

# Qué es lo que realmente determina el éxito de un negocio

Recursos Para Pymes

## **Índice de contenido**

Qué es lo que realmente determina el éxito de un negocio.....	1
1.- Cosas que nunca se dicen.....	3
2.- El primer paso a dar en cualquier plan de empresa.....	5
3.- Cómo se analiza un mercado.....	6
4.- Los 10 factores clave de un mercado en la práctica.....	7
Factor 1.- La Urgencia del mercado.....	7
Factor 2.- El tamaño del mercado.....	8
Factor 3.- El precio que se está dispuesto a pagar.....	9
Factor 4.- La singularidad de nuestra oferta.....	10
Factor 5.- La capacidad previa de venta que tengamos.....	11
Factor 6.- El Capital necesario.....	11
Factor 7.- La capacidad de acceder a clientes potenciales.....	12
Factor 8.- La existencia de segmentos de mercado sin servir.....	13
Factor 9.- La facilidad para seguir vendiendo el producto.....	13
Factor 10.- La capacidad de producir productos nuevos y relacionados.....	14
5.- Los resultados del análisis.....	15
6.- Caso de estudio. Dodocase.....	16
7.- Qué hacer cuando el mercado no es perfecto o si ya ha empezado y no hay vuelta atrás.....	18

Considero sinceramente que este documento es uno de los más importantes que un emprendedor puede leer, pues trata sobre la clave que determina realmente el éxito de un negocio y es algo que probablemente no está haciendo ni ha tenido muy en cuenta.

## **1.- Cosas que nunca se dicen**

Una de las pocas lecciones verdaderas que he aprendido es que las cosas más importantes, suelen ser las que nunca se dicen. En lo que respecta a ser emprendedor, esto es tan cierto como en otros ámbitos.

Cuando decidí crear algo propio todo el mundo solía tener una opinión sobre qué era lo que tenía que hacer y qué cosas resultaban imprescindibles. La pasión, ser el mejor, el dinero...

Pero con los años he visto qué es lo más importante de verdad para crear una empresa rentable rápidamente (que es lo que todo emprendedor firmaría) y no es nada de lo que me dijeron. Puede que le sorprenda pero, aunque son muy importantes, lo cierto es que la pasión no tiene nada que ver, ni ser el mejor tampoco basta, podrían no tenerse ninguna de esas dos cosas y aún así crear un negocio rentable muy rápido si se sigue lo que vamos a ver aquí.

Porque lo más importante para montar un negocio y que éste nos dé beneficios cuanto antes es la elección del mercado.

En serio, es el mercado, se lo aseguro.

Cuando hablas con futuros (o presentes) emprendedores y les dices esto, siempre se quedan *"un poco así"*, porque aunque estés realmente hablando de lo importante la respuesta no tiene un especial glamour.

Es como cuando te revelan un truco de magia, mientras no sabes cómo lo hacen, te

maravilla, cuando te revelan el truco, el 99% de veces te deja con una mezcla de leve decepción y caída de mito.

Lo mismo ocurre con esto. Hace tiempo estaba trabajando con un grupo de clientes y mostrando casos de estudio de empresas que habían conseguido una rentabilidad ultra-rápida, algo sobre lo que todos estaban tremendamente interesados en aprender. Empezamos viendo el caso de una empresa que consiguió beneficios espectaculares literalmente de un día para otro y cuando vimos el porqué, la respuesta era la excelente elección del mercado en el que se metió (por cierto, veremos aquí ese caso concreto).

Pero como esta clave no tiene que ver con todo eso que nos han contado de la pasión, de seguir nuestros sueños e incluso ser el mejor, pues te quedas un poco receloso de que la elección de un buen mercado sea lo esencial. Y es normal ese sentimiento, pero así es la realidad, que suele parecerse poco a las películas.

Otro de los motivos por los que decepciona descubrir que la clave más importante para obtener beneficios es el mercado es el hecho de que es algo que apenas podemos controlar. Mientras que cosas como el producto o la motivación son algo sobre lo que podemos ejercer influencia, el mercado no. De hecho controlar el mercado es algo tan inútil como intentar controlar el tiempo que hará mañana.

