

Rafael Galán

Periodista de la revista *Emprendedores*

Cómo hacer un business plan

En una semana

.....
Inversor

.....
Producto

.....
Gráficos

.....
Estrategia

.....
Mercado

.....
Finanzas

.....
.....
.....

.....
.....
.....

Cómo hacer un business plan

**En una
semana**

Rafael Galán

Índice

Introducción	9
Lunes. Os presento mi plan B	14
Martes.Cuál es mi propuesta de valor	40
Miércoles. Esto hay que venderlo	62
Jueves. Es hora de echar cuentas	84
Viernes. Elevator pitch	94
Sábado. No quiero un plan encuadernado	107
Domingo. No tengo dinero, ¿qué hago?	115
Anexo	121

Lunes

Os presento mi plan B

Mi plan B arranca un lunes a las ocho y media de la mañana, en un tren de Cercanías, destino Aranjuez, con tres medidas (18 centímetros de ancho, 25 centímetros de alto y 1,3 centímetros de grosor) apuntadas en un pequeño bloc de notas negro.

Esas medidas son las medidas estándar de las novelas *pulp* –bautizadas en España como novelas populares–, novelas policíacas, de aventuras, de ciencia ficción, del Oeste y de terror que inundaron los quioscos de Estados Unidos en las dos primeras décadas del siglo XX, que llegaron a España más hacia los años cincuenta y sesenta, y que comenzaron a mermar mis bolsillos a finales de ese mismo siglo y a principios del presente, pateando librerías de viejo y haciendo tiritar la tarjeta de crédito en librerías *online*. David Dodge, William S. Burroughs, William Nolan, Robert E. Howard, Chester Himes, William O'Sullivan, Donald Westlake, Harlan Ellison, Ed McBain... muchos de ellos, escritores que tenían a un acreedor esperándoles al otro lado de la puerta de su pensión.

Me equivoqué –profesionalmente– de década –nací en los años setenta, con medio siglo de retraso con respecto a la edad dorada de estas publicaciones– y de país –en

Lunes

España, en lugar de Estados Unidos—. No sé. Aquí comprábamos cintas del Fary en las gasolineras; allí, novelitas que escupían frases como: «El tipo que me estaba esperando en mi habitación quería volarme la tapa de los sesos, ni más, ni menos.»

¿De qué va el negocio que quieres montar?

El caso es que mi plan B, el lunes (quédate con estas dos palabras: EL LUNES), ese plan que tenía en la cabeza y con el que siempre me digo: si me echan, lo monto, no es otra cosa que poner en marcha una editorial *online* que resucite el género *pulp* en nuestro país: traducciones del inglés de novelas policíacas, de aventuras, terror, ciencia ficción y Oeste, a ser posible cuyos derechos de autor hayan caducado ya.

(No dejes de leer. No es un libro sobre cómo montar una editorial, sino cómo sacar de mi cabeza una idea de negocio, concretamente mi plan B, que resulta que es una editorial. El proceso de reflexión es el mismo para cualquier tipo de negocio.)

Como te decía, no es una idea que se me haya ocurrido de la noche a la mañana, de hecho lleva ya dos o tres años rondádome la sesera, pero es una idea que, hasta ahora, no había salido de mi cabeza y para la que no había investigado el mercado. Sólo tenía «editorial», «digital», y «*pulp*». Y ya está.

Al principio, es cierto, pensé en montar una editorial pura y dura, en papel, mientras el papel dure, claro, que no sé cuánto va a durar (de hecho no sé si estás leyendo esto en papel o en un eReader, aunque francamente me da igual

Lunes

siempre que hayas pagado por ello). Pero tenía claro al arrancar (quédate con estas dos palabras: AL ARRANCAR) que tenía que dimensionar mi proyecto; primero, a mis capacidades financieras, y, segundo, a mis habilidades.

¿Cuáles son tus capacidades financieras?

Digo lo de dimensionar a mis capacidades financieras porque para arrancar no cuento con mucho dinero. Para que te hagas una idea, mi cuenta corriente tiene cuatro dígitos y el primero de estos dígitos es inferior a dos. Así que lo único que puedo invertir es mi tiempo y mi coste de oportunidad. Lo del tiempo, me imagino que no hace falta que te lo explique. Lo del coste de oportunidad es un concepto que no es tan habitual que escuches. Y, la verdad, no puede ser más sencillo de explicar: es el dinero que podría estar ganando si continuara haciendo lo que hago para ganarme la vida –ser periodista y escritor de libros de gestión– y por el que me llevo un digno salario todos los meses y que me da una tranquilidad poco emprendedora, pero para mí bastante satisfactoria cuando me pateo librerías de viejo en busca de alguna novelita de Doc Savage que me falta en la colección. Un universitario también tiene un coste de oportunidad: lo que arriesga dejando la carrera (no sé, alguna ingeniería en el tercer año) para montar un negocio.

¿Tienes las habilidades necesarias para sacar adelante tu idea de negocio?

