

ENTREVISTA #1 de CULTUMÁTICA

CONVERSACIÓN con ROSA SALA, CEO de NUBART y SEEBOOK

Rosa Sala

Buenos días, Marcela. ¿Cómo estás?

Marce Rosemberg

Muy bien, muchísimas gracias por acceder a la entrevista.

RS

Al contrario, a ti por contar conmigo.

MR (min. 00:10)

Pues, quería preguntarte un poco por tu experiencia, cómo es que has llegado al mundo de los emprendimientos, de las startups.

RS

Bueno, esto fue una idea un poco precipitada.

Yo creo que si uno no se lanza con cierta precipitación a estas cosas acaba no haciéndolo. O sea, el exceso de reflexión creo que es inversamente proporcional al éxito que uno pueda tener lanzándose a esta piscina.

Pero bien, en mi caso concreto, yo antes había sido, y en el fondo sigo siendo, autora. Autora de diversos ensayos, escritora, traductora literaria. Y ya sabes que la crisis del 2007/ 2008 pues afectó muchísimas cosas.

Entre ellas también los caché que se reciben para dar conferencias, por escribir artículos.

Y bueno, yo ya no tenía 20 años y empieza una a plantearse si no tendrá que reinventarse. Si realmente es viable, con la crisis económica que se avecinaba, continuar malviviendo como en mi caso de la literatura en su sentido más amplio.

Así que como me había relacionado mucho con el sector editorial, había leído muchísimo sobre el cambio que la digitalización había aportado también a este mundo, pensé que podría ser una buena idea desarrollar alguna ocurrencia mía en el ámbito empresarial dentro de ese mismo sector en el que ya me había movido previamente.

Una de las cosas que me llamaba la atención es que cada vez era más frecuente que autores como yo publicaran algo solamente en digital. Entonces me estaba dando cuenta desde mi experiencia como autora que eso suponía a menudo un problema.

Es decir, si tú publicas un ebook pero luego das una conferencia no tienes nada que dar en mano al público que te escucha.

O sea, les puedes decir "Mira, si esto te ha interesado podéis entrar en Amazon, buscar tal, descargarlo, etc., etc.. Pero de alguna forma eso que sí te permiten los libros impresos y es al final de una conferencia firmarlos y venderlos, tú misma u otra persona en tu nombre, a los asistentes desaparecía con el libro digital.

Entonces pensé que sería una buena idea tener una tarjeta que permita en casos parecidos llevarse el libro digital consigo, acaso también con una firma o dedicatoria del autor.

Y así es como surgió un poco la idea de Seebook. Eran tarjetas que permiten la descarga en cualquier formato elegido por el comprador de un libro digital determinado.

Al mismo tiempo eso no solo suponía esa ventaja para los autores sino también para las librerías.

Las librerías estaban en esos tiempos, creo que ahora un poco menos, pero estaban muy asustadas por la pérdida evidente de ingresos que la digitalización les iba a suponer. Entonces creíamos haber desarrollado un producto idóneo para que las librerías pudieran seguir vendiendo físicamente ebooks y no de forma digital sino físicamente, de la manera que estaban acostumbrados a hacerlo, con un público ahí in situ y que pudieran organizar también presentaciones de libros digitales en su librería a través de estas tarjetas que se pudieran vender allí.

La idea parecía muy buena y a todo el mundo le encantaba y le sigue encantando de hecho. Cuando explico esto todo el mundo me sigue diciendo "Oye, qué buena idea".

El problema es que el mercado no lo vio así. Entonces la idea de Seebook, me he ido mucho por las ramas ahora, pero la idea de Seebook, que luego ampliamos también a los audiolibros, pues está ahora mismo languideciendo y de hecho a finales de este año seguramente le pondremos un punto final.

MR (min 4:00)

Pero cuando dices por ejemplo que el mercado no incorporó demasiado bien al producto según las expectativas, ¿a qué te refieres? ¿A los libreros no les gustaba? ¿El público no se convencía de este formato de audiolibro? ¿Cuál crees que fue el problema?

RS

Bueno, conjugaron muchos factores que todavía estoy analizando. Es decir, la respuesta completa tal vez no la tenga hasta dentro de un par de años.

Pero por un lado, muchos libreros, no todos, muchos nos han apoyado con entusiasmo, pero muchos otros libreros nos veían como el enemigo en casa. Ahora quizás ha mejorado un poco pero durante un tiempo habían posiciones muy enfrentadas.

La gente del papel, papel y solo papel y lo digital no me entra en casa. Y luego la parte de solo lo digital y para qué quiero una tarjeta porque una tarjeta ya es papel.

Nosotros intentábamos mediar. Teníamos un producto de transición entre los distintos mundos, y de mediación. Pero bueno, eso curiosamente al final es una postura más difícil de defender que lo que uno pueda pensar desde fuera, no.

Hubo librerías que incluso en algunos casos de malos modos no nos dejaron prácticamente ni explicarles nada. En alguna librería tuvimos alguna experiencia bastante desagradable debida a esa posición extrema de las partes.

Después también teníamos los talibanes de lo digital, que lo digital ha de ser solo digital, se ha de adquirir solamente por vías digitales y cualquier corrupción de ese modelo purista digital suponía un menoscabo de la idea.

Entonces siempre estábamos luchando entre una posición y otra. Eso por un lado.

Pero esa lucha se producía entre los sectores implicados. Que si los editores por un lado, los autores, los libreros, etcétera.

Y nos habíamos olvidado del sector más importante, que es finalmente la gente que va a una librería a comprar. Y realmente ese sector fue probablemente al que menos consultamos.

Uno de los errores que cometimos fue no hacer lo que yo recomendaría a cualquier startup y de hecho es... bueno, a toro pasado te parece perogrullo, en aquel momento no lo vimos, y es hacer primero un test de mercado.

