiempo profesional: 65 %.
- Tiempo total: 35 %.
- Calificación de *fullfilment*: 8,43/10. La más alta y 40 % mayor al promedio de todas las actividades.
- Conclusión: aumentar el compromiso y dedicación a Torrenegra Accelerate. Una confirmación de que trabajar con propósito es fundamental para maximizar el *fullfilment*.

- Media Ecommerce (MEC): mucho tiempo y la de menor felicidad.
 - Tiempo profesional: 13,4 %.
 - Tiempo total: 7,4 %.
 - Calificación de *fullfilment*: 3,89/10. La más baja de todas las 6 actividades profesionales. Fue del 35 % por debajo de los 6/10 de *fullfilment* que tuve en las 17 actividades totales.
 - Conclusión: cerré la empresa.

Soltar para tener más... El día que cerré 3 empresas

Tener estas métricas me ayudó a acelerar la toma de decisiones trascendentales. Estas son muy difíciles de tomar y, en ocasiones, las postergaba permanentemente dilatando algo que ya era conocido por mí. En definitiva, me sirvió para no llegar a la angustia para poder tomar una decisión importante.

Esa semana de análisis me ayudó a tomar la decisión de no colaborar más en Media Ecommerce. Al mismo tiempo, tomamos la decisión de poner en stand-by a LaGacetaShop. Finalmente, dimos de baja el contrato de RumiyoC y no hice opción a la compra del lugar.

Todas estas decisiones generan sinsabores. De hecho, mientras escribo me generan emociones contrarias. Pero eso sucede con todo lo que nos ha costado tiempo y esfuerzo. Lo mismo sucede con las relaciones personales y con las actividades que se hacen a nivel personal. Para dedicarle tiempo a algo, generalmente se dice «tiene que valer la pena». En tu caso, ¿cómo hacés vos para saber que vale la pena?

Al mismo tiempo, me ayudó a enfocar en otras actividades empresariales y personales que sí me generaban buenas emociones, alegría y felicidad. Así es que decidí aumentar la cantidad de horas para hacer mentorías y para dar charlas a emprendedores.

Y del lado personal, me puse los objetivos de hacer más deporte, jugar juegos de mesa, bailar y, en consecuencia, pasar más tiempo haciendo lo que más disfruto que es el tiempo en familia.

Medir las emociones y plantear nuevos objetivos

Permanentemente hablamos de las emociones de los emprendedores. Sabemos que los emprendedores estamos en una constante montaña rusa: un día malo puede cambiar porque, por ejemplo, un cliente nos confirma un proyecto y eso nos hace sentir mejor. Considero que estos altibajos son fruto de la pasión que le ponemos a los proyectos que nos inspiran.

La realidad es que todos tenemos miedos al emprender: miedos que tienen que ver con la sociedad, con el qué van a decir si me va mal, qué van a pensar de mí, cuál será mi reputación. Permanentemente estamos siendo acosados por el miedo al fracaso y esa es la conspiración que hace el cerebro más antiguo que tenemos —el cerebro de reptil— que es el que reacciona primero y que dice: «Espera, no lo hagas. Peligro. Hay riesgo. Escapá para otro lado». Y ese escape es la inacción, es la comodidad. Una parte del cerebro busca esos espacios más cómodos, mientras que la otra parte del cerebro intenta vencer esos miedos y salir adelante.

Ahora que tomamos conciencia de esta lucha interna, tenemos que saber qué hacer. Sabemos que contamos con habilidades natas y con inteligencia emocional que ayudan a dar el paso para seguir adelante en el camino que nos hayamos propuesto. Y en este camino está, como ya hemos dicho, el propósito. ¿Para qué estoy haciendo lo que estoy haciendo? ¿A qué le voy a dedicar mi tiempo, mi causa? ¿Qué problema estoy resolviendo? ¿Qué valor estoy creando? En definitiva, plantearnos estas preguntas nos acerca al liderazgo CO. También nos va a impulsar para generar Contenido valioso que generará Confianza a nivel personal y profesional.³ El ejemplo es generar contenido acerca de las emociones que tenemos cuando desarrollamos una actividad personal o profesional.

³ Video *Las emociones de los emprendedores*. Disponible en: https://youtu.be/79oFRio_NQs. «Las emociones de los emprendedores: miedos y fracasos». Disponible en: <https://diegonoriega.co/las-emociones-de-los-emprendedores-miedos-y-fracasos/>



Mis estados de ánimo en abril 2020. La montaña rusa de las emociones de un emprendedor

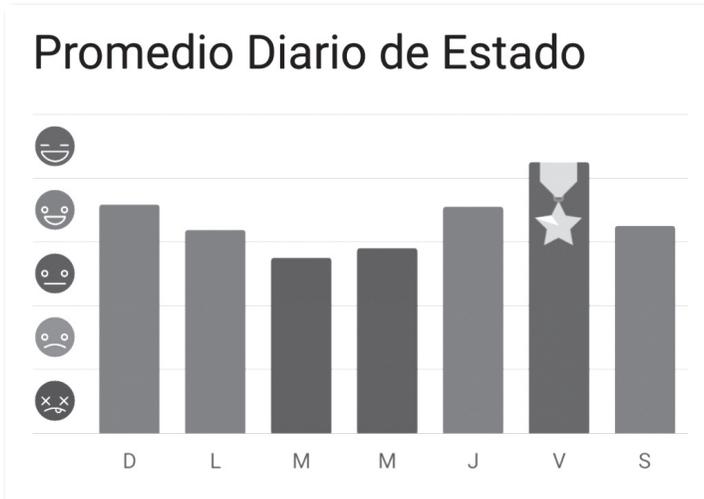
Ahora, ¿cómo medir los estados de ánimo? En mi caso, además de llevar la planilla de OKR personal que comenté, probé varias aplicaciones para que la complementen. La que más me gustó fue Daylio y me resultó muy práctica. Con el uso regular (tan solo 5 días), comencé a recibir informes de comentarios que revelan tendencias de mis emociones y actividades. Lo que más me atrapa de esta aplicación son los gráficos y números que ayudan a identificar la conexión entre las actividades que realizo cuando me siento bien y lo que sucede en mi vida cuando tengo días malos. Con la entrada de un solo número, brinda mucha información hacia atrás. Todavía no predice comportamientos, pero estoy seguro de que en los próximos meses va a haber soluciones que lo hagan. Y para eso, se necesitan datos. Datos que comencé a poner en estas aplicaciones.



Los estados de ánimo reflejados en Daylio

He estado usando la aplicación por casi un año todos los días. Mi objetivo al usarla es tener una forma rápida y fácil de escribir un diario de mi vida y que se complemente con los cuadernos que llevo en mi versión analógica. Con el uso diario, me permite ver las tendencias en términos de lo que funciona bien para mí y lo que no. El conocimiento que obtengo de Daylio me demuestra qué actividades debería hacer con mayor o menor frecuencia. También me permite calificar cómo me sentía cada día (increíble, bueno, promedio, malo, horrible) y obtener granularidad con actividades específicas. ¿Crearían si les digo que estoy rastreando más de 50 actividades diarias diferentes? Para los que me conocen, esto probablemente no les sorprenda.

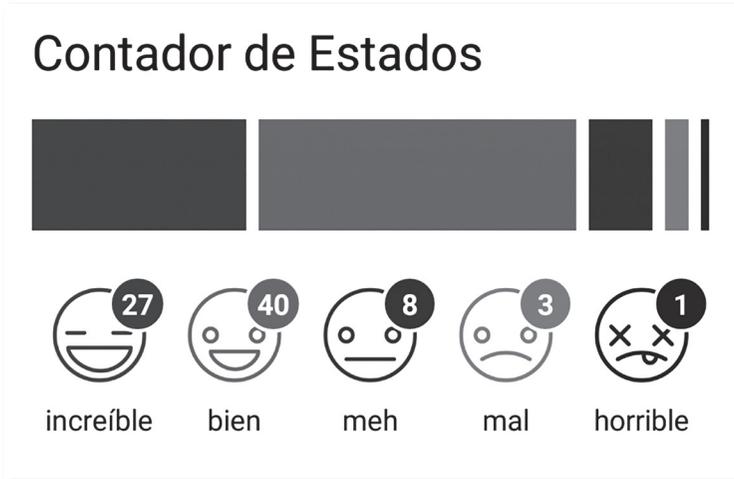
Mi objetivo es tener más días geniales y menos días malos, pero el tema es entender por qué sucede esto, para aprender y aplicar. Es una iteración permanente sobre el producto «estados de ánimo de Diego Noriega».



Mi promedio diario de estados de ánimo en la semana

Como vemos claramente, mi mejor día es el viernes. No es una sorpresa porque es cuando mayor interacción tengo con emprendedores

a través de los COtalks y además me doy más tiempo para mí y para mi familia. En los viernes, bloqueo al menos un par de horas para investigar y aprender, actividades que disfruto al máximo.



Mi contador de estados de ánimo en diciembre 2019

La importancia de escribir los objetivos

En los primeros días de cada año, se habla mucho sobre las resoluciones para el nuevo año. La televisión en red, los programas de radio, los podcasts y los blogs tienen funciones sobre el tema. Luego, alrededor del comienzo del invierno, el tema vuelve a aparecer cuando vemos que el año se ha reducido a la mitad. A menudo, nos damos cuenta de que las resoluciones han sido olvidadas hace mucho tiempo.

La verdad es que las resoluciones de Año Nuevo no funcionan. Me sorprende ante las cifras al respecto:

- El 25 % de las personas abandonan sus resoluciones de Año Nuevo después de una semana.
- El 60 % de las personas las abandonan en seis meses. (La persona promedio hace la misma resolución de Año Nuevo diez veces por separado, sin éxito).

- Solo el 5 % de los que pierden peso con una dieta lo mantienen; el 95 % lo recupera. Un porcentaje significativo gana más de lo que originalmente perdió.
- Solo el 14 % de los pacientes que sufren un ataque cardíaco realiza cambios duraderos en torno a la alimentación o al ejercicio.

Pero aunque las resoluciones de Año Nuevo no funcionan, los objetivos sí.

La investigación es concluyente. La Dra. Gail Matthews, profesora de Psicología en la Universidad Dominicana en California, realizó un estudio sobre el establecimiento de objetivos. Ella descubrió que tenemos un 42 % más de probabilidades de lograr los objetivos simplemente escribiéndolos. Y he comprobado que esto es cierto con mi propia experiencia.

«Tenemos un 42 % más de probabilidades de lograr los objetivos simplemente escribiéndolos»

En el 2012, mientras leía *Coaching para el éxito*, en la parte de atrás escribí qué quería hacer de mi vida, y el cuarto punto fue «Éxito emprendedor, ser emprendedor de emprendedores».

Casi todos estos puntos se han cumplido y, al momento de escribir este libro, 8 años después, veo que haberlos escrito me ha ayudado a

Beneficios de escribir los objetivos

En mi experiencia estos son algunos de los resultados conseguidos al escribir objetivos:

- Nos obligará a aclarar lo que queremos. Imaginemos emprender un viaje sin un destino particular en mente. ¿Cómo empacamos? ¿Qué caminos tomamos? ¿Cómo sabemos cuándo hemos llegado? En cambio, solemos comenzar eligiendo un destino. Lo mismo es cierto con los hitos en nuestra vida. Anotar los objetivos obliga a seleccionar algo específico y decidir lo que queremos.
- Nos motivará a tomar medidas. Escribir los objetivos es solo el comienzo. Articular su intención es importante, pero no es suficiente. Deberíamos ejecutar estos objetivos. Nosotros mismos tenemos que tomar las medidas.
- He descubierto que escribir mis objetivos y revisarlos regularmente me ayuda a priorizar y tomar la siguiente acción más importante.
- Esa es la forma que me organizo todas las semanas y días. Los escribo en mi cuaderno y luego le pongo número de prioridad. Comienzo la mañana cumpliendo los más importantes.
- Nos proporcionará un filtro para otras oportunidades. Cuanto más éxito tengamos, más oportunidades tendremos. De hecho, estas nuevas oportunidades pueden convertirse rápidamente en distracciones que nos desvían del rumbo. El único antídoto que conozco es mantener una lista de objetivos escritos para evaluar estas nuevas oportunidades. Y aprender a decir NO (los emprendedores no sabemos hacerlo).
- Nos ayudará a superar los miedos. Toda intención, sueño u objetivo significativo encuentra resistencia. Desde el momento en que establecemos un objetivo, comenzaremos a sentirla. Pero si nos enfocamos en el miedo, este solo se hará más fuerte. La forma de superarlo es enfocarse en la meta, en lo que quiero.
- Nos permitirá medir y celebrar el progreso. La vida es dura. Es particularmente difícil cuando no vemos progreso. Nos sentimos

como si estuviéramos trabajando hasta la muerte, sin ir a ninguna parte. Pero los objetivos escritos son como marcadores de millas en una carretera. Nos permiten ver qué tan lejos hemos llegado y qué tan lejos necesitamos ir. También es importante darnos la oportunidad de celebrar cuando los alcanzamos. Y, les sugiero que no cometan este error que me marcó un compañero de la Maule: «Diego, sos un gran líder, pero te faltaría darte el lujo de festejar cuando se cumplen objetivos importantes».

Cambios de objetivos por cambios de contexto

Al principio de la pandemia, la mayoría de las personas tuvieron que repensar sus objetivos y modelo de negocios. La realidad es que todas las industrias se han transformado y van a seguir transformándose. Tomemos, por ejemplo, la industria de alojamientos. Airbnb ha producido cambios radicales en esta industria sin tener una sola habitación propia, y se ha llegado a convertir en la más importante del sector. En la pandemia esta empresa disruptiva tuvo que volver a transformarse, a definirse, porque los usuarios cambiaron sus necesidades. Siguiendo ese mismo ejemplo, ya no queremos ir a hoteles y mucho menos a hoteles masivos muy concurridos, queremos ir a lugares más distantes, en donde haya también mayor distancia entre las personas, o ir más al campo, a las afueras, a la vida con la naturaleza, con grupos más chicos. Y lo vemos todavía más claro con las «experiencias» de Airbnb, en donde pasaron de ser presenciales a ser el 100 % virtuales. Esto es lo primero que cambió la empresa para seguir monetizando y posibilitar generar ingresos a los prestadores de experiencias.

Lo único que es permanente es el cambio, y tiene que ver con la mentalidad emprendedora. Hicimos una encuesta a los participantes de una charla a la que asistieron 350 emprendedores y el 100 % dijo que veían más oportunidades después de la pandemia que antes de esta. Esto es muy bueno y típico de los emprendedores: vemos una oportunidad en toda crisis. Pero en esa misma encuesta hecha 2 meses después, solamente el 20 % de esos emprendedores había hecho cambios en su modelo de negocios. Es decir, no ajustamos la propuesta de valor tan rápido como deberíamos.

Entonces, la idea es crear modelos, frameworks, estructuras que definen cómo tenemos que hacer una determinada cuestión: proponiendo objetivos, planteando nuevos experimentos, iniciativas, hipótesis que tienen que ser validadas en el mercado. Pero, cuidado, que hasta que el mercado no las adopte, nos las incorpore, no podemos decir que hemos descubierto algo que el mercado necesita. En definitiva, tenemos que pensar en todas esas cuestiones en las que pondremos nuestra energía durante 5 o 10 años, en esas cuestiones que tienen que ver con mi propósito, mi diferenciación, en qué soy talentoso y, sobre todas las cosas, en qué quiero aprender.

Cada una de esas horas dedicadas tiene que ser un factor de aprendizaje que nos permita dar más valor a la sociedad. Considero que esto también es un cambio que la sociedad ha generado pospandemia y espero que la humanidad lo tome para bien. Mi experiencia, después de que fracasé con SegundoHogar, me hizo revisar puntos en los que me tenía que entrenar: COcrear, no volver a generar algo solo, sin socios; CONocimiento, embarcarme en algo relacionado con mis áreas de conocimiento, con un área que yo domine, que obviamente esté vinculada con lo que me gusta aprender y con lo que me gusta dar; COLaborar, que tenga un propósito muy fuerte, en donde el objetivo primordial no sea llevarme dinero sino generar un impacto positivo.⁵

¿Qué es una métrica?

Las métricas son el mapa que la empresa necesita para viajar desde un punto A con el objetivo de llegar a un punto B. Es muy importante definir cuáles son las métricas claves. Idealmente, deberían ser unas pocas, pero que proporcionen una foto clara de la situación que intentamos entender.

Cuando medimos métricas a través del tiempo, podemos obtener la película del viaje y así se entienden mucho más las razones por la que nos encontramos en la situación actual.

⁵ Video *Volver a aprender*. Disponible en: https://youtu.be/Er9JeggAO_o



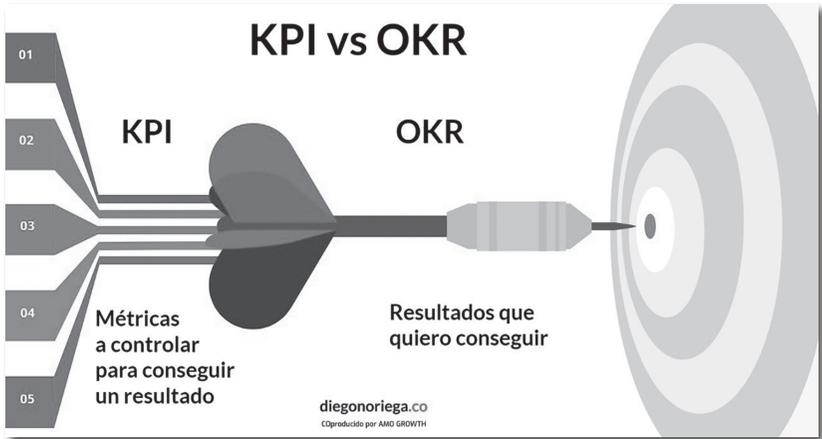
Las métricas son vitales, pero solo el 4 % de los emprendedores las tienen totalmente definidas

Los KPI

Los key performance indicators (KPI) miden el grado de cumplimiento de los objetivos y reflejan el rendimiento de una empresa. Por ende, el plan estratégico debe definir los objetivos de estos KPI para que en el tiempo podamos medir cómo estamos actuando.

Para poder identificar cuáles son los KPI más importantes, la empresa debería pasar por el siguiente proceso:

1. Tener predefinido un proceso de negocio.
2. Tener claros los objetivos o el rendimiento requerido en el proceso de negocio.
3. Tener una medida cuantitativa/cualitativa de los resultados, y que sea posible su comparación con los objetivos.
4. Investigar variaciones y ajustar procesos o recursos para alcanzar metas a corto plazo.



Los KPI son las variables elegidas para medir la evolución de los OKR

Las métricas y los sistemas de información

Si estamos de acuerdo con que la información es clave para la toma de decisiones, entonces necesitamos tener sistemas de gestión. Es llamativo que entre 149 emprendedores que he encuestado, el 85 % de los emprendedores no tengan sistemas de gestión para todas las posiciones de la empresa y que el 63 % no manejen ningún sistema de gestión. Sin métricas no se pueden medir los objetivos ni la calidad de la gestión. Nos perdemos la oportunidad de tener una empresa que avance a fuerza de cada una de las personas del equipo. Para ello es fundamental que tengan claridad en sus objetivos, sus indicadores y un sistema de gestión que vaya «trackeando» los avances.⁶

⁶ «Liderazgo en tiempos remotos». Disponible en: <https://diegonoriega.co/liderazgo-en-tiempos-remotos/>



EL 63 % no tiene sistema de gestión online

Tipos de KPI

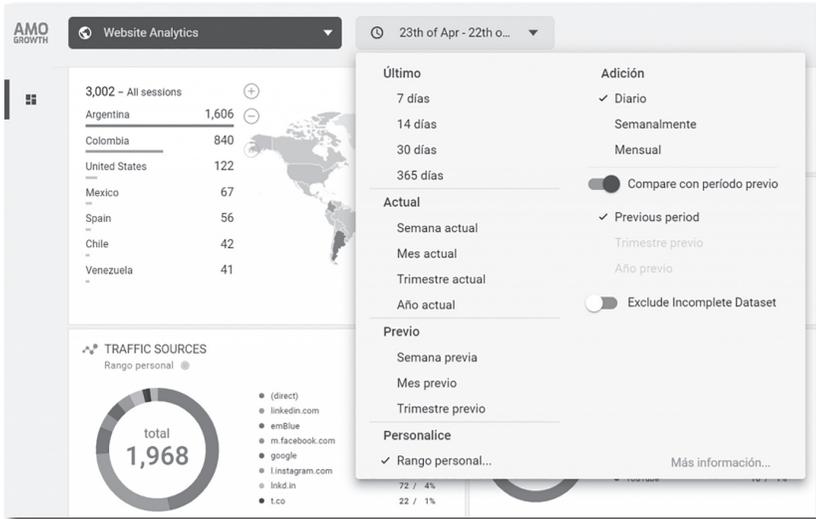
Pueden existir KPI para casi todo lo que hagamos. Dentro de una empresa hay indicadores financieros, operativos, marketing, comerciales, desarrollo, etcétera.

Por una cuestión de practicidad, me voy a focalizar en comentar acerca de los indicadores de marketing que nos posibilita aumentar el posicionamiento y las chances de vender, tener clientes, facturar, etcétera.

¿Cómo medir un KPI en el tiempo?

Cualquiera sea la unidad de tiempo que queramos medir, podemos compararla con la del mismo período anterior. Ejemplo: si medimos un KPI por semana, la comparación sería de la siguiente manera:

- contra la semana anterior (week over week);
- contra 4 semanas anteriores (equivalente a la misma semana del mes pasado);
- contra 15 semanas anteriores (equivalente a la misma semana del trimestre pasado);
- contra 52 semanas anteriores (misma semana del año anterior).



Dashboard de métricas del sitio y redes sociales Diegonoriega.co

A su vez, estas mediciones son complementarias a la medición contra el objetivo que habíamos planteado para esa unidad de tiempo.⁷

KPI de Marketing: canales de adquisición para un sitio web

Las métricas de Google Analytics es una herramienta fundamental para analizar páginas web. He pasado semanas sin ver estas métricas y hay una diferencia inmensa con las semanas que sí las reviso. Me ayuda a tomar muchas decisiones sobre iniciativas y experimentos que tengo que llevar adelante para atraer más tráfico a mi sitio.

Para las métricas de mi página, utilizo el dashboard de AMO GROWTH que integra los analytics del sitio con las métricas de las diferentes redes sociales. Tener todo en un mismo lugar es una ventaja espectacular, ya que permite hacer análisis día a día, semana a semana y cualquier otra variable de tiempo.