Y digo lo de adaptar a mis habilidades, porque una editorial

Lunes

offline tiene una parte de distribución y logística que se me escapa –que no digo que no se pueda hacer, o que no sea mejor idea, sino que sencillamente desconozco– y que entra dentro de un juego que también se me escapa y con el que no me siento cómodo. Entiendo de escribir, entiendo de novelas *pulp* y entiendo de redes sociales. Y poco más.

Es importante saber cuál va a ser el corazón, la piedra angular, de tu negocio (los *enteradillos* se refieren a esto con el término anglosajón *core business*). ¿Qué quiere decir esto? Mucha gente piensa, por ejemplo, que Zara se dedica a la moda, vamos, que es un negocio de moda, cuando en realidad es un negocio de gestión de stocks y de logística que poco tiene que ver con la moda. Pues con una editorial ocurre lo mismo: es un negocio que tiene que ver con logística y con la gestión de stock, y con ser capaz de mantener una presencia estable en las librerías y yo, de eso, no entiendo (bueno, va de eso y también de ofrecer buenos libros, pero eso, como el valor, se presupone). Y como lo que quiero es desarrollar un negocio de algo de lo que entienda, quiero enfocarlo hacia donde pueda tener una oportunidad.

¿Cuál es el verdadero motor de tu negocio?

Es importante averiguar qué es lo que hace que un negocio como el tuyo funcione, cuál es el motor que hace que gire toda la maquinaria. Por ejemplo, muchos emprendedores quieren abrir restaurantes, pensando que es un negocio donde lo importante es la comida, que tiene que ver con la creación, que si Ferran Adrià por aquí, que si René Redzepi

Lunes

por allá, con buena calidad de los productos, y es un negocio en el que el corazón es la rotación de las mesas y la gestión del precio en los segundos platos. Esto, dicho así, es menos glamouroso, pero es cierto: necesitas saber eso porque sólo así te das cuenta de que si de verdad quieres tener una oportunidad necesitas buenos camareros, medir bien cuántas mesas eres capaz de atender, acertar con el tamaño del local, saber cuánto te cuesta poner los jueves un solomillo delante de un comensal, y no tanto contratar al cocinero más increíble que haya conocido la madre tierra. Si crees que con un buen cocinero es suficiente, mal vamos.

Así que descarté publicar en papel porque no controlo la logística y con mis conocimientos y habilidades no voy a ser capaz de controlarla (lo que no quiere decir que NO se pueda, sino que YO no puedo) y opté por la edición digital. De esa manera, la logística es negocio de otros: Amazon.com, CasadelLibro.es, FNAC.es, Google Play (para los dispositivos Android). Ya no tengo que preocuparme de volumen de tirada, ni de devoluciones, ni de mancha en las librerías.

Esto me lleva a preguntarme cuál es ahora el motor de mi negocio. Lo fundamental ahora, el verdadero *core*, es ser capaz de crear una comunidad en torno al género *pulp*: vamos, que tengo que hacer un señor esfuerzo en marketing y comunicación...; como cualquier negocio que entre en el mercado con una propuesta nueva. En la medida en la que sea capaz de generar esa comunidad, ese interés, seré capaz de salir al mercado. Porque la calidad de los libros tiene que ser obvia. Si no, no entraría a competir con gigantes de la edición.

Lunes

Quería además que fuese digital para ahorrar costes de producción. Y, en este mismo sentido, además de digital, tenía claro que no quería montar una plataforma propia de venta propia, sino utilizar las plataformas donde ya se vendieran libros digitales. Un 11,7 % de los españoles –cuando escribo estas líneas– lee libros digitales, según la Federación de Gremios de Editores de España. Otra cosa es que pague por ellos.

En teoría, y sólo en teoría, tendría que ser proporcional el número de eReaders (los dispositivos para leer) que se venden en el mercado español y el número de eBooks (los libros electrónicos) que compran los lectores, pero resulta que las cifras no cuadran. Según datos del Observatorio de Piratería y Hábitos de Consumo de Contenidos Digitales 2012, el 12 % de los internautas accede ilegalmente a libros. ¿Qué quiere decir un 12 %? Nada menos que 226,9 millones de descargas ilegales.

Según este mismo informe, el sector editorial pierde 586 millones de euros al año por la piratería. Según los datos de la Federación de Gremios, un 64,4 % de los lectores digitales reconoce haberse descargado libros digitales sin pagar, un 37,9 % asegura que se los han pasado familiares y el resto, se supone, ha pagado por ellos. Ahora resulta que la culpa la tiene el cuñado...

Estas cifras, así, sin conocer el sector, echarían a cualquiera para atrás, pero no a mí, empeñado en recuperar un hábito, la lectura de novelas *pulp*, que, en realidad, nunca fue un hábito en España (vete quedándote con la ironía: emprendedor que no hace caso a unas cifras sectoriales). Las cifras de mercado, obviamente, son orientativas, pero sin duda cuando son tan marcadas como

Lunes

éstas, indican una clara tendencia. Al menos a corto y medio plazo.

Pero como es lunes, soy optimista.

