

El arte de venderse¹

*Enmienda un tanto tu habla si no quieres que arruine tu destino.
— Shakespeare, El Rey Lear*

GRANDES IDEAS PARA EMPEZAR COSAS

Olvídate del “pienso, luego existo”: los emprendedores sólo existen si se venden. Las presentaciones comerciales no sólo sirven para conseguir dinero, también son una herramienta esencial para llegar a acuerdos sobre asuntos varios. Los acuerdos pueden valer para muchas cosas: entrada de inversores en el desarrollo de un producto o servicio, cerrar una venta, afianzar una sociedad, reclutar un empleado o asegurar una inversión.

Pregunta: ¿Cómo sabes si un emprendedor está vendiendo un proyecto?

Respuesta: Porque sus labios se mueven.

Llevo tiempo predicando en favor de mejores presentaciones de venta porque sufro de un problema médico llamada *tinnitus*, que consiste en un zumbido constante en el oído derecho. He visitado a muchos especialistas y ninguno sabe qué lo causa y mucho menos cómo curarlo.

Me han dicho que reduzca el consumo de sal (mal lo llevo como estadounidense de origen japonés amante del sushi y la sopa de miso); que consuma menos chocolate, vino y queso (mal lo llevo como estadounidense de origen japonés que vive en California); y que me preocupe menos y duerma más (mal lo llevo como Consejero Delegado de una empresa tecnológica afincada en Silicon Valley). Tengo una teoría para explicar el misterio: el zumbido viene de escuchar miles de presentaciones miserables. El truco en una presentación de proyecto es arrancar rápidamente, explicar la importancia de lo que haces, mantener un nivel elevado, atender a la reacción del público y entonces atacar una y otra vez hasta que te salgas con la tuya. En este capítulo aprenderás a presentar tu organización y tu producto o servicio de una forma breve, sencilla y efectiva.

EXPLÍCATE DESDE EL PRIMER MINUTO

Jamás he asistido a la presentación de un emprendedor que intentaba conseguir dinero o de un empleado deseando obtener el visto bueno de la directiva para un nuevo producto o de una organización sin ánimo de lucro esperando la concesión de una ayuda en la que pensara:

Ojalá hubiera dedicado los primeros quince minutos a contarme su vida. Mientras tú te dedicas a romper el hielo, tus oyentes no paran de preguntarse: ¿pero, qué es lo que hace su empresa?

Esa información es el ancla, los cimientos, la pica en Flandes -puedes usar la metáfora que quieras- que necesita tu audiencia para que la presentación vaya bien. Hazle un favor a todo el mundo: responde a esa pregunta en el primer minuto. Una vez que tu audiencia sepa a qué te dedicas, podrán escuchar el resto con una perspectiva más centrada y cortar tus tentaciones de irte por las ramas

EJERCICIO

Pon un temporizador un minuto. Ensaya tu actual presentación del proyecto hasta que se agote el tiempo. Solicita a tu audiencia que escriba en una sola frase a qué se dedica tu organización. Recoge las respuestas y compáralas con lo que piensas que habías dicho.

Desgraciadamente, muchos emprendedores siguen creyendo que una presentación es una narración cuyo capítulo introductorio debe ser siempre autobiográfico. A partir de esta sentida

¹ Pitch en el original (N del T)

historia, la audiencia deberá adivinar a qué clase de negocio se dedica la empresa y para qué sirve el producto.

Detente a pensarlo. En realidad funciona al revés: primero dejas claro a qué te dedicas y, después, tu audiencia estará en condiciones de comprender o, al menos, deducir, las circunstancias de tu negocio. Despeja las dudas desde el principio de tu presentación y no permitas que nadie tenga que adivinar a qué te dedicas.

Hazlo breve e indoloro:

- Vendemos software.
- Vendemos hardware.
- Educamos a niños desfavorecidos.
- Auxiliamos a los pecadores.
- Combatimos los abusos contra la infancia.

RESPÓNDELE AL HOMBRECILLO

Bill Joos, mi compañero en Garage, me contó que cuando empezaba su carrera en IBM le enseñaron a imaginarse un hombrecillo sentado sobre su hombro durante las presentaciones. Cada vez que Bill dijera algo, el hombrecillo le susurraría: “¿y qué?”.