Lo único que podemos hacer es examinarlo bien, ser inteligentes y elegir el mercado adecuado en el que introducirnos. Es lo mismo que intentar influir en el clima durante nuestras vacaciones, no podemos, sólo podemos elegir los sitios en los que sabemos que estará bien durante los días que tenemos libres.

En realidad, veremos que sí podemos controlar algunas claves del llamado “Mercado”, pero en general, creer que vamos a poder influir en él es una utopía. Ni siquiera empresas como Apple o Coca-Cola se atreven a ir en contra (más que nada porque, cuando lo hicieron, como en el caso de la creación de la “New Coke” o de productos tecnológicos demasiado

avanzados para el estado del mercado, se estrellaron y tuvieron que rectificar). Si Apple y Coca-Cola no lo hacen, no tenemos que ser tan orgullosos como para creer que nosotros sí podemos hacerlo.

## **2.- El primer paso a dar en cualquier plan de empresa**

Antes de ponernos a hacer nada, lo esencial es analizar y seleccionar un mercado adecuado en el que introducirnos, porque esa decisión (aparentemente insustancial y rápida) determinará casi totalmente el destino de nuestra iniciativa. Desde cuánto beneficio podemos aspirar a alcanzar hasta cuánto nos va a costar conseguir dicho beneficio (si es que lo conseguimos).

Cuando un emprendedor viene a mí y me pregunta cómo tiene que hacer su plan de negocio, mi respuesta es siempre que, antes de hacer nada, analice el mercado en el que quiere meterse y, si de dicho análisis se desprende que es un mercado adecuado, entonces adelante con ese plan de empresa.

Pero avanzar pasos como el marketing, la producción, los presupuestos y todas esas cosas antes de saber dónde te metes, es dar palos de ciego.

Esta es una lección de estrategia aplicable en cualquier ámbito. No me importa si eres el ejército más poderoso del mundo, con la mejor tecnología y un entrenamiento que convierta en superhombres a tus soldados, si eliges mal el terreno donde vas a plantar batalla y te metes en el invierno ruso o en avisperos como Afganistán, vas a perder la guerra incluso cuando el adversario apenas tiene adiestramiento y su armamento parece prehistórico.

La misma lección es extensible al mundo de los negocios. No me importa que seas un genio o que tengas un presupuesto casi infinito, si te metes en el mercado de las máquinas de escribir, prepárate a sufrir.

Por eso, antes de nada, hay que analizarlo y **sólo tras un resultado positivo en ese análisis**, seguir con todo lo demás.

¿Y si analizamos el mercado y el análisis no es bueno?

Pues cada uno es libre de hacer lo que desee, pero si el mercado es inadecuado, personalmente ni lo intentaría a menos que fuera la gran pasión de mi vida, ya que voy a sufrir mucho innecesariamente.

### **3.- Cómo se analiza un mercado**

Ya hemos visto qué hay que hacer, pero sé que eso no le sirve, así que vamos a ver el cómo. Francamente, cuando se habla de analizar el mercado suena bastante aburrido, y no le voy a negar que **no es una tarea apasionante, pero así suelen ser las tareas necesarias**.

Igualmente analizar el mercado suena a recoger datos estadísticos de tamaño, demanda, fórmulas matemáticas... Cuando era consultor de corbata nos íbamos al Instituto de Estadística y otras muchas fuentes, como Cámaras de Comercio y demás, calculábamos dimensiones, porcentajes de penetración y captura de demanda, a partir de ahí extraíamos proyecciones de beneficios potenciales... Tranquilo, pues no hace falta todo eso, de hecho, para el 90% de pequeños emprendedores, eso es jugar a la fantasía y los cálculos que hacíamos impresionaban en las reuniones y eran impecables metodológicamente, pero su efectividad era casi nula cuando luego contrastabas con lo que pasaba en el mundo real.

Para analizar de manera útil lo que tenemos que hacer es ir repasando, uno por uno, los factores clave que determinan si un mercado es realmente atractivo y supone un suelo fértil para plantar nuestra iniciativa, a partir de ahí y **con una total sinceridad**, los calificamos. Personalmente lo hago del 1 al 10, siendo 10 la máxima nota que significa

que ese factor importante del mercado es muy atractivo, mientras que un 1 implica que el mercado no es nada adecuado respecto a ese factor que estoy revisando.

