

Rafa Fergom

DIOS
TENÍA UN
BUSINESS PLAN
¿Y TÚ?

SOCIAL
BUSINESS



CONOCE LAS **10 RESPUESTAS**
PARA **EMPRENDER CON ÉXITO**



ÍNDICE DE CONTENIDOS



Introducción	11
1. ¿Tienes un motivo apasionante?	13
2. ¿Por qué necesitas un plan?	23
3. ¿Conoces a los jugadores?	31
4. ¿Has hecho cuentas?	71
5. ¿Quién eres tú?	83
6. ¿Cuál va a ser tu ventaja competitiva?	91
7. ¿Cómo piensas hacerlo?	107
8. ¿Con quién? ¿Con qué? ¿Cuándo? Y ¿por cuánto?	141
9. ¿Y si fallas?	161
10. ¿Mejoras el mundo?	169



2



**¿POR QUÉ
NECESITAS
UN PLAN?**

es que este encuentro, llevado a su vertiente más social, era un gran espacio publicitario para otros agentes: los colaboradores.

Nuestro evento era un escaparate para todas aquellas embajadas cuya misión era mantener activas las relaciones institucionales entre su país de origen y el de destino. Uno de los medios más potentes para cumplir con dicho cometido son los intercambios culturales.

En primera instancia pensamos que cada embajada asumiese los costes derivados de invitar al festival a artistas que representasen su cultura. Eso era el camino más sencillo, pero realmente nos quedábamos a medias, no era un mal modo de apoyar culturalmente al evento, ¿pero era la mejor alternativa para todas las partes? Seguíamos sin resolver los costes de producción.

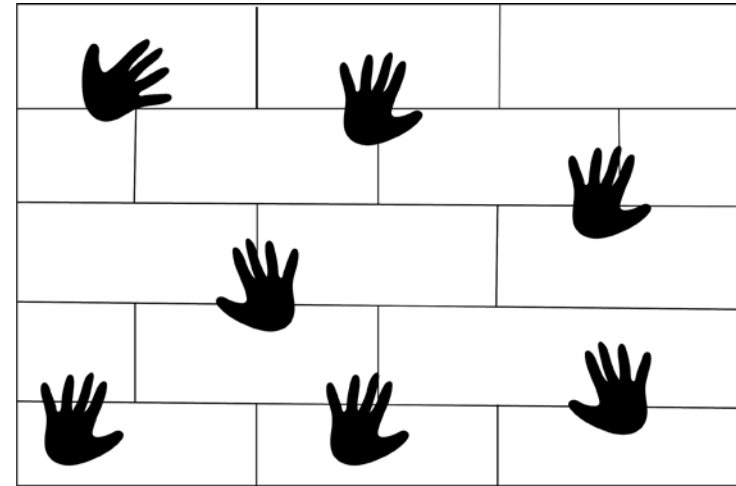
Entonces planteamos crear diferentes espacios cuyo fin fuese la defensa de los derechos humanos, una manifestación integral de valores.

EL PUNTO DE LLEGADA:

Debíamos detectar qué acciones alineadas con nuestros valores creaban mayores sinergias con las estrategias sociales de nuestros clientes.

Un ejemplo:

Si Alemania pretendía potenciar la igualdad entre culturas, hacer alusión a dicha igualdad mediante una obra que representase el muro de Berlín y donde todos los participantes se pudiesen manifestar libremente era una opción más que interesante. El valor económico de esta idea era mínimo, pero su valor emocional no tenía precio, y si multiplicábamos este tipo de acciones sociales por el número de países representados, el único límite era nuestra creatividad.



Podríamos habernos quedado aquí, pero quién piensa de un modo estratégico no deja de lado el largo plazo.

En el segundo año desarrollé un departamento de marketing y comunicación internacional (fuera de Cuba) para crear las herramientas que permitiesen llegar al público extranjero.

Logramos aumentar las ventas por plataformas digitales un 2000 % con respecto a 2017, en esa ocasión a precios de mercado internacional, contábamos con un nuevo «público» que también era un nuevo «cliente».

¿Te has dado cuenta? Estamos hablando de tres tipologías de «públicos/clientes» totalmente diferentes, tanto en su perfil como en el espacio de tiempo en el que pretendemos «conquistarlos». Por un lado, el público cubano que asiste al festival, que es «público» pero no «cliente» y lo necesitamos a corto plazo (2016). Por otro lado, las embajadas, necesarias a medio plazo (2017) y que son «cliente» pero no «público». Y por último el turismo, que forma parte de un plan estratégico a largo plazo (2018) y son «público» y «cliente» a la vez.