Todos los emprendedores deberían llevar un hombrecillo de éstos sobre su hombro y escucharlo. Desgraciadamente, la mayoría de gente, o bien, no escuchan al hombrecillo o tienen *tinnitus* como yo. Recuerda, la importancia de lo que estás diciendo no siempre se sobreentiende, y no va a impresionar a nadie o dejarlo pasmado.

Cada vez que afirmes una cosa imagínate al hombrecillo haciendo su pregunta. Una vez que la respondas, prosigue con las dos palabras más poderosas que puede haber en una presentación: “por ejemplo...” y entonces ofrece un caso de la vida real que sirva para tu producto o servicio.

No hay nada tan contundente en una presentación como combinar la respuesta a la pregunta “¿y qué?” con un “por ejemplo...”.

TÚ DIJISTE	EL HOMBRECILLO PREGUNTÓ	TÚ REPLICASTE	POR EJEMPLO
"Empleamos un procesamiento digital de la señal en nuestros audífonos"	"¿Y qué?"	"Nuestro producto aumenta la nitidez del sonido"	"Por ejemplo, si estás en un cóctel con muchas conversaciones alrededor, serás capaz de entender lo que te están diciendo"
'Ofrecemos una encriptación de 128 bits en los aparatos portátiles'	"¿Y qué?"	"Eso hace más difícil penetrar en nuestros sistemas"	"Por ejemplo, si estás en la habitación de un hotel y quieres mantener una llamada de teléfono segura con tu central"
"La señorita (nombre de una celebridad) está en nuestro comité de asesoramiento"	"¿Y qué?"	"Lo que hacemos es lo bastante interesante como para atraer a las personas con talento"	"Por ejemplo, ella ya nos ha abierto algunas puertas en su industria"

'En nuestra nueva escuela usamos los métodos Montessori'	"¿Y qué?"	"Nuestra escuela se centra en los niños como individuos y eso les ayuda a gestionar por su cuenta sus propios estudios"	"Por ejemplo, conseguimos que los niños especialmente dotados en algunas áreas puedan ir por delante del resto de estudiantes"
--	-----------	---	--

CONOCE A TU AUDIENCIA

Los emprendedores novatos creen que la base de una gran presentación es su habilidad de generar cosas sobre la marcha de forma espontánea. Se equivocan, la base de una buena presentación es la investigación que llevas a cabo antes de empezar la reunión. En primer lugar, entérate de qué le importa a tu audiencia. Podrás obtener esa información de tu "valedor" en la reunión (la persona que ha facilitado realizar tu presentación) haciéndole por anticipado las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tres cosas más importantes que te gustaría saber de nuestra organización?
- ¿Qué te atrajo de nuestra propuesta y te convenció para darnos la oportunidad de reunimos?
- ¿Hay alguna cuestión, detalle o pregunta para la que debería estar preparado durante la reunión?
- ¿Qué edad tendrá la persona más grande de la reunión? (pronto sabrás por qué es importante saber esto).

En segundo lugar, visita la página web de la organización, usa buscadores, lee informes y habla con tus contactos en la industria para obtener la información básica sobre tu audiencia. Éstas son las áreas que deberás investigar:

- ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN. ¿Cuál es la declaración de intenciones de la organización? ¿Cómo surgió la organización? ¿Quién la financió? ¿Quién la fundó?
- EJECUTIVOS. ¿Quién trabaja en ella? ¿Para qué organizaciones habían trabajado con anterioridad? ¿Dónde estudiaron? ¿En qué otras Juntas y otras organizaciones trabajan ahora?
- PRIORIDADES ACTUALES. Las cuestiones varían en esta área dependiendo del tipo de organización que estés poniendo en marcha y lo que trates de obtener. Por lo general, necesitarás determinar exactamente lo que hace la organización y qué dirección está siguiendo.

En tercer lugar, exprímte los sesos con tu equipo para encontrar conexiones, ganchos y perspectivas para darle fuerza y sentido a la presentación. Hay muchas posibilidades, pero es difícil caer en la cuenta mientras estás ante tu audiencia. La clave está en llevar a cabo la investigación por adelantado y sin presiones.

SIGUE LA REGLA DEL 10/20/30

Una presentación no puede ser demasiado corta porque, si es buena, conseguirá que los oyentes hagan preguntas y la alarguen. He aquí una buena pauta en cuanto al contenido, longitud y fuente de texto de una buena presentación:

- Diez diapositivas.
- Veinte minutos.
- Treinta puntos de fuente para el texto.