⁷ «Métricas e indicadores: ¿Qué es un KPI?». Disponible en: <https://diegonoriega.co/metricas-e-indicadores-que-es-kpis-beneficios-de-medir-kpis-okrs/>

Análisis de métricas del sitio web

Estas son las métricas y conclusiones de DiegoNoriega.co en mayo del 2020:⁸

- La página web tuvo 4700 sesiones, el 50 % de Argentina, el 30 % de Colombia.
- 3100 usuarios únicos, de los cuales 3040 fueron nuevos visitantes.
- Solo 664 fueron usuarios que volvieron a ingresar en el sitio.
- Cada usuario visita 2 páginas promedio y está en el sitio 2 minutos y 12 segundos. Preocupante es el 75 % de la tasa de rebote (indicador que no encontró lo que buscaba y no interactuó).
- En forma directa ingresaron el 50 y el 40 % por redes sociales. El canal orgánico es el 4 % (razonable para un sitio web nuevo). Referrals y email fueron solo el 1 %.
- Dentro de los canales sociales, LinkedIn fue el 70 %. Instagram y Facebook el 13 % cada una. Twitter y Youtube no trajeron tráfico significativo.



Dashboard Diegonoriega.co - Mayo 2020

⁸ «Métricas y engagement del sitio web, Youtube, Facebook, Instagram y Twitter- Análisis de métricas mayo 2020». Disponible en: <https://diegonoriega.co/metricas/>

- Fue un mes espectacular y crecimiento 11x sobre el mes anterior.
- Tengo que seguir mejorando en la calidad del contenido para mejorar engagement.
- Para eso nada mejor que conocer la audiencia por cada canal. No es lo mismo Instagram que Twitter y que el sitio web.
- Los newsletters son una herramienta fundamental que tengo que trabajar mejor para poder llevarles información actualizada sobre las distintas actividades que estoy desarrollando. De esta forma aumentar las chances de que un usuario regrese al sitio y mostrar consistencia a mi usuario.

Métricas para redes sociales

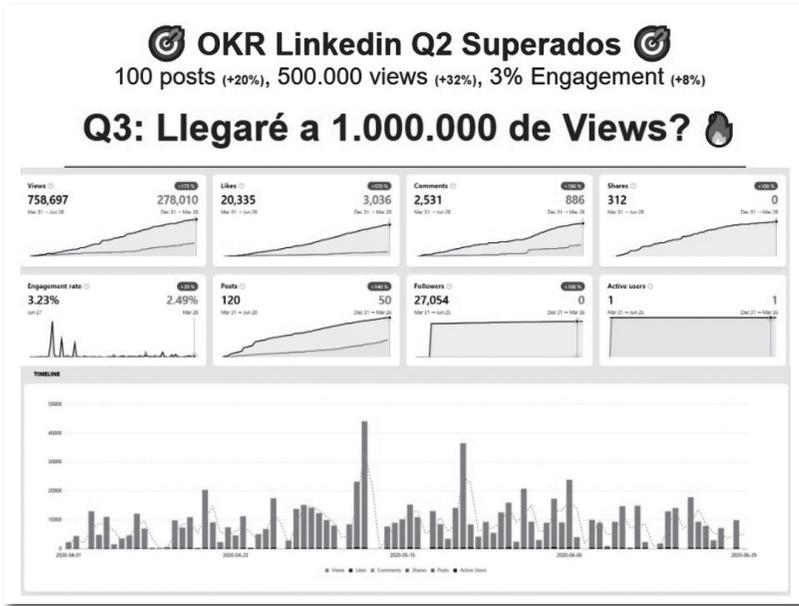
Tener presente los KPI de redes sociales es fundamental para mejorar las publicaciones y entender mejor al Customer Persona. Con ello vamos a dirigir mejor la comunicación.

Hay muchos indicadores para redes sociales, sin embargo estas métricas son más que suficientes para hacer un buen análisis. Siguiendo el dashboard de AMO GROWTH, puedo analizar cada una de las redes sociales.

Indicadores de LinkedIn

LinkedIn es la segunda fuente de tráfico (30 %) y mi canal social principal (70 % del tráfico de redes). Además, es la red social de empresas, empresarios, ejecutivos y emprendedores por lo que es donde está mi target principal.

Lamentablemente, LinkedIn no ofrece buena información en su plataforma, por lo que utilizo un dashboard externo para poder medir y analizar mi canal principal.



Post publicado en LinkedIn.com en Diego Noriega⁹

OKR LinkedIn Q2 – DiegoNoriega.co

En Q2 me puse el OKR de crecer el 100 %, por lo que tenía que lograr los siguientes resultados:

- Views: superar los 500 000 views. Voy a superar los 760 000.
- Publicaciones: 100 posts. Voy 120 y posiblemente haga un par más.
- Engagement rate: 2,8 % y superé el 3,05 %.

Poder medir todo y tener indicadores me ayuda a entender qué contenido funciona mejor. Hoy tengo al menos 20 experimentos que voy a hacer durante Q3.

⁹ «OKR LinkedIn Q2 superadas». Disponible en: <https://diegonoriega.co/okr-linkedin-q2-superadas-okr-q3-1-000-000-de-views/>

	🔍 Busco equipo de #Operaci...	📈 +	👤 0 👤 8 👤 0	Sun 10. May 2020 @ 19:22	44109	371	69	23	1.05%
	🔍 GRAN DOLOR #EMPRENDEDOR...	📈 +	👤 0 👤 8 👤 0	Sat 23. May 2020 @ 09:08	36506	397	35	6	1.20%
	🔍 Quieres saber como anal...	📈 +	👤 1 👤 4 👤 1	Sat 6. Jun 2020 @ 10:14	23858	426	75	4	2.12%
	🔍 #SpaceX vs Pueblos Orig...	📈 +	👤 0 👤 7 👤 0	Sun 31. May 2020 @ 12:36	20788	314	63	6	1.84%
	🔍 Shit Happens! La semana ...	📈 +	👤 0 👤 8 👤 0	Mon 22. Jun 2020 @ 09:25	17832	325	48	0	2.09%
	🔍 #PosicionamientoMarca de...	📈 +	👤 0 👤 7 👤 0	Sat 2. May 2020 @ 12:06	15174	243	29	5	1.83%
	🔍 #Metricas: Cumplimos #OK...	📈 +	👤 0 👤 9 👤 0	Mon 15. Jun 2020 @ 07:54	14865	336	68	5	2.75%
	🔍 COntersación Original en...	📈 +	👤 0 👤 1 👤 0	Sat 13. Jun 2020 @ 12:31	14709	326	41	0	2.50%
	🔍 Escribí un post sobre lo...	📈 +	👤 0 👤 5 👤 0	Sun 3. May 2020 @ 14:25	14160	221	8	4	1.65%
	🔍 Sabias que el 80% de #em...	📈 +	👤 0 👤 8 👤 0	Fri 22. May 2020 @ 15:15	14101	304	17	7	2.33%
	🔍 No sabes que #contenido ...	📈 +	👤 0 👤 8 👤 0	Sat 20. Jun 2020 @ 09:30	14079	356	24	5	2.73%
	🔍 Cuántas ideas tienes al ...	📈 +	👤 0 👤 5 👤 0	Fri 29. May 2020 @ 08:47	14042	313	45	7	2.60%
	🔍 Porqué trabajas! Qué te ...	📈 +	👤 0 👤 5 👤 0	Fri 1. May 2020 @ 10:08	13784	294	62	8	2.64%
	🔍 9 de cada 10 #emprendedo...	📈 +	👤 0 👤 4 👤 0	Fri 8. May 2020 @ 21:26	13767	276	10	0	2.08%
	🔍 HOY CELEBRAMOS EL CUMPLE...	📈 +	👤 0 👤 3 👤 0	Fri 19. Jun 2020 @ 10:27	12949	405	23	0	3.31%
	🔍 El High Impact Training ...	📈 +	👤 0 👤 2 👤 0	Thu 28. May 2020 @ 08:56	12556	255	12	5	2.17%
	🔍 Se que es difícil genera...	📈 +	👤 0 👤 5 👤 0	Mon 4. May 2020 @ 12:19	12311	252	26	4	2.29%
	🔍 Me emociona ver que spea...	📈 +	👤 0 👤 14 👤 0	Fri 24. Apr 2020 @ 11:59	11269	223	28	6	2.28%

Ranking de los post que mejor funcionaron en Q2 2020

OKR LinkedIn Q3 DiegoNoriega.co

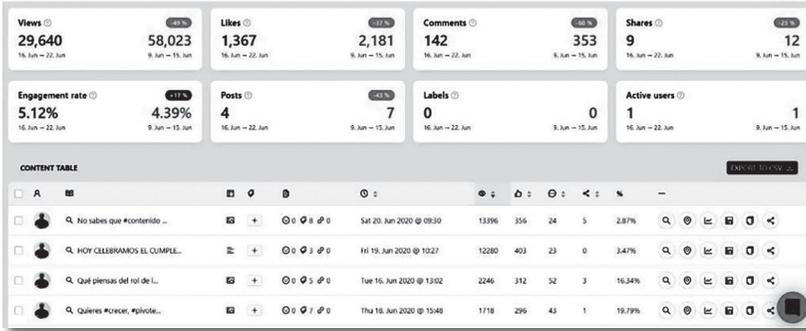
- Views: superar el 1 000 000 views. Sería un hito fenomenal. Quizás no lo alcance, pero los OKR son desafiantes.
- Publicaciones: 120 posts. Mantener 1 publicación por día.
- Engagement rate: 3,3 %. Crecer el 10 %.

Cuando existen estos números, automáticamente nos surgen varias iniciativas para acercarnos a esos objetivos.

Indicadores LinkedIn - No todas las semanas son buenas

¿He fracasado? No, en absoluto. Solo hay que poner mucho foco en aprender. De hecho, los experimentos fallidos enseñan mucho más que los aciertos. Hice un post sobre esto en la semana 25 del 2020 que me interesa compartir como ejemplo de que, a veces, lo malo es bueno si existe aprendizaje:

Esta semana ha sido muy mala en términos de alcance y engagement. Estos son algunas de las explicaciones que encuentro:¹⁰



Análisis de métricas LinkedIn Diego Noriega - Semana 25-2020

Hice un 43 % menos de publicaciones. Yo publico todos los días y esta semana no lo hice por distintos motivos. Casi que se podría explicar la caída del 50 % del alcance solamente con este punto.

- La publicación de un evento no trajo tracción. Todavía le falta trabajo a la funcionalidad de LinkedIn Eventos. Por ahora no la usaré hasta que funcione mejor.
- Horario de publicación: debe ser lo más temprano posible. Más del 65 % de mi audiencia está en España, por lo que voy a comenzar a publicar mucho más temprano y darles la posibilidad de que encuentren mi contenido.
- Hice un par de experimentos que no funcionaron. Lo bueno es que se aprendió de ello.
- Mi OKR semanal es superar las 50 000 personas alcanzadas. Tendría que haber visto que no venía bien en la semana y ponerle más pimienta al tema. Sobre todo, no dejar pasar el miércoles para publicar algo de interés para mi audiencia.

¹⁰ «Shit happens. 5 tips de la caída 50 en mis métricas LinkedIn». Disponible en: <https://diegonoriega.co/shit-happens-5-tips-de-la-caida-50-en-mis-metricas-linkedin/>

Métricas de Instagram

- Métrica Instagram Followers: ha subido a 4839. Estamos cerca de los 5000 que nos planteamos para Q2 y los 10 000 que quiero alcanzar antes de fin del 2020.
- Métrica Instagram Likes: este mes tuve 2269 likes, lo que fue un 70 % más que lo obtenido el mes pasado.
- Métrica Instagram Engagement Rate: Tuve el 2,92 %, mucho por mejorar todavía.



Métricas de Instagram para Instagram.com/diegonoriega.co

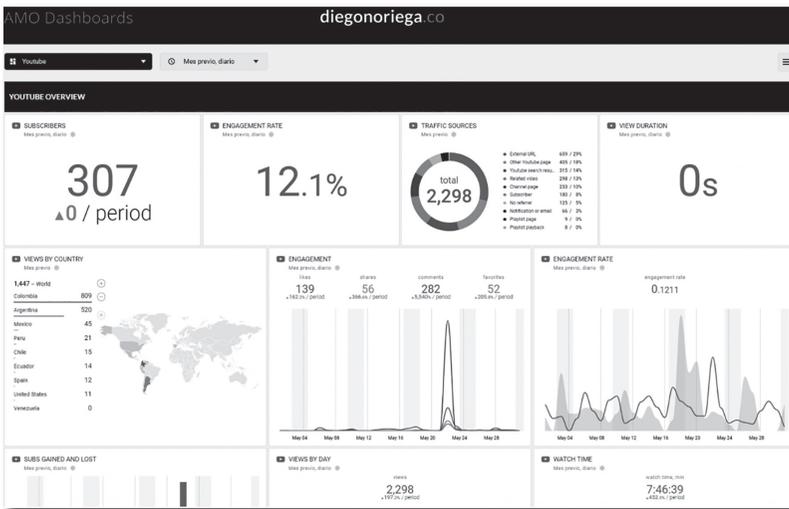
Métricas de Youtube

Para mí, Youtube es un canal muy importante porque el contenido en video conecta emocionalmente con la gente y genera confianza. Estas fueron las conclusiones del mismo análisis de mayo del 2020:

- Métrica de Youtube Suscribers: tengo 307 hasta fines de mayo del 2020. El objetivo es tener 500 en Q2 y superar los 1000 suscribers antes de fin de año, por lo que tengo que trabajar duro. En mi caso, no es un problema porque está totalmente vinculado con mi

propósito, por lo que sale natural y no toma tanto tiempo. Pero sí pienso en qué valor les puedo entregar a las audiencias interesadas en mi conocimiento.

- Métrica de Youtube Engagement Rate: 12,1 % es un número que está bien y va creciendo. Sin embargo espero alcanzar el 20 % antes de fin de año. También es importante medir cómo van los likes, shares, comments y marcados como favoritos. En todo los casos he tenido un crecimiento muy fuerte en el último mes.



Métricas canal youtube Diego Noriega - Mayo 2020

Los objetivos son fundamentales para entender cómo pasar de la situación actual a otra deseada en un determinado tiempo. Con estos ejemplos de mis propias actividades, intento mostrar cómo planteo mis objetivos en diferentes plazos y para todo tipo de actividades. Al mismo tiempo, fijar indicadores es importante para entender cómo vamos en el cumplimiento de los objetivos.

Capítulo 5

¿Cómo?

Una vez que tenemos el para qué, el qué y el con quién, recién estamos en condiciones de trabajar en el CÓMO, es decir, en la estructura, formatos, frameworks, etcétera que vamos a utilizar para entregar mayor valor al mercado y poder crecer. Aprendí a tener muy en cuenta dos aspectos: primero, que tienen que ser procesos dinámicos y de permanente aprendizaje y segundo, que tenemos que poner mucho foco en lo que quieren los clientes y no en lo que nosotros creemos que es la solución que buscan, ya que estas pueden ser hipótesis que, hasta no validarlas, no podemos decir que sean útiles para el mercado.

El cómo es el conjunto de metodologías, rutinas, frameworks, procedimientos, etc. que tenemos en nuestro día a día para crecer con nuestro equipo y empresa. Coincidió con Mike Murdock en que «El secreto de tu futuro está escondido en tus rutinas diarias». Por ello es tan importante fijar rutinas. Personalmente, cuando tenía entre 20 y 30 años, me aburrían porque me hacían sentir que tenía que responder a ellas, que yo no controlaba mi vida. Me hacían salir de mi zona de confort. Lo que descubrí a los 40 es que estar en esa zona me hacía sentir estancado y que no progresaba en el tiempo. Comencé a preguntarme si lo que estaba haciendo era lo prioritario y de mayor impacto. El liderazgo comienza por uno mismo. Por eso debo tener coherencia entre mi propósito y mi día a día, mi agenda y todos aquellos procesos que me acercan a cumplir mis objetivos y sueños.

En este capítulo voy a contarles acerca de metodologías que he usado para definir la solución y los canales que se utilizan para crecer y pasar al próximo nivel. Esto último estará más desarrollado que la parte de producto porque, si logramos encontrar los canales adecuados con la solución adecuada, podremos hacer *bootstrapping* o ser fondeados por los clientes en vez de salir a buscar dinero de inversores cuando todavía no tenemos respuestas suficientes del mercado y el riesgo es inmenso.

¿Por qué fracasan las startups?

A mi modo de ver, la gran mayoría de las startups fallan por falta de mercado, ventas y la incapacidad de hacer visible una solución. También porque nos enamoramos de nuestro producto y carecemos de humildad para buscar en el mercado las respuestas de qué es lo que necesitan.

El fracaso es algo muy fuerte, que me ha tocado vivir (como a la mayoría de los emprendedores). A mí me pegó muy mal porque fallé en mis valores y me creí autosuficiente. No creí necesario tener socios cofundadores, ni escuchar a los clientes. Como venía de un gran exit, estaba en la cresta de la ola. El destino me enseñó que la ola puede va a correr en algún momento y para eso tenemos que estar muy preparados. Aprendí que tengo que estudiar el mercado, alinear al equipo y buscar entrar en el mercado con la mayor fuerza orgánica posible para brindar confianza y valor a mis clientes.

Los emprendedores, especialmente los que lo hacen por primera vez, tienen que saber que crear una empresa desde cero es un proceso complejo, desafiante y, al mismo tiempo, muy emocionante. ¿Esta sensación de creación, de ser parte de la próxima gran cosa, no explica por qué mucha gente talentosa sacrifica su tiempo y dinero, trabajando extremadamente duro para construir una nueva startup?

La mayoría de las charlas en eventos y de los libros de negocios hablan de historias de éxito. De lo contrario, no se habrían vendido tan bien. ¿Qué pasa si en lugar de historias de éxito estudiamos las historias de fracaso? Muchos dicen que el 90 % de las startups fracasan.¹ Otros que el 99 %. La realidad es que en cualquier caso el sueño desaparece, la realidad golpea, te sientes un fracasado, que no sirves para nada...hasta con depresión y problemas personales.

Esto me tocó vivir en carne propia y no se lo recomiendo a nadie. Por eso es que creo importante estudiar por qué fallan las startups, identificar un problema y pensar en cómo prevenirlo. El sitio de investigación de CB Insights hizo una lista de las razones más comunes para la falla de inicio basada en *post mortems* de startups fallidas:



En conclusión, la respuesta a la pregunta de por qué fracasan la mayoría de las startups no es por problemas en el producto, sino en el mercado: específicamente marketing y ventas. Como dijo Peter Thiel (cofundador de Paypal y considerado uno de los mejores inversores del mundo): «Una pobre distribución, no de producto, es la causa #1 de los fracasos».

¹ *The Ultimate Startup Failure Report*. Disponible en: <https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>

Investigación de mercado: importancia de las investigaciones previo a las decisiones

La mayoría de los problemas con el producto y con los clientes son el resultado de una investigación de mercado que no se realizó correctamente. Esta es la primera razón por la que fallan las startups. Según el estudio, un 42 % de los founders que hicieron los postmortems, dijeron que la empresa falló porque no había una necesidad fuerte del mercado por ese producto/solución que ofrecían. Estos números se engordan si tenemos en cuenta otras razones, tales como un producto poco amigable para el usuario (17 %), un mal momento del producto con respecto a la competencia (19 %), problemas de precios (18 %), etcétera.

En SegundoHogar, la solución que necesitaban mis clientes del lado de la oferta (brokers inmobiliarios en destinos vacacionales) era aumentar las ventas. Obviamente que todos quieren hacerlo, pero esa no era la solución #1 que ellos querían. Después de un par de años de malgastar dinero en la generación de demanda, mis clientes me dijeron que la máxima prioridad era ordenar el negocio con tecnología. Cuando desarrollamos esta tecnología, la aceptación fue muy fuerte por el valor percibido de estos brokers. Nos volvimos vitales para su negocio. Lamentablemente lo hicimos 3 años después, cuando ya no teníamos dinero para invertir y la suerte estaba echada. Estoy seguro de que a SegundoHogar le hubiera ido muy bien si no hubiéramos cometido este error grave.

Con demasiada frecuencia, los fundadores confían solo en su propia visión y en las opiniones de amigos y familiares, o no prestan suficiente atención a las realidades del mercado existente. La importancia de la investigación de mercado no puede ser ignorada. Al contrario, puede conducir a muchas oportunidades para resolver las necesidades del mercado.

Hacer una investigación de mercado no es costoso ni demora mucho tiempo, pero sí es importante que tengamos en claro lo que queremos investigar, las preguntas que vamos a hacer y el target al que vamos a contactar. Lo que más me ha funcionado son las conversaciones

personales y las encuestas, pero también vale simplificar creando una landing page que promueva el acceso temprano al producto, obtenga tráfico y mida el interés de la gente por un determinado producto/servicio. Las herramientas están, la clave es qué tanto queramos usarlas.

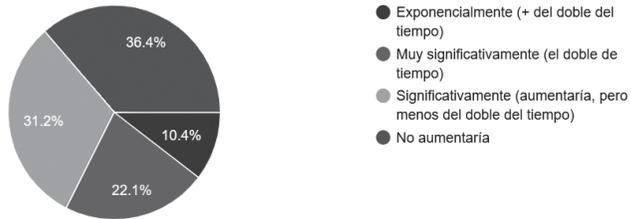
Ejemplo de investigación de mercado

En abril del 2019, antes de que comenzáramos con Torrenegra Accelerate hice una investigación de mercado consultando a 80 mentores varias preguntas relacionadas con su vinculación con las mentorías.

En la misma descubrimos que los grandes problemas de la relación mentor- emprendedor tenían que ver con la falta de sistematización, la informalidad de los emprendedores en la falta de seguimiento y la falta de compensación por el rol de mentor.

¿Cuánto incrementarías tu mentoreo si existiera una plataforma/programa que incluyera una compensación al mentor?

77 respuestas



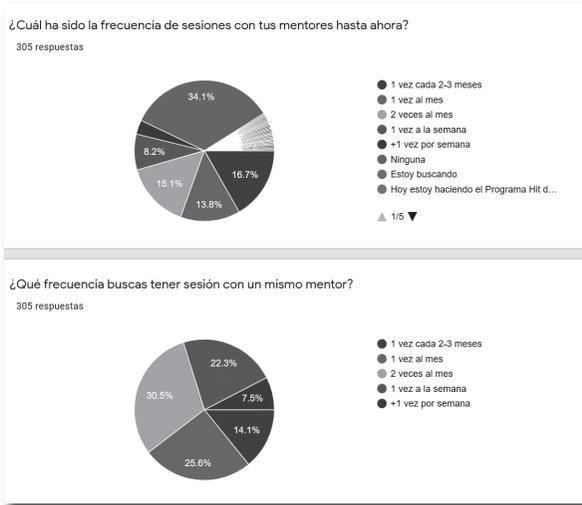
2 de cada 3 mentores aumentaría muy significativamente el tiempo dedicado si hubiera compensación

Después de esta encuesta, seguí conversando con los mentores para profundizar algunos puntos de su evaluación. Es decir, sirve como punto de partida, pero sería un error no conversar sobre las respuestas conseguidas. Nos estaríamos perdiendo valiosa información de las necesidades del mercado.

Esta encuesta nos sirvió de base para armar el modelo de negocios en donde los mentores participaban con un porcentaje importante de la monetización de la empresa.