Al distribuir a través de las librerías *online* que ya funcionan en la actualidad, me ahorro la inversión inicial en una plataforma de venta propia (que está en torno a unos 6.000 euros con un proveedor razonablemente serio), que no tendría más remedio que subcontratar, porque lo que es de unos y ceros, como que uno entiende cero. Además, al ser digital me ahorro los costes de distribución y logística que supondrían en torno a un 20 % del coste de mi producto. Las tiendas *online*: Amazon, iBookStore de Apple y Google Play me cobran un 30 % de comisión, pero, al menos para arrancar y ver si el negocio funciona, lo asumo. Además, se trata de vender donde la gente compra –al menos, donde compramos los que compramos libros digitales... ¿a ver si voy a ser el único?–. Es un 30 %, sí, pero al menos estoy donde se compra.

Si lanzara mi propia tienda, darla a conocer en el océano poco azul de internet –de hecho es más bien negro– sería una locura. Además de obviar cómo consumen los clientes, requeriría una inversión en marketing que no me puedo permitir.

Para arrancar, ganar músculo y tiempo, también había pensado recuperar novelas y publicaciones descatalogadas del género de autores cuyos derechos de autor hayan prescrito ya. Con el tiempo no tengo inconveniente en pagar derechos de autor –en torno a 3.000 euros, de media, por título, en concepto de adelanto del pago de derechos más el porcentaje luego por ejemplar vendido, una vez superado el adelanto.

Lunes

A ver, un momento: ¿estoy siendo demasiado optimista?

No quiero pagar por una plataforma tecnológica propia, así que aprovecho el canal de ventas de terceros, en el que sólo tengo que pagar si vendo, con lo que me financian mis clientes. Como quiero lanzar novelas sin derechos de autor, en principio sólo tendría que pagar las traducciones, pero tengo pensado hacerlas yo (al menos el primer año de vida del negocio), así que otra cosa en la que no tengo que invertir.

No tengo mucho dinero para invertir en marketing, de hecho, no tengo ni un duro (¿recuerdas lo de la cuenta corriente de cuatro dígitos? Pues es verdad).

Está claro que para mi proyecto tengo claro que no necesito invertir un millón de euros, pero también soy consciente de que hacerlo sin invertir nada tampoco tiene mucho sentido. ¿Es sostenible mi idea financiándome exclusivamente con mis clientes? Me suena raro.

Así que, llegados a este punto, me planteo las diez preguntas de manual que cualquier emprendedor tiene que plantearse cuando arranca con un plan de negocio, que, es gracioso, te las sabes, has escrito sobre ellas en cientos de artículos, las has pronunciado con voz confiada en conferencias... pero, a la hora de responderlas, ves que ni tu idea es tan potente, ni estas preguntas son tan fáciles de responder –aquí pienso lo fácil que es ser periodista: escribes cuáles son las preguntas, sin más, y quedas como un *señor*: que sean otros los que las respondan.

1. ¿Qué problema resuelves?

Hmmm. ¿Problema? ¿La dificultad de encontrar novelas policíacas, de aventuras, de terror, del Oeste y de ciencia

Lunes

ficción *pulp* para los fans de este género, que, de momento, se resumen a mi humilde persona y a un antiguo compañero de trabajo que fue el que me metió el gusanillo? La mayoría de los títulos está en inglés y no han sido traducidos al castellano.

Otro problema que encuentro y que resuelvo: un momento de ocio leyendo a un precio asequible. Y como quiero que sean productos cortos, quiero que se consuman en momentos liminales, los trayectos en autobús o en tren al trabajo, un ratito antes de cenar, a la hora de la comida en la oficina si te toca comer sola o solo. Si pienso en un eReader como en un dispositivo móvil con una aplicación para leer libros, en las plataformas móviles, los tiempos liminales son realmente momentos duros de consumo. En una tableta compites con la música, con la TV, con miles de aplicaciones –bueno, miles, no, pero sí con las cinco o seis que un consumidor puede utilizar al día–. No puedo pasar de puntillas por todos estos productos sustitutivos (porque compites no sólo con productos similares, sino también con otros que no tienen nada que ver contigo, pero que se consumen en momentos de ocio).

También quiero solucionar la duda sobre: qué leo ahora. Quiero que se establezca una relación con el lector aficionado, que tenga una fuente a la que recurrir todos los meses. Escribo esto y se me ocurre que no sólo debería vender libros descatalogados, sino también un paquete anual, un modelo de suscripción para que los lectores no tengan que preocuparse por qué libro tienen que leer.

2. ¿Hasta qué punto ese problema que tú has detectado es verdaderamente un problema?

Vaya, ahora que lo pienso, tiene poco de problema. Pero en el ocio, problemas, lo que se dice problemas, no hay, más allá de precio o de acceso físico –que es una cuestión de precio y tiempo: quieres esquiar en Benasque y vives en Málaga, y si quieres ir a Benasque, tienes que pagarte el viaje–. Mi propuesta reduce el precio de este tipo de productos en papel, aunque ediciones de bolsillo y bibliotecas desestiman el argumento del precio.