Diez diapositivas

Serás afortunado si consigues que audiencia retenga una cosa de tu presentación: a qué se dedica tu organización. En ese caso, tu organización ya será mejor que el 90 por ciento de los de la competencia. Recuerda, quieres transmitir "lo bastante", no todo.

"Lo bastante" significa suficiente como para dar el siguiente paso, sea cual sea. Para la financiación, el siguiente paso consiste en reunirte con más socios de la firma. Para una venta, el siguiente paso será una instalación de prueba o una pequeña compra. Para una asociación, el siguiente paso es reunirte con más gente dentro de la organización.

Hay una cosa que tienes que entender: el propósito de la presentación es despertar el interés, no cerrar un trato. Así que te recomiendo una pequeña cantidad de diapositivas, aproximadamente diez. Esta cantidad, aparentemente demasiado baja, te obligará a concentrarte en lo más básico y fundamental. Puedes añadir alguna más, pero jamás deberías pasar de las veinte; cuantas menos diapositivas necesites, más convincente será tu idea.

A continuación te pondré tres tablas que explican las diapositivas esenciales para tres clases de presentación:

- Presentación de inversión para organizaciones tanto lucrativas como sin ánimo de lucro.
- Presentación de venta para un futuro cliente.
- Presentación de asociación para un socio potencial.

Hablemos un momento de la liquidez: a pesar de que ningún emprendedor sepa cuándo, cómo, ni si va a lograr liquidez alguna, muchos insisten en incluir una diapositiva explicando que hay dos opciones de liquidez: una oferta pública inicial o una adquisición.

Guau, menuda información. Si un inversor te pregunta por tu estrategia de salida suele ser porque tiene un despiste tremendo. Si le respondes con estas dos posibilidades será que tienes mucho en común con él. La única ocasión en la que deberías incluir una diapositiva sobre la liquidez es si puedes enumerar al menos cinco compradores potenciales de los que es probable que el inversor sepa algo: eso demostrará lo bien que conoces el negocio. Por el contrario, decir que va a comprarte Microsoft, o el Microsoft de tu negocio, espantará a todos los inversores excepto a los más tontos.

Además de las diez diapositivas, puedes tener a la mano algunas adicionales que expliquen con más detalle tu tecnología de marketing, actuales clientes y otras estrategias clave. Si te piden una explicación más exhaustiva es buena idea tenerlas preparadas de antemano. Sin embargo, no deberían formar parte de las diez diapositivas principales.

Veinte minutos

La mayoría de encuentros están calculados para durar una hora, sin embargo, deberías ser capaz de hacer tu presentación en veinte minutos, por dos razones. En primer lugar, puede que no dispongas de esa hora si la reunión anterior acaba tarde.

En segundo lugar, te conviene un margen amplio para los comentarios. No tiene mayor importancia que sean veinte minutos de presentación y luego cuarenta minutos de comentarios o bien una secuencia de diapositiva/comentarios, diapositiva/comentarios, diapositiva/comentarios. Pero la única forma de que puedes mostrar cuarenta y cinco diapositivas en una reunión de una hora es que la reunión esté resultando mediocre. Probablemente estés pensando que Guy se refiere a la gran masa de paletos que es el común de los mortales, los ineptos. Ellos son quienes deberían aplicar lo de las diez diapositivas y los veinte minutos, pero nosotros no. Tenemos una tecnología extraordinaria que rompe esquemas, es pionera y, además, estamos a punto de conseguir la patente.

Lo cierto es que me refiero precisamente a ti. No me importa que vendas comida para perros, vida eterna, nanopartículas, componentes ópticos o la cura para el cáncer. Diez diapositivas, veinte minutos y se acabó.

Treinta puntos de fuente del texto

Esta recomendación estaba pensada en un principio para los emprendedores que ofrecen su proyecto a inversores de capital riesgo, pero vale para cualquier reunión en la que presentes tu organización empleando un proyector. Piensa en ello: cualquier inversor de capital riesgo que haya sobrevivido la hecatombe puntocom tendrá probablemente más de cuarenta años y una vista menguante. Una buena norma a seguir es dividir entre dos la edad del inversor más viejo y usar ese tamaño de fuente.

EJERCICIO

Borra de tu presentación todo lo que esté escrito con una fuente de menos de catorce puntos. Lo que queda es lo que va a poder leer tu público.