Lo que teníamos que haber hecho era buscar a una o dos editoriales cómplices, sacar un par de títulos a nuestro cargo en este formato Seebook, y venderlos únicamente en 2 o 3 librerías geográficamente próximas a nuestra ubicación para que pudiéramos ir evaluando cómo reaccionan los lectores y cómo funciona eso en la realidad. No lo hicimos y fue un gran error.

Entonces bueno, resulta que no muy bien por qué, porque supongo que eso también debería analizarse, pero imagino que el público que va a una librería es un público tal vez de una edad determinada o de un concepto de la cultura determinado y busca el papel tradicional.

Donde mejor funcionaban nuestras tarjetas era entre aquellos consumidores de librería que necesitaban un regalo para algún primo, nieto, amigo que ya leyera en aparatos digitales. Pero claro, eso reducía muchísimo el sector. Nos habíamos convertido en tarjetas de regalo. Eso, claro, no era nuestra idea inicial.

Nuestra idea era que eso fueran tarjeta de interés para absolutamente cualquier lector para su uso personal. Entonces fuimos dándonos cuenta de que nos veíamos reducidos un poco a la tarjeta regalo.

Y claro, otro de los problemas que teníamos es que el número de títulos en España es infinito, el número de las novedades también es inabarcable y cada uno de los títulos que nosotros sacábamos en Seebook implicaba una negociación con la editorial y un contrato y todo esto.

Entonces realmente teníamos una buena colección, creo que llegamos a tener un buen catálogo, representativo, pero claro, obviamente pequeño. Si tú vas a una librería y le quieres regalar a tu

sobrino tal y cual novedad las probabilidades de que no estuviera disponible en Seebook eran muy altas.

Esto posiblemente habría funcionado si hubiéramos dispuesto de un músculo financiero para hacer un marketing muy agresivo. Porque claro, nos fuimos dando cuenta de que nos habíamos metido en el fondo en un B2C, no en un B2B. Nuestra idea inicial era que iba a ser un B2B, o sea, un business to business, íbamos a trabajar únicamente con editores y con librereros y que serían los propios editores y los propios librereros los que nos ayudarían a llevar ese producto al consumidor final.

En la práctica al final no era así.

Los librereros, muchos librereros, te colocaban ahí los Seebooks en un rinconcito, si podían vender el libro en papel que les daba un margen más elevado, porque obviamente era más caro, pues lo hacían y omitían sibilamente que ese libro también estaba disponible en nuestro formato.

Y las editoriales también ignoraron el tema por completo. Algunas de ellas hicieron contratos con nosotros pero luego todo el tema marketing y demás nos lo dejaban totalmente a nosotros. Ni siquiera lo mencionaban en sus redes sociales que habían optado por este formato. Como siempre con excepciones, pero en general creo que podemos decir que fue así.

Y claro, para una pequeña startup abordar el costosísimo marketing que implica vender un producto al cliente final fue algo que nos superó por completo.

O sea, toda una serie de errores que vistos a posteriori pues parecen evidentes y te sorprende no haberlo visto durante el proceso.

Pero bueno, me imagino que una primera startup es siempre un proceso de aprendizaje y estas cosas que ahora me parecen tan evidentes, bueno, en fin, por lo que fuera no tenían que parecérme en su momento porque si no todo esto seguramente todo esto se habría quedado en flor de un día.

Si realmente hubiéramos hecho un test de mercado posiblemente a los 2 ó 3 meses habríamos visto que no acababa de funcionar, quizá le habríamos dado 2 ó 3 meses más de prueba y al cabo de medio año habríamos ido al notario, habríamos liquidado la empresa y santas pascuas.

¿Qué sucede?

Gracias a todo este enorme proceso, nuestra de obcecación también en no querer aprender con la rapidez suficiente y al ir intentándolo todo, porque realmente creo que no dejamos nada por intentar para conseguir que este producto cuajara.

O sea, hicimos realmente un poco de todo. Desde paradas de Sant Jordi, a poner alguien en las librerías repartiendo folletitos, a abordar a la gente por la calle, a hacer vídeos con dibujos animados de plastilina esperando que se hicieran virales, a pagar publicidad... Yo creo que realmente no dejamos nada por intentar y todo fue un fracaso tras otro.

Sin embargo, gracias a esa obcecación y al tiempo y recursos que invertimos hemos alcanzado también la madurez necesaria para pivotar, que es como el segundo paso inevitable de toda startup.

Y esto es lo que nos ha llevado ahora a pivotar hacia un sector cultural todavía pero muy distinto, como es el de los museos, y aplicar la tecnología extraordinaria que teníamos para Seebook, alterarla un poco y adaptarla para el terreno de las audioguías para museos que es en el que ahora nos movemos.

Yo me imagino que si hubiéramos hecho el test de mercado de deberíamos haber hecho pues hace tiempo que yo ya estaría haciendo cualquier otra cosa y esta entrevista seguro que ahora no me la estarías haciendo.

MR (11:40)

Bueno, pero es interesante también el proceso justamente porque el proyecto actual que tienes ahora es muy interesante, muy completo y mucho más maduro. Y como tú dices, sin el antecedente de Seebook seguramente no hubiera sido posible.

Pero sobre eso te quería hacer otra pregunta porque lo comentas de alguna forma con toda las complicaciones pero sencillo, que eras autora y ahora bueno, vas por tu segunda startup de alguna forma, y te quería preguntar en todo este proceso si tuviste ayuda, si lo hiciste sola.

Es que me imagino partiendo del mundo de la escritura todo esto otro que es un panorama tan nuevo. Y no sé si yo sabría, si podría, si me animaría.

RS

Bueno, yo creo que tú, por lo que sé de ti creo que sí que lo sabrías hacer estupendamente. Pero sí que es cierto y lo noto con muchos de mis amigos del ámbito puramente intelectual en el que todavía me muevo, obviamente, gente que se dedica únicamente a la escritura o a la traducción literaria, que todo esto de montar una empresa les resulta muy raro y muy ajeno a su naturaleza.