Creo que es un tema de disponibilidad y de facilidad de acceso a este tipo de literatura. Hombre, muchas de estas novelas no son fáciles de encontrar, pero si buscas, terminas encontrándolas y parte de la gracia está también en la búsqueda. Y es cierto que la mayoría no se ha traducido, pero también es cierto que están en inglés y que si me dirijo a un consumidor que es como yo, un *neofriqui*, como que no es un problema.

¿Para qué las traduzco entonces? ¿Para crear nuevos aficionados a este tipo de novelas? ¿Para incorporarlas al «carro» de lectores actuales de novela negra, de aventuras y de terror que no conoce a sus clásicos? La verdad, no había pensado en ello. Pero atisbo que el verdadero mercado, el que da dinero es de esos lectores actuales de novela negra y aventuras que, casualmente, tienen que ir en transporte público a trabajar.

3. ¿Cómo es de persistente-consistente ese problema?

¿Persistente? ¿Consistente? Aquí ya me empiezo a romper, como un delincuente culpable en un interrogatorio. Me arranco un par de padrastrós de los pulgares. Aunque, eso

Lunes

sí, todavía no pido abogado. Sólo dejo de mirar al suelo y dirijo mi mirada a mi interlocutor, el poli duro que me está interrogando. Es en ese momento en el que pone una mano en mi hombro y aprieta. A ver, es persistente en tanto en cuanto hay veces que agradeces encontrar pronto lo que estabas buscando. Pero ¿consistente? Problema no es porque ya hay una oferta de novela negra, de aventuras, terror y del Oeste *offline*.

Empiezo a sudar. Y todavía estamos a lunes.

4. ¿Dónde se encuentra ese problema?

Más allá de mi mente, en librerías de viejo que están desapareciendo, porque ponte a buscar tú estos libros en grandes superficies o en cadenas de librerías. Y en que están únicamente en papel, y en que nadie se ha puesto a digitalizar estos títulos y creo que el digitalizador que los digitalice buen digitalizador será y por qué no puede ser mi empresa ese digitalizador prestidigitalizador.

5. ¿Cómo lo resuelves?

Directamente a través de lectores electrónicos y tabletas y a un precio asequible. Creo que es un negocio de volumen, igual que lo era cuando se vendían cientos de miles de ejemplares mensuales. Quiero salir a 98 céntimos (quédate con este precio, estimado lector, que luego vendrán curvas), que es el mismo precio al que salían este tipo de novelas en su día –en teoría, porque eran 98 céntimos de dólar de 1920 y 98 céntimos de peseta.

6. ¿Qué tamaño tiene el mercado para el que resuelves ese problema? ¿Es un mercado relevante?

Lunes

Me siento como cuando en el colegio no sabía cuál era la respuesta a la pregunta malintencionada de un profesor. Levanto la mano y digo en tono de interrogación: ¿un 11,7% de la población lectora? Uff, este dato (de la Federación del Gremio de Editores, que hace referencia al volumen de lectores que han saltado al formato digital) es demasiado genérico.

Los emprendedores se encuentran a veces con dificultades a la hora de obtener información de administraciones públicas, empresas, competencia... La investigación de mercado, las cosas como son, es complicada: el primer problema importante es localizarla, conseguirla, pero también está ahí la clave del plan de negocio y de la planificación del negocio. También resulta complicado conseguir información económica de los proveedores. Ocurre lo mismo cuando se quiere hablar con las empresas que ya están en el sector. Pero ahí también juega un papel importante la habilidad del emprendedor. Vamos, que, al menos en mi caso, no tengo excusa.

MI PLAN BUUUUU

Dejo el papel y decido buscar en Google AdWords. A través de la herramienta de búsqueda de palabras de Google AdWords (gratuita, al menos cuando escribo estas líneas) trato de averiguar cuánta gente busca en internet los conceptos y los autores por los que quiero que me conozca el mercado (las palabras por las que me quiero posicionar cuando la gente haga una búsqueda en la red). De las cifras que me encuentre, según me enseñó hace tiempo Pepe Isabal, consultor de comercio electrónico de e-Tecnia, tengo que ver, primero, si me veo capaz de quedarme con

Lunes

un 20 %. Y, claro, para eso tengo que saber cuál es ese 20 %.

Me explico.

A la hora de analizar un mercado, lo que tienes que ver no es tanto a quién le interesa tu producto (que sí, que está muy bien eso de los clientes potenciales para hinchar cifras), sino cuántos de esos clientes a los que les interesa tu producto estarían dispuestos a pagar por él (lo que es más difícil de averiguar, y tampoco deja de ser una hipótesis, pero, al menos, te hace poner los pies en la tierra). Sin clientes que paguen no hay negocio.

Hasta ahora nunca me había puesto manos a la obra con este ejercicio para mi plan B. Comienzo a teclear en Google Adwords:

Primer término: busco uno de los autores más populares de novela negra *pulp*: «donald westlake». Vaya. Me encuentro primero con 5.400 búsquedas mensuales locales en dispositivos portátiles y ordenadores de mesa. ¿El 20 %? 1.080. ¿Tantos? HmMMM. 720 búsquedas mensuales globales en dispositivos móviles. ¿El 20 %? 144 búsquedas. HmMMM.