## **4.- Los 10 factores clave de un mercado en la práctica**

Obviamente, como en cualquier otro método, estos 10 factores a analizar que vamos a ver son producto de mi experiencia y por tanto es un método más. En este caso también es cierto que mi experiencia se extiende a la de muchos otros emprendedores e iniciativas de negocio con los que he podido trabajar. También es cierto que esto no es ni matemático ni infalible, jamás diré que lo mío es lo único correcto y lo de los demás no sirve (y si encuentra a alguien así, huya), pero para mí este método tiene una cualidad fundamental en el mundo real:

**Suele dar buenas indicaciones más veces de las que no lo hace.**

Lo cual ya es mucho más que lo conseguido con otros métodos más complejos y difíciles de trabajar. Además, hacer un análisis de este tipo obliga al emprendedor a confrontar cuestiones importantes que, muchas veces, se pasan por alto.

En mi experiencia éstos son los 10 factores que todo emprendedor debe analizar y puntuar antes de plantearse nada más sobre su negocio.

### **Factor 1.- La Urgencia del mercado**

La urgencia implica la ansiedad, la anticipación, el deseo y/o la necesidad que siente un cliente cuando quiere comprar algo como lo que nosotros venderemos en nuestro negocio.

Si voy a comprar una escobilla de retrete mi urgencia suele ser cercana a cero. Si voy al médico por una emergencia, mi Urgencia puede estar cercana a 10.

Obviamente la urgencia o el deseo del cliente por el producto es fundamental, porque cuanto mayor sea, mayor precio podremos pedir, mayor demanda vamos a tener y menor esfuerzo por vender voy a tener que realizar.

Literalmente, con suficiente urgencia me lo quitarán de las manos.

Ya le anticipo una cosa, probablemente este sea el factor más importante porque toda empresa a la que le ha ido muy bien muy rápido, es porque se ha metido en un mercado cuyo deseo o urgencia es elevado.

## **Factor 2.- El tamaño del mercado**

Si elegimos un mercado pequeño. éste siempre nos restringirá para todo.

Si queremos prosperar con la iniciativa necesitamos uno lo suficientemente grande para poder ser rentables a medio y largo plazo.

Por ejemplo, si me dedico a los juegos de mesa, hoy día eso es un nicho pequeño, puede que también sea muy fel, pero la gente ya no compra en masa esa clase de entretenimiento. Mientras tanto el de los vídeo juegos sí es un mercado enorme.

Nunca se sabe a priori, pero las probabilidades son mayores en el segundo que en el primero.

Obviamente lo más importante no es sólo el tamaño del mercado, sino que también podamos acceder a él. Tenemos que preguntarnos cuánta gente está comprando, ahora mismo, algo como lo que nosotros queremos vender y cuánto interés hay, porque mercados muy minoritarios no suelen ser los más adecuados.

A muchos emprendedores se les recomienda especializarse en un nicho, es decir, en un pequeño segmento (trozo) del mercado que normalmente tiene deseos especiales que no



están bien satisfechos por productos generalistas.

Una vez allí, la estrategia es intentar hacerse el "*rey del nicho*", proporcionando una solución superior y especializada que sí cubra esta necesidad. Esta puede ser una buena y recomendable estrategia, pero de nuevo es fundamental que el tamaño de ese nicho sea lo suficientemente grande para no agotar la mina enseguida.

Dependiendo del tamaño del mercado asignaremos una nota a esta característica. Pondremos un 1 si es un mercado extremadamente pequeño, con poca gente que compre ahora mismo (como las máquinas de escribir que comentaba antes), mientras que poner un 10 significa todo lo contrario.

### **Factor 3.- El precio que se está dispuesto a pagar**

Cuanto mayor precio estén dispuestos a pagar por algo nuestros clientes ideales, mejor será el mercado y mayor nota del 1 al 10 pondremos a este factor.

Apuntar a clientes que buscan una calidad y están dispuestos a pagar más por ella implica no tener que meterse en guerras de precios y descuentos. Evitar esas cosas suele redundar en una mayor rentabilidad en todos los sentidos.

