

Diez años de experiencia en una hora

Entre los años 1998 y 2008, tuve la disparatada experiencia de poner en marcha una pequeña afición, hacerla crecer, por casualidad, hasta convertirla en una gran empresa y luego venderla por 22 millones de dólares. Así que ahora la gente quiere conocer mis ideas.

Me preguntan sobre la experiencia, y yo les cuento historias sobre cómo me fue. Muchas personas hablan de todas las cosas que hice mal. Cometí errores garrafales.

La gente me pide consejo sobre cómo abordar situaciones en su vida o su negocio, así que les explico cómo abordar las cosas. Pero mi planteamiento es sólo uno entre muchos y, además, podría presentar argumentos en su contra.

No estoy sugiriendo que todo el mundo sea como yo. Para nada soy un tipo corriente, así que lo que a mí me da resultado quizá no se lo dé a otros. Pero fueron bastantes las personas que pensaron que valía la pena que transmitiera mis historias y los conceptos fundamentales que extraje de esta experiencia, así que ahí vamos.

Esto es la mayor parte de lo que he aprendido en diez años, resumido hasta dejarlo en algo que se puede leer en una hora.

Espero que encuentres útiles estas ideas para tu propia vida o empresa. También confío en que estés en desacuerdo con algunas de ellas. Y que entonces me envíes un correo electrónico contándome tu diferente punto de vista, porque ésa es mi parte favorita entre todas.

(Soy un estudiante, no un gurú.)

¿Qué brújula orienta tus pasos?

La mayoría de personas no sabe por qué está haciendo lo que hace. Imitan a otros, se dejan llevar por la corriente y siguen caminos sin hacerse los suyos propios.

Pasan décadas persiguiendo algo que alguien les ha dicho que deberían querer, sin darse cuenta de que no les traerá la felicidad.

No te encuentres en tu lecho de muerte un día, después de haber dilapidado tu única oportunidad en la vida, lleno de pesar porque perseguiste pequeñas distracciones en lugar de grandes sueños.

Es necesario que conozcas tu ideario personal de lo que te hace feliz y lo que vale la pena hacer.

En las siguientes historias verás algunos temas comunes. Reflejan mi manera de pensar aprendida en los diez años que pasé poniendo en marcha y desarrollando una pequeña empresa.

- El negocio no tiene que ver con el dinero. Tiene que ver con hacer realidad los sueños, para los demás y para uno mismo.
- Forjar una empresa es una gran manera de mejorar el mundo, al tiempo que nos mejoramos a nosotros mismos.
- Cuando se crea una compañía, se crea una utopía. Es el lugar donde diseñamos nuestro mundo perfecto.
- Nunca hagas nada sólo por el dinero.
- No te dediques a los negocios únicamente para tu propio beneficio. Responde a las peticiones de ayuda.
- El éxito viene de inventar y mejorar sin cesar, no de promover sin cesar lo que no funciona.
- El plan de negocios es discutible. No sabemos qué quiere realmente la gente hasta que empezamos a hacerlo.
- Comenzar sin dinero es una ventaja. No se necesita dinero para empezar a ayudar a los demás.
- No se puede complacer a todo el mundo, así que excluye orgullosamente a los demás.

- Hazte innecesario para el funcionamiento de tu empresa.
- Lo importante de hacer algo es ser feliz, así que haz sólo lo que te haga feliz.

¿Qué significan estas declaraciones? ¿Cuál es su contexto?
¿Cómo se supone que tienes que aplicarlas a tu situación?

Bueno..., no me gusta hablar de mí mismo, pero para que las lecciones tengan sentido, tengo que contaros mi historia.

Sólo para vender mi CD

Esta historia empieza en 1997. Yo tenía veintisiete años y era músico profesional. Me ganaba la vida con la música; hacía un gran número de giras por Estados Unidos y Europa, producía discos de otros, tocaba en discos de otros y dirigía un pequeño estudio de grabación. Incluso fui músico y maestro de ceremonias de un circo.

En mi cuenta bancaria siempre había poco dinero, pero nunca estaba vacía. Gané lo suficiente para comprar una casa en Woodstock, Nueva York. Vivía el sueño de cualquier músico.