Segundo término: intento ver el interés por el sector tecleando «novela *pulp*». Para España, menos de diez búsquedas mensuales. Ni le saco el 20 %... En todo el mundo, en español: 170. Tampoco le saco el 20 %. En este punto ya no me siento tan optimista. Más que plan B, es un plan ¡buuuuuu!

Tercer término: ahora voy a por algo más amplio como «novela negra»: 49.500 búsquedas mensuales locales en dispositivos portátiles y ordenadores de mesa. ¿El

Lunes

20%? 9.900. Esto ya es otra historia. Regresa el optimismo a mi idea de negocio. No obstante, no es para tirar cohetes.

No sé si esto es suficiente, así que le sumo dos búsquedas más: «novela policial», para la que encuentro 33.100 búsquedas mensuales locales en dispositivos portátiles y ordenadores de mesa, y «novela policiaca» (así, sin acento, que es como hacen las búsquedas los consumidores en internet), que me devuelve 27.100 búsquedas mensuales locales en dispositivos portátiles y ordenadores de mesa. Ahí la cosa cambia.

De todas formas, con esto sólo tengo una parte del mercado: la novela negra. Sigo buscando para «libros de aventuras», «las mejores novelas de...», «edgar rice burroughs», «rice burroughs», «tarzan burroughs»... Me encuentro con cifras similares, que os ahorro. Van en la misma línea.

Esto es sólo para ver si me siento capaz de hacerme con el 20 % del mercado.

Ése es el planteamiento amable. Ahora le toca el turno al planteamiento real. Ahora tienes que tener presente que del volumen de consumidores potenciales que busca tu producto o tu tipo de producto en internet, se traduce en compra sólo un 2 % de las búsquedas (si quieres puedes rizar más el rizo y sacar el 2 % del 20 % de ese mercado con el que crees que eres capaz de hacerte; yo me quedo con el 2 % del interés total, que también vale). Con la Iglesia hemos topado.

Para «novela policial», por ejemplo, quiere decir que si hay 33.100 búsquedas, si hago las cosas bien, si el

Lunes

producto es interesante, tiene un precio interesante y el consumidor es capaz de encontrarlo en la plataforma en la que lo quiero vender, en el mejor de los casos, voy a ser capaz de vender 662 ejemplares.

Para «donald westlake» el dato es mucho peor: me quedaría con 108 ejemplares mensuales. Y antes de echar las cuentas ya sé que con esas cifras no me salen las cuentas por mucha ingeniería financiera que se pueda hacer.

Ufff. Comienza a llover a mares. ¿Será una señal?

Esta técnica le vale a cualquier negocio para empezar. Yo tengo suerte porque es un negocio ciento por ciento digital. Éste es un buen punto de partida para cualquier negocio (incluso para un restaurante para crudívoros), pero cualquier negocio que no sea digital tiene, además, que llevar el estudio de mercado más allá. Y por más allá, me refiero a la calle. Si quieres montar un restaurante, cuando decidas la zona y veas locales, no tendrás otra que plantarte delante y contar cuánta gente pasa por delante y hacerte las mismas preguntas; y luego tendrás que ir a otros restaurantes de la zona y calcular cuánta gente come... y hacerte las mismas preguntas. Y si vas a vender tecnología al sector farmacéutico, tendrás que ir a congresos y hablar con directivos y representantes de esas empresas y contrastar tu propuesta de valor... y hacerte luego las mismas preguntas. ¿Coges la idea, no?

7. ¿Quiénes son tus competidores?

Está claro: mi competencia directa son las editoriales en papel. EDITORIAL UNO (uno de sus numerosísimos sellos apuesta por la novela negra), EDITORIAL DOS (en general, la editorial tiene un sólido pilar «negro»), EDITORIAL TRES

Lunes

(es toda novela negra, de aventuras e histórica), EDITORIAL CUATRO, EDITORIAL CINCO y EDITORIAL SEIS no me preocupan, EDITORIAL SIETE (tiene, glups, una tienda *online* sólo de novela negra... su presencia tanto *online* como *offline* es contundente y hace temblar hasta al más pintado) y EDITORIAL OCHO (edita clásicos contemporáneos de novela negra, de Dashiell Hammet para acá).

Mi competencia indirecta son las editoriales digitales, aunque ninguna no toque la novela negra: EDITORIAL DIGITAL 1 (periodismo de largo formato), EDITORIAL DIGITAL 2 (narrativa), EDITORIAL DIGITAL 3 (narrativa), EDITORIAL DIGITAL 4 (narrativa), EDITORIAL DIGITAL 5 (narrativa) y EDITORIAL DIGITAL 6 (biografías deportivas).

Y todo esto, claro, teniendo en cuenta sólo la competencia directa e indirecta para el mismo producto, la literatura, porque si me meto en productos sustitutivos para un producto digital, ahí es ya como para volverse loco. Compito nada más y nada menos que por el tiempo libre del consumidor: televisión, YouTube, aplicaciones... Porque no sólo se lee en eReaders, sino también en tabletas, como te decía antes.

8. ¿Qué facturación tiene tu competencia?