Y no me extraña porque lo es. Son dos mundos tan radicalmente distintos.

La concentración que necesitas continuada durante meses para escribir es un tipo de concentración tan radicalmente distinta a la que necesitas para una startup donde estás que cada 5 minutos te llegan inputs nuevos, que tienes que escribir un e-mail, coger una llamada, salir corriendo... O sea, es un tipo de vida tan radicalmente distinto que no me sorprende que haya mundos paralelos.

Mi caso quizá es un poco especial porque bueno, yo empecé a trabajar muy, muy jovencita, a los 16 años, por motivos familiares, económicos familiares. Tuve que combinar mis estudios con trabajo en empresa ya a los 16 años así que el mundo de la empresa, aunque fuera como empleada, no me era ajeno.

Y muy pronto, también combinándomelo con mis estudios, monté una pequeña empresita, nada que ver con lo que vino después, que era una agencia de traducciones; traducciones técnicas, de hecho, técnicas y jurídicas.

Entonces, bueno, yo trabajaba como autónoma, pero tenía también gente que hacía traducciones para mí, digamos que era una mini, mini, mini startup que monté a los 21 años, era muy joven, y que fui combinando con mis estudios universitarios.

Y que me permitió, bueno, no sé si es una bendición o una maldición, pero descubrir que yo no servía para trabajar como empleada de nadie. Es realmente eso que en inglés se llama “unemployable”, o sea, conmigo se pueden hacer muchas cosas menos someterme a una estructura predeterminada en una empresa. Entonces bueno...

Pero sí que ya entonces más o menos descubrí lo que implicaba pues montar algo tuyo que generara ingresos.

De hecho aquella agencia no fue mal del todo, pero luego, me metí luego con la tesis doctoral, a mi siempre me atrajo más la otra vía, o sea la vía más intelectual, más de estudio, más de escritura. Así que ya cuando me metí ya en la tesis doctoral lo dejé y correr y ya seguí con mi trayectoria de autora, traductora literaria, conferenciante y así que mantuve durante muchos años, aunque siempre me he dado cuenta que tenía ahí esa... ese interés un poco por un lado en no someterme y por otro esa especie de vocación de hackear el mundo, no?

Alguien que monta una startup lo que está intentando es, en el fondo, hackear, si me permites la expresión, así benévola, o sea, sin hacer nada ilegal, pero hackear de forma legal el sistema, no sé. Estás buscando un resquicio que te permita aquello que vivir como empleado no te permite y que la vida intelectual desde luego tampoco. Y es, bueno, generar unos ingresos, encontrar la manera de vivir en este sistema nuestro, en la sociedad nuestra de una forma independiente.

Y bueno, ese gusanillo yo como ves lo adquirí muy pronto, no me acabó de abandonar nunca durante mi trayectoria como autora, y ya con la crisis, cuando ya vi que lo de malvivir como autora, con lo que se nos vino encima en España en el 2008, pues no parecía muy viable, digamos que abrí la puerta del todo.

MR (16:20)

Y en cuanto a este mismo tema... Muchas veces parece que el mundo intelectual/ cultural y el mundo de los negocios y los emprendimientos estuvieran reñidos, que fueran incompatibles.

Y entonces, ¿cuáles son las herramientas, o las estrategias, o las habilidades que crees que te han servido para hacer la unión de estos dos mundos y cuáles son los aspectos que te han resultado más problemáticos? O ¿cómo ves esta incompatibilidad de la que a veces se habla entre negocios, dinero y cultura?

RS

Tengo una mala noticia que darte y es verdad que son incompatibles (risas).

Es muy difícil compaginarlos y yo creo que sí que son incompatibles. Hay un dicho que circula en el mundo de las startups y es, a ver si lo sé decir en castellano, “trabajar en un negocio es totalmente incompatible con llevar ese negocio”.

Es decir, si realmente tú eres autor y te dedicas a encerrarte en tu universo, cosa totalmente necesaria para ser un buen autor, durante X horas al día, es un universo que tampoco te abandona los fines de semana ni las vacaciones, estás siempre llevándolo contigo, estás creando mundos o trabajando en un ensayo y estás metido totalmente en esa burbuja, el venderte a ti mismo como autor, el llevar redes sociales, el asistir a presentaciones en librerías y demás es como, no sé, es casi

como una mutilación, sientes como si te arrancarás algo. Es muy difícil porque es un estado mental radicalmente opuesto, no.

Entonces lo ideal sería que tuvieras a alguien que hiciera todo eso por tí. Yo creo que también eso ha explicado la larga supervivencia de las editoriales. En teoría una buena editorial se ocupa de gestionar todo eso, o un buen agente literario, esa combinación de cosas precisamente.

Ya no es una cuestión de si el autor sería capaz o no de hacerlo. Sino que tiene que violentarse a sí mismo para hacerlo. Es realmente muy difícil.

Entonces bien, yo ahora mismo no estoy haciendo prácticamente nada de mi trabajo intelectual porque no lo veo compaginable con el llevar ahora mismo la segunda startup digamos que es Nubart, que son estas audioguías para museos.

Mi objetivo final es llegar a un punto en que el negocio funcione más o menos solo, haya muchas cosas sistematizadas, muchos procesos sistematizados, personas que me ayuden desde diversos hábitos. No necesariamente empleados sino también asistentes virtuales o personas que se dediquen a diversos procesos, de forma que yo pueda ir adquiriendo cada vez más distancia con este trabajo del día a día y de las llamadas o los e-mails y demás, y pueda encontrar un poco de nuevo mi resquicio para volver a a vida anterior. Pero compaginar las dos es realmente difícil.