Presentación de inversión (para organizaciones lucrativas y sin ánimo de lucro)		
Diapositiva	Contenido	Comentarios
Título	Nombre de la organización; tu nombre y tu cargo; datos de contacto.	Que el público presente pueda leer la diapositiva. Éste es el punto en el que explicas lo que hace tu organización ("vendemos software", "vendemos hardware", "somos una escuela", "somos una iglesia", "protegemos el medio ambiente"). ¡Ve al grano!
Problema	Describe el mal que vas a aliviar a tus clientes. El objetivo es conseguir que todo el mundo asienta y te "compren la moto".	Evita aparecer como una solución en busca de un problema. Minimiza o evita las referencias a estudios de consultarla sobre el futuro tamaño de tu mercado.
Solución	Explica cómo alivias ese mal y el sentido que tiene lo que haces. Asegúrate de que tu auditorio entienda con claridad lo que estás vendiendo y tu propuesta de valor.	Éste no es lugar para explicaciones técnicas en profundidad, simplemente ofrece la clave de cómo alivias el mal. Por ejemplo: "Somos una página web de viajes baratos. Hemos creado un software que busca en las demás páginas de viajes y compara todos sus precios en un solo informe".
Modelo de negocio	Explica cómo haces dinero; quién te paga, tus canales de distribución y tus márgenes brutos.	Por to general, un modelo de negocio único y no comprobado es una proposición que asusta. Si realmente tienes un modelo revolucionario de negocio, explícalo en términos de otros más familiares. Esta es la oportunidad de dejar caer los nombres de las organizaciones que ya están usando tu producto o servicio.

Presentación de inversión (para organizaciones lucrativas y sin ánimo de lucro)		
Diapositiva	Contenido	Comentarios
La magia que hay detrás	Describe la técnica, el ingrediente secreto o la magia que esconde tu producto o servicio.	Cuanto menos texto y más diagramas, esquemas y diagramas de flujo tenga esta diapositiva, mejor. Los informes y las pruebas objetivas ayudan mucho aquí.
Marketing y ventas	Explica cómo vas a llegar al cliente y tus factores clave de marketing.	Convince a la audiencia de que tienes una estrategia efectiva para penetrar el mercado que no vaya a hacer quebrar la banca.

Competencia	Ofrece un panorama completo de la competencia. Mejor exagerar que quedarse corto.	Nunca menosprecies la competencia. Clientes, inversores y empleados quieren oír por qué eres bueno, no por qué la competencia es tan mala.
Equipo de dirección	Describe a los más destacados protagonistas de tu equipo de dirección, Junta Directiva y Junta de Consejeros, así como tus principales inversores.	No tengas miedo si parece que tu equipo no es perfecto. Todas las empresas que empiezan tienen huecos en su equipo; lo que verdaderamente cuenta es si eres consciente de que existen vacíos y si quieres taparlos.
Proyecciones financieras e indicadores clave	Ofrece un pronóstico de cinco puntos que no sólo hable de dinero sino también de indicadores clave como el número de clientes y las tasas de conversión.	Realiza un pronóstico de abajo a arriba (desarrollaremos esto en el capítulo 5, El arte de salir adelante). Ten en cuenta los ciclos largos de ventas y la estacionalidad. Es tan importante conseguir que la gente comprenda las premisas fundamentales de tu previsión como las cifras que presentes.
Estado actual, logros hasta la fecha, cronología y empleo de los fondos	Explica el estado actual de tu producto o servicio, las perspectivas para el futuro cercano y cómo piensas usar el dinero que pretendes obtener.	Comparte los datos positivos, tu ímpetu y tu tirón actual. Esta diapositiva servirá para concluir con predisposición a la acción.

Presentación con perspectiva de venta		
Diapositiva	Contenido	Comentarios
Título	Nombre de la organización; tu nombre y tu cargo; datos de contacto.	Que el público presente pueda leer la diapositiva: éste es el punto en el que explicas lo que hace tu organización ("vendemos software", "vendemos hardware", "somos una escuela", "somos una iglesia", "protegemos el medio ambiente"). ¡Ve al grano!
Problema	Describe al cliente el mal que alivias.	Asegúrate bien de que estás describiendo el mal que aqueja al cliente.
Solución	Explica cómo alivias ese mal.	Este no es el momento para una explicación técnica en profundidad, ofrece simplemente la clave de cómo puedes aliviar ese mal.
Modelo de ventas	Asegúrate de que tu audiencia entiende claramente qué es lo que vendes y cuál es tu propuesta de valor.	Ésta es la oportunidad de dejar caer los nombres de las organizaciones que ya están usando tu producto o servicio. Si tienes algo bueno que contar en esto, añade una diapositiva llamada "Actuales clientes" en lugar de hablar sobre ello.
Técnica	Describe la técnica, el ingrediente secreto o la magia que esconde tu producto o servicio.	Cuanto menos texto y más, esquemas y diagramas de flujo tenga esta diapositiva, mejor. Los informes y las pruebas objetivas ayudan mucho aquí.