Las facturaciones globales están en el Registro Mercantil, así que es razonablemente fácil hacerse una idea de cuánto factura tu competencia. Lo ideal es conseguir empresas de tu tamaño, pequeñas. Si compites con una gran empresa, lo siento en el alma: no vas a conseguir datos segmentados, sino datos globales. Eso no te sirve para nada. Lo ideal es buscar empresas de tu tamaño (no del que tienes, que ahora mismo es cero pelotero, sino del que quieres tener).

Lunes

Y esos datos, como decía, están en el Registro Mercantil: tuvo tantos beneficios, tanta facturación y puedes saber si tu competencia va hacia arriba o va hacia abajo. La media de facturaciones de tus competidores sería tu máximo. Esto te va a ayudar a ver la realidad: si la facturación de tus competidores ha bajado, esto puede decir que el sector va hacia abajo, o que tus competidores son unos inútiles, o que a ti se te ha olvidado algo.

Me pongo a hacer los deberes.

Las editoriales pequeñas digitales no están todavía en el registro, así que decido buscar información de una editorial centrada exclusivamente en los géneros en los que quiero entrar, la EDITORIAL TRES. Es una editorial con una trayectoria de varias décadas. Busco información en el Registro Mercantil *online* –9.95 euros, mi primera inversión en el negocio, yo que no quería gastar ni un euro–. Resulta que factura 4,7 millones de euros. ¿Es ése mi techo? Creía que tenía una gran estructura, pero veo que sólo tiene quince empleados fijos. Hmmmm. No está mal. Supongamos, que pudiera quitarle un 20% de cuota: 940.000 euros. ¿Puedo llegar a ser capaz de facturar esa cantidad? Lo veo factible.

No obstante, esa cifra no me sirve mucho de orientación ya que sólo edita en papel, así que sigo buscando.

Por fin doy con algo. Según el panel de libros electrónicos de la consultora GFK, en 2012 el título que más vendió en España vendió 1.900 ejemplares y el segundo, 1.500 ejemplares. Considerando que este panel no cuenta las ventas hechas en Amazon ni tampoco en otras plataformas extranjeras, podemos asumir que las ventas pudieron ser superiores. Es cierto que respecto a los libros impresos la facturación de libros electrónicos

Lunes

está todavía por debajo del 5 % del total, pero considerando que la oferta disponible en digital aún es pequeña, los números no son malos. O al menos, lo suficientemente interesantes para justificar la apuesta por los contenidos digitales.

De todas formas me voy a quedar con la cifra de 1.900 ejemplares para marcarme un techo: eso es lo que, tal y como está el mercado, voy a poder vender como máximo si soy capaz de vender. Ésa sí es una cifra con la que me puedo comparar.

Se supone que tengo idea de vender a 0,98 euros. Si fuera capaz de vender 1.900 ejemplares de un título y lo cobrara a esa cantidad, facturaría 1.862 euros. Si divido esa cifra entre los 940.000 euros que me he marcado antes, tendría que lanzar 504 libros al año. Vamos, una locura. Y, además, esa cifra no tiene en cuenta que el canal se lleva el 30 %, lo que quiere decir que las plataformas de venta se llevarían 558,6 euros y yo me quedaría con 1.303,4 euros por libro. A eso, además, tendría que quitarle el IVA del 21 % –porque resulta que los libros digitales no tienen el IVA superreducido del 4 % que tienen los libros en papel: a los libros digitales se los considera como aparatos electrónicos–. El IVA para esa cantidad son 391,02 euros. Se me queda en 912,38 euros. Si tengo que pagar derechos por el libro, sencillamente, no me interesa.

Y todo esto lo estoy calculando a las bravas, sin saber todavía cuáles van a ser mis costes fijos. Esto de los 0,98 euros, me huelo ya, no es tan buena idea.

De repente caigo en la cuenta de que se me había olvidado otra pata de la competencia. Los modelos de libros bajo suscripción, como el que ofrece la *startup* española

Lunes

24Symbols, a cuyo fundador entrevisté para la revista *Emprendedores* cuando arrancó con el proyecto. Fueron los primeros, pero ya han salido modelos de negocio similares al mercado. En principio se iban a centrar en libros académicos y para profesionales, con un modelo de suscripción por gremios y por centros educativos, y cuatro años después han girado hacia una oferta de literatura generalista. Le echo un vistazo a los textos más populares y me encuentro con mucha novela negra... Ufff, lo que me faltaba, más competencia.

Te sonará a nimiedad, pero todo este trabajo te va a ayudar a saber si lo que quieres vender –ya sea *online* u *offline*– le interesa a alguien y a tener un primer contacto con el mercado en el que te vas a mover (que lo más recomendable es que ya conozcas por experiencia propia).

Yo sigo a lo mío, ya de vuelta en casa, de nuevo en el tren, con mis diez preguntas. Estoy absorto en mi cuaderno y en la documentación que he encontrado en internet, que he impreso y que ahora está manchada por notas apresuradas que emborronan los folios. Si pierdo estos papeles alguien pensaría que son de un lunático... o de un emprendedor con una idea de negocio entre manos.