Grabé un CD con mi música, y vendí 1.500 ejemplares en mis conciertos. Quería venderlo *on line*, pero no había ninguna empresa que ofreciera música independiente. Ni una. Llamé a las grandes tiendas de ventas de discos *on line* y

todas me dijeron lo mismo: la única manera de introducir mi CD en sus tiendas *on line* era a través de un gran distribuidor.

La distribución de música era un tinglado espantoso. Conseguir un acuerdo de distribución para un CD era tan difícil como firmar un contrato con una discográfica. Los distribuidores tenían la mala fama de aceptar miles de CD y pagarte un año después, si es que te pagaban. Las discográficas, con los bolsillos llenos de dinero, realizaban campañas promocionales caras, y el resto de los mortales nos quedábamos a un lado. Si no vendías bien en los primeros meses, te echaban del sistema.

No es que los distribuidores fueran malvados. Era sólo un sistema horrible, y yo no quería tener nada que ver con él.

Así que, cuando las grandes tiendas de ventas de discos *on line* me informaron de que no podían vender mi CD directamente, me dije: «¡Que les den! Montaré mi propia tienda *on line*. No puede ser tan difícil».

¡Pero sí que era difícil! En 1997, PayPal no existía, así que tuve que conseguir una tarjeta de crédito comercial, que me costó 1.000 dólares de cuota por apertura y me exigió tres meses de papeleo. El banco llegó a enviar a un inspector a mi local para asegurarse de que era una empresa válida. Luego tuve que averiguar cómo construir una cesta virtual de la compra. No sabía nada de programación, pero copié algunos ejemplos de un libro de programación, probando y equivocándome muchas veces.

Sin embargo, finalmente, tenía un botón de BUY NOW* en mi sitio web. En 1997 era todo un éxito.

Cuando le hablé a mis amigos músicos de mi botón BUY NOW, uno de ellos me preguntó: «¿Podrías vender también mi CD?»

Lo pensé un momento y dije: «Claro. No hay problema». Lo hice sólo como favor. Me llevó un par de horas añadirlo a mi sistema. Creé una página independiente para su CD en el sitio web de mi banda.

Luego otros dos amigos me preguntaron si podía vender sus CD. Después empecé a recibir llamadas de desconocidos diciendo: «Mi amigo Dave dice que podrías vender mi CD». Llegaron más llamadas y más correos electrónicos. Les dije que sí a todos.

Dos populares líderes musicales *on line* lo anunciaron en sus listas de correo. (Bryan Baker, de Gajoob, y David Hooper. ¡Gracias, chicos!) Se apuntaron otros cincuenta músicos.

Se suponía que era sólo un favor que les hacía a unos cuantos amigos. Mmmm...

Convierte un sueño en realidad

Vender los CD de mis amigos empezaba a ocuparme mucho tiempo. Comprendí que, por casualidad, había puesto

* Compra ahora. (N. de la T.)

en marcha una empresa. ¡Pero yo no quería montar una empresa! Ya tenía mi vida soñada como músico a tiempo completo. No quería nada que me distrajera de esto.

Así que me dije que, si adoptaba un enfoque utópico, podría impedir que la empresa creciera demasiado. En lugar de tratar de hacerla grande, iba a hacerla pequeña. Era lo contrario de la ambición, así que tuve que pensar de un modo que fuera lo opuesto a ambicioso.

Redacté mi acuerdo de distribución para mi utópico sueño hecho realidad desde mi punto de vista como músico. En un mundo perfecto, mi distribuidor...

1. Me pagaría cada semana.
2. Me daría el nombre y la dirección completos de todos los que compraran mi CD. (Porque son mis fans, no los del distribuidor.)
3. Nunca me echaría por no vender lo suficiente. (Aunque venda sólo un CD cada cinco años, seguirá estando ahí para que alguien lo compre.)
4. No permitiría nunca el pago por una mejor exposición. (Porque no es justo para los que no pueden permitírselo.)

¡Ya está! Ésa era mi misión. Me gustaba. Era una afición digna. Lo llame CD Baby, y puse los CD de mis amigos allí.