También hice investigaciones de mercado a emprendedores acerca de mentorías para ver cuál es la mejor forma de acompañarlos. Para citar un ejemplo de esa investigación, es muy interesante entender cuál es la frecuencia más buscada por los emprendedores y la diferencia que existe entre la realidad y el deseo de aumentar la frecuencia de las mismas. Por ejemplo:

- 1 vez por semana las tiene el 8,2 %, pero le gustaría al 22,3 % (2,7x);
- 2 veces al mes las tiene el 15,1 % pero le gustaría al 30,5 % (2x). Esta es la frecuencia preferida por emprendedores.
- 1 vez por mes las tiene el 13,8 %, pero le gustaría al 25,6 % (1,85x).



Encuesta a emprendedores sobre frecuencia de mentorías: realidad vs. deseo

Proceso para hacer un estudio de mercado

En mi caso intento que sean la menor cantidad de pasos y que sea lo más interactivo posible. El proceso lo simplifiqué en los siguientes pasos:

1. Definir el objetivo: cuál es el problema. Generalmente intento tener algunas conversaciones previas que sirvan de investigación preliminar.

2. Plan con hipótesis a validar: en el ejemplo de la investigación a emprendedores sobre mentorías, la hipótesis que quería validar era si los emprendedores querían aumentar la frecuencia de sesiones con sus mentores.
3. Implementación del plan de investigación: llevar adelante la encuesta en el formato que haya definido.
4. Analizar la información: en el mismo ejemplo, descubrí que la mayoría de los emprendedores quisieran tener mentorías cada 2 semanas.
5. Información de los resultados: siguiendo los valores del liderazgo CO, intento compartir el conocimiento en diferentes formatos: ebooks, libros, posts, videos, conferencias, etc.

La importancia de las investigaciones es que uno puede fundamentar mejor sus posiciones y hablar más objetiva que subjetivamente. En definitiva, apoyarse en hechos y no en ideas o interpretaciones que hace uno sobre un determinado problema. Otra de las claves es continuar la vinculación con las personas que respondieron y ver si existe alguna posibilidad de brindarles valor.

Hablando de investigaciones, en mi experiencia hay ciertas funciones que los emprendedores deberíamos hacer y no deberíamos delegar porque genera un gran nivel de aprendizaje acerca de la necesidad, la solución que queremos entregar y los canales por donde puedo distribuir esta a los clientes. Estoy hablando del product discovery y el customer discovery.

Lo que he identificado es que en las empresas hay más vocación por desarrollar productos que por desarrollar mercados. A mi criterio, deberían partir de tener una vocación repartida en partes iguales.

Product Discovery

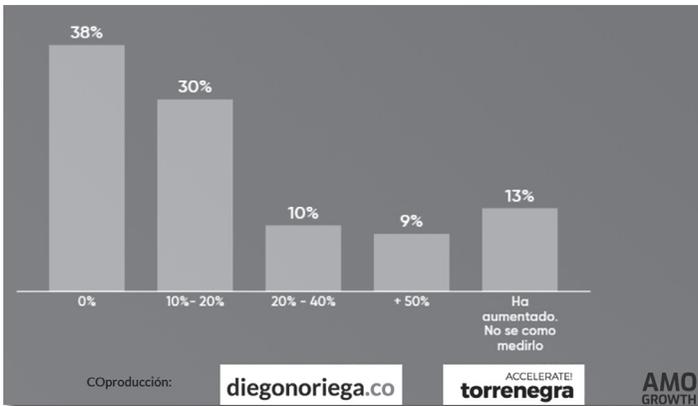
No he fracasado. He encontrado 10 000 formas que no funcionan.

THOMAS A. EDISON

Todos somos creadores de grandes ideas. De hecho, tendemos a sobrevalorarlas. La realidad es que las ideas solo toman valor cuando las ejecutamos. Y tienen más sentido aún cuando esas ideas iniciales son validadas mediante conversaciones con clientes o potenciales clientes. Es ahí cuando aumentan exponencialmente las chances de ser exitosos con la nueva propuesta de valor.

Si bien es mejor tener un producto mínimo viable (MVP) que mostrar a nuestros clientes, también lo podemos hacer con una hoja dibujada, o un canvas. El formato no es tan importante como sí lo es que obtengamos feedback de nuestros clientes.

Muchos emprendedores, sobre todo los iniciales, tienen la falsa creencia de que el emprendimiento se trata de tener un buen producto y se pasan años intentando desarrollarlos. El producto es una parte importante pero, para que las empresas funcionen, deben tener ingresos, ventas y clientes, por lo que se tiene que hacer un descubrimiento de los canales de distribución en paralelo al de producto.



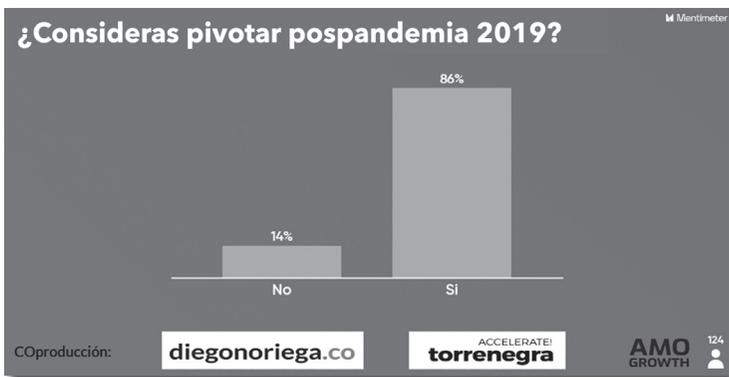
El 70 % de emprendedores no aumentó significativamente la conversación con clientes pospandemia (225 respuestas)

Importancia del pivot: que sea a tiempo y salga bien

En las startups, especialmente las tecnológicas, a menudo hay dos conceptos contrarios que deben tenerse en cuenta: el enfoque láser y la capacidad de pivotar. Lo más complicado es hacerlos simultáneamente sin perder el equilibrio. Es importante describir el objetivo principal del proyecto, no desviarse de las funciones secundarias y entregar lo que prometimos a los clientes e inversores. Por otro lado, no es raro que suceda cuando las startups reinician por completo con nuevas ideas, y el concepto básico casi siempre cambia de una forma u otra afectada por las realidades del mercado. El cambio es lo único que se produce constantemente y, en algunos casos, es tan contundente que se le llama «pivot».

Por ejemplo, el pivot que hicimos en SegundoHogar de ser una ecommerce para que viajeros encuentren su casa de vacaciones a ser una empresa tecnológica de administración de casas vacacionales.

Otro pivot que hice fue en la agencia de marketing digital cuyo producto principal era el diseño web, aunque no encontramos la forma de lograr diferenciación. Pasamos a hacer posicionamiento en buscadores, blog marketing y generación de contenidos para empresas en la industria de viajes.



Pivotar: ¿Sí o No? El 86 % de los emprendedores sí lo considera pospandemia 2019 | COTALK #6 (10/04/20)

Por otro lado, con frecuencia vi que algunas de las soluciones secundarias de nuestro proyecto terminan siendo mucho más interesantes para las audiencias que la solución principal. Si existen dudas es imperante conversar con los clientes para tomar una decisión al respecto del pivot. Un ejemplo que pongo siempre además de los casos propios es el caso de Youtube que comenzó como un servicio de video, pero se convirtió en un pivote enormemente exitoso en una plataforma para compartir videos de todo tipo: clips de películas, programas de televisión y videos musicales, así como contenidos amateur como videoblogs y gaming.

Metodologías para pivotar la estrategia

El plan de negocios era la herramienta que toda empresa tenía. Yo desarrollé mi primer plan de negocios como tesis de mi MBA. Me tomó 10 meses armar el plan. ¿Se imaginan si en la empresa nos tomáramos un año para armar el plan? Hoy quedaríamos totalmente fuera del mercado, todo es más dinámico y necesitamos herramientas ágiles que nos permitan tomar decisiones estratégicas con mayor fundamento y mejor timing. Al final del día, las oportunidades son como el tiempo: una vez que las dejamos pasar, no se repite otra igual. Por eso apunto a tomar decisiones más rápido con otro tipo de frameworks que detallo a continuación.

Lean Startup

La palabra «*pivot*» está definida por Eric Ries, el autor de *The Lean Startup*, como «una corrección de rumbo estructurada, diseñada para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, la estrategia y el motor del crecimiento».

Así que un pivote no es un simple cambio basado en una corazonada, sino un experimento estructurado para probar una hipótesis sobre el crecimiento futuro del negocio. Como resultado, Eric Ries ha definido diez tipos de pivotes:

1. Pivote de acercamiento (zoom-in): enfocar en un producto o área de negocio y dejar de lado las demás. En general, es para achicar costos o lograr eficiencias.
2. Pivote de alejamiento (zoom-out): ampliar los productos que vendemos para aprovechar oportunidades de mercado.
3. Pivote de segmento de consumidor: enfocar en un determinado target de clientes con el objetivo de buscar diferenciar nuestra propuesta de valor.
4. Pivote de necesidad del consumidor: es cuando cambiamos de target para un producto determinado.
5. Pivote de plataforma: se refiere a un cambio de una aplicación a una plataforma o viceversa. Con mayor frecuencia, las startups que aspiran a crear una nueva plataforma comienzan su vida vendiendo una sola aplicación, la llamada «the killer app» o aplicación asesina, para su plataforma. Más tarde, la plataforma emerge como un vehículo para que terceros la aprovechen como una forma de crear sus propios productos relacionados (plataforma).
6. Pivote de arquitectura del negocio: cuando cambiamos de un modelo de pocas ventas y mucho margen a uno de mucho volumen y menor margen. Generalmente es de B2B a B2C.
7. Pivote de captura del valor: cambio en el modelo de monetización, ejemplo de gratuito a pago.
8. Pivote de motor del crecimiento: cambio en la estrategia de crecimiento basado en 3 tipos: viral, retención o publicidad paga.
9. Pivote de canal: cuando una empresa modifica el canal de distribución de ventas a través del cual entrega sus productos.
10. Pivote de tecnología: la idea en este caso es implementar un cambio en la tecnología para producir resultados más eficaces. Supone una alta inversión.

Business Model Canvas

Con su diseño del modelo de negocio graficado en el canvas, una empresa puede describir fácilmente su modelo de negocio utilizando 9 piezas clave vinculadas a propuestas de valor (lo que la distingue de la competencia), la infraestructura (socios, recursos y actividades), los clientes (segmentos, canales, relaciones con clientes) y las finanzas (costos e ingresos).

Business Model Canvas en LaGacetaShop

Tuvimos el honor de participar varias veces de talleres de Chaqueto Campero y Peter Sonderegger (co-founder de Strategyzer, la consultora que diseñó el Business Model Canvas). Aprendimos mucho a través de esta metodología y de estos grandes maestros.

Es impactante como se activa la creatividad cuando te desafías frente a un Canvas. Te hace pensar afuera de la caja y esto tiene enormes ventajas para un proceso de redefiniciones estratégicas como lo hicimos para LaGacetaShop.

Haciendo el pitch con un business model canvas, se entenderá mucho más claramente dónde están nuestros diferenciales y cuáles son los desafíos que tenemos con nuestra compañía.



Taller de Business Model Canvas con Chaqueto y Peter

Canvas Value Proposition

Es una herramienta que puede ayudar a garantizar que un producto o servicio se posicione en torno a lo que el cliente valora y necesita. Es para que haya un encaje (*fit*) entre el producto y el mercado. Es una mirada detallada de los segmentos de clientes y propuestas de valor. Se puede usar cuando sea necesario refinar una oferta de producto o servicio existente o cuando se está desarrollando una nueva oferta desde cero.

Existen otras metodologías que son muy útiles, como Design Thinking o Jobs to be Done. Lo importante es que podamos seguir una metodología y la perfeccionemos en el tiempo para poder tomar mejores decisiones.



4 de cada 10 emprendedores utilizan el business model canvas como metodología para definiciones estratégicas

Lo curioso es que más de la mitad de los 171 emprendedores que contestaron la encuesta no tienen ninguna metodología. Aquí tenemos una enorme oportunidad, ya que usándolas tendremos más claro el panorama estratégico, muchas personas podrán interactuar con estas, darnos feedback y obtener mayor valor del proceso.

Por otra parte, solo el 8 % de los emprendedores contestaron que

llevan a la acción las iniciativas más de una vez al mes. Solo el 13 % lo hacen una vez al mes, el 23 % cada trimestre, el 42 % una vez al año y el 14 % admite que nunca lo hizo y/o que no sabe cómo hacerlo.

Quiere decir que no estamos experimentando lo suficiente y que tenemos oportunidad de aprendizaje si lo hacemos con mayor frecuencia. En un mundo tan dinámico, uno de los factores clave es que podamos adaptarnos rápidamente a las nuevas necesidades y la experimentación es la herramienta principal para hacerlo.

Customer Discovery

El descubrimiento de clientes es el proceso de hacer investigaciones y experimentos con los canales de distribución para nuestros productos. Una vez que tengamos suficiente información, se plantean las hipótesis adecuadas de validación de mercado. Cada vez que tengamos una iteración o cambio en el producto, tenemos que entender muy bien la reacción del mercado. La iteración es tan importante en el descubrimiento de clientes como en el de producto. Como les comenté en el capítulo anterior, las métricas juegan un rol fundamental para poder entender si las hipótesis se validan y qué acciones vamos a tomar al respecto.

Un aprendizaje es que, después de conversar con clientes (o potenciales), le doy prioridad a hacer experimentos con canales orgánicos, por lo menos hasta agotar sus instancias iniciales. Considero que es útil apoyarnos mucho en nuestra reputación, en nuestra marca, en las redes de contacto, en lo que conocemos, en nuestro expertise.

En el caso de que se hagan pruebas con los canales pagos, los hago solamente para tener una idea de cómo convierten y que brindan cierta información como experimento.

El gran objetivo de esta etapa es poder hacer las validaciones de los canales en los que podemos diferenciarnos y que nos den indicios del Product Market Fit, sobre el que hablaremos más adelante.

Hay emprendedores con los que converso que están en la duda con su modelo de negocio, y que todavía no le han encontrado el punto en

el que el mercado les da las suficientes señales como para avanzar y crecer. Sin embargo, se quieren lanzar a hacer campañas masivas de publicidad.

Con mis equipos discutimos sobre cómo logramos un objetivo y, para ello, proponemos diferentes iniciativas y experimentos por canal. En función de los resultados vamos cambiando, iterando y buscando alternativas que nos ayuden a validar las hipótesis de los canales de distribución.

Lo vital es alinear a todo el equipo con la mentalidad de crecimiento, de encontrar cuáles son estos canales diferenciales y esos experimentos para que la solución tenga la suficiente visibilidad, la suficiente fuerza.

Los canales tienen que ser adecuados a la etapa. Por ejemplo, en MVP hay que hacer cosas no escalables. El ejemplo más típico es que los founders conversen con los clientes y/o entreguen un valor muy por encima del esperado. Esto no va a pasar en las siguientes etapas, pero seguro será una de las mejores inversiones hechas en las primeras etapas.

Modelo de negocios

Existen diferentes modelos de negocios cuyas soluciones están destinadas a diferentes tipos de clientes:

- B2C – Business to Consumers: los clientes son consumidores finales. Ejemplo, VisitingArgentina.com.
- B2B – Business to Business: los clientes son empresas. Ejemplo, MarketingElectronico.com o AMOGROWTH.com.
- C2C – Consumer to Consumer: los vendedores y compradores son consumidores. Ejemplo, alaMaula.
- B2G – Business to Government: los clientes son entidades gubernamentales. Ejemplo, Ecommerce.travel con la plataforma que usan BA.tours, Saltaciudad.tours, Santiago.tours, etc.

Personalmente, he tenido experiencia en todos estos tipos de empresas, aunque en particular, me gustan las empresas con modelo B2B porque atienden las necesidades completas de las empresas y tienen un desafío de ejecución. Generalmente ya existe esa solución pero, a través de la tecnología, por ejemplo, o de lo que se imagine ese emprendedor, mejora la calidad de esta respuesta.

En cambio, el B2C es un poco más complejo porque requiere validaciones de mercados, de individuos, en cuyo caso, llegar a todo el mercado es muy costoso y, por otro lado, cuando vamos a la escala en el mercado latinoamericano, en países como Colombia o la Argentina —que tienen un poco más de 40 millones de habitantes— no son mercados tan grandes.

Inclusive en Europa, los startups en B2B son muy chicos. A los inversores les interesa el múltiplo. Todos estos son factores a tener en cuenta. No solamente que tan cool puede ser la solución que presentemos. Lo importante es poner el foco en el dolor que quisiéramos solucionar, y no si atiende a un mercado de consumidores, de negocios o de empresas. Y descubrir si el emprendedor está haciendo lo que quiere hacer, si está haciendo lo que el mercado necesita, lo que debería hacer y si su propósito es fundamental, porque, en definitiva, están todos conectados.²

Con los nuevos desafíos que enfrentamos para adaptarnos a la realidad actual del mundo, también se modifican los conceptos tradicionales, porque la pandemia ha cambiado también la forma en que vemos y miramos los negocios. Todos conocemos y hemos estudiado las 4P de Philip Kotler: producto, plaza, precio y promoción, que actualmente podemos decir aparecen como conceptos desactualizados.

² «Validaciones para cada modelo de negocio». Disponible en: <https://diegonoriega.co/modelos-de-negocio-b2c-vs-b2b-validaciones-para-cada-modelo-de-negocio/>



Marketing mix pospandemia: De las 4P de Kotler al modelo SOVI

Producto: ¿Cuál es hoy el producto? En lugar de hablar de producto, deberíamos hablar de soluciones, de brindar soluciones a un problema específico, a una necesidad del mercado. Y actualmente se presentan cientos de necesidades más que antes de experimentar el confinamiento durante la pandemia desatada a fines del 2019, necesidades que todavía no están cubiertas. Entonces, en lugar de hablar de producto, tendríamos que pensar en entregar algo que nuestro público necesita.

Plaza: hace referencia al canal por donde se entregan esas soluciones. Y este ha cambiado radicalmente. ¿En la actualidad, hay alguna duda de que se trata de una omnicanalidad, pero que, por sobre todas las cosas, está apoyado en el canal digital? Esta es una decisión que deberíamos haber tomado hace muchísimo tiempo, pero que actualmente se presenta como una gran oportunidad para enfocarnos y meternos en el mundo digital. Es cuestión de empezar desde lo mínimo —como, por ejemplo, incorporando un número de WhatsApp— para comenzar a cambiar el mindset. Si los clientes no vienen a nosotros por un tema de distanciamiento físico, lleguemos nosotros a nuestros clientes ofreciéndoles canales para establecer una comunicación. Y,

si es posible, muchos canales, los que más podamos abrir. Nuestro mercado es el mundo entero, hasta donde nosotros nos propongamos llegar. Cambió la plaza y cambió la distribución, pero lo que nos tenemos que preguntar es si ha cambiado nuestra mentalidad.

Precio: ¿Podemos seguir hablando de precio, o es un concepto que también ha quedado en la prehistoria? ¿Y si hablamos de valor? De ese valor que estoy entregando a través de una solución. Entonces, deberíamos hablar del valor que genera la solución a una necesidad, de proponer el valor con que lo recibe la sociedad, que no es lo mismo que el precio. Podemos vivir en un mundo de entregar valor y empezar a humanizar la marca personal y de la empresa, y así mostrarnos con nuestros valores que son los que van a transformarse en un imán para atraer usuarios, porque lo que representamos es un imán para atraer.

Promoción: ¿Cómo hago conocer mi producto? ¿Cómo hago para darle visibilidad? También la promoción ha cambiado radicalmente. Es importante tener en mente el aspecto de informar, de generar información valiosa para nuestras audiencias. Y esto no implica solamente generar informes acerca de nuestro producto o solución, sino cómo lo hacemos. Por ejemplo, si hablamos de un cocinero, la información sería dar la receta del plato principal. O para un médico, herramientas de prevención. En mi caso que acompaño a emprendedores, intento brindar la mayor cantidad de información posible a través de mi canal de Youtube, posts en DiegoNoriega.co, libros, cursos, webinars y conferencias. La idea se centra en brindar información de valor a nuestras audiencias y crear nuevas audiencias con el fin de generar vínculos, de generar confianza, crear nuestra marca personal y, como consecuencia de ello, potenciar el marketing y la marca de la empresa.

Podemos decir, entonces, que de las 4P de Marketing Mix pasamos al modelo SOVI: soluciones, omnicanalidad, valor e información.³ Y que los conceptos que comprende este modelo van de la mano del nuevo estilo de liderazgo CO.

³ Video *Cambios post pandemia: de las 4P de Marketing al modelo SOVI*. Disponible en: <https://youtu.be/1yXUxNpEkXc>

El cambio es permanente para todos, inclusive para estos modelos conceptuales tan conocidos como las 4P del Marketing Mix.

Customer Development

Después del descubrimiento de clientes, pasamos a la etapa de desarrollo de clientes. Pero es importante realizar esfuerzos descomunales para aprender de los clientes cuando damos los primeros pasos. Sabemos que siempre hay que poner foco en aumentar la retención, ya que pocos negocios pueden crecer eficientemente sin retener clientes. Justamente el *retention rate* es la métrica más importante en esa etapa.

A través de la investigación de mercado y de la información propia, deberíamos tener muy en claro el customer persona. Por ejemplo, en alaMaula definimos al *customer persona* «María» como mujer ama de casa de 35 años con 2 hijos que necesita optimizar tiempo, espacio y dinero. Todos nuestros mensajes iban dirigidos a María y esto simplificaba el difícil trabajo de segmentación de mercados. Es un tema clave, sin embargo, solo 1 de 10 emprendedores encuestados tienen perfectamente identificado al cliente tipo al que apuntan.



La importancia de identificar al customer persona y que pocos lo tienen definido

Costo de adquisición de clientes (CAC) y el lifetime value (LTV)

Ambas son métricas vitales que marcan la viabilidad del modelo de negocios. Esta es, a mi criterio, una de las causas principales sobre por qué fallan las startups. Hay una serie de factores que deben entrar en juego para determinar un CAC objetivo, incluidas las proyecciones del valor de vida útil del cliente, el tamaño del mercado, la etapa del ciclo de vida del negocio, el nivel de financiación, el posicionamiento competitivo y la estrategia de marketing. Un indicador importante en la relación LTV y CAC, Mike Volpe, ex CMO de Hubspot, decía que las empresas B2B que están en su etapa de crecimiento deberían tener una relación LTV:CAC mayor a 3. En el mercado también se habla de una regla general que es gastar en adquisición el 33 % o menos del valor de por vida de su cliente. Otra de las grandes recomendaciones que hacen los expertos es intentar recuperar el CAC en 12 meses, caso contrario necesitaríamos demasiado capital de trabajo.

El gran objetivo de esta etapa es el *product market fit*, es decir que haya señales de que el producto se ajuste al mercado. Aquí se tienen que hacer todos los experimentos posibles para poder identificar cuál es «el canal» que nos va a hacer diferentes. Las metodologías antes mencionadas sirven para poder encontrar esos canales donde nuestro producto se ajusta mejor al mercado.

Metodologías para desarrollar canales de crecimiento

Existen 20 canales de crecimiento. En esta etapa tenemos que seleccionar los canales principales y secundarios, para llevar adelante la mayor cantidad de experimentos posibles en todos ellos. El gran objetivo es aprender sobre lo que el mercado necesita.