Miles de personas empezaron a ir a una zona, no a un local.

¿Y esto? ¿Nos sirvió para cerrar e intentar buscar alternativas en la nueva ola? ¡No! Todas las culpas se atribuyeron a un mal marketing, por lo que se quemaron los últimos cartuchos en una guerra perdida. Todo era analizar qué hacía la competencia para tener más clientes, no se nos ocurrió analizar el entorno y darnos cuenta de que ya no «estábamos competitivos».

Aprendimos demasiado tarde que no era por nosotros o por nuestra gestión del mercado, era porque la tendencia había cambiado, la gente prefería sociabilizarse de otro modo y en otras zonas que cubrían mejor sus necesidades. Así pues, quebramos y yo me arruiné por primera vez.

Aprende a retirarte a tiempo. Si has hecho lo que está en tu mano, no estás obligado a más.

No podemos luchar contra los factores externos. Podemos estudiarlos para entenderlos y actuar en consecuencia, pero nunca para cambiarlos. Si hubiese analizado mínimamente las tendencias y sus posibles consecuencias, hoy sería menos pobre, pero no sabría tanto de su importancia. Al final todo tiene una parte positiva, por mucho que duela.

FACTOR TECNOLÓGICO CASO NACIONALIZACIÓN DE CRAZY RACE

Ya os he hablado de Crazy Race, la «loca carrera de obstáculos». Después de consolidarla en nuestra ciudad decidimos pasar a la fase de nacionalización. No me explayaré en hablar ahora de este proceso, sino de lo que nos atañe: el factor tecnológico.

La primera edición de la Crazy Race realizada fuera de nuestra ciudad contó con más de mil inscritos. Esto fue posible gracias a las redes sociales y a campañas de pago sectorizadas y geolocalizadas que realizamos. Por hablaros de datos, invertimos en posicionar la marca entre nuestros consumidores un 5 % de lo que nos generaron en ingreso. Obviamente, conocíamos perfectamente el perfil de nuestro consumidor y enfocamos bien el mensaje, pero esa no es la cuestión. ¿No es genial poder comunicarte como lo hacen las grandes marcas sin las necesidades de tener un presupuesto imponente en publicidad? Las redes sociales fueron el factor tecnológico clave para poder «conquistar otras ciudades». Para nosotros fue una oportunidad que supimos «surfear». Ahora bien, tengo que deciros que esa misma «ola» la aprovecharon otros que se han instalado en nuestro mercado siendo «forasteros».

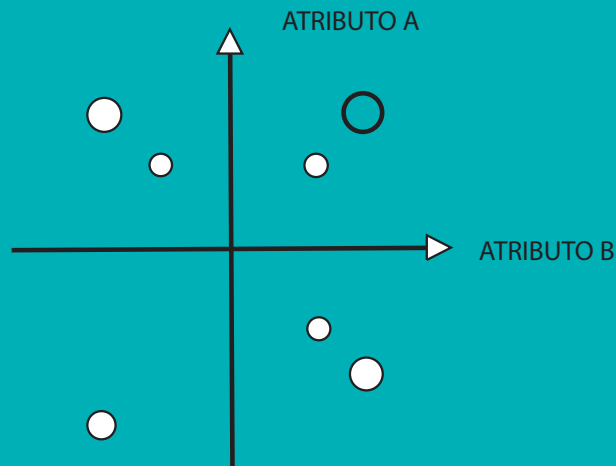
Mantente actualizado, conoce los nuevos canales que utiliza tu público.

Un factor externo puede ser una oportunidad y una amenaza a la vez. En el caso de los tecnológicos debes estar especialmente alerta, pues suelen ser los responsables de las revoluciones que generan modelos de negocio disruptivos en mercados tradicionales.

TE INVITO A QUE HAGAMOS JUNTOS UN PEQUEÑO EJERCICIO:

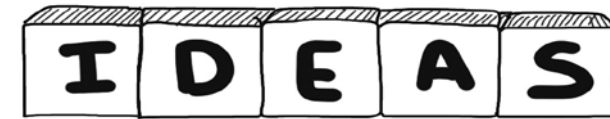
Haz un gráfico, atraviésalo con un eje vertical y otro horizontal de tal modo que queden 4 partes. Elige los dos atributos más valorados por tu cliente, uno por eje. Posiciona a tu competencia basándote en esos atributos, no te posiciones aún, recuerda las «olas» que están por venir, identifica el hueco en el que más posibilidades tendrás contando con dichas olas y con tu visión.