Demostración	Si es posible, al llegar a este punto realiza una demostración en vivo de tu producto o servicio.	Si puedes hacer una buena demostración valdrá más que mil diapositivas.
Análisis competitivo	Ofrece un panorama completo de la competencia. Mejor exagerar que quedarte corto.	Averigua por adelantado qué producto o servicio de la competencia utiliza tu potencial cliente. Mejor todavía: intenta averiguar qué clase de problemas le da ese producto. No obstante, nunca menosprecies a la competencia. Los clientes quieren oír por qué eres tan bueno, no por qué la competencia es mala.
Equipo de dirección	Describe a los más destacados protagonistas de tu equipo de dirección, Junta Directiva y Junta de Consejeros, así como tus principales inversores.	El propósito de hacer esto es que el potencial cliente se sienta cómodo al comprarle a una empresa que está empezando.
Próximos pasos	Concluye tu presentación con un llamamiento a la acción, como un periodo o una instalación de prueba.	

Ahora, si necesitas usar una fuente pequeña para acomodar tu material es que estás poniendo demasiados detalles en la diapositiva. Cada una de ellas debería referirse a una cuestión fundamental. Todo el texto y el material gráfico deben ilustrar dicha cuestión.

Usa las diapositivas como hilo conductor, no para leerlas. Deberían parafrasear y ampliar lo que sale de tu boca. Dado que la gente puede leer más rápido de lo que tú hablas, si pones demasiados detalles en la diapositiva, tu audiencia se te adelantará leyendo y no prestará atención a lo que digas.

Presentación para un posible asociado		
Diapositiva	Contenido	Comentarios
Título	Nombre de la organización; tu nombre y tu cargo; datos de contacto.	Que el público presente pueda leer la diapositiva: éste es el punto en el que explicas lo que hace tu organización ("vendemos software", "vendemos hardware", "somos una escuela", "somos una iglesia", "protegemos el medio ambiente"). ¡Ve al grano!!
Problema	Describe el mal que alivias a los clientes.	Asegúrate de que el potencial asociado le vende o aspira a venderle, al mismo cliente que tú.
Solución	Explica cómo alivias ese mal al cliente y cómo podrías hacerlo aún mejor a través de una asociación.	El objetivo es conseguir que el potencial asociado piense cómo 2 + 2 puede llegar a ser 5.
Modelo de asociación	Explica cómo funcionarla la asociación: quién se encarga de qué, cuándo, cómo y por qué.	Esta diapositiva deberla prolongar los efectos positivos de la diapositiva anterior, haciendo aparecer las sinergias más obvias y atractivas.
La magia que hay	Describe la técnica, el ingrediente secreto o la magia que esconde tu producto o servicio.	Cuanto menos texto y más, esquemas y diagramas de flujo tenga esta diapositiva, mejor. El objetivo es convencer al potencial asociado de que posees algo especial.

Demostración	Si es posible, al llegar a este punto realiza una demostración en vivo de tu producto o servicio.	Igual que pasa con los clientes, si es buena, una demostración vale por mil diapositivas.
Competencia	Esta diapositiva es opcional. La principal razón para saltársela es evitar informar a tu potencial asociado de organizaciones mejores que la tuya para colaborar.	
Equipo de dirección	Describe a los más destacados protagonistas de tu Equipo de Dirección, Junta Directiva y Junta de Consejeros, así como tus principales inversores.	El propósito es que el potencial cliente se sienta cómodo al trabajar con una empresa que está empezando.
Próximos pasos	Concluye tu presentación con un llamamiento a la acción, como un periodo o una instalación de prueba.	

PREPARA EL ESCENARIO

Si no hay proyector cuando vayas a una reunión será culpa tuya. Si tu ordenador portátil y el proyector no son compatibles será culpa tuya. Si se rompe la bombilla en medio de la presentación la culpa será tuya. Si te cuesta arrancar, no te organizas y tienes pinta de estar despistado será culpa tuya.