La causa de la muerte de SegundoHogar fue debido a un error mío en hacer una expansión prematura en el mercado de alquileres vacacionales que llevó a desarrollar un crecimiento internacional mucho más lento que lo esperado. No encontramos un canal que sea diferenciador como modelo de crecimiento, sin embargo quemamos etapas y terminamos por cerrar.

Este es un problema muy común en los emprendedores cuando no llevan adelante los experimentos, indicadores, ni aprendizajes. Para evitarlo, actualmente sigo un framework muy simple que comienza haciendo una lluvia de ideas y priorizando las iniciativas. Al menos se debería pensar en una idea por experimento por canal. Es importante no saltar esta etapa y sumar al equipo que va a llevar adelante los experimentos para que sientan mayor compromiso con los mismos.

Luego se ejecutan los experimentos y se analizan para detectar cuáles son los canales que logran mayor tracción. Es importante remarcar que el objetivo no es acertar lo máximo posible, sino aprender lo que más se pueda, tanto de aciertos como de testeos que no funcionaron. En términos de inversión, deberían ser experimentos baratos y de relativo corto alcance para poder dar paso a experimentos en otros canales. Si bien se pueden explorar varios experimentos al mismo tiempo, no deberían ser demasiados, que nos hagan perder foco y también dificultar la medición de resultados. Esto nos pasaba mucho en alaMaula, que teníamos muchos experimentos y algunos de ellos eran offline, lo que dificulta aún más el progreso de los indicadores de tracción.

Con esta metodología podremos responder algunas preguntas importantes: ¿cuánto costará adquirir clientes a través de este canal?, ¿cuántos clientes hay disponibles a través de este canal? y ¿son los clientes que está recibiendo a través de este canal el tipo de clientes que buscamos en este momento?

En la medida en que se van haciendo los tests, todas las semanas se revisan los aprendizajes, y los objetivos y experimentos que tenemos que llevar adelante. A su vez, cada trimestre se tiene que medir las tasas de aciertos/fallas en los experimentos, como también la precisión de las hipótesis. Si bien suena a sofisticado, es algo para tener en cuenta en el equipo que va a implementar.

Finalmente, se agrupan todos los experimentos para tomar decisiones y se intenta sistematizar una metodología que funcione para la empresa. Esto cambia de acuerdo con cada empresa, estadio, industria, equipo y muchas variables más que toman en consideración los 19 canales comerciales:

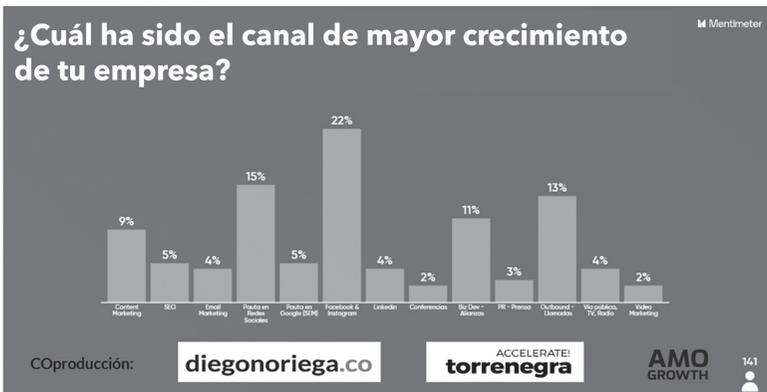
Marketing viral, Relaciones públicas, Publicidad no tradicional (PNT), Marketing en buscadores (SEM), Publicidad online, Publicidad offline, Posicionamiento en buscadores (SEO), Marketing de contenidos, Email marketing, Desarrollo de producto, Publicación en blogs, alianzas comerciales, Ventas directas, Programas de afiliados, Plataformas existentes, Ferias, Eventos, Conferencias y Webinars, Comunidades de usuarios,

Este es un proceso vivo y con cambios permanentes. Es un período en donde tenemos que estar obsesionados por entender cuáles son las oportunidades en los canales para lograr mayor tracción.

Investigación de canales de mayor crecimiento

En la encuesta que realizamos sobre cuáles son los canales de mayor crecimiento, el primer canal fue redes sociales, sobre todo Instagram y Facebook. No sorprende eso porque estas plataformas han sido de utilidad por su gran audiencia y facilidad de hacer publicidad. Sin embargo, no debería ser el principal diferencial porque todos buscan el mismo canal.

Cuando les hago esta pregunta a emprendedores y la respuesta es la misma, me da la pauta de que ese proyecto no ha experimentado lo suficiente con canales de distribución.



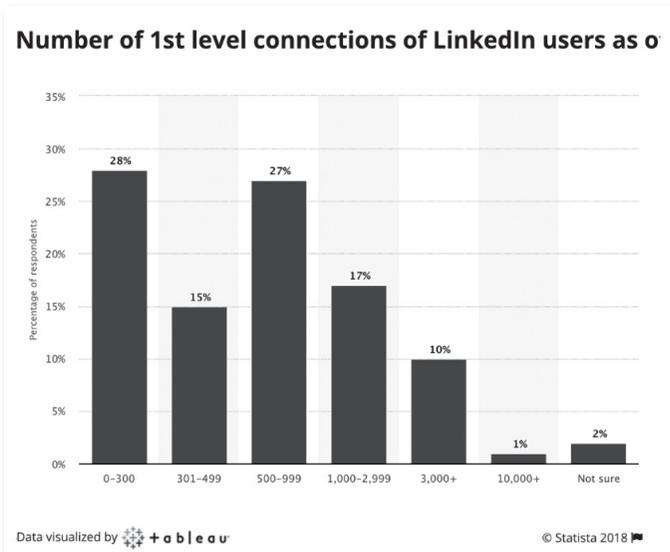
Las redes sociales Facebook e Instagram son los canales de crecimiento más usados por los emprendedores

Marketing personal como motor del crecimiento

La marca personal potencia a la marca empresarial. Ambas tienen que sinergizar para poder maximizar la visibilidad. Si somos expertos en la industria en la que estamos, nos debemos posicionar como influencers. Es así como nos empezarán a buscar para brindar conferencias o webinars pero, más importante, nos van a tomar como referentes de la industria.

Haciendo una comparación entre los resultados de encuestas a usuarios de LinkedIn en el mundo según Statista y comparando con la investigación de mercado a 134 emprendedores, podemos sacar la conclusión de que en Latinoamérica todavía estamos a mitad de camino en términos de uso de LinkedIn. Esta es una prueba contundente para saber que en la región no estamos utilizando el marketing personal.

Lo que más me impacta es que el 60 % de los emprendedores encuestados tienen menos de 300 contactos, comparados contra el 28 % a nivel global. Y si vamos a usuarios más sofisticados con más de 3000 contactos, tendremos 3 veces más en el mundo que en Latinoamérica (12 a 4 %).



Cantidad de contactos en LinkedIn personal

Algo similar sucede con la cantidad de personas que crean contenidos en LinkedIn. El 16 % lo hace más de una vez por semana, cuando en realidad deberíamos publicar todos los días para dar visibilidad a lo que llevamos adelante. Esto nos da la posibilidad de posicionar nuestra marca personal como referente en la industria y es, a mi criterio, uno de los 3 factores más determinantes del marketing de la empresa.

Humanizar las plataformas

Justamente si publicamos contenidos, vamos a dar la cara, tener una voz y ser un referente en lo que hacemos. Es dar el calor humano, hacer sentir que hay un equipo por detrás de las plataformas. Esto es lo que genera confianza a nuestros clientes y audiencias, y que debería ser un diferencial sobre las plataformas tecnológicas que adolecen de este vínculo cercano, esta presencia cara a cara y que tiene nombre y apellido.

Pero esto no es una estrategia reciente. En el 2011, nos propusimos en alaMaula contestar el 50 % de las consultas en menos de una hora. Los resultados fueron fenomenales. Después de ponernos ese objetivo —que en esos momentos era prácticamente una locura— la gente empezó a hacer mayor cantidad de consultas, es decir que, al ver que podían recibir respuestas, se generaba mayor confianza e interacción.

Y, aunque suene paradójico, esta mayor interacción no implicaba un costo mayor porque, por un lado, al humanizar la plataforma, se generaba un vínculo más estrecho con el cliente y, en segundo lugar, cada una de las consultas era una oportunidad para aprender acerca de lo que el mercado estaba necesitando.

Estas cuestiones, junto con la estrategia de marketing integrado⁴ —en la cual teníamos aparte de la estrategia offline, redes y online,

⁴ «Growth: Marketing integrado de posicionamiento. Iniciativas estratégicas para posicionamiento». Disponible en: <https://diegonoriega.co/growth-campana-integradas-de-posicionamiento-iniciativas-estrategicas/>

estrategia de customer support o clients success— fueron las que, a mi modo de ver, provocaron la cercanía del vínculo entre el mercado y quienes hacíamos la plataforma, potenciando el posicionamiento de la marca.

¿Observamos que hay muchas empresas que carecen de voceros? ¿Dónde están los fundadores? Por el contrario, cuando veo que los emprendedores asumen este rol, es quizás el factor que más confianza me genera. Si bien es complicado, sobre todo las primeras veces que generamos contenidos, creo que se debe disfrutar del proceso de compartir conocimiento con nuestras audiencias. Si somos consistentes, nos vamos a sorprender de cómo crece nuestra marca personal y apalanca el crecimiento de la marca empresa.⁵

Les digo esto con conocimiento de causa porque he visto el impacto que ha generado en mí. Lo pongo en un ejemplo simple. Por cada conferencia que daba y publicaba en las redes, surgían otras dos oportunidades para dar conferencias. Pero más importante aún, había logrado un vínculo con decenas o cientos de personas a través de las charlas. Te aseguro que si nos dedicamos todos los días a crear contenido, vamos a ver como nuestra reputación mejora notablemente. Si bien los primeros resultados no demoran más de un par de meses en llegar, hay que tener paciencia y no dejar de hacerlo.

¿Cómo damos a conocer nuestro perfil y empresa?

La generación de contenidos es algo que se debe hacer de manera permanente, tanto desde el punto de vista del emprendedor como del de la empresa.

Reconozco que es un camino largo, pero gracias al mismo logré construir una reputación online de casi 30 000 contactos en LinkedIn,

⁵ Video *El elemento clave que potenciará las plataformas*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=K4Q4oOjDkJg>. «Humanizar las plataformas: elemento clave para potenciar la confianza». Disponible en: <https://diegonoriega.co/humanizar-las-plataformas-elemento-clave-para-potenciar-la-confianza/>

5000 en Instagram. Pero lo más importante es que son canales para comenzar vínculos comerciales. Lo que más veo son las cantidades de conversaciones que tengo en LinkedIn por día. Hay días que he superado las 100 conversaciones. Nunca iba a pensar que sería tan fácil establecer conversaciones con otros emprendedores en diferentes países, zonas horarias, etc. Esto es una oportunidad única para hacer negocios basados en vínculos de confianza.

Ahora bien, ¿utilizaríamos el servicio de una personas que no consume el suyo? Suena rara la pregunta. Si como emprendedores no estamos dispuestos a ser los primeros en utilizar y vender nuestros productos, no esperemos que los demás lo hagan. De hecho, cualquier campaña de marketing se encarece y se hace menos efectiva. Además, los fundadores tienen la función indelegable de ser los primeros usuarios, inversores, consumidores y embajadores de la marca. En definitiva, de llevar al mercado la propuesta de valor. Y, a través de esa visibilidad, contagiar a clientes, aliados, empleados, socios, inversores, etcétera.

Creo que el contenido es un enorme diferencial. Es lo que nos conecta con el mundo exterior sin importar los stakeholders de los cuales estemos hablando, ya sean clientes, inversores, clientes internos, equipo de trabajo o proveedores (o socios estratégicos, como se denominan hoy en día). No importa si estamos hablando a través de un webinar, de una conferencia o si estamos grabando un video para Youtube: todo esto es contenido. Es vital que este contenido, además de ser generado, pase a una segunda etapa que consiste en la de amplificación, o sea, ponerlo a disposición de la audiencia.

El contenido es el eje central del conocimiento y, en consecuencia, si queda atrapado en mi interior, en mi caso me genera hasta cierta angustia o incomodidad. Entonces, hace tiempo he decidido compartir ese conocimiento superando los obstáculos de las vergüenzas, los miedos, del «qué dirán» y empezar a hablar conectándome con el mundo exterior y, quizás, incluso rompiendo todas las fronteras mentales que nos limitan a estar conectados solamente con nuestro grupo más cercano de contactos.

En definitiva, si no nos autolimitamos y queremos amplificar el contenido más allá de nuestros contactos habituales, podemos utilizar las redes sociales como canal de difusión. Pero la clave está en generar contenido de valor que a nuestra audiencia le interese.

El contenido: eje central del conocimiento

¿Cómo generar contenido de valor para publicar en las redes sociales, en el blog o sitio web? Generalmente, el contenido es textual, pero tiene mucho más valor y genera mucha confianza el contenido audiovisual. Con esta idea en mente nació AMO GROWTH: un equipo que se puso en la cabeza generar servicios de contenido audiovisual para potenciar a personas, emprendedores y empresarios utilizando la tecnología para este fin.

En 2017 comenzamos con AMO GROWTH⁶ la propuesta de difundir muchísimo contenido audiovisual a través de las redes sociales. Primero utilizamos Facebook generando medios de ciudades y de turismo con millones de seguidores. Después conectamos con el propósito que tengo yo como marca personal: acompañar a emprendedores en su camino de realización personal y profesional. Entonces, con estrategia de contenidos y tecnología, creamos contenido audiovisual para que los emprendedores tengamos mucha más visibilidad a través de las redes y aumentemos la confianza en el mercado.

El no tener una estrategia de contenidos es algo común para el 93 % de los emprendedores y esto lo estamos cambiando no solo para la estrategia de DiegoNoriega.co, sino también en la creación de ese contenido.

Pero el trabajo no termina ahí, sino que se complementa con AMO Dashboard para medir los resultados que tienen las acciones y campañas de posicionamiento personal y empresarial. Hoy por hoy, el equipo de AMO ha crecido con socios de tecnología, operaciones, producción, comercialización y branding. Y nos hemos convertido en una

⁶ AMO GROWTH: Expertos en generar contenido. Disponible en: www.amogrowth.com

agencia que presenta una propuesta de valor nueva e innovadora en el mercado y que, en definitiva, resuelve un dolor de los emprendedores y la dificultad de crear contenido en escala.



Solo el 7 % tiene una estrategia de contenidos definida y comunicada

¿Por qué apuesto al content marketing?

¿Tienes el dolor de no saber qué contenido crear para tu pyme o blog personal? El 93 % de los emprendedores lo tiene, así que no debería ser un problema, pero sí convertirlo en una oportunidad de posicionarte como líder en tu industria. De lo contrario, alguien más lo hará.

Si nos dejamos estar, tenemos un impacto negativo tanto en nuestra marca personal como en la empresa que estamos llevando adelante, y se desperdicia el potencial del inbound marketing que debería ser la parte fundamental de la estrategia de marketing. Y dentro de ella, la estrategia de marketing de contenidos es la pieza central que mueve el resto de los canales.

Simplemente porque funciona. No me gusta hablar desde lo conceptual, sino desde las experiencias y porque me gusta hablar de emprendedor a emprendedor:

- Desde el 2003 al 2009 creamos 3 millones de piezas de contenidos desde MarketingElectronico.com y una red de sitios turísticos llamados Visiting.

- En alaMaula desde los comienzos hicimos inbound marketing con el foco en contenidos. Quizás diferente a DiegoNoriega.co porque en la plataforma de clasificados usamos la estrategia de generación de contenidos por el usuario, llamada UGC (User Generated Content). La plataforma brindaba mucho valor a los usuarios y, al finalizar el primer año, teníamos 5 millones de visitas por mes. La historia del exit con eBay no hubiera sido posible sin haber llevado adelante esta estrategia de manera orgánica. El equipo que adquisición (M&A) de eBay admitió que tuvieron mucho interés desde que nos conocieron porque estaban impactados por el nivel de crecimiento en tan poco tiempo y sin inversión por detrás.
- En 2013 comencé SegundoHogar con USD 2 millones provenientes de inversores. En vez de hacer contenidos, tomamos la decisión de ir por publicidad paga. Nunca logró tracción (fue 30 veces menor que alaMaula) y a los 3 años tuvimos que cerrarla, perdiendo todo el dinero y el tiempo.
- Desde el 2017 hemos creado decenas de miles de contenidos por año en la fan page de mi ciudad Santiago del Estero, donde tenemos más de 1 100 000 de seguidores.
- Ahí surgió AMO GROWTH, una solución de posicionamiento de emprendedores y empresas para ser líderes en su industria. La clave es la creación de contenidos y utilizamos tecnología para hacerlo en escala.
- En DiegoNoriega.co me he puesto más firme en la creación de contenidos y ya son más de 400 las publicaciones que tiene el blog con todo lo vinculado a cómo pasar al próximo nivel como emprendimiento. En paralelo, ya he publicado más de 250 videos. Esto me ha generado un vínculo muy cercano con los emprendedores. Solo en los últimos 12 meses he tenido 600 mentorías, la mitad de las mentorías que había dado en los 15 años anteriores. La única razón por la que comento estos números es para que se pueda tangibilizar que es posible.

Solo requiere que dedicación de tiempo y ser consistente en el tiempo.

Cómo armar un plan de marketing de contenidos

- Además de analizar la competencia como vimos anteriormente, lo primero que hay que tener en cuenta es analizar las métricas de nuestro sitio y redes para entender los comportamientos de nuestra audiencia.
- Para ello necesitamos definir cuáles son las métricas. Muchas personas no entienden cuando lo explico, así que aprendí que la mejor forma es compartiendo un ejemplo. En el caso de mi sitio web DiegoNoriega.co, lo primero que analizo son las páginas internas del sitio que revisan mis usuarios:

- 500: análisis de métricas.
- 457: post desafiando el marketing de las 4 P y planteando el nuevo modelo SOVI: Solución, Omnicanalidad, Valor e Información.
- 428: métricas e indicadores: KPI y los beneficios de OKR y KPI para tener organizaciones inteligentes y que toman decisiones analíticas.
- 423: comparaciones de modelos de negocios de SpaceX y Pueblos Originales.
- 327: ¿Un emprendedor debe trabajar los domingos?
- 300: métricas de LinkedIn y definición del customer persona para tu perfil.
- Marcado crecimiento de las páginas «Sobre mí» (402 visitas) y de las que aportan soluciones: Mentorías (148 visitas), Conferencias (113 visitas) y Advisor (102).

^*# PAGES BY VIEWS Rango personal @

/	3,697
/metricas/	501
/marketing-post-pandemia-cambiando-el-marketing-tradicional-de-las-4ps-de-kotler-al-model...	457
/metricas-e-indicadores-que-es-kpia-beneficios-de-medi-kpis-okrs/	428
/spacex-vs-pueblosoriginales-30-diferencias-en-los-modelos-de-emprendimientos/	423
/sobre-mi/	402
/el-emprendedor-debe-trabajar-los-domingos/	327
/estrategia-de-expansion-internacional-gran-oportunidad-para-la-que-estamos-poco-prepara...	304
/metricas-contenido-de-linkedin-contenido-y-customer-persona-de-tu-linkedin/	300
/proposito-del-emprendedor-dia-del-trabajador-con-proposito/	246
/de-la-idea-a-la-ejecucion-como-disfrutar-proceso-creacion-aprendizaje-sacar-miedos/	223
/de-la-idea-a-la-ejecucion-cuando-llevar-a-la-accion-mi-propuesta-de-valor/	210
/publicacion-endeavor-argentina-escalar-empresas-que-inspiren/	208
/emociones-de-los-emprendedores-como-medir-los-estados-de-animos/	199
/hit-endeavor-que-es-el-high-impact-training/	169
/pueblos-originales-un-nuevo-modelo-de-desarrollo-para-sociedades-comunidades-personas...	166
/los-costos-de-aplicar-bootstraping-o-levantar-inversion/	159
/posicionamiento-de-marca-para-start-ups-pymes-relaciones-publicas-estrategia-de-pr/	153
/mentorias/	148
/pr-gran-canal-de-distribucion-y-posicionamiento-pero-poco-utilizado-por-emprendedores-y-p...	146
/conferencias/	113
/humanizar-las-plataformas-elemento-clave-para-potenciar-la-confianza/	104
/advisor/	102

- Métricas de engagement: el Time on-site y la cantidad de Page Views son métricas de engagement que hay que tener en cuenta y analizarlas en el tiempo. No solo para el sitio en total, sino también para las páginas específicas. Son patrones fundamentales para definir sobre qué más tengo que informar a mi usuario.

- **Métricas de Social Media:** las redes sociales son otra fuente muy importante para obtener información del comportamiento de los usuarios.
- **Calendario de contenidos:** una vez determinadas las temáticas, rompemos esas temáticas y subtemas. Al hacerlo, tenemos que acordar con el equipo de contenidos el ritmo con el que vamos a crear el contenido. También el formato y la posibilidad de replicar el contenido creado.
- **Acordar fechas y responsables de publicación de contenidos:** las tareas que no tienen fechas ni responsables no están claras para nadie y no se pueden medir. De hecho, es importante fijar el objetivo sobre la cantidad de publicaciones a realizar.
- **Feedback de clientes y equipo sobre el contenido:** siempre busco feedback de los clientes para entender qué fue lo que más les interesó y busco oportunidades de nuevos contenidos. Este ejercicio también es hecho con mi equipo, quienes son los que más cerca están de los clientes.
- **Cuaderno de anotaciones:** para mí, es fundamental tener un cuaderno, bloc de notas o un documento para bajar nuevas ideas de creación de contenidos.
- **Crear, crear, crear.** ¡No dudemos en ponernos en acción! Podemos cometer errores en los experimentos, pero justamente se trata de aprender de los mismos. Los errores enseñan más que los aciertos. El fracaso es no comunicar los contenidos, los conocimientos y la experiencia que seguramente le va a ayudar a nuestra audiencia a saber quiénes somos y para qué estamos haciendo lo que hacemos.

Dar a conocer nuestro producto

Ya sea dentro de un emprendimiento o como parte del proceso de marketing de una compañía, es realmente importante saber cómo el usuario se enteró de nuestro negocio y, a partir de allí, lograr manejar los procesos estratégicos para la captación de nuevos clientes.

Es muy diferente conocer el medio por el cual el cliente llegó a una página web o a un webinar a saber realmente cómo se enteró que existía tal emprendimiento. De hecho, en Torrenegra Accelerate muchos se enteraron por la famosa publicidad voz a voz que, aunque desestimada en muchos casos, hacen parte esencial del éxito de algunas compañías.

Si no se tiene claridad en la diferencia entre cómo se enteró la persona a cómo llegó al producto y servicio, será complicado saber el punto focalizado en el que debemos centrarnos para obtener mayores beneficios en el embudo de adquisición de clientes.