Además, los clientes dispuestos a pagar un mayor precio suelen ser también clientes más fieles en la mayoría de ocasiones y, en general, suelen causar menos "*problemas*" que aquellos que van buscando siempre el céntimo más barato. Desde el punto de vista meramente económico de una empresa eso son clientes de "*calidad*".

Cuanto más responda nuestro perfil de cliente a esta imagen, más cercana a 10 deberá estar la nota que le asignamos a esta característica del mercado.

Por el contrario, si nuestros clientes son de presupuesto ajustado y siempre están mirando el precio (siendo ese su principal criterio de elección), asignaremos una nota baja

a este factor del mercado en el que pretendemos introducirnos.

## **Factor 4.- La singularidad de nuestra oferta**

Vamos a ser dolorosamente sinceros. Si nos vamos a meter en el mercado a hacer lo mismo que los demás, mejor ni lo intentamos. Nos ahorraremos tiempo, dinero y disgustos.

Tenemos que tener algo diferente en nuestra oferta, ya que si no es así, ¿por qué habrán de elegirnos a nosotros en vez de a los otros muchos que son iguales?

No tendrán un motivo lógico, así que habremos de dárselo con una oferta diferente e innovadora.

Eso significa tener una oferta singular, diferente y, sobre todo, **SUPERIOR** a las demás, que satisfaga mejor que las otras el deseo del cliente, que "*calme el dolor*" más rápido, de modo más eficiente y sencillo.

**¿Cómo de diferente es nuestra oferta?**

Uno de los principales problemas, vistos por experiencia, es que los emprendedores tenemos cierta ceguera respecto a lo que ofrecemos y a lo que pensamos que un cliente desea. Creemos que con un par de detalles adicionales ya van a ver que nuestra oferta es distinta y querrán comprarla.

No es así, para nada.

Pequeñas diferencias en la oferta pasarán desapercibidas, ya se lo anticipo. Y eso es algo que la gran mayoría de emprendedores no acaba de comprender.

**Precisamos algo realmente diferente y rompedor**, porque el cliente, el 90% de las veces, apenas se va a fijar en un par cosas de la oferta, no tiene tiempo de examinar y conocer el

producto tan bien como lo conocemos nosotros, así que la diferencia que propongamos tiene que ser grande y palpable a primera vista.

Si su oferta responde a lo dicho en los párrafos anteriores, déle una nota alta en este factor. Recuerde ser sincero y no caer en el habitual autoengaño a la hora de valorar lo que vendemos, pues muchos emprendedores creen que su oferta es diferente y superior, cuando en realidad no lo es tanto.

## **Factor 5.- La capacidad previa de venta que tengamos**

Si a la hora de entrar en el mercado no somos novatos y ya estamos ofertando (y vendiendo bien) algún producto similar o complementario a aquello para lo que realizamos este análisis, entonces tenemos muchos puntos a favor, ya que significa que entramos con una capacidad previa para vender: poseemos contactos, listas de clientes, etc.

Aquí valoramos del 1 al 10 dicha capacidad. Cuanto más tengamos de ella (más contactos, más ventas previas, más productos ya establecidos...), más alto el número.

Si por el contrario somos novatos, estamos empezando, no conocemos a nadie y/o no estábamos vendiendo nada con anterioridad, lo valoramos con un 1.

Yo fui tan tonto (así de directo lo digo) de empezar mi primera iniciativa y querer conseguir clientes desde cero, por mis propios medios y estrategias de Marketing, rechazando las posibilidades de negocio que me ofrecían amigos y contactos realizados durante mi etapa de consultor. Literalmente cogí mi capacidad en este sentido y la bajé hasta el 1 en cuanto a valoración de la misma. No cometa el mismo error que yo, aún me sigo preguntando qué clase de fiebre extraña me poseyó.

## **Factor 6.- El Capital necesario**

Aquí valoramos como atractivo un mercado si precisamos poco capital para ponernos en marcha, porque eso nos permite financiarnos fácilmente (si es que lo necesitamos), empezar a operar pronto y hacer rentable más rápido la iniciativa.