Ahora sí, hazlo. Marca con una «X» tu **posicionamiento deseado**.



El posicionamiento no es más que un lugar donde te imaginas al compararte con tus competidores. Para que tu posicionamiento deseado (donde te ves) sea igual a tu posicionamiento real (donde te ven tus clientes) debes utilizar el análisis realizado hasta el momento. Dicho análisis te permitirá marcar tus líneas de acción, **también conocidas como ejes estratégicos**.

Busca los ejes estratégicos que te guíen a tu posicionamiento deseado y hazlo desde tu misión.



Hasta ahora...

*Has tenido un **motivo** apasionante.*

*Has interiorizado por qué necesitas un **plan**.*

*Has conocido a los jugadores internos: el **mercado**.*

*Has conocido a los jugadores externos: el **entorno**.*

*Has hecho números y cuantificado tu posible **demanda**.*

*Has definido quién te gustaría **ser**.*

¿Y cómo piensas conseguirlo?

PRECIO

¡No seas barato!

Ser el barato de tu mercado solo puede deberse a:

1. Que sea tu ventaja competitiva porque cuentas con una fortaleza en optimización de costes o en volumen de negocio que te lo permite. Si ese es el caso, ya puedes empezar a vender, porque de lo contrario los costes te comerán a una velocidad vertiginosa.
2. No se te ocurre nada mejor que bajar el precio para competir, con lo que no solo te estás perjudicando a ti, también estás afectando a un mercado que se verá obligado a perder en beneficio de vuestro cliente.

El problema de que el precio sea tu única estrategia es que siempre habrá alguien que, tarde o temprano, venderá a un precio menor. Entonces solo podrás hacer lo único que sabes hacer: bajar nuevamente los precios hasta «morir matando».

El precio debe cuidarse. Tiene que ser coherente con lo que se está ofreciendo y solo modificarse a través de promociones temporales o campañas excepcionales que justifiquen la posterior subida. Haz estrategias de precio para promocionar las primeras ventas, para cerrar acuerdos importantes mediante un descuento, para conseguir un beneficio mayor en otros productos o servicios o para fidelizar a un cliente que no te falla. Pero nunca por falta de creatividad.

Si no cobras lo que debes, ¡pierdes!

Se llama coste de oportunidad. Tu mala gestión te hace perder dinero en cada venta y eso te lleva a «estar menos competitivo», pues tu competencia se está enriqueciendo a mayor velocidad.

El precio no es más que el valor que tu cliente le da a lo que le ofreces, así pues, gran parte de todo esto tiene que ver con las percepciones y las expectativas generadas. Esto quiere decir que no solo debemos ser buenos, también tenemos que parecerlo.

Si has hecho los deberes y ya conoces a tu cliente, sabrás con qué envoltorio rodear tu idea para hacer que la desee por encima de su precio lógico.

Somos emociones, impulsos, ilusiones... Rara vez compramos de una forma totalmente racional. El precio es importante, pero el buen marketing te permitirá que no sea lo único a tener en cuenta.

Crea la expectativa, despierta el deseo y desarrolla las estrategias que impulsen a las primeras compras. Si tu idea es buena, dichas compras formarán parte de tu promoción.

La estrategia de precios o *pricing* hace referencia a cómo vamos modificando dichos precios para conseguir nuestros objetivos (vender antes, vender más, vender más caro, etc.).

Dependiendo del sector en el que estés «aterrizando», serán más comunes unas estrategias u otras. Un ejemplo que te sonará es el de las reservas de vuelos o habitaciones de hotel y de cómo fluctúan sus precios en función de variables como la ocupación o la época del año en la que pretendamos disfrutarlos.

Puede parecer sencillo marcar una estrategia de precios, pero si no entiendes a qué estímulos reacciona tu posible cliente, la inversión de recursos se convertirá en un gasto sin retorno.

En eventos, por ejemplo, utilizo varias estrategias de precio, algunas compatibles y otras no.

Para incentivar la compra y capitalizarme ofrezco el mejor precio a aquellos que adquieran su inscripción primero. Aquí es posible elegir una de estas dos estrategias o combinarlas:

1. Inscripción al mejor precio hasta llegar a las «X» primeras plazas.
2. Inscripción al mejor precio hasta la fecha «Y»
3. Inscripción al mejor precio hasta la fecha «Y» o llegar a las «X» primeras plazas.