El embudo de clientes es un formato visual usado para conocer cómo el cliente se entera de nuestro servicio y cómo se comporta hasta fidelizarlo con nuestra marca. Nos imaginamos un embudo en el cual existen cuatro fases:

1. Se enteraron de nuestra marca: allí es donde llega la mayor parte de la gente, por ende, es la boca del embudo. Aquí el cliente conoce nuestra marca, la ve en publicidad, le contaron, etcétera.
2. Adquisición: el cliente investiga sobre la marca y nos brinda algún tipo de información relevante para continuar con la interacción comercial.
3. Activación: es aquí donde se realiza la primera compra por parte del cliente, teniendo una interacción completa con la marca.
4. Retención: el cliente empieza a utilizar nuestro producto o servicio no solo una, sino múltiples veces.⁷

⁷ «Cómo hacer que la gente se entere de mi producto». Disponible en: <https://diego-noriega.co/como-hacer-que-la-gente-se-entere-de-mi-producto/>

Estrategia de marketing integrado

En el 2012 con alaMaula, recibimos el Premio Eikon⁸ a la excelencia en comunicación y posicionamiento de marca. ¿Cómo logramos ese posicionamiento tan fuerte? Les comparto las razones:

En diciembre de 2011, alaMaula era una marca relativamente poco conocida y, en el 2012, el crecimiento de su notoriedad pública fue exponencial. A fines de 2012, de acuerdo con el estudio realizado por la empresa Opinión Autenticada, especializada en investigación de mercados, el 67 % de los argentinos reconocían la marca alaMaula. Muy por encima del 0,02 % del reconocimiento de marca registrado a principio de ese mismo año.

Y el proceso se dio gracias a una estrategia de marketing integrado entre varios canales de distribución: generación de contenidos, PR, SEO, viralidad, publicidad offline, publicidad online y eventos. Esta sinergia nos dio muchos resultados porque al hacerlo multicanal, se percibía que estábamos en todas partes con una presencia muy fuerte y con una propuesta de valor diferencial a lo que ofrecía el mercado.

Para lograrlo, nos propusimos objetivos de posicionamiento de marca claros y específicos:

- Posicionar la marca alaMaula en los medios de comunicación.
- Ubicar la página como fuente de consulta.
- Comunicar los aspectos diferenciales. Distinción de sitios de e-commerce.
- Referenciar la plataforma tecnológica «humanizada» y segura.
- Otorgarle protagonismo y peso propio, sin apalancamiento permanente en eBay.

Desde luego que la tarea trajo varios desafíos, como el de competir directamente con los principales medios del país que tenían sus

⁸ «AlaMaula.com: Lanzamiento de la marca alaMaula». Disponible en: <https://premioeikon.com/alamaula-com-lanzamiento-de-la-marca-alamaula/>

propios sitios de clasificados, con sitios de e-commerce con años en el mercado, con información relevante y relación preestablecida con los medios. Los mensajes claves también fueron importantes a la hora de definir la estrategia para hacer que la audiencia pueda vincularlos con una marca a través de los grandes diferenciales de los clasificados online: ágil y fácil, local, gratis y segura.

El lanzamiento de la marca resultó exitoso. AlaMaula fue reconocida y utilizada por la mayoría de los argentinos. Los premios son lo de menos... lo lindo fue el proceso de aprendizaje sobre el posicionamiento de marca y haber podido identificar los canales diferenciales para lograr tracción a través de la estrategia de marketing integrado.⁹

¿Quién es el responsable de crecimiento / growth en tu empresa?

El trabajo de Growth Manager tiene tres componentes principales: primero, definir el plan de crecimiento de la empresa; segundo, coordinar y ejecutar programas de crecimiento, y tercero, optimizar el embudo de ingresos.

Pero antes de que cualquiera de estas cosas pueda tener lugar, el Growth Manager necesita asegurarse de que la infraestructura de datos correcta esté en su lugar. Los datos son el combustible de la función de crecimiento que permite el análisis del comportamiento del usuario, la experimentación científica y las promociones específicas.

Son responsables de seleccionar e integrar estos productos en el marco analítico de la empresa para definir su objetivo de crecimiento, generalmente respondiendo dos funciones centrales. Primero, ¿en qué capas del embudo deberían centrarse las iniciativas de crecimiento? Por ejemplo, ¿deberían los recursos ir a la adquisición de usuarios o a bajar el abandono/*churn*?

En segundo lugar, la empresa debería cuantificar y comprender el

⁹ «Posicionamiento de marca. PR canal growth – Premio alaMaula.com». Disponible en: <https://diegonoriega.co/posicionamiento-marca-pr-canal-growth-premio-alamaula-com/>

progreso frente a los objetivos. Esta tarea se logra mediante la selección de diversos KPI y del desarrollo de informes sobre estas métricas para todos los miembros del equipo.

El Growth Manager también brinda información al cliente, al combinar datos con una comprensión profunda de las necesidades, hábitos y percepciones de los usuarios, desarrollados a través de entrevistas específicas, estudios de usabilidad y comentarios de los clientes.

Además, el Growth Manager es responsable de priorizar las iniciativas de crecimiento y los cambios de producto y debe implementar un marco para priorizar mejoras de producto específicas para el crecimiento y organizar el ritmo de las pruebas. Para priorizarlas se definen 3 cosas simples: 1) el impacto del cambio si tiene éxito, 2) el nivel de probabilidad/confianza en que la prueba arrojará un resultado exitoso y 3) los costos para ejecutar el experimento.



Presentación ante la prensa con el Presidente Global de EBAY CLASSIFIEDS

¿Quién es el vocero de la marca?

Me acuerdo de que me ponía muy nervioso en la previa a los eventos. Era como un examen de la universidad o peor. Tomé algunas clases de oratoria, clases de cómo hacer PR y salí al mercado a probar. Sabía que tenía que ser fuerte y enfrentar cada nota de prensa como una gran oportunidad para el posicionamiento de marca. Luego, con el correr del tiempo, la cosa se hizo más fácil y fluida. Considero importantes ciertas características que el vocero de la marca debería tener:

- Excelentes habilidades de comunicación, tanto oral como escrita.
- Excelentes habilidades interpersonales.
- Buen manejo del diccionario tecnológico/emprendedor (sobre todo para startups).
- Habilidades de presentación. Si es posible, tomar clases de oratoria.
- Iniciativa y proactividad.
- Capacidad para priorizar y planificar de manera efectiva. No todas las notas de prensa son útiles. (Yo preguntaba el alcance del medio, el prime time, cuándo salía la nota, etc.).
- Conciencia de diferentes agendas mediáticas. En este punto es fundamental apoyarse en gente que esté en los medios. En mi caso, tuve la suerte de apoyarme en Partner Comunicación.
- Creatividad para buscar la vuelta para generar más resultados. Siempre pensar en los beneficios que proporciona el medio. Ejemplo: qué nota le serviría a qué medio.

Al final del día, creo que un buen vocero un poco se nace pero, sobre todo, se hace... Nada diferente al resto de los aprendizajes donde dicen que tenemos que practicar 500 veces algo para comenzar a tener dominio. Me da un poco de vergüenza ver mis primeras entrevistas pero, al mismo tiempo, me da alegría ver el camino recorrido.¹⁰

Customer Validation - Product Market Fit

¿Hemos alcanzado el product market fit (PMF)¹¹? ¿Cómo estar seguro de que la gente ya quiere comprar nuestra solución?

Hay tantas definiciones de PMF como personas que intentan

¹⁰ «Construcción de marca». Disponible en: <https://diegonoriega.co/construccion-marca-reputacion-de-la-empresa-quien-hace-pr-en-tu-start-up/>

¹¹ Video *Product Market Fit*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=snl-Ys36pIkc&t=2s>. «PMF: cómo se llega y para qué sirve». Disponible en: <https://diegonoriega.co/product-market-fit-que-es-como-se-llega-para-que-sirve/>

explicarlo. Todas son diferentes y, en consecuencia, es difícil tomar una. Básicamente, el concepto es que nuestro producto o servicio (nuestra solución) ha validado la hipótesis que teníamos de que lo iban a comprar repetidamente a un valor determinado y que, por una cantidad determinada de semanas tenemos un crecimiento continuo, en las ventas y se ha estabilizado el porcentaje de retención de clientes. De hecho, para tener señales de PMF se mide principalmente la retención o el churn (porcentaje de clientes que han dejado la empresa).

Qué dicen los gurús sobre PMF

Pero veamos 12 definiciones vinculadas al concepto de PMF de la gente más reconocida del mercado del ecosistema emprendedor de Silicon Valley.

- El mercado importa más que cualquier otra cosa

Don Valentine: «Dame un mercado gigante, siempre». Para crear grandes compañías, se necesita de equipo, mercado y producto innovador. La importancia de estas tres piezas cambia de acuerdo al momento y a la industria, pero siempre el mercado será importante para poder vender más y hacer crecer la empresa.

Andy Rachleff: «Una hipótesis de valor es un intento de articular el supuesto clave que subyace por qué es probable que un cliente use su producto. Una hipótesis de valor identifica las características que necesita crear, la audiencia que probablemente le importará y el modelo de negocio requerido para atraer a un cliente a comprar su producto. Las empresas pasan por muchas iteraciones antes de encontrar el producto/mercado adecuado, si alguna vez lo hacen».

- El proceso detrás del producto

Reid Hoffman: «El PMF requiere que estés atento a los primeros avisos». Surge de experimentos realizados por los emprendedores. A través de una serie de iteraciones de construir-medir-aprender, el PMF se descubre y desarrolla durante un proceso en lugar de un solo momento Eureka. Los momentos de inspiración de A-ha suceden, pero PMF no se crea de esa manera.

- ¿Cómo se puede saber si tenemos (o no) PMF?

Marc Anderseen: Siempre se puede sentir cuando el PMF no está sucediendo. Los clientes no están obteniendo el máximo valor del producto, el boca a boca no se está difundiendo, no hay tracción, el ciclo de ventas lleva demasiado tiempo, etc. Y siempre puede sentirse el PMF cuando está sucediendo. Los clientes están comprando el producto rápidamente y hay tracción. El dinero de los clientes se acumula en la cuenta corriente de la empresa. Estamos contratando personal de ventas y atención al cliente lo más rápido posible. Nuestros clientes nos están promocionando y la prensa también. El inversor destaca que el mercado es lo más importante: «Suponiendo que el equipo sea competente y que el producto sea aceptable, un gran mercado tenderá a tener éxito y un mercado pobre tenderá a igual fracaso». Es por eso que el tiempo dedicado a construir un negocio solamente en torno al producto no tiene sentido.

Eric Ries: «El PMF describe el momento en que una startup finalmente encuentra un conjunto extendido de clientes que están muy felices con tu producto». «Sabes que tienes PMF si tu producto crece exponencialmente sin comercialización. Eso solo es posible si tienes un gran boca a boca. El boca a boca solo es posible si has encantado a tu cliente». Ries llama la atención con respecto a no confundir PMF con métricas de vanidad, que pueden lucir muy bien, pero no dan señales claras de PMF.

Alex Schultz: «El problema número uno que he visto para las startups es que en realidad no tienen PMF, cuando piensan que sí». La hipótesis de valor está impulsada por la propuesta de valor central del producto, es decir, lo que el mercado desea de un producto.

- Conceptos erróneos comunes sobre PMF

Andy Rachleff: «Ser primero en el mercado rara vez importa. De hecho, ni Facebook, Apple o Google lo fueron. Pero el primero con PMF casi siempre es el ganador a largo plazo». «Una vez que una empresa ha logrado el PMF, es extremadamente difícil desalojarla, incluso con un producto mejor o menos costoso».

Ben Horowitz: «Mitos sobre el PMF: Mito 1: El ajuste del mercado del producto es siempre un evento discreto y de gran impacto; Mito 2: es evidentemente obvio cuando se llega al PMF; Mito 3: una vez que logra el PMF, no puede perderlo; y Mito 4: una vez que se llega al PMF, no tiene que preocuparse por la competencia». Si bien el PMF y la escala ayudan a vencer a la competencia, eso no significa que la lucha se detenga allí. Los mercados y las acciones de los competidores en ese mercado siempre están cambiando.

Fred Wilson: «Obtener el producto correcto significa encontrar el PMF. No significa lanzar el producto. Significa llegar al punto donde el mercado acepta su producto y quiere más de él ».

- Cómo llegar al PMF

Jeff Lawson: «En los primeros días de un producto, no se concentre en hacerlo robusto. Primero encuentre el mercado de productos adecuado, luego póngase serio con el producto».

Sam Altman: «En general, la contratación antes de obtener un PMF lo ralentiza, y la contratación después de obtener un PMF lo acelera. Hasta que obtengas el PMF, desea a) sobrevivir el mayor tiempo posible y b) iterar lo más rápido posible».

Chris Dixon: «Los fundadores tienen que elegir un mercado mucho antes de tener alguna idea de si alcanzarán el PMF».

Net Promoter Score

Otra métrica vital para alcanzar el PMF es ver la evolución del Net Promoter Score (NPS). Es el índice de satisfacción que surge de la pregunta: «¿Qué tanto recomendarías esta empresa a tus amigos y colegas?». En una escala del 0 al 10, a las respuestas las tenemos que clasificar en clientes detractores (0 a 6), pasivos (7 y 8) o promotores (9 o 10).

El resultado del NPS es un valor absoluto y puede ser negativo o positivo. Si es negativo es una mala calificación y tienes mucho por hacer por tus clientes. Una evaluación de tu NPS que está en positivo

indica que la proporción de los promotores es mayor a los detractores. Un NPS superior a 25-30 puntos ya hay indicios de PMF y que definitivamente la alcanza cuando está arriba de 40-50. Si bien el ideal es tener un NPS entre 70 y 100, no hay muchos casos que lo logren sostenidamente porque indica que la proporción de pasivos y detractores es nula, lo que suena a poco realista.

El NPS en mis empresas

Personalmente, conocí esta métrica en el 2011 cuando me llamó la atención la gran importancia que se le daba a esta métrica en todos los países. En alaMaula lo comenzamos a medir tanto para los compradores como vendedores. Siempre hubo mejor puntuación para los compradores, cercano a los 30 puntos, lo que nos daba indicios de que teníamos Product Market Fit. En cambio, en los vendedores era significativamente menor basado en la facilidad de concretar la venta. También era a los vendedores más activos a quienes más conversábamos para identificar oportunidades de mejora. Esta fue una de las claves para encontrar el PMF. Otra cosa que identificamos en las encuestas de NPS era que el concepto de clasificados online no estaba tan conocido en el 2011-2013 en la Argentina y nuestros países prioritarios. Esto afectaba nuestra calificación. Lo más importante fue medir en el tiempo la evolución de la métrica, pero también la parte cualitativa que es muy nutritiva.

De mis más de 20 empresas, solo en 2 de ellas logramos el NPS ideal. Una fue con Torrenegra Accelerate donde superamos los 70 puntos para los emprendedores en forma sostenida. En el NPS de mentores generalmente estaba 20 puntos menos y estaba basado en el fundamento de que los mentores se frustraban porque los emprendedores no estaban preparados, no llegaban a tiempo a la reunión o no habían avanzado con respecto a la mentoría anterior. La otra fue con Pueblos Originales que superó los 80 puntos el NPS hecho a los viajeros. Esto demuestra el gran impacto que les generó ese viaje espiritual y de convivencia con emprendedores de comunidades originarias. Sin embargo, me parece que la muestra de encuestados no fue tan grande

como para confiar plenamente que ese es el NPS. En otras palabras, cuál sería el valor del indicador con mayor volumen de clientes.

Mientras que las pequeñas empresas usan NPS para cuantificar su ajuste de producto/mercado, las compañías establecidas miran su NPS segmentado por mercados, productos o campañas de marketing para encontrar oportunidades de mejorar.

Para tener un benchmark de mercado de las marcas principales en el mundo, Apple tiene 47; Google, 11; Microsoft, 45; Coca Cola, 0 y Facebook, -21. (Este último caso llama la atención. Cada uno haga sus propias conclusiones). Las que mayor NPS tienen entre las primeras 100 marcas y que superan los 50 puntos son Costco con 79; Starbucks, 77; Samsung, 67; Sony, 61 y John Deer, 54.

Esta información nos da una muestra clara de lo difícil que es tener y mantener un NPS alto pero, al mismo tiempo, lo importante que es medirlo permanentemente para poder tomar decisiones para aumentar la satisfacción y retención de clientes.

Otra métrica vinculada al product market fit es preguntar a nuestros clientes qué tan frustrados se sentirían si nuestra empresa dejara de existir. Esto se da cuando, en definitiva, nuestro producto está asentado y existen procesos de producción, operaciones y comerciales que sirven de base para el crecimiento futuro. Nos ayuda a entender si estamos cumpliendo con la propuesta de valor al mercado que estamos atendiendo.

Parece simple, pero es muy complejo llegar al PMF. De hecho, es un concepto que tiene que obsesionar a todo emprendedor en búsqueda de pasar al siguiente nivel.

Customer Creation - Escala

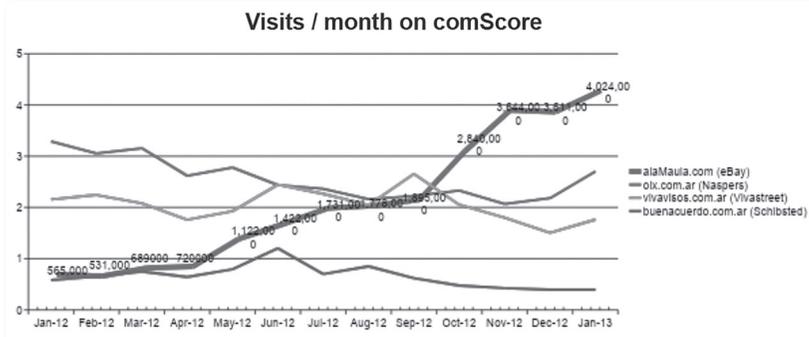
Posterior a la etapa de descubrimiento, validación y crecimiento, se comienza con la etapa de escalar. Ya se ha encontrado cuales son los diferenciales, tanto del lado del producto como de la distribución del mismo. En esta etapa hay que demostrar que el producto puede ser distribuido de manera repetible, escalable y rentable.

Una vez demostrada la capacidad de distribución masiva del producto, el objetivo fundamental es optimizar el modelo de negocio para multiplicar el volumen en muy poco tiempo. En definitiva, se busca crecer y, al mismo tiempo, ser muy eficiente. Por lo general, se trata de compañías que tienen las siguientes características:

- Revenues: +1 000 000 de dólares
- Crecimiento: +20 % - 25 % anual
- Equipo: +10 empleados

Como vamos a estudiar más adelante, los fondos de Venture Capital son especialmente activos en esta etapa porque ya han entendido que los unit economics de la empresa son eficientes y ven que con inversión pueden crecer con más fuerza y rapidez.

Esto es lo que buscamos con alaMaula a partir de mediados del 2012 y en menos de 6 meses duplicamos el tamaño de la empresa. Habíamos encontrado los diferenciales de producto y canales y estábamos listos para expandir a nuevos mercados.



Visitas por mes en alaMaula.com y competencia según comScore

Expansión internacional

La expansión a nuevos mercados es otro de los formatos para escalar. No es un tema fácil porque hay muchas cuestiones a tener en cuenta. Veo que en los emprendedores suena cool el internacionalizar, y todo el mundo los felicita por la decisión de llevarlo a cabo. Habiendo transitado procesos de internacionalización con 5 empresas, les puedo decir que no es algo fácil y mejor esperar antes que acelerar procesos de expansión que pueden ser muy dolorosos. De hecho, en vez de lograr crecimiento, si no lo hacemos de manera adecuada, puede ser el motivo principal para fracasar. Ahora bien, si nos sentimos preparados, tenemos equipo y recursos para hacerlo, vemos oportunidades grandes en otros mercados, nuestro nicho actual tiene un límite bajo o es difícil agregar nuevas unidades de negocio en el mercado actual, entonces sí debemos considerar la expansión internacional.

Les comparto algunas lecciones aprendidas en mis experiencias de expansión:

- Hacer la expansión internacional por pasos. Manejar la ansiedad y tener paciencia, pero tener persistencia en obtener información para tomar decisiones. Vencer el ego del súper emprendedor.
- Considerar primero ir por un aliado que permita tener noción del mercado. Búsqueda de complementarios.
- Tener tiempo para hablar con mucha gente del país en el que vamos a desembarcar (clientes, proveedores, aliados, gente del país, etcétera).
- Consolidar redes de contactos a través de LinkedIn.
- Generar contactos a través de diferentes ONG de nuestra industria en el país, ejemplo cámaras de comercio o de una industria específica.
- Hacer viajes al país para entender las dinámicas de demanda, oferta, competencia, cultura, etc.
- Considerar la estrategia de hacer una expansión a países limítrofes cercana (siempre basados en el nicho de mercado). Esto es

importante por varios factores: logísticos, culturales, costos, equipo, etcétera.

Para decidir por dónde avanzar, es necesario conocer muy bien algunos factores:

- los factores de riesgo;
- la adaptación cultural de nuestra solución;
- la rentabilidad existente;
- la economía del país donde se encuentra nuestro mercado local;
- la economía de los países donde estamos considerando ingresar;
- la dificultad de hacer negocios en cada uno de esos países;
- la facilidad para conseguir aliados estratégicos;
- la posibilidad de que esos aliados se conviertan en socios;
- las leyes locales en lo que respecta a nuestro negocio.

Previo a la expansión internacional, es recomendable realizar algunas pruebas de mercado. La experimentación es fundamental para entender el potencial de mercado, por ende, hacer pruebas es necesario para entrar poco a poco a testear el terreno al cual queremos ingresar. Esa información valiosa del mercado nos va a permitir bajar los riesgos de las decisiones y fundamentar las que efectivamente tomemos.

Explotar los canales digitales es siempre una buena estrategia. Sin abrir oficinas ni contratar gente en otros países se puede comenzar a hacer testeos de demanda. Aquí podemos utilizar diferentes mecanismos:

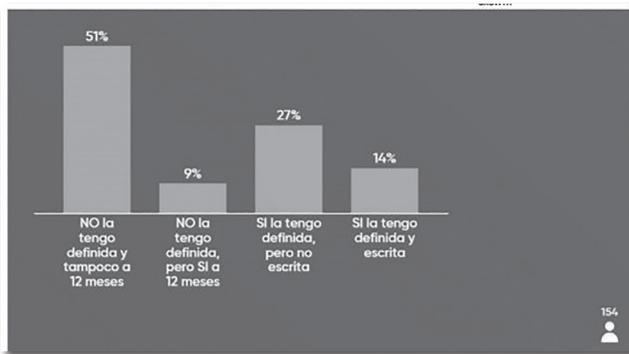
- Encuestas digitales por diferentes medios pagos y gratuitos.
- Base de datos de potenciales clientes.
- Publicidad online con landing pages que tengan formularios.
- Localización de landing page con el país al cual queremos expandir.



- Webinars destinados a clientes en esos países.
- Creación de videos con información de nuestra solución para ese país.¹²

¿Estamos preparados para la oportunidad de expansión internacional?

Cuando ya vemos señales positivas del mercado local, tenemos que comenzar a analizar la posibilidad de expandir a mercados internacionales. Para eso tenemos que entender y valorar las barreras comerciales que puedan existir, la proximidad o lejanía de nuestra solución (en todos los sentidos), la moneda (y toda la economía), la cultura, etc. En definitiva, buscar homogeneidad para bajar riesgos o elementos que no hayamos tenido en cuenta.