Por eso tienen mucho sentido los oficios como agentes literarios o como coachs para artistas o asesores o cualquiera de estas funciones, creo que siguen siendo muy necesarias y si realmente quieres hacer un trabajo bueno, un trabajo que realmente podamos considerar artístico o realmente que genere una huella, un poco en sociedad, desde la perspectiva intelectual o artística, es muy importante que recurras a estos oficios complementarios.

En mi caso concreto, quizás, uno de los pocos lugares, muy pocos aspectos donde veo vasos comunicantes entre mi tarea más de investigadora y mi tarea como empresaria es precisamente en la investigación.

Cuando tú llevas una startup también necesitas investigar. Me da la impresión de que a muchos startupistas genuinos o emprendedores que vienen únicamente de esa rama les resulta difícil y no lo hacen. Por ejemplo, ahora que estamos intentando internacionalizar Nubart es necesario investigar los mercados.

En qué mercado realmente te vas a concentrar, y por qué. Qué características tiene este país que no tiene el otro, cómo llegas a averiguar esto. Qué bases de datos o qué fuentes tienes para hacer esa investigación. Cómo puedes utilizar por ejemplo un anuncio de Google Ads que te cuesta quizás 50 euros al mes no tanto para hacer promoción de tu producto, que también, sino básicamente para utilizarlo como recurso de investigación para saber cómo están moviéndose diversos países o diversos mercados distintos con respecto a tu producto. O investigar a la competencia.

Eso es algo que también tengo la sensación de que muchos emprendedores dejan de lado y ahí sí que tengo la sensación de que mi experiencia investigando temas históricos curiosamente me viene bien para esa perspectiva de ver las cosas un poco desde fuera y no desde dentro y ubicar lo que tú estás haciendo dentro de un mundo más amplio, de un campo más amplio.

Pero es uno de los pocos vasos comunicantes que yo personalmente veo entre los dos mundos.

MR (21:45)

Y cuando hablas entonces de otras personas, de otros integrantes del equipo, tanto de empleados como colaboradores, ¿cuáles te parece son hoy en día estos perfiles más necesarios en el mundo de las startups culturales?

Ha cambiado todo tan rápido que hay figuras que ya no existen, o a veces aparecen mil cargos nuevos con nombres raros y al final lo miras y son cosas de toda la vida... es un poco confuso hoy esto de los nuevos roles del mundo de las empresas digitales.

RS

Efectivamente. Estamos en un mundo en que todo cambia muchísimo.

Vamos a vivir yo creo importantes revoluciones en nuestra sociedad. Revoluciones económicas, revoluciones sociales que creo que justo están empezando, que han venido a caballo de la digitalización y yo creo que van a alterar muchísimo el mundo en que vivimos, para bien y para mal. Me sorprendería que fueran cambios exclusivamente pacíficos y graduales. Yo creo que vamos a vivir tiempos interesantes desde luego en ese sentido.

Por ejemplo, la *gig economy*, o sea realmente, lo de tener un empleado, nosotros no tenemos ninguno, por ejemplo. Nuestro equipo de socios, ahora mismo 3 socios principales, se dedica un poco a la empresa combinándolo con otras cosas, en algunos casos, y trabajando a base de facturas. No tenemos a ninguna persona realmente ahora mismo en nómina. Porque tener a alguien en nómina implica no solo unos dispendios, unos gastos que ahora mismo en estos momentos no estamos en situación de abordar sino también un espacio físico, una oficina. Implica una estructura pesada.

Y hoy en día es posible, y eso es una buena noticia para emprendedores, no se si tanto para la sociedad; pero hoy en día es posible llevar una empresa con un equipo totalmente deslocalizado como somos nosotros, yo ahora mismo te hablo desde Berlín, Jordi, uno de nuestros socios está en Barcelona, el otro también está en Alemania. Tenemos en Alemania otra persona en Frankfurt.

Es perfectamente posible mantener y llevar una empresa, con una deslocalización total, de forma totalmente remota y recurriendo a buenos colaboradores, a colaboradores continuos pero en base a contratos y a facturas. Esto, hace no tanto, era inviable, muy difícil. Ahora mismo es posible.

Claro, eso tiene a la larga implicaciones para la sociedad y el sistema capitalista tal y como ahora lo conocemos bastante serias. O sea, el estado de bienestar con estas nuevas modalidades económicas yo no sé cuánto tiempo y de qué manera va a poder mantenerse.

Pero bueno, en fin.

Desde mi perspectiva egoísta empresarial es una buena noticia. Realmente es posible ahora llevar una empresa estudiando muy bien los recursos y con una estructura de personal altamente cualificada y muy competitiva que puedes encontrar en cualquier lugar del mundo sin necesidad de la estructura tradicional que conocemos de oficina con X empleados.

MR (25:08)

Para esto supongo que usarán una serie de herramientas, de plataformas y demás que les permitan coordinar, trabajar juntos. ¿Echan mucho mano de herramientas externas o cómo es la forma de trabajo en estos equipos deslocalizados?

RS

Bueno, no utilizamos herramientas excesivamente sofisticadas.

Utilizamos Skype, por ejemplo, con frecuencia, e-mail, sistemas de chat, normalmente Skype también, utilizamos Google Drive para aquellos documentos en los que tengamos que trabajar varias personas al mismo tiempo, Dropbox para compartir carpetas y materiales.

Realmente es que hay tantísimos instrumentos totalmente gratuitos que podemos utilizar que esto se hace cada vez más fácil y más viable.

Para controlar un poco la gestión con los clientes utilizamos Hubspot, no el Hubspot de marketing, Hubspot tiene como 2 patas, el de marketing de momento no pero sí el del CRM, es decir, la gestión de ventas y de clientes. En el Hubspot también tienen cuenta todos los miembros de nuestro equipo.

Así que realmente de forma digital es posible trabajar de forma deslocalizada con muchísima comodidad y además llevando una gestión continua de quién hace qué y cuándo.