Esos cuatro puntos eran como una declaración de misión. Los escribí en mi web, hablé de ellos en todas las conferencias y me aseguré de que todos aquellos con quienes trabajaba los conocieran.

Lo más importante es que no trataba de hacer un gran negocio. Sólo soñaba despierto sobre qué aspecto tendría algo pequeño en un mundo perfecto.

Cuando pones en marcha una empresa, tienes que forjar un pequeño universo donde controles todas las leyes. Ésta es tu utopía.

Cuando logras que sea un sueño hecho realidad para ti mismo, también será un sueño hecho realidad para otros.

Un modelo de negocio con sólo dos números

Igual que la mayoría, yo no tenía ni idea de qué cobrar por mis servicios.

Así que fui a la tienda de discos local, en Woodstock, donde tenían los CD de algunos músicos locales en el mostrador.

Le pregunté a la dependienta: «¿Cuáles son las condiciones si vendo mi CD aquí?»

Ella dijo: «Tú pones el precio de venta que quieres. Nosotros nos quedamos un fijo de cuatro dólares. Y te pagamos cada semana».

Me fui a casa y escribí, en mi nueva web cdbaby.com: «Tú pones el precio de venta que quieres. Nosotros nos quedamos un fijo de cuatro dólares. Y te pagamos cada semana».

Pensé que si a ella le daba resultado, a mí ya me servía.

Como me costaba unos cuarenta y cinco minutos de trabajo añadir un nuevo álbum al sitio, también tenía que cargar 25 dólares por álbum como compensación por ese tiempo. (Esto muestra cuánto pensaba que valía mi tiempo en aquellos días.) Unos días después, me di cuenta de que 35 dólares parece casi igual que 25 dólares, así que subí a 35 dólares por álbum, lo cual me permitía hacer descuentos y seguir obteniendo beneficios.

¡Y ya está! Seis años y diez millones de dólares más tarde, los mismos dos números eran el único recurso de ingresos de la compañía: una cuota de apertura de 35 dólares por añadir un álbum al sitio y 4 dólares por cada CD vendido.

Un plan de negocio nunca debería ocupar más de unas pocas horas de trabajo. Idealmente, sólo unos minutos. Los mejores planes empiezan siendo muy sencillos. Una mirada rápida y sentido común deberían decirnos si las cifras funcionarían. El resto son detalles.

Esto no es ninguna revolución

Cinco años después de poner en marcha CD Baby, cuando ya era un gran éxito, los medios dijeron que había revolucionado el negocio de la música.

Pero «revolución» es un término que sólo se usa cuando tienes éxito. Antes, eres sólo alguien peculiar que hace las cosas de una manera diferente.

La gente cree necesario que una revolución signifique provocaciones a gritos, puños alzados y derramamiento de sangre.

Pero si piensas que el auténtico amor es como el de Romeo y Julieta, pasarás por alto una gran relación que crece lentamente.

Si crees que el propósito de tu vida tiene que alcanzarte como un rayo, pasarás por alto las pequeñas cosas cotidianas que te fascinan.

Si crees que la revolución tiene que parecer una guerra, pasarás por alto la importancia de, sencillamente, servir mejor a la gente.

Cuando has dado con algo grande, no tendrá aspecto de revolución. Parecerá de sentido poco común.

Si no es un éxito, cambia

Por primera vez en la vida, había hecho algo que la gente necesitaba de verdad.

Antes de eso, había pasado doce años tratando de promover mis diversos proyectos. Había puesto a prueba todas las téc-

nicas de márketing: *networking, pitching, pushing*.^{*} Siempre me parecía estar luchando cuesta arriba, tratando de abrir puertas cerradas con llave o que se me cerraban en las narices. Hice progresos, pero sólo con un esfuerzo enorme.

Pero ahora... ¡Guau! Era como si hubiera escrito una canción de éxito. Un compositor puede escribir cien canciones y, luego, de repente, una de ellas despierta eco en la gente y se convierte en un éxito. Quién sabe por qué. No es que sea necesariamente mejor. Pero por alguna circunstancia debida al azar o alguna combinación mágica de ingredientes a la gente le entusiasma.