*Planes de expansión: solo el 14 % lo tiene bien planificado
COTALK #11 (8/5/2020)*

Durante el COTalk #11 sobre «Expansión a nuevos mercados»¹³,

¹² «Expansión internacional para pymes y emprendedores». Disponible en: <https://diegonoriega.co/expansion-internacional-pymes-emprendedores-como-abrir-a-mercados-de-latinoamerica/>

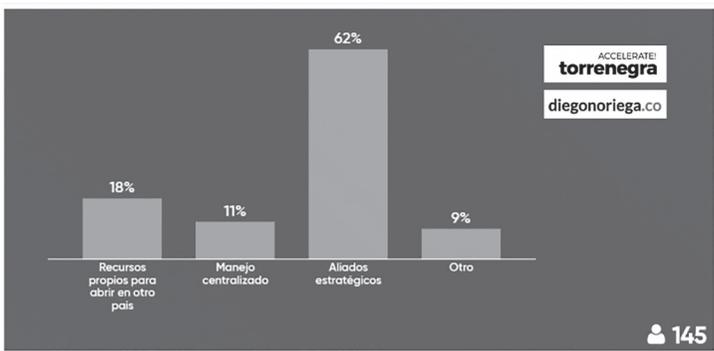
¹³ Video COTalk #11 *Cómo expandir a otros países*. Disponible en: <https://youtu.be/W11QC3CAp8g>

encuestamos a 150 emprendedores sobre su estrategia de expansión internacional. Lamentablemente, la gran mayoría de los emprendedores no tiene definida esa estrategia. Quiere decir que no estamos lo suficientemente preparados para aprovechar esta oportunidad que se nos presenta como nunca antes en la historia de la humanidad. Lo que sí sabemos es que alguien va a aprovechar las nuevas oportunidades, y posiblemente ese alguien no provenga de nuestro mercado, sino de cualquier otro lugar del mundo.

¿Con quién planear la expansión?

2 de cada 10 emprendedores respondieron que lo harían a través de la apertura de oficinas con recursos propios. A mi modo de ver, para la enorme mayoría de los casos, desembarcar en forma directa es una estrategia tan costosa como arriesgada. Toma tiempo del encargado de expansión, gastos legales, contratos, entidad local, armar equipo, contratar servicios y la lista continua... Todos costos que evitaría asumir hasta no tener en claro que la solución que ofrecemos tiene un mercado muy grande en ese nuevo país.

Casi el 70 % de las respuestas fue que lo harían con aliados estratégicos. Los partnerships suelen ser una estrategia muy utilizada porque permite hacer una primera exploración en el mercado sin incurrir en muchos costos.

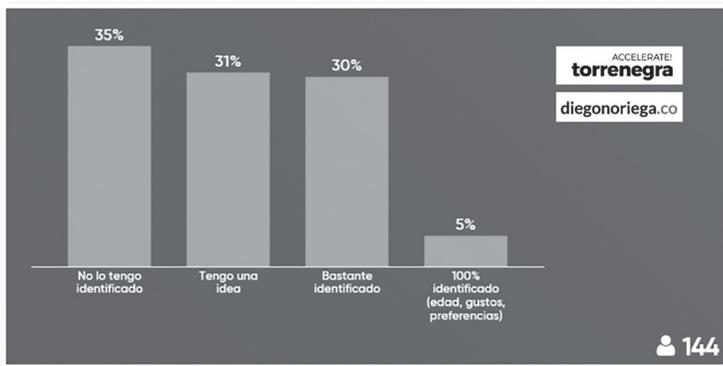


*Estrategia de expansión: 2 de cada 3 emprendedores lo harían con aliados
COTALK #11 (8/5/2020)*

Cuando comenzamos la estrategia de expansión con MarketingElectronico.com, fuimos a construir alianzas con jugadores locales. Para ello, buscábamos empresas del rubro que tuvieran servicios alternativos. Nosotros ofrecíamos diferentes servicios de marketing digital, tales como posicionamiento en buscadores, blog marketing, generación de contenidos, email marketing, construcción de bases de datos, etcétera.

Descubrimos que nuestros aliados naturales eran empresas de hosting, ya que toda empresa que quería tener su página web contrataba estos servicios. A principios del 2000, los servicios de hosting no estaban dominados por Amazon, Google y los otros grandes, sino que existían miles de servicios. Para las empresas de hosting, nuestra propuesta de valor era muy contundente: duplicar la facturación de los clientes actuales revendiendo los servicios de marketing digital.

Era una estrategia muy simple, pero nos tomó un año de discovery entender quién era nuestro aliado estratégico ideal para vender nuestros productos.



Aliados estratégicos: solo el 5 % tiene perfectamente claro el customer persona del aliado. COTALK #11 (8/5/2020)¹⁴

¹⁴ «Estrategia de expansión internacional: gran oportunidad para la que estamos poco preparados». Disponible en: <https://diegonoriega.co/estrategia-de-expansion-internacional-gran-oportunidad-para-la-que-estamos-poco-preparados/>

La expansión internacional o las adquisiciones de empresas suelen ser los mecanismos más utilizados para escalar. Sin embargo, cuestan mucho dinero y, en la mayoría de los casos, se decide por buscar financiación de parte de inversores para aprovechar esa oportunidad.

Sin embargo, antes de analizar los formatos de inversión, les propongo hacer una evaluación sobre las diferentes alternativas de financiación, siendo la más saludable la financiación a través de clientes. De hecho, les recomiendo el libro *The Customer Funded Business* de John Mullins.

Búsqueda de inversión o bootstrapping

¿Cuántas veces escuchamos o pensamos en la palabra «inversión» como respuesta a toda posibilidad para financiar nuestra empresa? «No puedo comenzar con mi proyecto porque necesito inversión». «No puedo crecer porque necesito inversión». «No tengo los recursos suficientes y necesito inversión». A tal punto de que parece ser que la inversión es un recurso indispensable en nuestro emprendimiento o empresa, pero ¿realmente lo es? Y sí, tal vez sea necesario, pero ¿hasta qué punto? ¿Existe otra forma de financiar y hacer crecer un emprendimiento con mis propios recursos?

Aquí llega un concepto muy interesante y tal vez nuevo para algunos: bootstrapping. Podemos referirnos al bootstrapping como la forma que nos permite levantarnos por nuestros propios medios sin depender de un tercero. Es muy frecuente el uso de este término en el rubro de tecnología. Una de las mejores formas de definir bootstrapping es partiendo de lo que no es, es decir, compararla con la alternativa tradicional que, en este caso, sería levantar capital de inversionistas. Cuando hablamos de bootstrapping, el dinero proviene de nuestros propios bolsillos, del bolsillo de nuestros clientes, como también puede venir de los bancos vía préstamos y luego utilizar ese dinero para el negocio o, eventualmente, para hacer escalar el negocio. Por ejemplo, podemos abrir un negocio de venta de comidas que le va bien y decidimos vender tickets por 30 comidas adelantadas (las comidas del mes). De este modo, se obtiene capital a través de los

clientes —*crowdfunding*— como forma de hacer bootstrapping. Hay diferentes maneras de conseguir dinero sin que tengamos que vender una parte de la compañía a un inversionista.

El bootstrapping es crítico para que una startup tenga éxito —independientemente de si ha recaudado fondos o no— porque mantiene a la organización enfocada en ser innovadora, ágil y centrada en el desarrollo de la solución que queremos presentar al mercado y en el desarrollo del mercado, con poco capital y con los medios que tenemos al alcance.¹⁵

El interés de los emprendedores por buscar inversión es enorme. Estaba seguro de que más de la mitad de los emprendedores tenían el foco en ese tema en vez de en el bootstrapping. Sin embargo, cuando hicimos el primer COTalk en febrero del 2020, el 92 % de los emprendedores ya habían buscado o iban a buscar inversión. Solo el 8 % pone el foco en desarrollar negocios más saludables en donde los ingresos sean mayores que los costos.



*El 92 % de emprendedores ya buscaron inversión o lo van a hacer
COTALK # 1 (14/02/20)*

Dos meses después del COTalk, la pandemia hizo que las reglas del juego cambiaran drásticamente y que los inversores no hicieran

¹⁵ «¿Qué es bootstrapping?». Disponible en: <https://diegonoriega.co/que-es-bootstrapping/>

inversiones por la enorme incertidumbre reinante. Por ello pregunté en LinkedIn qué pensaban hacer esos emprendedores que estaban necesitando inversión.



Históricamente, las empresas tuvieron que subsistir y crecer en función de los ingresos que generaban y la necesidad de inversión era la respuesta a toda posibilidad de continuidad de la empresa. Actualmente, buscar mecanismos externos de financiación es una salida muy aceptable y cada vez más frecuente. Considero que tenemos que hablar con los emprendedores para que sean más independientes de inversión en etapas tempranas.

Distinto es el caso de empresas que ya han pasado por proceso de discovery y validación que necesitan inversión para escalar. También hay otras excepciones, pero me pregunto, ¿no sería mejor que la estadística se dé vuelta y que el 92 % no dependa de inversión? Quizás la pandemia nos haga recapacitar de que no es sano depender de fuentes externas de financiación.

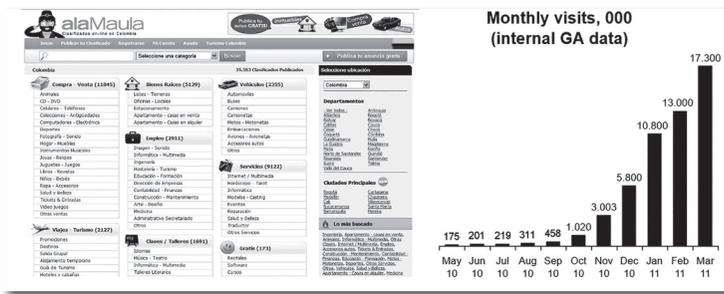
Bootstrapping en la empresa que vendimos a eBay

Al principio comenzamos con una inversión muy chica que pusimos entre los 4 socios. Después empezamos a tener tracción gracias al growth-hacking y al SEO de la plataforma. Hablamos con toda la prensa posible para mostrarle cómo íbamos a cambiar el mundo de los clasificados en la Argentina y en Latinoamérica. En definitiva, buscamos los canales de distribución que más fuerza tenían para conseguir tracción y, una vez que los identificamos, nos pusimos a potenciarlos

con determinación.¹⁶ Buscamos por todas las vías sostener la compañía hasta alcanzar el ansiado product market fit y, a partir de allí, salimos a buscar inversores para conseguir la escala.

En este caso, la historia tuvo un final feliz, cosa que no sucede todos los días. No necesariamente la salida de una compañía tiene que ser el objetivo de todo emprendimiento. Creo que es muy bueno pensar en una compañía a largo plazo y después, si se vende, puede ser interesante, pero el foco siempre tiene que estar en generar valor para la empresa. Caso contrario, corremos el riesgo de poner el foco en otro aspecto y perder el norte.

Con alaMaula primero decidimos crecer orgánicamente, decidimos fondear nosotros mismos con los recursos provenientes de nuestra agencia de marketing digital llamada MarketingElectrónico.com, en la cual durante 10 años habíamos exportado servicios y teníamos muchos recursos que habíamos ahorrado. Así que invertimos en alaMaula y también en muchas otras ideas que no pudimos validar. El éxito de alaMaula no hubiese sido posible sin crecimiento sustancial en donde encontramos los diferenciales y los canales de distribución, que se implementaron a través de SEO (Search Engine Optimization) y de content marketing.



Presentación de alaMaula con datos de cantidades de visitas en el sitio (en millones)

¹⁶ «Bootstrapping Hall of Fame: los mejores ejemplos de empresas que lo aplicaron». Disponible en: <https://diegonoriega.co/los-mejores-ejemplos-de-bootstrapping-hall-of-fame-de-empresas-que-lo-aplicaron/>

Logramos encontrar el nicho, la forma de distribuir el producto, de generar un tráfico supermasivo en poco tiempo y ese famoso hockey stick. Fue allí que decidimos salir a tocar las puertas de potenciales inversores para pasar al próximo nivel que nos diera escala. Tuvimos la suerte de que las primeras puertas fueron las de eBay, también teníamos en la carpeta a Nasper y a MercadoLibre. Cuando tocamos a eBay, vieron claramente estas cuestiones: que éramos 4 socios, muy complementarios, emprendedores, con 5 millones de visitas por mes en una plataforma que no tenía siquiera un año y que no teníamos inversores por detrás. En otras palabras, que todo el equity estaba en manos de los emprendedores. Fue así que vieron la posibilidad de no solamente invertir, sino de comprar y de que estos emprendedores nos quedáramos desarrollando eBay en Latinoamérica al menos por 2 años.

Bootstrapping con MarketingElectronico.com

Lo que sucedió con MarketingElectronico.com es una historia diferente. Quería aprender de la industria, tomar todo ese conocimiento y experimentar con mis clientes que, a su vez, me pagaban para hacerlo. En definitiva, una experiencia bootstrapeada al 100 %.

Nuestro cliente principal era Bestday.com, el Despegar.com de México. Teníamos una excelente relación porque le brindábamos servicios de SEO y veían en nosotros un enorme diferencial. Gracias a las conversaciones posteriores, descubrimos que tenían necesidades no resueltas en el área de Blogging y Generación de Contenidos, para lo que les ofrecí una solución que yo todavía no tenía pero que, si me adelantaban el dinero, la podía desarrollar para ellos. Les hice un descuento importante y comenzamos. Fue una de las mejores formas para «fondear» un proyecto y una validación de que el financiarte con clientes es una fuente tan genuina como útil.

Fundraising de SegundoHogar.com

Después de la experiencia con eBay, surgió el proyecto para consolidar los alquileres vacacionales en Latinoamérica. Desde el principio conseguí mucha inversión. Puse el 100 % del foco en eso y en crecer a

cualquier precio. La búsqueda de inversores fue exhaustiva lo que me demandó full time y, por consecuencia, descuidé el equipo, la cultura de la compañía, los clientes, el producto, etcétera.

Levantamos mucho dinero al inicio de la compañía sin tener la suficiente validación de ese mercado y sin entender exactamente para qué se necesitaba el dinero. Fue como comprar una Ferrari sin saber manejar. No hicimos el suficiente discovery process y lo pagamos muy caro. Yo estaba ocupado en hacer más de 1000 reuniones con inversores (8 reuniones promedio con 125 inversores). Si hubiera dedicado ese tiempo para hablar con 1000 clientes, estoy seguro que hubiera descubierto mejor la necesidad, la solución hubiera sido diferente y el resultado de la empresa también.

Debería haber comenzado probando de a poco, conociendo a los clientes, trabajando junto a ellos para descubrir el dolor y armando una solución a su medida. Gastamos muchísimo dinero al empezar la compañía desde 5 países, con 5 equipos diferentes y sin tener un buen rumbo. En otras palabras, hicimos el paso 4 antes que el 1, 2 y 3: quisimos escalar antes que descubrir, validar y crecer.

Con SegundoHogar viví el peor de los fracasos y aprendí que debía enfocar mis esfuerzos en comenzar empresas junto a otros co-founders (en vez de hacerlo solo), haciendo bootstrapping (en vez de comenzar con mucha inversión), creando equipos alineados a un propósito (en vez de hacerlo solo para ganar dinero) y dentro de una industria en la que quisiera lograr impacto positivo.

Inversión o Bootstrapping: Los primeros 3 años

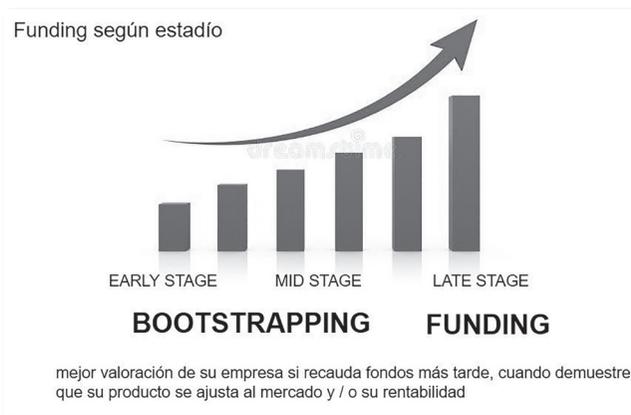
Propósito	Impacto en Sociedad	Objetivo Personal
# Co-founders	Si (4)	No
# Empleados	1	35
# Inversores	0 (USD 0)	20 (USD 2.000.000)
# Pitch	1 (100%)	1.000 (2%)
# Conversaciones con clientes	100	0
Financiación (fuente)	Clientes	Inversores
Foco Diego	Equipo - Producto	Inversores - PR

diegonoriega.co

Cuadro de variables en dos de mis empresas: alaMaula y Segundo Hogar

Beneficios del bootstrapping

- Control total de nuestro emprendimiento.
- Maximiza ingresos y minimiza costos al máximo.
- La inversión requiere mucha disciplina y pocos emprendedores la tienen.
- Potencia poner el foco en el desarrollo del producto/solución.
- Maximiza conversaciones y tiempo con clientes.
- Nivel de responsabilidad: meetings, rendir cuentas, etc.
- Bootstrapping es la única opción para las empresas que no crecen rápidamente o no proporcionan un ROI significativo a los inversores.
- Incluso las empresas que obtendrán inversiones más tarde pueden necesitar alcanzar antes ciertos hitos / niveles de tracción por sí solas.
- Obliga a centrarse en las prioridades y aprovechar al máximo los recursos disponibles.
- Los inversores buscan emprendedores que demostraron capacidad de generar tracción con recursos propios.



Etapa de la empresa y la necesidad de inversión

Bootstrapping Hall of Fame: Los mejores ejemplos de empresas que lo aplicaron

Tenemos una cantidad de ejemplos de empresas que aplicaron bootstrapping y lograron, con gran éxito, independizarse y crecer con los recursos que encontraron a su alcance. Algunas de ellas fueron:

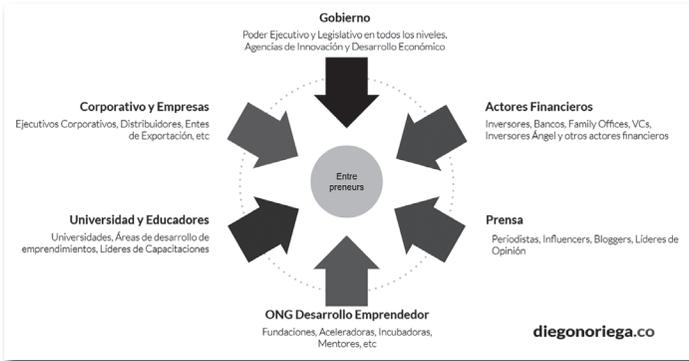
- Lucasfilm, los creadores de *Star Wars*. Cuando Disney compró Lucasfilm, quedó George Lucas como dueño, como el mayor accionista de Disney.
- Microsoft, que no tuvo inversiones hasta varios años más tarde.
- Apple en sus inicios. Una historia muy interesante es la pérdida de independencia de Apple: después de que entraron los inversores, echaron a Steve Jobs de su propia empresa.
- HP e IBM son otros casos relevantes de bootstrapping.

En pocas palabras, hasta las compañías que se encuentran dentro de las industrias más complicadas para crecer —como es el caso de la industria tecnológica— pueden bootstrappear durante un buen tiempo hasta validar su idea y, a partir de ella, buscar inversores.

La importancia de los inversores en el ecosistema emprendedor

Los inversores cumplen un rol fundamental para el desarrollo de ecosistemas de emprendedores potentes. Sin su aporte se pierde el potencial de acelerar el crecimiento de las empresas. Existen diversos tipos de inversores y cada uno tiene distintas tesis de inversión, como por ejemplo, para distintas etapas, industrias, nichos, tecnologías, modelos de negocios, etcétera.

Cuando un emprendedor sale a buscar inversión va a depender de la etapa en la que se encuentre la empresa para recurrir a diferentes fuentes de financiación o inversores.



Los inversores son fundamentales para el desarrollo de ecosistemas de emprendedores sólidos

Family, Friends and Fools

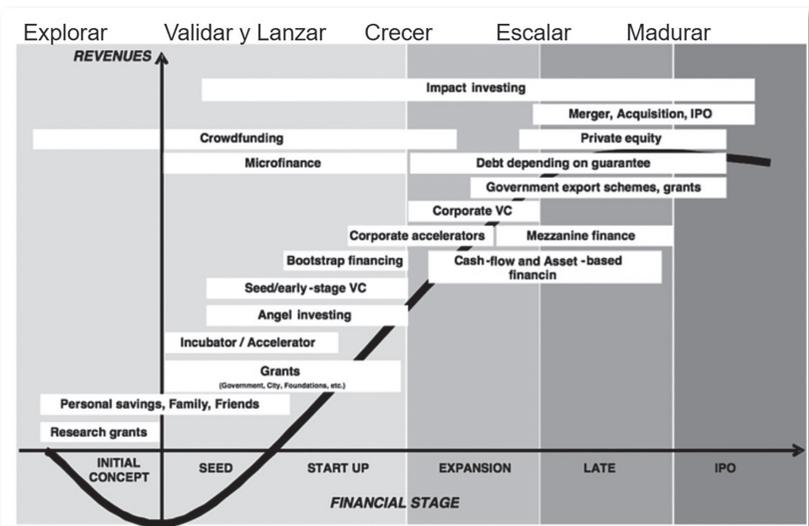
Desde el mismo momento de la puesta en marcha del negocio se puede necesitar de una inversión. En esta etapa, la inversión se origina desde los F.F.F., *los Family, Friends and Fools* (familiares, amigos y tontos o locos). Como ventajas podemos mencionar que no existen plazos ni intereses de devolución porque en general, los más allegados al emprendedor no buscan un beneficio económico. Son fáciles de convencer. El emprendedor no necesitará, en principio, mucho esfuerzo para convencer a familiares y amigos de invertir en su proyecto, ya que el vínculo emocional ayuda. Sin embargo, el dinero rompe amistades y relaciones familiares. Es recomendable dejar las cosas por escrito, dar perspectivas realistas y no prometer devoluciones del préstamo en plazos imposibles. Además, es importante que sepan que son muy pocas las empresas que sobreviven a los primeros años de vida. En términos de decisiones, el emprendedor conserva toda la independencia para desarrollar el negocio a su gusto. Sin embargo, también deberíamos tener cuidado con algunos FFF que se quieren involucrar en las decisiones del negocio sin tener conocimiento de la industria y sin aportar valor.

Programas del Estado, Incubadoras, etc.

Las empresas en crecimiento no necesitan rehuir los fondos públicos. Son una fuente genuina de financiación y a la fecha existen en el mundo más de 5000 programas estatales para financiar startups.

Los subsidios efectivamente son dinero gratis, pero vienen con un costo oculto: a) el tiempo que toma encontrar una subvención para la que califica, b) el tiempo que lleva pasar por el proceso de solicitud y espera, y c) las restricciones en el uso del dinero para tener ese subsidio.

Hay algunos países en Latinoamérica que están más preparados que otros en este sentido, con Chile y Colombia a la cabeza. Lamentablemente países como México y la Argentina han quitado los programas de apoyo a emprendedores, lo que termina afectando a conseguir financiación por programas del Estado.