No es que sea necesariamente malo requerir mucho capital (si es que podemos acceder a él, si no, nunca pondremos en marcha la empresa), simplemente implica que el mercado es más atractivo porque es más fácil y rápido empezar en él y llegar a ser rentables.

En el caso de un pequeño emprendedor en el mundo real, esto es importante a la hora de pensar en el mercado en el que nos vamos a introducir, especialmente cuando el acceso a capital está difícil, cosa que ocurre en tiempos de crisis económica.

## **Factor 7.- La capacidad de acceder a clientes potenciales**

Cuando estemos operando en el día a día de nuestro negocio nos daremos cuenta de que, lo realmente difícil, es llegar hasta los clientes y persuadirlos de que nos compren.

Por eso la mayor parte de nuestro día a día como emprendedores, la vamos a tener que dedicar al Marketing.

Si acceder a clientes requiere mucho esfuerzo o dinero por nuestra parte, esta característica del mercado no jugará a nuestro favor y le daremos una nota muy baja.

Algunos ejemplos de dificultad a la hora de acceder al mercado.

- Precisamos mucho gasto en promoción para que nos conozcan y vengan.
- Los seguimientos a clientes son costosos (por ejemplo, debido a la naturaleza del negocio), además de que precisamos mucho tiempo y trabajo para conseguir que al

final nos digan que sí.

- Nuestra tienda está ubicada en un sitio remoto por donde apenas pasa gente y somos nosotros los que hemos de ir hasta ellos, etc.

Si por el contrario, por el motivo que sea, nos resulta fácil y barato acceder a interesados en comprar (ya tenemos contactos, estamos ubicados en un sitio muy céntrico, etc) lo valoraremos con un número alto.

## **Factor 8.- La existencia de segmentos de mercado sin servir**

Si en el mercado existen segmentos (partes) del mismo cuyas necesidades no se están atendiendo **Y son a los que nos vamos a dirigir**, eso es una oportunidad y valoraremos positivamente esta característica del mercado.

Sin embargo, si no existen y siempre vamos a dirigirnos a personas a las que ya se está dirigiendo la competencia, entonces lo valoraremos con una nota baja porque el mercado tiene menos atractivo.

Un ejemplo es ofrecer cierto producto innovador a un precio alto, como ocurría con las tabletas cuando surgieron. Había un segmento de mercado que estaba dispuesto a adquirir tabletas de peor calidad pagando un precio menor, ya que no podían permitirse las más caras. Pronto ese segmento empezó a ser servido con tabletas de imitación y componentes más baratos.

Muchos emprendedores entran en un negocio porque, por experiencia, han detectado un segmento de mercado que tiene una necesidad por la que están dispuestos a pagar y nadie la está satisfaciendo. De eso trata esta característica y la valoraremos más alta cuanto más exista esta característica de segmento insatisfecho.

## **Factor 9.- La facilidad para seguir vendiendo el producto**

Esto significa cuánto nos cuesta seguir vendiendo el producto una vez puesto en el mercado. Por ejemplo si soy asesor, debo seguir haciendo el mismo esfuerzo todos los días por vender y proporcionar lo que hago.

Sin embargo, si he creado un software, eso significa que, durante el proceso inicial de creación invertí mucho tiempo y dinero, pero una vez terminado, puedo seguir vendiéndolo sin necesidad de invertir mucho más esfuerzo en el producto en sí. Obviamente lo mejoraré poco a poco con nuevas versiones, pero no debo dedicar mi jornada a trabajar para los clientes como en el caso de la asesoría.

Es igual que un libro. Una vez escrito, no preciso ponerle más empeño cuando lo estoy vendiendo, sólo tengo que encontrar clientes.

Si estamos en casos como estos últimos, donde una vez realizado el producto no hay que seguir invirtiendo un esfuerzo constante en él, valoraremos esta característica con un número elevado.

Si producir cada día lo que hacemos es un proceso que ocupa tiempo y recursos, la valoración la haremos más baja.

## **Factor 10.- La capacidad de producir productos nuevos y relacionados**

Muchas pequeñas y medianas empresas son rentables gracias a tener una cartera amplia de productos. El tener uno solo, pero que sea un “best-seller”, es un camino posible, pero extremadamente difícil de conseguir.