MR (26:44))

Cuando recién me nombrabas a tus socios, (comentaste en un momento Jordi) me parece que eran todos hombres. ¿Eres la única mujer en la empresa?

RS

Sí. Y una de las curiosidades que vas constatando cuando eres emprendedora es que al final te acabas relacionando solo con hombres. No me quejo pero es curioso, porque si vas a una ronda de emprendedores son todos hombres.

Nuestros socios Simon Effing, que es el extraordinario desarrollador que tenemos, el responsable de toda nuestra tecnología es hombre; Jordi, pues obviamente como su nombre también lo indica es hombre, que también lleva un trabajo extraordinario en todo el tema de gestión de clientes, de contabilidad, tesorería, números y demás, nuestro abogado mercantil es hombre... Sí, te acabas moviendo en un mundo de hombres.

Yo intento ignorar en la medida de lo posible eso. No se si es bueno ignorarlo o no.

Sí que es cierto que siempre te acabas planteando la pregunta de hasta qué punto las cosas habrían sido más fáciles si no hubieras sido mujer. Es una pregunta que no tiene respuesta, un poco el drama que tenemos las mujeres. Y es que todas tenemos motivos para sospechar que toda una serie de caminos nos habrían resultado más cómodos si no fuéramos mujer, pero pocas veces tenemos la posibilidad de demostrarlo. Es muy difícil de demostrar. O sea, ese techo de cristal del que se habla yo creo que está muy presente pero cómo lo pruebas.

Entonces mi opción personal es ignorarlo y hacer ver que eso no existe y actuar ignorando por completo mi género. Ya te digo, no se si es la actitud ideal.

Creo que insistir demasiado en ello también puede resultar contraproducente pero sinceramente no estoy muy segura.

Hasta ahora no le he hecho demasiado caso a esto pero sí que me doy cuenta de que incluso, incluso el terreno cultural... Recuerdo que cuando exhibimos en Liber hace un año, un año y medio, fui a la inauguración. Y saqué una foto y la postée en Twitter porque yo estaba sentada en las filas de atrás y el día de la inauguración eran unas charlas corporativas y así. Y lo único que veía eran cabezas masculinas de cierta edad, o sea de cuarenta y tantos hacia arriba, trajeados, o sea, todo el mundo de color azul marino, un montón de cabezas de calvas o de pelo blanco, y desde luego todas masculinas. La foto era impresionante.

Se supone que justamente el mundo cultural tiene una presencia femenina más elevada, sin embargo aquí el 90% son hombres, que son los que gestionan la industria.

Y supongo que también es una cuestión generacional. Es probable que esa misma foto, tomada dentro de 20 años, fuera distinta; eso espero por lo menos. Pero sí que es verdad que la presencia masculina es tremenda.

Y también con los clientes. Es frecuente que en los museos al final el director o la persona que ha de tomar la última decisión sea generalmente siempre un hombre.

MR (29:45)

Qué difícil el panorama.

RS

Sí, no sabría muy bien por qué. Si muchas de nosotras nos autoboicoteamos porque ya lo damos por imposible y ni siquiera lo intentamos, o si han habido muchas de nosotras que lo han intentado y les han parado los pies muy pronto y lo han dejado correr, o si realmente el factor cultural nos afecta a todas tanto que lo de emprendeduría ya ni nos lo planteamos, lo dejamos para otros.

Tampoco sé por qué a lo mejor yo soy distinta y soy de las pocas mujeres, no sabría explicártelo.

Pero sí es cierto que de facto, si uno lee la estadísticas, que es en realidad es a única forma que tenemos de demostrar que esa diferencia existe, si vemos las estadísticas son bastante descorazonadoras.

MR (30:35)

Cuéntame ahora de tu proyecto actual, cuéntame un poco más de Nubart.

Pues mira, nuestra empresa en realidad se llama Digital Tangible porque queremos hacer tangibles los contenidos digitales. Esa idea sigue siendo un poco nuestro leit motif.

Como ya te expliqué con las tarjetas Seebook, es evidente, intentábamos darle tangibilidad a un producto digital, en ese caso los ebooks. Poco después fueron los audiolibros. Y ahora hemos

pivotado, hemos dado a más o menos la criatura otro nombre que es Nubart y aplicamos lo mismo al ámbito de las audioguías.

Hoy en día en los museos tenemos 2 opciones de audioguía.

La más frecuente, la que probablemente todos tenemos ahora mismo en la cabeza son esos aparatos, a veces armatostes, que por mucho dinero te suelen dar en la entrada de un museo.

A veces dan un poco de grima porque no sabes cuántos oídos ajenos han tenido eso enganchado antes del tuyo, a veces tiene una pantalla digital, otras muchas tienen teclas todavía, a la antigua usanza con numeritos, y tú te paseas por el museo y pues las piezas que tienen una pista de audioguía, hay una señal con numerito, tú la teclas ahí y escuchas. Sabiendo que a la salida tienes que dejar ese cacharro otra vez (en la entrada) y seguramente para prestarte o alquilarte ese cacharro te habrán solicitado el documento de identidad, cosa que a nadie le gusta demasiado dejar así en manos desconocidas.

En fin, ese es el sistema tradicional de audioguías que todos hemos experimentado alguna vez.

A mi siempre las audioguías me generaban cierto estrés porque dices, A ver, si tengo una hora y media para pasearme por un museo, se supone que quiero que sea una experiencia grata, si yo me he gastado 5 euros o a veces incluso 7 euros en alquilar este aparato, me voy a sentir un poco estresada en el sentido de que voy a querer escuchar tantas pistas como pueda durante esta hora y media para sacarle partido a esa pequeña inversión que he hecho.