Es prácticamente imposible recuperarse de un mal comienzo, así que es mejor que espables y prepares el escenario. Lleva tu propio proyector, además de dos ordenadores portátiles con la presentación, una copia de la presentación en una memoria portátil, así como impresiones de la presentación por si se rompe algo o no funciona nada.

Las primeras palabras que salgan de tu boca al presentar tu proyecto deberán ser las siguientes:

- "¿Cuánto tiempo puedo robarles?" Esta pregunta demuestra que valoras el tiempo de tu audiencia y no pretendes abusar de él.
- "¿Cuáles son las tres cosas más importantes que necesitan saber?" (ya deberías haberlo averiguado antes, pero no pasa nada por ponerlo en claro otra vez).
- "¿Me permiten exponerles brevemente una presentación en PowerPoint y responder a sus preguntas al final? No obstante, les ruego que me interrumpan si les parece necesario".

Si preparas el escenario de modo que todo el mundo tenga las mismas expectativas partirás con mucha ventaja.

DEJA QUE HABLE UNA SOLA PERSONA

Los emprendedores tienen grabado en algún lugar del cerebro que los inversores, clientes y asociados quieren trabajar con equipos y los equipos demuestran, ¿adivinas el qué?, trabajo en equipo. Siguiendo esta línea de razonamiento, suponen que deben ir a las reuniones cuatro o cinco personas y que todas deben tomar parte en la presentación porque eso demuestra lo bien que funciona el equipo.

Esta lógica es fantástica para las funciones escolares: todos los niños salen al escenario. Los padres y los abuelos pueden sacarles fotos. Todo el mundo participa. La vida es bella, justa y equitativa, pero una presentación no es un juego de niños. En ella, el Director Ejecutivo deberá encargarse del 80 por ciento de la charla. El resto del equipo presente (máximo otras dos personas más) puede desarrollar la diapositiva o las dos diapositivas que tengan que ver con su especialidad. También pueden dar respuestas detalladas si surge alguna pregunta, sin embargo, si el Director Ejecutivo no puede manejar la mayoría de la presentación él mismo, deberá practicar hasta que sea capaz, o habrá que buscar un reemplazo.

Es frecuente que los miembros del equipo intenten “rescatar” al Director Ejecutivo cuando el público incide en algo que haya dicho. Por ejemplo, supongamos que alguien quiere discutir sobre un sistema de distribución de niveles múltiples para la venta de productos. Un miembro del equipo, con toda su buena intención, afirma “pienso que tiene razón, llevo tiempo pensando que deberíamos limitarnos a venderle directamente nosotros al cliente”. Mala jugada. Esto no demuestra un pensamiento flexible, un entorno abierto ni una amplia base de conocimientos compartidos; demuestra falta de cohesión. La única respuesta posible es que el Director Ejecutivo diga: “esa es una cuestión interesante, ¿podríamos profundizar conjuntamente en el asunto?”.

CATALIZA LAS FANTASÍAS

Todos, literalmente todos los emprendedores que aparecen por Garage a presentar su proyecto incluyen tres o cuatro diapositivas que demuestran el volumen de su mercado. Por lo general, estas diapositivas contienen una cita de alguna conocida empresa de consultoría como Gartner, IDG o el Yankee Group afirmando inequívocamente que “el mercado del software para los criaderos de gambas será de 50 mil millones de dólares” en los próximos cuatro años.

Hay algo gracioso en ese tipo de diapositivas:

- Todos los mercados van a alcanzar un tamaño de, al menos, cincuenta mil millones de dólares.
- La previsión apunta a dentro de cuatro o cinco años. Esta perspectiva es lo bastante breve como para hacer creíble el pronóstico y lo bastante larga para que sea indemostrable.
- Nadie de los presentes, ni siquiera el emprendedor, se cree esas cifras ni piensa que tengan alguna importancia en especial.

Hay dos soluciones para este problema: la primera es tomar los cincuenta mil millones de dólares y empezar a pelar las capas de la cebolla hasta llegar a un mercado potencial total realista. El mercado potencial total es la cuota real del mercado potencial a la que puedes aspirar, no la totalidad del dinero que se gasta en algo relacionado con tu producto o servicio. Por ejemplo, el mercado potencial real de un nuevo local de sushi no serían los cincuenta mil millones de dólares que se gastan al año los estadounidenses comiendo fuera de casa, ni los cinco mil millones que se gastan en comida exótica, es el millón de dólares que se gastan en ochenta kilómetros a la redonda del lugar donde planeas abrir el local.