El mercado será más atractivo si podemos ir creando con facilidad productos nuevos,

dedicados al mismo público.

De esa manera podemos sacar algo nuevo disponiendo de una capacidad previa de venta, podemos ofertar cosas nuevas a clientes ya conseguidos (la estrategia de marketing más rentable en el mundo real, créame), podemos crear productos *“premium”* para los mejores clientes, etc.

Cuanto más fácil nos sea crear esos productos adicionales, más atractivo es el mercado y por tanto, mejor valoraremos esta parte con una nota elevada.

## 5.- Los resultados del análisis

Si ha analizado y puntuado cada factor le habrá salido una puntuación que oscila entre 10 y 100 puntos. Dependiendo del número final nos encontraremos con 3 "tipos" de mercado. Son los siguientes.

### MERCADO RECOMENDABLE

El cálculo del potencial del mercado es de más de 75 puntos.

Eso significa que reúne suficientes características como para resultar atractivo a priori y con posibilidades de que nuestra iniciativa resulte rentable.

Si ha obtenido esta nota siga con su plan de negocio, concretando las siguientes partes. Obviamente el éxito no está asegurado, pero al menos parece que hemos elegido un *“terreno”* propicio para nuestro camino.

### MERCADO POCO RECOMENDABLE

El cálculo del potencial del mercado estará entre 51 y 75 puntos.

Esa clase de mercados suelen ser aquellos en los que es posible sobrevivir, e incluso tener

una iniciativa rentable, pero sepa que no vendrá sin esfuerzo constante y, en la mayoría de ocasiones, bastante importante.

Esos mercados suponen una lucha diaria, especialmente al principio y, probablemente, muchos días tenga la sensación de haberse metido en un pantano.

Es posible que con el tiempo consiga una cartera de clientes y un status afianzado, aunque también es probable que la iniciativa tenga que cerrar antes de haber obtenido dicha cartera.

Sea como sea, recuerde, nada vendrá sin mucho trabajo en esta clase de mercados. Cada centímetro que gane, habrá de hacerlo arañando y peleando. Normalmente, la mayoría de mercados en los que se decide empezar una iniciativa son de este tipo.

#### **MERCADO NO RECOMENDABLE**

El cálculo del potencial del mercado es inferior a 50 puntos. Eso implica que, por el motivo que sea, deseamos competir en un mercado poco recomendable, con altas probabilidades de que no consigamos tener una iniciativa rentable.

Puede ser porque no aportemos nada nuevo, porque el mercado esté estancado, porque resulte muy costoso o por una combinación de cosas. Personalmente no seguiría planificando el negocio a menos que consigamos subir esa puntuación de alguna manera que no sea “*trucando*” las respuestas (por favor, no haga eso, no truque las respuestas, sólo se estará engañando a usted mismo y sufrirá).

Recuerde que esta clase de análisis siempre son muy subjetivos, con lo que el veredicto debe ser una indicación, pero no algo como para ser tomado al pie de la letra o escrito en la piedra. No obstante, cuanta más honestidad hayamos puesto en el análisis, mejor.



## **6.- Caso de estudio. Dodocase**

Dodocase es el nombre de una funda artesanal para Ipad que la convierte, en su aspecto externo, en una especie de libro.

Es realmente bonita y diferente y encaja muy bien con los gustos de su público objetivo.

Además se suele vender por un precio que oscila entre 50 y 60 dólares, que no es poco, Tenga en cuenta que estamos hablando de I pads y de aquellos que los compran, así que si ha leído los factores anteriores a analizar de un mercado, algunos de ellos, como el precio dispuesto a pagar o si el mercado tiene un tamaño suficiente, iban bien encaminados cuando sacaron su producto.

Pero la cuestión es esta, con sólo 500 dólares de Marketing consiguieron 15.000 ventas en apenas unos días. Y esto no es porque simplemente la funda sea muy buena, que lo es (y no quiero que se vaya con la noción de que el producto no importa, pues es uno de los 10 factores), sino porque la elección del mercado, en general, fue espectacularmente acertada.