9. ¿Cuál es el potencial de crecimiento de ese mercado en el que vas a entrar con tu proyecto?

¿Cómo se quedaría un inversor si le digo que no tengo ni idea?

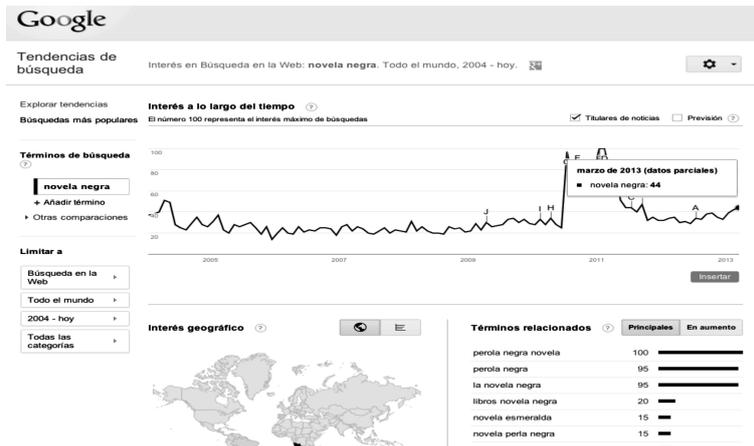
¿O que en papel cae la demanda y que en digital no podría ser menor la demanda? Hacer un buen estudio de mercado es muy complicado: saber exactamente cuánto dinero se mueve en tu sector, y que sea extrapolable es muy complicado. Y aunque consigas hacer bien ese estudio

Lunes

de mercado, tampoco quiere decir que tú te lo vayas a quedar. Que tú hayas visto que hay un nicho, que ese mercado crece a un tanto por ciento anual, y que ese mercado mueve un volumen de facturación global en España de tantos millones, a decir luego que te vas a quedar un tanto por ciento... va un mundo. La gran incertidumbre de cualquier proyecto es dar con la facturación. Dicho esto, si eso ya es difícil, hacer proyecciones sobre el sector... ¿qué es? ¿Ciencia ficción?

Muchos emprendedores tiran de Google Insights para ver también el interés de los consumidores en buscar un determinado producto a lo largo del tiempo. Ya estoy en casa, así que hago lo propio: tecleo en mi ordenador «novela negra», «pulp», «novela de aventuras», «novela de misterio»... El interés ha bajado en los últimos dos años, pero ha crecido con respecto a 2005 y ha repuntado en 2013. Algo es algo.

La búsqueda tenía este aspecto:



10. ¿Existe un canal de ventas ya establecido que conozcan bien los consumidores a los que quieres dirigirte aunque puedan no estar comprando todavía en él?

Afortunadamente sí.

De hecho, ésta es la única respuesta que puedo responder sin miedo a equivocarme. Quien compra libros digitales lo hace a través de los canales ya establecidos: Amazon, iBookstore (Apple), GooglePlay (para dispositivos Android), Casa del Libro y FNAC. Tiene un coste, pero no tiene letra pequeña: te cuesta un 30% y lo tomas o lo dejas.

Y también me interesa un nuevo canal: las bibliotecas municipales y algún que otro bibliobús ofrecen ya el servicio de préstamo de libros electrónicos. ¿Les seguirán otras zonas de España? ¿Les interesará la novela negra en esos libros electrónicos ya precargados? No me va a dar dinero, pero creo que puede generar una cierta exposición al público y una oportunidad para hacer comunicación, algo así como una mano negra que se extiende a lo largo de la geografía española.

Pienso en esto y se me ocurre que a lo mejor le puede interesar un catálogo precargado a un fabricante de eReaders para ir haciendo marca y generando en los usuarios que leen el gustillo por el *pulp*. Tengo un buen contacto en una empresa española que fabrica tabletas y dispositivos electrónicos. Me parece la mejor idea que he tenido en todo el día. El corazón me late desbocado. Con la mano derecha y no sin cierta dificultad me doy unas palmaditas en el hombro izquierdo. «Bien hecho, chico.» Busco el teléfono en mi agenda, cojo el teléfono, comienzo a marcar y cuelgo el auricular cuando sólo llevo cinco dígitos. ¿Seguro que es buena idea?

Lunes

Me pongo a buscar información en internet sobre fabricantes de eReader y me encuentro con un artículo del diario *El País* que asegura que «la gente que lee en formatos electrónicos aumenta; pero las ventas del eReader, el lector electrónico, bajan. Exactamente un 28 % en 2012 en todo el mundo, según datos de ID. En total se vendieron 19,9 millones de estos aparatos». Fin de la cita. Las cifras no crecen, me imagino, porque la gente no cambia de eReader como puede cambiar de móvil, o incluso de tableta (que tengo yo mis dudas de que se cambie con tanta ligereza). Ya no tengo tan claro que sea buena idea entrar en el eReader y gana fuerza desarrollar una app.

Ya no tengo tan claro que mi idea sea tan buena o tan fácil de llevar a cabo. Además, ahora ya más tranquilo, recuerdo que ese contacto me había comentado hacía poco que las ventas de su eReader no subían y daban el salto ahora a los teléfonos móviles. Curiosamente, en plena euforia emprendedora, mi ya de por sí frágil memoria había obviado esa información.