Una vez que has tenido un éxito, todas las puertas se abren de par en par. Ese éxito gusta tanto que parece promocionarse a sí mismo. En lugar de tratar de crear demanda, lo que haces es administrar la enorme demanda.

Bien, ¿qué lección hemos aprendido con esto?

Todos hemos oído hablar de lo importante que es persistir. Pero yo lo había entendido mal.

El éxito viene de mejorar e inventar de forma continuada, no de continuar haciendo algo que no funciona.

Todos tenemos muchas ideas, creaciones y proyectos. Cuando presentas uno de ellos al mundo y no es un éxito,

^{*} Técnicas de márketing que no suelen traducirse y que significan «trabajar en red», «presentar» y «presionar». (*N.de la T.*)

no sigas impulsándolo como si lo fuera. Lo que tienes que hacer es volver a mejorar e inventar.

Presenta cada nueva idea o mejora al mundo. Si muchas personas dicen: «¡Guau! ¡Sí! ¡Necesito esto! ¡Me encantará pagarte para que hagas esto!», entonces seguramente deberías hacerlo. Pero si la respuesta es poco entusiasta, no sigas.

No malgastes años librando batallas cuesta arriba contra puertas cerradas. Mejora o inventa hasta que consigas esa gran respuesta.

Nada de «Sí» Tiene que ser «¡POR TODOS LOS DEMONIOS, SÍ!» O «No».

Puedes aplicarte esta misma regla si sueles estar demasiado entregado o demasiado disperso.

Si no dices «¡POR TODOS LOS DEMONIOS, SÍ!» sobre algo, di «No».

Cuando tengas que decidir si hacer algo, si sientes algo menos que «¡Guau! ¡Sería asombroso! ¡Por supuesto! ¡Sí, por todos los demonios!», entonces di «No».

Cuando dices «No» a la mayoría de cosas, dejas espacio en tu vida para lanzarte por completo a hacer esa cosa rara que te hace exclamar «¡POR TODOS LOS DEMONIOS, SÍ!»

Cada acto al que te inviten. Cada petición para que pongas en marcha un nuevo proyecto. Si no dices «¡POR TODOS LOS DEMONIOS, SÍ!», di «No».

Todos estamos muy ocupados. Todos cargamos con muchas cosas. Decir sí a menos cosas es una salida.

Así, sin más, mi plan cambió por completo

Cuando empecé con CD Baby, pensaba que era sólo un servicio de tramitación con tarjeta de crédito.

Se suponía que sería un sitio web que los músicos usarían para decir: «Ven aquí a comprar mi CD». Haz clic para comprar, cárgalo en tu tarjeta y luego vuelve a la web del músico. Un poco como PayPal, pero esto era dos años antes de que se inventara PayPal.

El día que lancé cdbaby.com, mi segundo cliente era un tipo de los Países Bajos. Una semana después, me envió un *e-mail* para preguntar: «¿Has sacado algo nuevo?»

¿Algo nuevo? No lo entendía. Le pregunté por qué quería saber qué gente nueva estaba usando mi servicio para cargar tarjetas de crédito.

Me respondió: «Perdón, lo siento. Creía que era una tienda».

¿Una tienda? Vaya, qué interesante. ¡Cree que soy una tienda! No se me había ocurrido. Quizá si lo montara como

una tienda, en realidad les haría un favor mayor a mis amigos al conseguir que unos completos desconocidos compraran también su música.

Y así, sin más, mis planes cambiaron por completo.

Cinco años después, cuando se lanzó iTunes Music Store, Apple nos pidió que fuéramos un distribuidor digital. No se me había ocurrido, pero acepté.

Y así, sin más, mis planes cambiaron por completo, de nuevo.

Siempre que creas que sabes qué hará tu nueva empresa, recuerda esta cita de Steve Blank: «Ningún plan sobrevive al primer contacto con los clientes».

La ventaja de no tener financiación

No tener financiación fue una enorme ventaja para mí.

Un año después de poner en marcha CD Baby, se produjo el auge de las puntocom. A cualquiera con un poco de labia y un vago plan los inversores le daban millones de dólares. Era ridículo.