Es un caso entre un millón, pero muy ilustrativo y ocurrió por lo siguiente.

El lanzamiento del producto se hizo a la vez que el lanzamiento del primer Ipad.

Literalmente imprimieron unos folletos y los repartieron entre las colas que se habían formado ante las tiendas Apple y que esperaban el Ipad.

Básicamente proporcionaron algo a unos clientes que tenían una urgencia total y presentaron un producto superior para una necesidad que estaba ahí y nadie cubría. Si mira bien el análisis anterior, podrá ver que ciertos factores clave rayan prácticamente el 10 (urgencia sobre todo, precio dispuesto a pagar, singularidad de la oferta...).

Incluso cuando el producto no hubiera sido el mejor del mundo, elegir el mercado

adecuado en el momento adecuado es la llave que te proporciona beneficios rápidos. Por supuesto los emprendedores de Dodocase fueron inteligentes y remataron la oportunidad con un producto superior.

Durante la burbuja inmobiliaria en España afloraron las empresas de venta de pisos como setas tras la lluvia. Es cierto que ahora, tras el estallido de la burbuja, han cerrado la mayoría y con razón, pero es innegable que durante esa época muchos hicieron mucho dinero.

Obviamente no le recomiendo que siga ese camino, ni que engañe o hinche precios como se hizo entonces, porque es deleznable y ya ha visto dónde se termina cuando se actúa de esa manera, pero la cuestión es esta, si observamos objetivamente el fenómeno, lo cierto es que desde el punto de vista estricto de los beneficios, muchos hicieron mucho dinero.

Y la razón de aquellos beneficios fue el mercado, igual que ahora la razón principal de que seguramente acabara con pérdidas si abriera una inmobiliaria también sería el mercado.

## **7.- Qué hacer cuando el mercado no es perfecto o si ya ha empezado y no hay vuelta atrás**

Es probable que haya leído esto y piense que, si usted ya tiene su iniciativa en marcha, llega tarde el aviso. Es cierto que este documento es lo primero que daría a todo aquel que quiere crear una empresa y/o hacer un plan de negocio, pero resulta también útil para el emprendedor que ya ha zarpado de puerto y está navegando.

Al mercado en general no se le puede cambiar, eso no lo voy a negar, pero podemos cambiar nosotros y adaptarnos a lo que quieren. Si se fija, hay factores en el análisis sobre los que sí tenemos control (singularidad de la oferta o crear más productos, por ejemplo).

Si el mercado no está "vivo", como el de las máquinas de escribir que llevo poniendo de ejemplo todo el rato, o el de los vídeo clubs que languidece, lo cierto es que poco hay mucho que hacer más que plantearse cambiar de iniciativa, pero si da señales de vida, entonces debemos trabajar en los factores sobre los que tenemos control y, sobre los otros, no preocuparnos demasiado, pues al fin y al cabo, no tenemos influencia.

Ahora, quiero que analice su mercado y saque la nota, y quiero que vea sobre qué factores, exactamente, puede tener usted influencia. La tarea con respecto a ellos es incrementar la nota lo máximo posible, para empezar a poner al mercado de nuestra parte.

Obviamente no conozco su situación, ni se puede llevar de la mano a nadie, es una tarea que debe realizar el emprendedor, pero quiero que coja esos factores sobre los que puede actuar, anótelos en un papel y quiero que dedique a cada uno de ellos 15 minutos para hacer una lluvia de ideas en solitario, que se pregunte qué podría hacer para incrementar el poder de ese factor en la iniciativa y que no se levante, bajo ningún concepto, hasta que no hayan pasado esos 15 minutos pensando soluciones para cada factor.

En ese cuarto de hora no haga ninguna otra cosa que no sea pensar sobre ello, repetirse la pregunta y escribir las soluciones que le vengan a la mente, por tontas que parezcan al principio.

Al final, obtendrá un montón de ideas. Déjelas reposar una noche entera y, al día siguiente con calma, coja ese papel y críbe como quien separa el grano de la paja, rodee una o dos ideas para cada factor y dé el primer paso, ese mismo día, para empezar a ponerla en marcha.

Ese es el único modo, dicho eso, sólo queda trabajar.