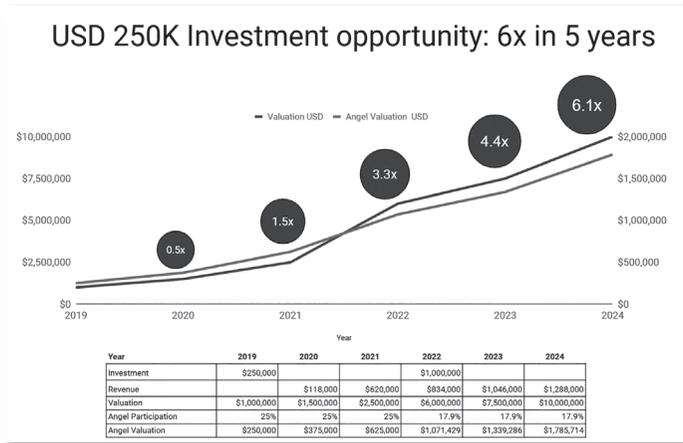
Tipos de financiación para distintas etapas del emprendimiento

Inversor ángel

Un inversionista ángel (también conocido como inversionista privado, inversor semilla o financiador ángel) es una persona generalmente con gran patrimonio que brinda respaldo financiero a pequeñas empresas o emprendedores, generalmente a cambio de participación en la empresa. Los fondos que proporcionan los inversores ángeles pueden ser una gran ayuda para el negocio en las etapas iniciales.

Los inversores ángeles, cuando fondean startups que fracasan durante sus primeras etapas, pierden sus inversiones por completo. Es por eso que los inversores ángeles profesionales buscan oportunidades con una estrategia de salida definida, ya sea por adquisiciones o salida a la bolsa de valores (IPO).

La tasa interna efectiva de rendimiento para una cartera exitosa de inversores ángeles es aproximadamente del 22 %.¹⁷ Aunque esto puede parecer muy bueno para los inversores y demasiado costoso para las startups, el problema principal es que no existen fuentes alternativas de financiamiento o son todavía más costosas como bancos, tarjetas de crédito, etc.



Investor deck que hice en una de mis empresas

¹⁷ Angel Resource Institute. Disponible en: <https://angelresourceinstitute.org/research/report.php?report=101&name=2016%20Angel%20Returns%20Study>

Mis experiencias como ángel inversionista

Con la salida de eBay, me puse el objetivo de apoyar a emprendedores y a aprender a ser inversor. Analicé más de 1500 empresas e invertí en 10 startups, pero la verdad es que no logré mi objetivo. Fue un proceso frustrante, porque lo que quería era agregar valor, ser mentor, acompañar compartiendo experiencias, y no solamente ser un inversor.

En muchos casos comprobé que el transformarse en inversor aleja del emprendedor y, en vez de aumentar las chances de ser mentor, las quita. Aprendí que el emprendedor teme abrirse totalmente debido a que hay muchos intereses en juego. El mercado de los inversores es muy chico y los emprendedores quieren evitar que comience un boca a boca de que a la empresa no le va bien.

En cuanto a los factores más importantes para decidir una inversión, primero miraba era si el equipo estaba muy alineado a un propósito, si los socios eran complementarios, si tenían desarrolladas habilidades blandas, si habían pasado por situaciones de estrés cómo las habían resuelto y, si todo esto me gustaba, recién analizaba los números, producto, tecnología, operaciones y otras cuestiones vinculadas al potencial de la empresa.

Si vuelvo a hacer inversiones, buscaría tener volumen para que tenga sentido. Como el riesgo de perder todo es alto, tiene que haber una proporción importante de empresas que les vaya bien y que paguen el capital invertido de las empresas a las que no les fue bien.

VC - Venture Capital

Volviendo al tema de la escala, decíamos que en muchos casos se busca expandir o hacer adquisiciones. Para cubrir las necesidades de financiación se buscan fondos que inviertan en las etapas de crecimiento y escala.

Obviamente que también hay emprendedores en búsqueda de inversión para hacer rescate, solventar pérdidas, con el objetivo de

subsana las deudas, volver a replantear el negocio y buscar una idea que, a medio o largo plazo, permita sacar suficiente rentabilidad.

El Venture Capital es una industria sofisticada y es un mercado pequeño a tal punto que solo el 1 % de los emprendedores que buscan inversión la consiguen. Está diseñado solo para compañías muy específicas y que tienen las características de que atacan a mercados gigantes (+1B) y que están creciendo exponencialmente. Además tienen en cuenta las siguientes cuestiones:

- Por lo general, invierten en equipos, no en solo founders.
- Evalúan la evolución de la tracción que ha tenido el emprendimiento. Es fundamental que hayan hecho PMF o al menos que tenga señales. La cantidad de tracción depende del modelo de negocios: B2C con crecimientos mensuales mayores al 20 %; en empresas B2B es más difícil de evaluar tracción, pero se evalúan tasas de retención y churn.
- Evitan invertir en empresas en etapas de desarrollo de producto o discovery porque es mucho más riesgoso hacerlo. Analizan el grado de validación del negocio.
- Buscan multiplicar la inversión por 20 veces y salida en 7 años promedio.
- Intentan bajar el riesgo lo máximo posible.
- En cuanto a habilidades blandas, también buscan conectar con el emprendedor, que tengan capacidad de escucha. Y que tengan grandes capacidades estratégicas, como de ejecución.

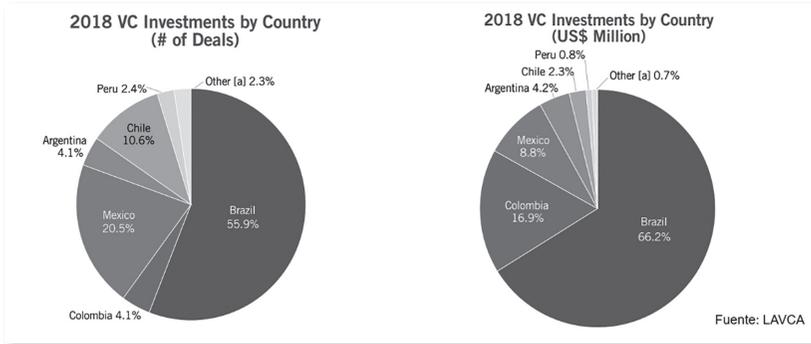
Tips para buscar inversión

- Generar relaciones de largo plazo con los VC. Son otro tipo de clientes y, como tales, tiene que existir un vínculo de confianza mutua.
- Fijarse si hay match y si fuera alguien con quien compartirían su negocio (más allá de su dinero).

- Hacer discovery de inversores: entender cuáles son las tesis de inversión que tienen.
- Armar un CRM con sus inversores y seguir los flujos.
- Pedir muchas intros. No enviar un email con el deck.
- Asegurarse de estar alineado en la visión a largo plazo de la empresa y el VC.
- Entender los diferenciales del fondo y que pueden aportar.
- Términos legales: los VC son expertos en términos legales y para los emprendedores generalmente es la primera vez, así que mejor estar muy bien asesorados.
- Testimonios de empresas invertidas por el fondo: hablar con todas las empresas que hayan sido invertidos por ese VC.
- En el caso de recibir propuestas, asesorarse muy bien en la evaluación de las distintas alternativas.
- Una inversión no es segura hasta que no entra el dinero en la cuenta.

Inversiones de VC en Latinoamérica

El mercado de las inversiones de VC es todavía muy incipiente en la región. Según LAVCA, el 75 % de las inversiones fueron hechas solo en Brasil & México. Como emprendedores, todavía existe un difícil acceso a VC regionales y nula llegada VC internacionales. En mi experiencia, es mucho más probable que las startups en LATAM consigan fondos cuando, y solo cuando, hayan demostrado que tienen tracción orgánica. Si queremos continuar levantando inversión y hacer una Serie B con fondos de otras regiones, lo más normal es que primero hayamos tenido que ser fondeados por VC en LATAM. Cuando hablé con varios fondos estadounidenses, buscaban que un VC local hubiera apostado por la empresa.



Relación de las etapas de la empresa con el tipo de financiación

Bootstrapping: mi decisión filosófica para desarrollar emprendimientos

Intenté hacer bootstrapping porque está dentro de mis valores como emprendedor. Es decir, ser austero, no gastar más que lo que ingresa, ser muy controlado (algo que tengo que admitir me cuesta mucho) y medir todo para tomar mejores decisiones.

En definitiva, y en base a mi experiencia, puedo decir que las siguientes estrategias de bootstrapping fueron las que me permitieron hacer crecer mis empresas:

1. Focalizarme en la industria de la que soy apasionado, la que me gusta, en la que más valor veo, en la que me veo trabajando mucho más tiempo.
2. Ser humilde, soñar en grande y con los pies en la tierra. Los emprendedores soñamos con grandes proyectos y está perfecto. Pero al desarrollar empresas, sobre todo en sus fases iniciales, tengo que mantener los pies en la tierra.
3. Comenzar chico y flexible, incluso en el tema de contratar empleados —podemos tener gente trabajando en modo remoto o freelance para solucionar una necesidad—, para tener costos muy controlados.

4. Gastos bajos, acotados y flexibles. Entonces, nada de oficina. Antes pensaba que me sentía más emprendedor cuando tenía una oficina linda. Siento que es todo lo contrario y es una mentalidad que me acompaña muchos años antes de la pandemia cuando se replanteó el valor de la oficina.
5. «Mentalidad bootstrapping», no solamente en el CEO o en los co-founders sino en toda la empresa. Es una cuestión cultural de plantear que necesito menos y que puedo hacer más por mí mismo.
6. Gastar menos tiempo en «convencer» a posibles inversores. En cambio, invertir todo el tiempo posible en conversar con clientes, para aprender de sus necesidades, potenciar vínculos, aumentar confianza y maximizar el valor que se le entrega.

Como les comenté, el bootstrapping es una mentalidad que siento como pilar para liderar startups. Al mismo tiempo, siento que el bootstrapping es un objetivo que deberían tener todos los emprendedores para potenciar un ecosistema más robusto. Dicho esto, cuando hayamos alcanzado el product market fit y existan oportunidades de expansión o adquisición, consideraría hacer fundraising para aumentar la tracción y buscar la escala.

Para ayudarlos a pensar en lo conversado, les dejo algunas preguntas que a mí me resultaron muy útiles:



1. *¿En qué estadio está tu empresa en términos de producto y de mercado?*

Capítulo 6

¿Cuándo?

Las ideas solo toman valor a través de la acción.

¿Cuándo vas a poner en acción tus proyectos? Es una de las preguntas que más veces me hice a mí mismo. Lo que he aprendido con el tiempo es que me hace sentir mucho más feliz ejecutar mis ideas que tener conversaciones y anécdotas del pasado o de planificar el futuro.

Requiere mucho coraje, pero el HACER y EJECUTAR es la herramienta que tengo para llevar adelante mis proyectos. Es la medicina principal que tengo para bajar mi ansiedad. Por eso le asigno una importancia vital para poder estar enfocado en lo que está en mi agenda como prioridad. También en la actitud de estar enfocado en lo que quiero lograr día a día, en conectar con las personas importantes tanto en lo personal como en lo profesional.

Organización de mi agenda diaria

Sin objetivos diarios mi vida sería un caos. Siempre ha sido un enorme desafío el poder organizarme. Probé cien métodos para poder hacerlo adecuadamente. Hoy me siento cómodo con un formato que combinan lo analógico y lo digital.

El formato analógico: The Bullet Journal

No hay nada como anotaciones en el cuaderno. A comienzos del 2018, mi gran amigo Santiago Jaramillo, a quien admiro mucho y es un genio de modelos de productividad y operación, me regaló un libro llamado *The Bullet Journal* desarrollado por Ryder Carroll. Ahí es donde uno focaliza las ideas y no permite la distracción de lo digital. Es un método para tomar apuntes donde ponemos la fecha como titular y debajo empezamos a llevar control de todo lo que necesitamos, sería como nuestro calendario diario. Los objetivos del día, notas importantes, emociones, progresos, eventos que hayan sucedido en el día que quisiéramos recordar en el futuro. El método ayuda a categorizar de tal forma para que apuntar y revisar todas las entradas sea lo más fácil posible en el futuro. Al mismo tiempo nos sirve como un diario sobre el que es muy interesante regresar en algún momento.

En mi caso, lo modifiqué un poco porque separé la primera columna para poner lo importante y urgente. En otras dos columnas escribo el resto de notas, actividades, reuniones que tengo, etc., tal como se ve en la foto de mi cuaderno. Creo que este es uno de los mejores hábitos que tengo y, sin ninguna duda, lo voy a continuar optimizando en el futuro.

El formato digital - Las llamadas diarias

Hace un par de años implementé una reunión diaria de equipo (*daily huddle*) que consiste en hacer una llamada diaria de 15 minutos donde cada integrante comenta las tareas y novedades. El objetivo es alinear al equipo al 100 % en el trabajo del día. Las estructuramos de una forma muy simple compartiendo las buenas noticias (*good news*), los llamados de atención (*warning*), lo que hice ayer y lo que voy a hacer hoy. Tenemos variaciones cuando el daily se lo hace al finalizar la jornada, donde los últimos dos puntos son qué hice hoy y qué voy a hacer mañana.

Ayuda a organizar todavía más las tareas, que tienen que estar alineadas con los objetivos de la semana. De hecho, intento hacer las más importantes a primera hora de la mañana porque he comprobado

que el día puede ser caótico y, si no cumplo mis objetivos, tengo un sentimiento de frustración muy fuerte. Por ello es que intento que la primeras dos horas de la mañana sean para mí y pueda cumplir mis objetivos principales del día.

El único tiempo que manejamos es a la mañana

Siempre he tenido mucha energía y me gusta que todos los días valgan la pena. Me gusta trabajar, conversar con amigos, aprender, estar en familia, hacer deportes, etc. Sin embargo, ¿no les pasa que cada vez es más difícil encontrar tiempos para hacer las cosas que queremos? Veo a mucha gente estresada que se queja de que no tiene tiempo.

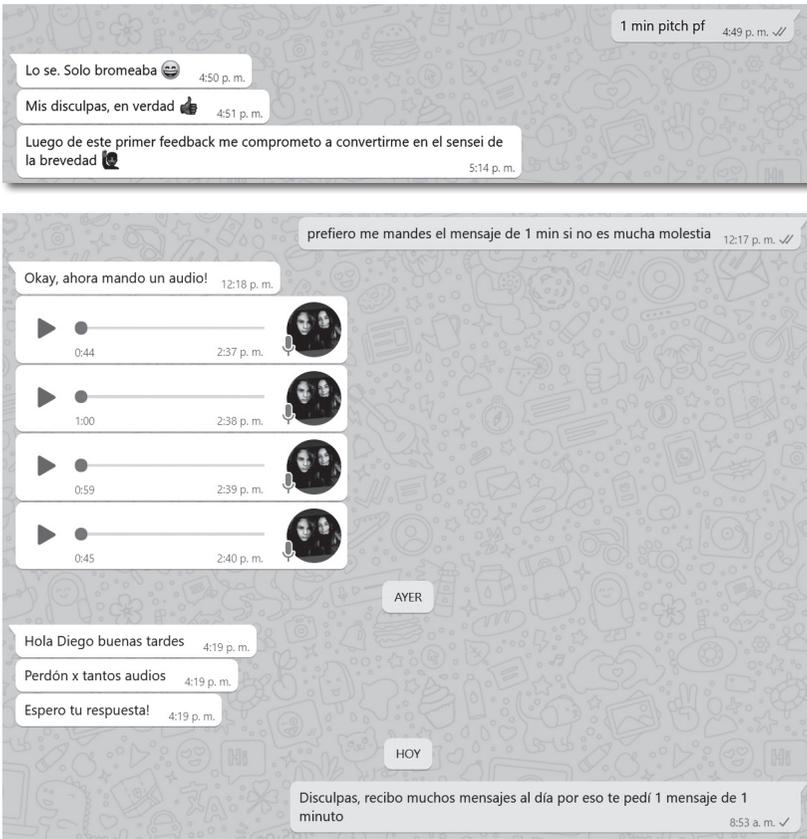
El gran aprendizaje que tuve es que la única forma de crear más tiempo es solo levantándome más temprano en la mañana. En ese par de horas que le gané al día, es cuando hago lo más importante y prioritario que tengo para el día. También me sirve para organizar el día. Es cuando el cerebro funciona mejor.

En octubre del 2019 asistí a un evento internacional de EO y tuvimos a Warren S. Rustand como uno de los keynote speakers. Me llegó muy profundo su mensaje lleno de valores humanos y de familia, entre otros. La clave estaba en poner adecuadamente las prioridades y tener una excelente agenda. Él fue contratado como asesor por 5 presidentes de Estados Unidos. Comentó que Barak Obama comenzaba su día 2 horas antes de la primera reunión. En ese tiempo buscaba inspiración en la lectura, hacía deporte, meditaba, etcétera. Si una de las personas más ocupadas en el mundo tiene 2 horas para él, entonces nosotros podemos tener mucho más. Es cuestión de decisión firme y de consistencia todos los días.

Aprender a decir NO

En la medida en que llevo adelante más actividades, eventos, webinars, contenidos, más personas se acercan y quieren conversar. De hecho, hay días que tengo más de 150 conversaciones. No está mal porque puedo colaborar de alguna forma, pero tengo organizado el

tiempo que le dedico por día a estas actividades. Si no las cumplo, comienzo a sentir que el día me llevó por delante y que no he puesto en acción lo que yo sí quería hacer. Con la práctica de detectar las emociones y medirlas, he podido identificarlas con mayor facilidad. Esto me da la ventaja de poder tomar decisiones inmediatamente para volver a controlar mi agenda.



Ejemplos de chats que recibí con 4 mensajes de 6 minutos cada uno

Aprendí a decir NO al chat de Whatsapp a tal punto que no estoy en grupos de amigos. Lamentablemente, el chat se ha convertido en mucha información sin valor que genera alertas internas y ansiedad totalmente evitables.

La clave muchas veces es decir que NO a invitaciones que no tienen que ver con mis prioridades o que matan horas valiosas de mi día. O a personas que pueden ser muy buenas, pero que no son consideradas con el tiempo de los demás o que dan mucha importancia a cuestiones irrelevantes.

La forma que he encontrado de mitigar este dolor es poniendo reglas sobre las conversaciones. Pueden sonar muy mal, pero cuando alguien me envía un mensaje de 5 minutos, le pido que lo resuma en 1 minuto. Puedo generar mala impresión la primera vez, pero si es algo que sea relevante, la persona se va a tomar el trabajo de hacerlo en menor tiempo. Hasta algunos amigos míos saben que no escucho mensajes de más de 1 minuto. Obviamente que hay excepciones, pero esta es la regla.

Muchas veces me duele decir que no, pero al mismo tiempo entendí que no solo lo hago por mí, sino que también lo hago por la otra persona. Quizás se enoje conmigo por ser tan directo, pero lo hago con la esperanza de que le genere un aprendizaje que le sirva para manejar mejor su tiempo y respetar el de los demás.

Del chat a las videollamadas

No me gusta chatear y tampoco hablar por teléfono. Me parece despersonalizado y lejano. Por el contrario, me gusta dar la cara, hablar de frente, conectar con todos los sentidos.

Por ello intento pasar del chat a la videollamada con la menor cantidad de intervenciones posibles. Es arte más que ciencia porque a mucha gente le incomoda dar la cara y prefiere el chat y las redes sociales para comunicarse. Lamentablemente es otro flagelo de nuestra sociedad y está comprobado como las redes generan adicción, angustia y miedos. El famoso miedo de quedar afuera o *fear of missing out* o F.O.M.O.

El J.O.M.O. para estar enfocado en lo que queremos lograr

Uso las redes sociales para generar contenido y así comunicarme todos los días con mi audiencia. A partir de allí, se generan conversaciones muy interesantes y que en el tiempo se transforman en vínculos de confianza. También hay un epígrafe de esto J.O.M.O., *joy of missing out*. Es el disfrutar de lo que estás haciendo en este momento, sin estar pendientes de lo que hagan los demás. Mindfulness, de pensar en el aquí y el ahora, de poner los 5 sentidos en lo que hacemos y dejar de cotillear lo que hacen los demás por la mirilla que las redes sociales ponen a nuestro alcance. Porque siempre habrá algo mejor que hacer, pero lo importante es aceptarlo y llegar a ver que siempre hay algo que disfrutar en cada situación que vivimos.

Si queremos aumentar la confianza con nuestros vínculos, sugiero utilizar inteligentemente las redes sociales y conectar por videollamadas.

Reuniones virtuales vs. presenciales: 10x más eficiencia

Después de la cuarentena obligatoria que vivimos en la pandemia comenzamos a apreciar el valor de las reuniones virtuales. En realidad, la tecnología está presente desde hace más de 20 años, pero la pobre mentalidad que tenemos no nos dejaba avanzar. Ahora todo el mundo sabe que podemos ser más eficientes, podemos estar más conectados y podemos conversar más con nuestros grupos de interés.

Este fue el post que hice en mi sitio en febrero del 2019 previo a la cuarentena, dando luz a algo que es fundamental para el uso del tiempo:

Vivimos en una sociedad ansiosa, permanentemente con apuro, nos la pasamos de aquí para allá, tratando de abarcar la mayor parte de nuestras obligaciones y ser lo más productivos posible.

Muchas veces ponemos la excusa de «No tengo tiempo», y quizás esto te ayuda a organizarte mejor y ver que es posible ser 10 veces más eficiente con tu tiempo.

En la impresión de pantalla está la prueba de que en las mismas 4 horas que nos toma una reunión presencial, pude tener 10 reuniones virtuales.

Esta es quizás una de las enseñanzas más importantes que nos dejó la pandemia: podemos ser mucho más eficientes con el tiempo, pero hay que tener la voluntad para serlo.



No estoy diciendo que tenemos que ser el 100 % virtuales, pero la pregunta es si podemos cambiar el pensamiento tradicional de que porque es virtual tiene menor valor. Es una actitud, una mentalidad.

Y ustedes, ¿cómo optimizan su tiempo? ¿Qué técnica utilizan para ser más productivos?

Cada momento sucede una vez

Hace unos años leí el libro *Zero to One* de Peter Thiel. Al igual que Heráclito, quien dijo que solo se puede entrar al mismo río una vez, Thiel cree que cada momento en los negocios ocurre solo una vez. El próximo Bill Gates no construirá un sistema operativo. El próximo Larry Page o Sergey Brin no harán un motor de búsqueda. Y el próxi-

mo Mark Zuckerberg no creará una red social. Si están copiando a estos tipos, no están aprendiendo de ellos.

Por supuesto, es más fácil copiar un modelo que hacer algo nuevo que agrega algo más a lo que ya conocemos. Pero cada vez que creamos algo nuevo, pasamos de 0 a 1. El acto de creación es singular, como es el momento de la creación, y el resultado es algo nuevo y extraño. En otras palabras, la vida es un experimento y nos invita todos los días a crear.