Por la noche, llego a casa y, después de acostar a nuestra hija de dos años, le cuento a Rosa, mi esposa, lo que he pensado –vamos, todo lo que acabas de leer– con idea de darme un baño de multitudes (sí, lo necesito, soy humano) y recibir un apoyo incondicional (a lo mejor soy demasiado humano). Hasta ahora, como os había dicho, mi plan B estaba en mi cabeza. Se lo suelto así:

—Se me ha ocurrido montar una editorial digital de libros y revistas *pulp* estadounidenses descatalogados y libres de derechos. Yo haría las traducciones.

—Sí, de esos que te compras. ¿Y quién quiere comprar eso

Lunes

además de ti? ¿De verdad crees que le interesa a alguien?
Siempre dices que lo leéis cuatro gatos.

Yo esperaba comprensión, ya te decía, apoyo incondicional y un amigable *perovayaideamasbuenaquehastenidocariño*. Y, sin embargo, he tenido un buen chorro de sentido común.

—Es que es más que eso: quiero recuperar un género.

—De friquis.

—Sí, de friquis —digo.

—¿Y cuándo vas a hacer las traducciones? ¿Por la noche?

—...

Cenamos en silencio. Sé que tiene razón. No se suele ver de esta manera, pero a la mayor parte de las situaciones con las que nos encontramos en la vida se aplica la teoría de la navaja de Occam: la explicación más sencilla suele ser la correcta. Quiero montar un negocio para un segmento pequeño. Me quiero meter en un nicho, muy nicho. ¿Será suficientemente grande como para ser negocio? ¿Y si no es suficientemente grande, conseguiré dimensionar el proyecto para que, por lo menos, resulte rentable? ¿Voy a ser capaz de trabajar por las noches en las traducciones y hacer un trabajo de calidad?

Mientras recogemos la cena, mi mujer, más conciliadora, apiadándose de mi idea de negocio, me dice:

—¿Has mirado bien eso de que estén libres de derechos?

—No.

Lunes

Hmmm. No se me había ocurrido mirarlo.

Mi mujer se va a ver la tele, y yo me voy al despacho a encender el ordenador y a investigar el tema de los derechos de autor. Una hora después, decepción y nada más que decepción: los libros que quiero que estén libres de derechos, no están libres de derechos. Ni las novelas, ni los relatos breves. Salvo alguna novela interesante de ciencia ficción de Edgar Rice Burroughs – el creador de Tarzán y de John Carter, entre otros personajes–, no hay nada de *pulp* de misterio interesante. Y tampoco creo que estén libres de derechos los libros de Burroughs. Que estén libres en Estados Unidos no quiere decir que también estén libres de derechos en Europa. La verdad, no tengo ni idea. Decido que mañana por la mañana llamaré a un amigo experto en propiedad intelectual.

Vaya revés. Y todavía es lunes.

Quédate con...

1. La primera pregunta que tienes que hacerte cuando quieres montar una empresa es: ¿qué va a ganar tu cliente contigo? ¿Qué puedes ofrecerle tú que no pueda ofrecerle otra empresa? Vivimos en una sociedad en la que existe una gran variedad de productos y de servicios, así que tienes que tener en cuenta que eres uno más que vas a trabajar en ese mar de competidores y que tu cliente tiene muchas opciones para realizar sus actos de compra y de inversión. Tienes que pensar cuál es el

factor clave que mueve a tu cliente hacia una u otra opción. Y tienes que ver qué puedes ofrecer diferente, qué valor añadido puedes aportar para que tu cliente apueste por ti.

2. No existe una oferta limitada o escasa. Existe una gran variedad offline (los soportes tradicionales de ventas) y online. Y también hay productos sustitutivos.

3. Hay que hacer un estudio de mercado muy centrado en la realidad. Cuando se apoyan en encuestas que justifican los motivos de compra, pueden encontrarse con respuestas muy favorables o con respuestas muy engañosas, que luego realmente no se materializan. Lo mejor es que el emprendedor trate de gestionar un proceso de venta. De esa manera puede ver de primera mano cuáles son los factores que motivan a sus clientes hacia la venta, qué pegas ponen, cuáles pueden ser las barreras de entrada para que al final ese proceso de compra no resulte fructífero. Lo importante en una empresa, además de gestionarla bien, de llevar un control financiero y de tener una buena gestión de recursos humanos, es llegar a la venta, la facturación y el cobro. Ver en qué circunstancias contrataría o compraría el producto o servicio que tú estás vendiendo. ¿Cómo hacerlo? Depende de tu sector.

4. Hay que desmitificar también la sensación de que la buena idea es suficiente para que te compren, pensar que tu cliente te va a comprar sólo porque es una buena

Lunes

idea. Es el perfil de muchos emprendedores tecnológicos, enamorados de su idea: han descubierto algo que para ellos es fabuloso, pero no se han parado a pensar que en el mercado puede haber productos o servicios sustitutos.