Entonces yo siempre he pensado que sería estupendo si esa audioguía yo la pudiera escuchar después de mi visita. Estar en el museo para realmente ver las piezas, para empaparme de la obra, escuchar una o dos pistas. Y luego después en el hotel, o paseando por el parque o cómodamente sentada en la cafetería pudiera escuchar a posteriori la información sobre esas maravillas que he estado viendo.

Esto las audioguías tradicionales no lo permiten, hay que devolverlas a la salida, y bueno, era algo que yo siempre había echado de menos.

La otra opción que tienes son las apps. Las apps para museos, las apps de audioguía que muchos museos creen, yo creo que equivocadamente, que suponen una buena alternativa. Pero que nadie se descarga.

A muy poca gente le apetece llegar a un museo, pagar la entrada y luego buscar un punto de WiFi, esperar, entrar en Google Play o en lo que sea, buscar la app del museo, clicar descargar, esperar que se descargue, dar los permisos para que acceda a no sé qué y a no sé cuántos, clicar en abrir... Tú lo que quieres es entrar en el museo y ver las primeras obras, que para eso has ido. Realmente las apps, y además es estadístico, esto se ve, funcionan muy mal.

Y no obstante le cuesta mucho dinero al museo. Una app desarrollada específicamente para un museo puede llegar a costar fácilmente 30mil euros de programación sin contar los contenidos, es decir, las traducciones de las pistas y las locuciones que normalmente el museo tiene que pagar aparte muchas veces.

Y esas apps normalmente además suelen ser gratuitas así que el museo no recupera ni un solo euro de la inversión realizada y al final en la práctica al visitante ni siquiera le gustan. Aparte de que se come la memoria de su móvil, etc..

Lo que hemos hecho nosotros es aplicar la idea de lo digital tangible a las audioguías.

En nuestro caso son unas tarjetas del tamaño y la apariencia de una tarjeta de crédito, de PVC (ahora también trabajamos con materiales más ecológicos que el PVC), pero que tu compras, si quieres, junto con el ticket del museo.

Es decir, el museo te puede vender ahí en la entrada la tarjeta de audioguía y olvidarse por completo. El museo no necesita tener un empleado especial solamente para pedirte el carnet de identidad y para recoger, limpiar y devolver, cargar los cacharros. Se puede olvidar por completo de esa parte de infraestructura. Y tú como visitante te puedes llevar un bonito recuerdo de tu visita, lo puedes poner como me sugirió alguien una vez con un imán en la puerta de la nevera, así todo el mundo puede saber que has estado en el CCCB o en el Louvre o donde fuera.

Y el procedimiento es el siguiente: no necesitas descargarte ninguna app ni necesitas tampoco consumir memoria del teléfono. Lo único que tienes que hacer es utilizar tu móvil para o bien escanear el código QR que lleva esa tarjeta o bien, si no sabes cómo van los QRs, introducir un número en la web del museo y ya está.

Entonces accedes al menú de idiomas, clicas el idioma que quieres y a partir de ahí, inmediatamente, sin necesidad de dar permisos ni esperar que se descargue nada, ni buscar nada, ya tienes ahí toda las pistas de sonido o de vídeo o multimedia de esa exposición o ese museo en concreto.

Tú como usuario puedes volver a acceder a ese contenido siempre que quieras, también meses después y desde otro aparato. No obstante las tarjetas son en principio intransferibles. Forma parte un poco de la tecnología que habíamos desarrollado para Seebook y eso permite también proporcionarles el valor comercial que necesita el museo.

Es decir, la tarjeta que tú has comprado te sirve para tí. Si otro acompañante quiere también escuchar una audioguía puede comprar otra tarjeta, etc.

Una de las grandes ventajas para el museo es, aparte de que se ahorra toda las complicaciones de los aparatos, es que puede venderlas. Es decir, la inversión realizada en nosotros, en Nubart, es recuperable e incluso recuperable con beneficio. Si el museo nos paga a nosotros 1 euro por tarjeta puede venderlas a 2 y es posible entonces que tarde 1 año, que tarde 3 meses, depende del caso en venderlas todas, pero una vez vendidas no solo habrá recuperado la inversión que ha realizado sino también que puede obtener beneficio para realizar otros proyectos.

Los museos no son empresas privadas, no se trata de mejorar el balance a final de año sino de disponer de medios y de fondos que permitan hacer otros proyectos, financiar una restauración en algún momento o hacer algo así que redunde en beneficio de todos los aficionados a la cultura.

MR (37:36)

Veo que la diferencia un poco entre lo que me contabas antes de Seebook y Nubart, como un enfoque muy diferente, la propuesta de Nubart me encanta y por lo que me has contado sí que está

mucho más pensada toda la parte de las necesidades del usuario, la parte de investigación del mercado, las estadísticas.

RS

Sí, lo hemos hecho un poco mejor esta vez. Sí, realmente el aprendizaje de Seebook es un aprendizaje duro, muy duro en algunos momentos pero que nos ha venido muy bien para Nubart.

Y aún así seguimos aprendiendo. Esto es un no parar. La curva de aprendizaje para un emprendedor es brutal. No hay día o no hay semana en que no tengas que aprender algo nuevo con lo que nunca antes te has enfrentado.

Y sí, efectivamente. En este caso además hablamos de un B2B puro. Nosotros vimos después de este B2C en el que nos habíamos metido involuntariamente con Seebook que lo de trabajar directamente con empresas, en este caso museos, es mucho más factible para una pequeña startup nada o poco o mal financiada como la nuestra que no abordar al cliente final. Eso era una locura.

En este caso además el museo tiene un público cautivo. A diferencia de una librería donde tu producto compite con mil otros productos y el visitante, el cliente que acude a la librería puede escoger entre mil... En este caso el museo tiene una única audioguía que vender que es la nuestra y el visitante puede decidir si quiere o no quiere audioguía, pero es la única decisión que tiene que tomar. Y si dice sí entonces ya está. La parte del B2C queda reducida muchísimo.