La ventaja de este método es que demuestra que verdaderamente conoces la estructura del mercado y que eres realista en cuanto a los segmentos a los que te puedes dirigir. Esto afianza tu credibilidad para el resto de la presentación, mientras que ocurrirá todo lo contrario si insistes en que el mercado será de cincuenta mil millones de dólares.

La segunda solución es más atrevida: te olvidas de los estudios de mercado y catalizas la fantasía. Esto lo consigues ofreciendo un producto o servicio para el que existe una necesidad tan evidente en el mercado que quienes te escuchan puedan hacer las cuentas en su cabeza.

Este método no funcionará en todos los casos, porque algunos mercados no son tan obvios pero cuando funciona, es espectacular.

He aquí un ejemplo de cómo podría funcionar: imagina que creas un producto que comprueba la seguridad de las páginas web que acepten entradas de texto de sus visitantes, garantizando que los hackers no pueden penetrar en tu página a través de estos campos de entradas.

La fantasía trabajaría de la siguiente manera:

- Prácticamente todas las páginas web tienen un lugar en el que introducir texto.
- Hay un montón de páginas web.
- Todas las empresas tienen miedo a ser hackeadas.

- Montones de empresas necesitarán comprar este producto.

Esta vía de la fantasía es mucho más potente que citar un estudio que demuestra que el mercado del software de seguridad será de “cincuenta mil millones de dólares en cuatro años” porque tu audiencia ya ha escuchado otras cuatro presentaciones el mismo día con cifras al menos igual de grandes. Y cosas muy distintas: software para criaderos de gambas, puntos de acceso *wireless*, nanopartículas o tarjetas gráficas.

SUBE A MIL PIES Y QUÉDATE AHÍ

Prometo que ésta va a ser la única analogía bélica de todo el libro. Consideremos tres formas de liberar fuerza letal:

- B-1B LANCER. Es un bombardero de largo alcance para misiones intercontinentales capaz de atravesar los más sofisticados sistemas de defensa. Puede volar a treinta mil pies sobre el suelo y cuesta doscientos millones de dólares.
- NAVY SEALS. Son parte de la marina estadounidense, están entrenados para ejecutar operaciones especiales en territorio enemigo y ofrecen habilidades bélicas no convencionales, localizando el objetivo en tiempo real, atacando desde el mar y regresando a él.
- A-10 WARTHOG. Este avión fue diseñado para dar apoyo aéreo desde cerca a las tropas. Es recio y sencillo, su punto fuerte es su capacidad para volar a mil pies de altura, unos trescientos metros y tiene un costo de trece millones de dólares.

Si las presentaciones fuesen armas, la mayoría serían B-I Lancers o Navy Seals. El discurso B-I está arriba en las nubes, exhibe un montón de animaciones en PowerPoint estupendas. Usa un montón de palabras como estratégico, sociedades, alianzas, ventajas de pionero y tecnología patentada. Por lo general, la impartirá un licenciado en gestión empresarial con antecedentes en las finanzas o en una consultoría.

Los *geeks*, fanáticos de la tecnología e ingenieros realizan la presentación tipo Navy Seal. Mostrarán los más leves matices de su tecnología y usarán un montón de acrónimos que sólo entienden ellos. Está claro que esta gente conoce hasta el último *bit* de su tecnología y estarían encantados de explicártelo todo.

La presentación tipo B-I vuela demasiado alto porque los oyentes quieren información específica de qué es lo que hace la empresa y por qué va a tener éxito. Las grandes palabras no cumplen esa función. La presentación tipo Navy Seal va demasiado al ras del suelo porque se centra en *bits*, *bytes* y cosas así. Pero una presentación no consiste en una planificación exhaustiva a nivel microscópico de cuestiones técnicas.

La analogía correcta para presentar tu negocio no es ni el B-I Lancer (30 000 pies) ni el Navy Seal (0 pies). Es el A-10 Warthog (1 000 pies). Igual que el avión mismo, tu presentación no tiene que ser bonita, sino efectiva: volar por encima del suelo pero sin dejar de ser táctica.

A la hora de presentar tu proyecto, mantente a un nivel de mil pies. A esa altura no estás por encima de las nubes, donde no hay más que aire, ni tampoco sobre el suelo con un cuchillo entre los dientes. Proporciona suficientes detalles como para demostrar que puedes cumplir y suficiente perspectiva aérea como para demostrar que tienes visión.