La mayoría de propietarios de empresas que conocía te hablaban de su negocio refiriéndose a su segunda ronda de financiación, su fantástico servidor de base de datos equilibrador de carga encriptado y replicado, su equipo de desarrollo de veinte personas, sus bonitas oficinas en el centro,

con una mesa de billar y sus fiestas de promoción semanales. Cuando les preguntabas qué hacía su empresa exactamente, no podían explicarlo con claridad.

Luego te hablaban de LOI, ROI, NDA, IPO, y todo tipo de cosas que tampoco tenían nada que ver con ayudar a la gente.

Me alegro mucho de no haber tenido inversores. No he tenido que complacer a nadie más que a mis clientes y a mí mismo. Ni hacer ningún esfuerzo dedicado a nada que no fueran mis clientes.

Cada semana recibía llamadas telefónicas de empresas de inversiones que querían invertir en CD Baby. Mi respuesta inmediata era siempre: «No, gracias».

Me decían: «¿No quiere crecer?»

Yo les decía: «No. Quiero que mi empresa sea más pequeña, no más grande».

Esto siempre ponía fin a la conversación.

Al no tener dinero que malgastar, no malgastas dinero.

Como no me podía permitir un programador, fui a la librería y compré un libro de 25 dólares sobre programación PHP y MySQL. Luego me senté y me lo aprendí, sin ninguna experiencia en programación. La necesidad es una gran maestra.

Incluso años más tarde, las mesas eran sólo tablas de madera que descansaban sobre bloques de hormigón comprados en la ferretería. Fabricué yo mismo los ordenadores de la oficina con diferentes piezas. Mis amigos con una buena financiación gastaban 100.000 dólares para comprar algo que yo mismo hacía por 1.000 dólares. Lo hacían diciendo: «Necesitamos lo mejor de lo mejor», pero eso no suponía mejoras para sus clientes.

No olvides nunca que todo lo que haces es para tus clientes. Toma todas tus decisiones —incluso las que se refieren a si expandir el negocio, recaudar dinero o promover a alguien— según lo que sea mejor para tus clientes.

Si alguna vez no estás seguro de qué priorizar, hazles a tus clientes esta pregunta abierta: «¿Cómo puedo ser de más ayuda en estos momentos?» A continuación, céntrate en satisfacer sus peticiones.

Ninguno de tus clientes te pedirá que prestes atención a crecer. Quieren que mantengas tu atención centrada en ellos.

Parece ilógico, pero el modo de hacer crecer tu empresa es centrarte por completo en tus actuales clientes. Entusiásmalos y se lo contarán a todo el mundo.

Empieza ya. No se necesita financiación

Ten cuidado cuando alguien (incluido tú) diga que quiere hacer algo grande, pero que no puede hasta conseguir dinero.

Por lo general, esto significa que esa persona está más enamorada de la idea de ser grande, grande, grande, que de hacer algo realmente útil. Para que una idea llegue a ser grande, grande, grande, tiene que ser útil. Y ser útil no necesita financiación.

Si quieres ser útil, siempre puedes empezar ya con sólo un 1 por ciento de lo que hay en tu gran visión. Será una humilde versión prototipo de tu gran visión, pero ya estará en marcha. Irás por delante de los demás, porque habrás empezado de verdad, mientras que otros estarán esperando a que la línea de meta aparezca, como por arte de magia, en la línea de salida.

Por ejemplo, digamos que tienes la visión de crear una cadena internacional de escuelas progresistas. Te la imaginas como una organización enorme, que cambiará el mundo, con cientos de empleados, docenas de locales y tecnología cara. Pero, en lugar de esperar que llegue todo eso, empieza enseñando algo a alguien esta misma semana. Busca a alguien que te pague por aprender algo, reúnete con él en cualquier sitio y empieza. Sólo seréis tú, tu alumno y un cuaderno, pero ya estarás en el negocio y desde ahí podrás crecer.

Si quieres crear un servicio de recomendación de películas, empieza diciéndoles a tus amigos que te llamen para que les recomiendes películas. Cuando encuentres una película que les guste a tus amigos, ellos te invitarán a una copa. Anota lo que recomiendas y si les gustó a tus amigos, y mejora a partir de ahí.