A partir de este primer plazo se potencia nuevamente la compra con cambios de precio, hay que elegir entre las dos primeras opciones (1 o 2).



Parece que tienes un plan. ¡Enhorabuena! Pero...
¿y si falla?

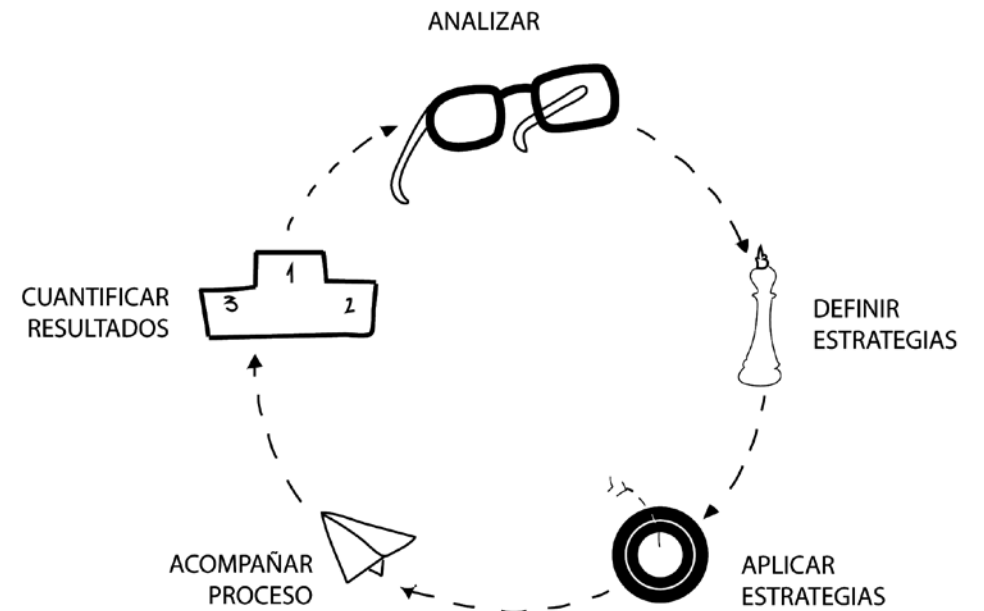
Una vez que has desarrollado tu plan estratégico
toca pasar a la acción. Para ello vamos a definir un
sistema de control que se repita temporalmente y
cuya periodicidad nos permita intervenir a tiempo en
caso de ser necesario.



Este es nuestro «pan de cada día»:

- Analizar.
- Definir las estrategias.
- Aplicar las estrategias.
- Acompañar el proceso de implementación.
- Cuantificar los resultados.
- Volver a empezar:
 - Analizar los resultados.
 - Definir las estrategias para aplicar las correcciones en caso de ser necesarias.
 - Acompañar el proceso con las nuevas correcciones.
 - Cuantificar los nuevos resultados.
 - Volver a empezar.

Y así, hasta el infinito y más allá...



EMPRENDER no es ni más ni menos que querer aprender a vivir de un modo diferente. Si te ha enamorado una idea, si vives y sueñas con hacerla realidad... Este libro te ayudará a encontrar las respuestas para emprender con éxito.

¿Y POR QUÉ ESTE LIBRO ES PARA TI?

Porque el autor es como tú, un emprendedor que vive de hacer realidad sus sueños y sueña con seguir haciéndolo.

Porque se ha caído cientos de veces y no le ha sido fácil volver a levantarse, pero lo ha conseguido.

Porque ha descubierto que emprender no es más que aprender a vivir de un modo diferente y para ello es necesario tener un mapa, tu mapa.

Y porque cuando más perdido estaba, se prometió que si volvía a renacer, ayudaría a otras personas, repletas de ilusión como él, a hacer realidad sus sueños de emprender y construir un mundo mejor. ¡Ese momento es ahora!

Rafa entiende el emprendimiento como un medio para vivir, no como un fin. Por eso te propone un camino para que el éxito también esté en el trayecto hacia tus propósitos.

Este libro que sin duda tendrás en tus manos es la herramienta de un soñador para ayudarte a crear tu propio plan, tu propia vida.

SOCIAL
BUSINESS

ANAYA
MULTIMEDIA

www.anayamultimedia.es