Y además como el museo está también motivado para ofrecer ese servicio al visitante es como si tuviéramos librereros que tuvieran un único producto que es el nuestro. O sea, la motivación sería evidentemente muy distinta. Y eso nos facilita muchísimo las cosas.

También a nivel de marketing o de ventas sabemos exactamente a quién y cómo tenemos que dirigirnos. Est es mucho más llevadero, mucho más factible para una pequeña empresa.

Aparte, olvidaba comentar con lo de Nubart que nosotros podemos proporcionar al museo datos estadísticos sobre sus visitantes. Y eso a los museos les está gustando mucho. Al no ser normalmente empresas privadas con ánimo de lucro funcionan de otra manera que una empresa convencional. Digamos que su balance a final de año suele ser el número de visitantes.

Es un poco eso también lo que permite al museo no solo mejorar su imagen y su proyección pública sino también a los políticos que los financian pues permite también decir Mira el museo tal de la ciudad tal ha incrementado sus visitantes en tanto o han obtenido un 50% más de visitantes extranjeros. Todas esas son estadísticas que un museo desea fomentar en la medida de lo posible. Pero son datos que a veces nos resultan muy difícil de obtener.

Nosotros a través de las tarjetas podemos acceder a datos totalmente anónimos, que en ningún momento ponen en peligro en absoluto la privacidad del usuario, como por ejemplo el país de procedencia de ese visitante. A través de los móviles de los visitantes podemos saber de qué país procede y podemos saber también cuál es su lengua materna porque normalmente solemos tener los navegadores configurados en nuestra lengua favorita.

También podemos averiguar a qué hora entró, cuánto tiempo se quedó, cuántos minutos de audioguía estuvo escuchando, cuáles fueron las pistas más clicadas y por lo tanto las piezas que más le han interesado.

Incluso al final podemos incorporar un formulario de feedback totalmente voluntario que el visitante puede, si quiere, responder o no responder. Y el visitante nos puede dejar un comentario, una propuesta de mejora, puede, si el museo lo solicita, proporcionar también otros datos tipo edad o género.

Todo esto le permite al museo conocer muchísimo mejor a sus visitantes y desarrollar estrategias de cara al futuro para poner más contenidos a visitantes de determinados países, añadir un idioma, cambiar la orientación de las piezas. En fin, un montón de datos muy valiosos.

MR (42:00)

Sí, porque este tema de los datos de alguna forma, no sé si es yo lo estoy notando más ahora, si se está poniendo de moda, si siempre estuvo. Pero me da la sensación de que en ciertos sectores, a lo mejor vinculados a lo cultural, muchas cosas muchas veces se han hecho de forma más intuitiva. Y que ahora hay mucho más este acento en recoger datos, en hacer la parte analítica.

RS

Así es. Todo esto está siendo bastante nuevo y me da la impresión de que para muchos museos les supera un poco, sobre todo los museos más pequeños y medianos.

Nosotros los ayudamos un poco. Es decir, nosotros les generamos un informe de datos con todos los datos que te he descrito antes y también les generamos con una frecuencia X una especie de evaluación nuestra de ese informe de datos. Les añadimos una hoja un poco resumen diciendo Mira, evaluando vuestro informe de datos nos hemos dado cuenta de que esta primavera habéis tenido muchísimos más visitantes de tales países que en invierno, o que deberíais o quizás os convendría hacer algo para incrementar las visitas en determinado día de la semana, o hemos visto por los comentarios de los visitantes que os falla un poco la iluminación de tal o cual lugar. O sea, les ayudamos un poco haciendo una evaluación de lo que nosotros consideramos valioso en ese informe en concreto para que el museo pueda, si quiere, desarrollar alguna acción a partir de ahí.

Y, claro, los museos pequeños y medianos esto, muchas veces, no siempre, no saben muy bien qué hacer. Ni siquiera saben hasta qué punto esos datos son valiosos hasta que nosotros les mandamos el primer informe.

Esto nos lo hemos encontrado también alguna vez cuando inicias la primera conversación con el museo. Les gusta lo nuestro porque es fácil, sencillo, porque no les genera quebraderos de cabeza, porque nosotros nos ocupamos de la producción, es decir, nos ocupamos de las traducciones y de las locuciones a partir de un guión proporcionado por el museo, esto está incluido en nuestras tarifas. En fin, se lo ponemos muy fácil, lo encuentran bien y sobre todo lo primero que tienen en la cabeza es que de este modo dejarán de quejarse aquellos clientes yo qué sé, franceses o italianos, o de algún país que hasta entonces se quejaban públicamente (porque estas quejas las encuentras en Trip Advisor y plataformas así, o en Facebook) se quejaban de que el museo no proporcionaba

información suficiente o no la proporcionaba en determinado idioma. Esto es lo primero que ven positivo en lo que les ofreces.

Y es solo después, cuando ya los tienes como clientes, cuando ya les ofreces el primer informe de datos, cuando de pronto ven Ostras, pero esto realmente está muy bien. Y eso nos lo hemos encontrado varias veces. Hombre, fíjate qué bien, si ahora me entero de que resulta que yo tenía un montón de japoneses y yo pensaba que eran todos chinos, cosas de este tipo. Bueno, estoy exagerando pero es un valor que solo aprenden a valorar a posteriori (muchas veces, no siempre).

MR (45:15)

Y ahora que ya tienes toda esta experiencia, este bagaje, ¿cómo ves el panorama, lo que se viene en el mundo de las startups culturales, las posibilidades, el desarrollo de estos mercados nuevos?

RS

Bueno, el futuro es que no tengo ni idea. Antes el futuro se producía 20 años después de que pronunciabas la palabra futuro. Ahora mismo el futuro se produce al cabo de 2 años. Realmente el concepto de futuro se ha acelerado mucho. Yo solo puedo hablarte del siguiente año, o 2 años vista y a partir de ahí son todos interrogantes.