CÁLLATE, TOMA NOTAS, RESUME, REGURGITA Y MANTÉN EL CONTACTO

Hay muy poca gente que no resulte más interesante una vez que deja de hablar.

— Mary Lowry

Una vez acompañé al Consejero Delegado y al Director de Operaciones de una empresa de reciente creación a una presentación con un inversor de capital riesgo. Unos días después de la presentación, me encontré a solas con el inversor. Cuando empezamos a hablar de la Directiva (con D mayúscula), todo lo que dijo fue: “Me di cuenta de que el Consejero Delegado

no paraba de hablar mientras que el Director de Operaciones estuvo todo el rato tomando notas. El Consejero Delegado no anotó ni una sola cosa, pienso que el Director de Operaciones es un tío que vale".

No recuerdo si lo que decía el inversor de capital riesgo en aquella reunión valía o no valía la pena de ser apuntado, pero no se trata de eso. La cuestión es que estar callado y tomando notas o, incluso, realmente prestando atención a posibles formas de mejorar, es algo muy interesante por hacer en una presentación, en donde incluso las acciones más mínimas producen una gran impresión.

El acto visible de tomar apuntes dice lo siguiente:

- Pienso que eres listo.
- Estás diciendo algo que merece la pena apuntar.
- Soy voluntarioso y estoy dispuesto a aprender.
- Soy concienzudo.

Tomar apuntes tiene todas estas ventajas, además del valor de lo que estás apuntando; qué más puedes pedir. Además, al final de la reunión, deberías resumir lo que hayas escuchado y ponerlo en orden para asegurarte de que tienes las informaciones correctas. Puedes dar una impresión incluso mejor si haces un seguimiento, en el plazo de un día, de todas las promesas que hayas hecho durante la presentación como, por ejemplo, suministrar información adicional.

VUELVE A ESCRIBIR DESDE CERO

Este es un consejo que a la gente le cuesta aceptar, pero permíteme antes que nada hacer una breve digresión para hablarte de los coches en Filipinas. Debido a los impuestos de aduana, las restricciones comerciales y el bajo coste de la mano de obra, arreglar los coches supone allí una opción mucho más atractiva que comprárselos nuevos.

Así es como muchos autos son reconstruidos con componentes rescatados de otros vehículos, o con otros hechos directamente a mano. Por ejemplo, es habitual ver un Jeep con un motor Chevrolet. Por desgracia, al cabo de un tiempo, muchas presentaciones empiezan a parecerse a esos coches. Comenzaron siendo un modelo pero sus dueños fueron modificándolos y poniendo parches después de cada reunión en función de las últimas preguntas y objeciones que les hubieran planteado.

El proceso dura semanas, durante las cuales, cada reunión provoca nuevas modificaciones, enmiendas y parches hasta que se hace difícil reconocer la propia presentación, que, llegados a este momento, toca todos los temas posibles sin dejar ver el mensaje de fondo. He aquí mi recomendación: después de, aproximadamente, diez reuniones, tira tu presentación. Empieza otra vez de cero y vuelve a escribir el texto de cabo a rabo. Haz que la "versión 2.0 refleje la concepción global de lo que hayas aprendido hasta el momento, en lugar de ser una colcha de retales.

NO PARES DE PRESENTAR TU PROYECTO

De la familiaridad nace la satisfacción. Cuando más cómodo y familiarizado te sientas con tu presentación, más efectivamente lo harás. No existen atajos para obtener esa familiaridad: tienes que presentar tu proyecto sin parar.

A la mayoría de gente le cuesta unas veinticinco veces alcanzar ese punto. Aunque no tienes que realizar todas esas presentaciones ante los destinatarios finales: los otros miembros fundadores, empleados, parientes, amigos e incluso tu perro son un público excelente. Olvídate de la teoría de "crecer de acuerdo con las circunstancias" cuando vayas a dar la presentación. Si lo haces fatal en los ensayos lo harás fatal en la presentación, así que ya puedes ir empezando, que si hay algo peor que sufrir *tinnitus* es causarlo.

EJERCICIO

Grábate en video haciendo tu presentación. Si puedes verla sin avergonzarte estás listo para empezar.

Kawasaki, G. (2006). El arte de venderse. En: *El arte de empezar*. España: Ilustrae.