Innovar con modelos que inspiren a la acción

Es importante preguntarnos cómo estamos reaccionando. ¿Estamos paralizados, con miedo a perderlo todo o decimos «Bueno, sé que tengo este miedo, pero lo combato con acción»? Y así, pasar de la preocupación a la ocupación.

Este tema de la transformación de un emprendimiento también empieza con una transformación en uno mismo. Ahí es el verdadero comienzo. Y volvemos a mi frase de batalla «Innovar con modelos que inspiren a la acción», porque soy yo el motor, yo soy el que estoy cambiando, buscando esa innovación. Recordemos que la innovación es apenas un pequeño cambio. Innovar con modelos que inspiren a la acción ha sido mi lema y mi visión desde hace mucho tiempo. Conecté cuatro palabras importantes y generé la sigla IMIA cuyo significado es el siguiente:



- **Innovación:** es el cambio, el pensar diferente y estar permanentemente conectado con la solución que requiere nuestra audiencia y mercado. La innovación permite ajustar pequeñas cosas, proponerlas, hacer experimentos, sacarlas al mercado y descubrir la respuesta por parte de los clientes. En mi opinión, debe ser permanente y transversal a todas las áreas durante todo el tiempo.
- **Modelos:** son formatos, frameworks o estructuras donde asentamos el conocimiento y hacemos pasar a nuestros clientes por ese proceso. Es un modelo en el cual vamos descubriendo, por ejemplo, con el customer journey por donde pasa nuestro cliente, limando las asperezas o los puntos de dolor donde existe esa vinculación entre el cliente y nuestra solución. Son sumamente importantes, sobre todo, por la medición de los procesos para ir mejorando a través de la desfragmentación de cada una de las acciones.
- **Inspirar:** cada vez es más importante ser coherente y estar conectado con la audiencia, no solamente por un objetivo de recursos

financieros para los socios de la empresa sino también para generar un impacto positivo a la sociedad, proporcionando beneficios claros a la audiencia. Todas estas cuestiones tienen que ser inspiracionales, motivacionales y llamar la atención, CONectando y CONtagiando. Estas acciones deben motorizar a nuestra audiencia, pero también al cliente interno, al equipo de trabajo, porque tienen que sentir que estamos construyendo una solución de la cual se deberían sentir orgullosos y con vocación de servicio amplificado para que se entienda perfectamente cuál es nuestro propósito.

- **Acción:** ponernos en movimiento es sumamente importante; sin la acción, todo lo demás son palabras, ideas, proyectos y no se materializa absolutamente nada dejando que dejen de existir los otros puntos anteriores. El hoy, el presente y el ahora de mis acciones es lo que va a definir si estas nubes de ideas se transforman en realidades.¹

Nacer dos veces

El 25 de mayo de 1976, cuando apenas tenía un año y pocos meses, estábamos con mi familia y otras familias de amigos de mis padres en una casa en las afueras de Termas de Río Hondo. Según me contaron, era una tarde muy fría pero linda para estar al aire libre y, aunque era muy chico, siempre que podía me sumaba a los juegos con los hijos de los amigos de mis padres. En un momento determinado, los adultos vieron que yo no estaba entre los chicos y armaron grupos para buscarme. Unos se dispersaron por la casa; otros, por la parte trasera del jardín y otros se adentraron en el monte. Monchi, un médico y amigo muy querido de mis padres, escuchó unos gritos a unos 40 metros de la casa y corrió hacia el lugar. Llegó en el momento en el que alguien me sacaba, totalmente inconsciente y azul, de un pozo con agua tapa-

¹ Video *Innovar con modelos que inspiren a la acción*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=HrJYIvCYit4>. «IMIA: innovar con modelos que inspiren a la acción». Disponible en: <https://diegonoriega.co/imia-innovar-con-modelos-que-inspiren-a-la-accion/>

do de matorrales y me ponía en los brazos de mi padre. «Monchi, el cabezón está muerto. Quedate vos con él que voy a buscar a Cecilia», cuentan que dijo mi padre, totalmente quebrado, mientras me depositaba en los brazos de su amigo para ir a buscar a mi madre.

Y así, porque mi padre me puso en sus brazos y porque Monchi también estaba sufriendo el dolor de perderme, hizo lo único que su formación lo llevó a hacer: me colocó en el piso y comenzó a practicar maniobras de reanimación. «Sinceramente —todavía hoy repite Monchi— yo pensaba para mis adentros “¿para qué hago esto si está muerto?”. Pero bueno, seguí así porque eras vos, Diego. Soy consciente de que, si hubiera sido otro chico, posiblemente no hubiera hecho nada, porque todos te dimos por muerto. Pero como se trataba de vos, puse todo el empeño y estuve un tiempo largo así, mientras tu padre le daba la noticia a tu madre. Cada tanto, mientras te masajeara durante la maniobra de reanimación, te tocaba en el cuello a ver si sentía algún latido. Y nada. Y pasaban los minutos y nada».

Tuve suerte que Monchi no aflojara. Siguió insistiendo a pesar de no ver resultados, hasta que en un momento le pareció sentir un pequeño latido en el cuello. Entonces, ya con más ánimo, profundizó la maniobra y la señal de latido en la carótida se hizo más fuerte y regular. Y ahí nomás me tomó en brazos y gritó que alguien trajera un auto y nos llevara al hospital. Durante todo el trayecto siguió haciéndome reanimación y cuando llegamos al hospital, luego de una inyección de coramina y de abrigarme bien, empecé a recobrar el conocimiento y a llorar. Cuando llegaron mis padres, encontraron a su hijo —único en aquel entonces— llorando y comenzando a recuperarse.

Monchi me devolvió la vida cuando tenía 1 año y estuve clínicamente muerto durante 15-20 minutos. Cada 25 de mayo vuelvo a nacer y quizás este accidente explique por qué viví la vida tan intensamente... Sé que aquí estamos de paso y hemos venido para una misión.

Mis primeros 30 años

Mis primeros 30 años experimenté todo, hice miles de cosas, seguí patrones (terminar estudios universitarios, trabajar, crear una empresa, emplear gente, ganar mucho dinero, vender la empresa, ser famoso) y al comprobar que no me llenaban, me mantuve en una búsqueda permanente.

Hasta que descubrí mi verdadero propósito: ser emprendedor de emprendedores. Pero no fue fácil. Fue un proceso largo en donde primero tuve que visualizarlo en el 2009 cuando me eligieron emprendedor Endeavor. Después, tuve que validar que tenía que parar la construcción del camino de lo que «está bien» y de lo que «hay que seguir». Como por ejemplo, en la venta de alaMaula a eBay pensaba que había conseguido todo, pero me sentí más vacío que nunca... También al desarrollar nuevos proyectos de ecommerce —que era lo que sabía hacer, que el mercado necesitaba y que me pagaban muy bien por ello pero no lo que más me apasionaba... Al mismo tiempo, a pesar de que apoyaba al ecosistema de emprendedores participando de organizaciones y dando conferencias, me frustraba el hecho de que esto implicaba un día de mucha adrenalina y entusiasmo, pero después eran 364 días de frustraciones para el emprendedor. No existían redes de contención, mucho menos en el interior de los países de Latinoamérica. También me frustraba dar mentorías que no tenían consistencia en el tiempo y, al final, sentía que era más una charla de café con un emprendedor desconocido, que un aporte de valor a alguien con quien generar una relación de mentor a largo plazo.

Superar el miedo

El miedo a equivocarnos muchas veces nos paraliza y nos lleva a pensar que fracasamos. De hecho, hablamos poco del miedo al fracaso. Pero es fundamental que encaremos este tema. Todos nos equivocamos. Yo me equivoqué y, posiblemente, alguno de ustedes también. Quizás evitemos hablar del fracaso por el «qué dirán», por no mostrar nuestras debilidades. Pero contar mis equivocaciones puede ayudar a otros a enfrentar las propias, a no tener miedo a cometer errores y,

especialmente, a levantarse para seguir caminando. Contar los desaciertos nos habilita para poder decir: «Si a él le pasó —que había alcanzado tantos éxitos—, ¿por qué a mí no me puede pasar? Y si me va mal, me va mal. No soy un bicho raro». En consecuencia, no me debería costar tanto pasar de la idea a la ejecución.

En mi caso, pude vender —y muy satisfactoriamente— ala-Maula a eBay, y después me caí en el siguiente emprendimiento, SegundoHogar. La caída me pegó fuerte, por eso siento que hablar de nuestras equivocaciones me libera y habilita a otros a compartir las propias vivencias. Siento también que ni siquiera me pertenece el derecho de no compartir mi experiencia, siento que es una obligación hacerlo. Pero, tal como dice el papa Francisco, lo importante es no permanecer caído. Ante una equivocación, también agregaría: «Levantate ahora, ponete ya en acción, quejarte no te va a ayudar».

Levantarse y seguir caminando también demuestra un estilo de liderazgo. A través de nuestras acciones estamos sentando un ejemplo y una forma de actuar. Y hablar de nuestras experiencias malas es ser coherentes con los valores CO, no solamente en el aspecto de compartir sino también en el de ayudar al otro para que pueda levantarse.

Obviamente, no hay receta mágicas. Les cuento mi experiencia, y les cuento una vivencia muy fuerte. Yo le tenía mucho miedo al fracaso, le tenía mucho miedo al «qué dirán». De hecho, cuando era chico me había creado un personaje del que luego —con mucha terapia, coaching y demás— me pude despegar. Entre mis 15 y 20 años había creado un personaje que a la gente le gustaba, porque yo quería gustar. Pero no me daba cuenta de que así generaba expectativas del otro lado y que tenía que estar corriendo para sostener ese personaje, que poco tenía que ver con mi verdadero interior. Con el tiempo entendí —y mucho tiene que ver con el aprendizaje junto a mis socios de Pueblos Originales— que no hay nada como volver a los valores de simpleza, de humildad por sobre todas las cosas. El tema pasa por animarse a vencer nuestros miedos, y esto implica una lucha diaria. Acepto mis miedos, los tengo todos los días y en muchas situaciones. Pero la lucha consiste en competir con esa parte del cerebro que nos quiere inhibir.

De igual manera que nos sucede cuando jugamos un deporte —en mi caso, cuando jugaba al rugby y la noche anterior dormía abrazado a una pelota, mentalizando el partido y las jugadas que haríamos al día siguiente, «entrar en caja», como lo llamábamos— es lo que le pasa al emprendedor en las situaciones nuevas. Estas nos desafían, nos interpelan, nos hacen crecer. A algunos los voltea, a otros los sacude, a otros los mueve y algunos permanecen de pie: dependerá de la actitud de cómo «entren en caja». De cuán preparados y cuán mentalizados estén para enfrentar las nuevas situaciones. Y lo bueno es que es un proceso de autoconocimiento muy potente.

Cómo evolucionar como emprendedores

Todos tenemos que evolucionar en la vida y, en nuestra faceta de emprendedores, también. Las miradas y necesidades que teníamos hace 10 años no son las mismas que hoy tenemos. Por eso, siempre es positivo plantearnos la situación actual y revisar el rumbo que estamos llevando.

Muchas veces me han pedido tips para emprender. Dar consejos nunca me resultó fácil. En todo caso, me los repito a mí mismo para seguir aprendiendo de las cosas, de todos los proyectos que he encarado. En definitiva, se trata de aprender de cada una de las situaciones que día a día se presentan, porque todo lo que vivimos es una nueva posibilidad que nos encontramos. Los desafíos son los obstáculos; los nuevos proyectos, las oportunidades de mercado. Todo es una oportunidad y ahí hay un mensaje que uno debería descifrar, implementar, aprender.

Así que, si tengo que dar consejos, número uno diría aprender, estar con los ojos abiertos, los oídos bien abiertos y, sobre todo, con la cabeza bien humilde para tomar conocimiento de todas las nuevas situaciones y oportunidades. Un segundo consejo sería darle importancia a tener un proyecto bien claro.²

² Video *Tips para emprender 2010*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=3Tt6DG3DNAA>

Después de la pandemia iniciada a fines del 2019, nuestro mercado va más allá que lo que podemos hacer a nivel nacional. De hecho, hay 7 billones de personas dispuestas a buscar soluciones para sus necesidades que, sin importar el idioma, podrían tener las mismas necesidades que nuestros clientes actuales en el barrio, colonia, ciudad o país. Cabe aclarar que, para que esto sea viable, tanto nosotros como nuestra empresa debemos tener primero unos objetivos claros con oportunidades, conocimiento de los mercados a los cuales queremos llegar, quién es y qué hace la competencia, cuáles son nuestros diferenciales y qué procesos de marketing desearíamos llevar a cabo.

Nos preguntamos qué va a pasar con los emprendedores pospandemia 2019. ¿En dónde vamos a tener más oportunidades? ¿Qué industrias son las que van a caer más y cuándo se van a recuperar? Aunque todas estas dudas estén presentes estos días, felizmente el 86 % de los emprendedores cree que hay más oportunidades que antes del coronavirus.



Mindset post pandemia 2019

Todas las industrias van a ser transformadas, pero algunas van a tener más oportunidades. Y los emprendedores tenemos oportunidades muy grandes, porque sin ser de una determinada industria, podemos plantear una nueva propuesta de valor que haga una disrupción en esa industria.

Actualmente y más que nunca es importante la mentalidad emprendedora para generar innovaciones pensadas en base a las nuevas necesidades de los clientes. Seguramente, las industrias más perjudicadas en estos tiempos serán aquellas relacionadas con el lujo: turismo, aviación, automovilística, construcción y la mayoría de las que involucran procesos de fabricación.

Por el lado de los sectores ganadores, tenemos a todo lo vinculado con la salud, el cuidado personal, la alimentación y los servicios de tecnología. El ecommerce (depende del rubro) también abre nuevas oportunidades de transformación. A su vez, muchos comercios que deberían haberse transformado antes como opción sufren las consecuencias de no haber tomado esa decisión hace tiempo.³

Sin lugar a dudas, tenemos que cambiar la forma en que interactuamos con nuestros clientes y el valor que les entregamos. Tenemos que estar generando contenido e intercambiando opiniones al respecto de las soluciones que podemos ofrecer a nuestra audiencia.

El cuándo y la conexión con el para qué, con quién, qué y cómo

La acción conecta, es lo único que nos hace conectar con todo lo demás. Con los pies en la tierra podemos pensar en el propósito, podemos buscar socios, definir objetivos, métricas y establecer frameworks o procedimientos. Pero lo debemos accionar todos los días.

A su vez, la acción es lo que permite dar retroalimentación a los otros pilares. La ejecución es el único acto concreto de creación y de transformación.

Uniendo el para qué con el cuándo

Los resultados finales en esta búsqueda fueron dos: 1) COfundar

³ Webinar «La transformación de los modelos de negocios tradicionales». Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=vj53Cxf_6pE&t

Pueblos Originales, en una modalidad totalmente disruptiva: igualdad de condiciones entre blancos y originarios con el objetivo de ser un modelo disruptivo de desarrollo para unir culturas separadas desde hace más de 500 años, y 2) encontrarme con Alex Torrenegra y desarrollar desde 0 una empresa que acelerará a 1 millón de emprendedores hasta el 2030. Ahí tuve, por primera vez, la oportunidad de dedicar el 100 % de mi tiempo a mentorear emprendedores. La experiencia fue fenomenal y validé que trabajar por el propósito, haciendo lo que el mercado necesita y que nos paguen por hacer eso es lo que más felicidad me ha generado en todos los años de búsqueda.

Uniando el con quién con el cuándo

He aprendido que tengo que estar abierto a buscar socios, mentores, aliados, clientes en todo momento. No solo cuando tengo necesidad o el objetivo de lograrlo. El que sea una búsqueda permanente es un mindset que predispone a aprender de cada una de las personas con las que conversamos.

El conversar con muchas personas al día me permite analizar posibles sinergias. Con esa mentalidad y siempre con la mente abierta a oportunidades es que conecto el con quién con el AHORA. O mejor dicho, la búsqueda es siempre.

Uniando el qué con el cuándo

Tener muy claros y escritos los objetivos es un tema crítico para poder focalizar en la ejecución. En la medida que se van sistematizando los procesos de definición de objetivos, menor es el tiempo que pasamos en eso y mayor en la acción.

Tanto las ideas como los objetivos se materializan cuando tenemos capacidad de llevar adelante las iniciativas y ejecutar. Sin esa capacidad ningún plan o proyecto tiene utilidad.

Por otro lado, tener mucha capacidad de ejecución y no tener objetivos o métricas es un peligro tanto a nivel profesional como personal.

Es un stress sin demasiado sentido y no vamos a tener una referencia para entender si lo que hicimos está bien o mal. Mucho menos la posibilidad de plantear nuevas iniciativas para corregir. En definitiva, nos perdemos la posibilidad de aprender de los procesos.

Uniendo el cómo con el cuándo

Después de mucho coaching aprendí que necesito de las rutinas para poder alcanzar mis grandes objetivos. Para ello necesitamos un orden, una guía, una metodología que nos permita aprender de manera constante.

También el cómo nos brinda los procesos para entender si la ejecución está yendo por el camino adecuado y cuáles son las herramientas que tenemos a disposición para mejorar. De acuerdo a la etapa en la que estemos en nuestro emprendimiento vamos a tomar decisiones en el día a día sobre formas de mejorar el producto, cómo crecer, cómo buscar inversión, etc. Y una vez que tenemos la decisión, es muy importante accionar con fuerza emprendedora que inspire a todos los clientes y al equipo.

Y vos, ¿qué estás haciendo?

¿Cómo estás conectando tu día a día con tu para qué, con tu quién, qué y cómo? ¿Cuánto tiempo en promedio podría tener o debería esperar un emprendedor para llevar a cabo su idea y lograr el éxito? Tomás Alva Edison dijo que, en una idea, la innovación es el 1 % de inspiración y el 99 % de perspiración. Si tenemos una idea, ¿qué estamos esperando para empezar a llevarla a cabo? Contar en qué consiste la idea es un primer paso, pero no podemos quedarnos en la hipótesis: hay que avanzar y experimentar lo antes posible. Tanto si es una idea relacionada con la tecnología o con la industria tradicional, depende de cada uno, de lo que le guste, lo que le apasiona. Si miramos esa industria que nos apasiona, vamos a encontrar un montón de procesos que quizás se estén haciendo manualmente y que a través de la tecnología —que es un medio, no un fin; es una herramienta— se

pueden mejorar, eficientizar, le pueden agregar más valor, disminuir los tiempos, ahorrar, generar mayores beneficios. Entonces, puede ser que nuestra idea esté destinada a consumidores finales, puede ser que esté destinada a otros negocios —el famoso B to B o B to C—. En definitiva, nos tenemos que poner a investigar en esa industria que nos apasiona cuál es el dolor más grande que tienen esos clientes, cuál es la carencia más importante que tienen. O sea, sentarse a conversar y descubrirlo.

Hasta los gobiernos saben que se tienen que transformar. Saben que está presente este dolor, esta carencia y que tienen que adecuarse a las necesidades de incorporar herramientas digitales y avanzar lo más rápido posible en este sentido. A diferencia de años anteriores en los que una nueva propuesta era mirada con negatividad por parte del Estado, creo que se están acelerando los tiempos y los procesos por los cuales el Gobierno dice: «Tenemos que ser más eficientes y movernos más rápido para establecer las reglas de juego». Ese es en la actualidad el verdadero rol del Estado en este aspecto y creo que está evolucionando en consecuencia.

Siempre se nos presentan cuestionamientos acerca de emprender. Mi lógica es, como hemos visto, plantearnos por qué —el propósito—, con quién —armar el equipo—, qué voy a emprender —mis objetivos—, cómo lo puedo hacer —qué puedo ir ajustando y modificando a lo largo del camino para generar mejores soluciones para el mercado— y cuándo. Este punto del final —el cuándo— es el más importante porque es el momento de la verdad: es la realización de las ideas y el pasaje a la acción. Sabemos que el tiempo vale y pongo todo el foco en el presente.

El cuándo es el más importante porque es el definitivo. Sin este punto que me lleva a la acción transformadora, no tengo nada. Sin no pasamos a la acción, nos quedamos solamente con las ideas.

En la actualidad, habiendo vivido momentos de pandemia y de cuarentenas, tenemos desafíos muy grandes. Entonces, llegamos a un punto en el que tenemos que preguntarnos: «¿Cuándo vamos a arrancar con lo que verdaderamente queremos hacer, con un nuevo

emprendimiento, con una nueva idea, con un nuevo proyecto?». Con esto que nos viene, de algún modo, «molestando»; con esto que, insisto, está vinculado con nuestro propósito a largo plazo. ¿Cuándo vamos a empezar ese camino? Ese camino que va a dejar huella, en el cual vamos a aprender muchísimas cosas, vamos a conectar con socios, compañeros o aliados que estén más o menos en las mismas. En definitiva, iniciar ese camino que nos permita un contenido y una visión de la vida mucho más optimista.

Necesitamos transformar esas preocupaciones y miedos al «¿cómo me va a ir?», que es algo sobre el futuro, en acción presente. Pensemos en algo que nos han dicho ya muchas veces: el tiempo es finito. El tiempo es el único recurso que no se puede recuperar nunca más. ¿Cuánto tiempo tenemos para trabajar en algo? Para hacer las cuentas fáciles, supongamos 10 años: estamos hablando solamente de 120 meses, 520 semanas, algo más de 3650 días que pasan demasiado rápido. Entonces, ¿qué esperamos para comenzar?

El 2019 el año más duro y de mayor aprendizaje sobre la vida

El 2019 ha sido un punto de inflexión y de mucho aprendizaje. Quizás la principal enseñanza fue tener muy presente que la vida es corta y que lo único que sabemos el 100% que nos va a pasar a todos es que nos vamos a morir tarde o temprano.

En el 2019 he perdido a mi papá —mi principal mentor, amigo y compañero con el que hablaba prácticamente todos los días de mi vida. Recientemente he perdido a uno de mis mejores amigos —Carlitos, mi primo más cercano—, he perdido otros dos amigos muy queridos Pancu y Alejandro —uno por enfermedad o otro por accidente—.

En definitiva, no sabemos cuándo la vida nos va a decir game over. Pero más vale que, cuando nos toque ese momento, estemos orgulloso de lo que hemos creado, de lo que hemos hecho, de lo que hemos construido, del valor que le hemos aportado a la sociedad, país, ciudad, empresas, amigos, familias e hijos.

Se trata de dar, no de recibir. Y el dar comienza con una acción y con una decisión muy importante. Comienza preguntándome: «¿Hoy qué hago?». ⁴

No perdamos tiempo, el momento es AHORA.

Espero que implementen muchas de las cosas que propone el libro. Solo si ustedes lo ponen en práctica, habrá cumplido su objetivo.

Me encantaría que cuando lo lean me escriban sus comentarios, como así también las historias que han surgido a partir de este libro. Lo que han puesto en práctica, lo que están ejecutando.

Hasta siempre, compañero de ruta. Abrazo emprendedor.

DIEGONORIEGA.CO

⁴ Video *El tiempo es el único recurso que no se recupera. ¿Cuándo vas a empezar?*
Disponible en: <https://youtu.be/tfy7g57DBjM>

LIDERAZGO CO

Aprendizajes de éxitos y fracasos en 20 emprendimientos

1º Edición agosto 2020

© 2020 Diego Noriega