Lo que sí veo, a ver...

Por un lado un emprendedor hoy en día con los recursos digitales gratuitos o de muy bajo coste que hay puede montar una empresa con enorme facilidad, con una facilidad que nunca antes hemos tenido. Y puede montar un equipo con enorme facilidad.

Sin embargo eso implica que mucha más gente se lanza, que mucha más gente tiene ideas que a veces no son tales sino más bien ocurrencias, importante distinción, entonces se lanzan a la ocurrencia y se cansan muy rápido.

Antes cuando montabas una empresa necesitabas capital, te dedicabas todo un año solo a hacer las escrituras, era un proceso pesado, la oficina... Por lo tanto había obviamente muchos menos empresarios. Ahora mismo hay muchísimas startups.

En el caso concreto de los museos me doy cuenta de que hay muchas palabras de moda, muchos efectos wow. Ahora mismo se habla muchísimo de los *chatbots*, y de la realidad virtual y la realidad aumentada.

Y ahora mismo salen como setas startups dedicadas a esto. Que en sí mismo, bien aplicado, son grandes cosas. Pero que tienen un poco también el riesgo de dejarse llevar por modas del momento.

Por ejemplo, las apps de las que hablaba antes hace 10 años, o 5, quizás solo 5, un museo que no tuviera su app no era un museo con cara y ojos, era un museo avergonzado. Exagero otra vez pero creo que ya me entiendes.

Ahora mismo en cambio hay cada vez más museos que se dan cuenta de que eso fue una moda y que realmente está dando malos resultados en la mayoría de los casos con muy pocas excepciones, y que se dejaron un poco llevar por esa sensación de que "hay que tener una app".

Y bueno, corremos un poco el riesgo también de que eso suceda con estas nuevas palabras de moda.

Por eso lo nuestro lo llamamos audioguía. Hay quien nos ha preguntado por qué lo llamáis audioguía. Porque audioguía genera una asociación con algo anticuado, no utilizamos passwords, esas palabras así guais, fantásticas.

Pero a ver, es que nuestra intención es algo sencillo. Lo de *keep it simple*, el lema de Apple (obviamente no somos Apple) era un buen lema. No compliquemos las cosas más de lo necesario.

Qué quiere un museo. Un museo quiere proporcionar información de calidad a sus visitantes de una manera sencilla y eficaz en la mayor parte (sic) de idiomas posible.

El visitante lo que quiere cuando va a un museo es normalmente salir menos tonto de lo que entró. Y pasar un buen rato, por supuesto. Es decir, le gustaría que después de entrar en el museo sepa algo que antes no sabía. Yo creo, quizás no es así en todos los visitantes, pero me atrevo a aventurar que en la mayoría es así.

Cumplamos ese deseo. Este es un problema fundamental de cualquier institución cultural, es la transmisión de conocimiento. Ayudemos en eso.

Si luego resulta que el museo también nos pide incorporar algún gadget de realidad aumentada, pues seguramente podemos hacerlo. Pero no vamos a colgar todo nuestro producto, nuestra propuesta, de una palabra de moda de este tipo.

Es incorporable, nuestras guías son multimedia, podemos poner prácticamente cualquier contenido digital gracias a que tenemos un técnico, un desarrollador, un sitio estupendos.

Evitamos un poco ir en busca de los términos de moda.

Hace poco estuve en Exponatec que es una de las principales ferias de museos, de servicios para museos alemanas, la principal, y tenías un poco esa sensación. Un montón de stands, que si realidad virtual, realidad aumentada, etc. y fuimos a ver, estuve viendo unas de las nuevas propuestas.

Por ejemplo, una mandíbula de dinosaurio que utilizando tu móvil lo acercas a determinada imagen o determinado tal y de pronto esa mandíbula de dinosaurio la tienes en 3 dimensiones en tu móvil. Wow. Genial. Lo puedes dar la vuelta, lo puedes ver por debajo y ves una mandíbula de dinosaurio en 3 dimensiones en tu móvil.

Al cabo de 10 segundos el efecto wow ha pasado. Entonces dices Vale, wow, muy bien. Ahora ¿cuál es la siguiente cosa? Y sobre todo, ¿qué he aprendido por el hecho de tener una mandíbula de dinosaurio en 3 dimensiones en mi móvil? ¿Aparte del efecto wow, qué más hay? Esos efectos wow son tremendamente perecederos.

Yo creo que eso nos ha pasado también con el cine en 3D, que me da la impresión de que no acaba de cuajar porque la primera vez que vas a ver una peli en 3D los primeros 10 minutos estás absolutamente maravillado. Al cabo de media hora tus ojos y tu cerebro ya se han acostumbrado y de pronto pues ya no te hace tanto efecto. Y la siguiente película que vayas a ver al cine probablemente irás a verla en las 2 dimensiones de toda la vida.

El efecto wow es muy peligroso porque es tremendamente caro y muy perecedero.

En cambio las audioguías se inventaron en 1951. Siguen siendo un producto existente y por lo tanto demandado.

Dejemos que los efectos wow sean accesorios y no la columna vertebral de lo que ofreces.

MR (51:27)

Estoy totalmente de acuerdo contigo y me parece muy interesante lo que estás contando. Y normalmente hay esa fascinación por lo último y se pierde el vista el para qué. ¿Para qué quiero tener esa mandíbula en 3D, para qué quiero lo último, no?

RS

Exacto.

Y luego también se pierde de vista el problema.

Una condición elemental que tiene que cumplir cualquier startup de éxito es solucionar un problema.

Luego tenemos 2 tipos, esto no recuerdo, no es mío, esta no es mi metáfora, no recuerdo ahora quién la utilizó por primera vez, pero lo de las startups vitaminas y las startups aspirinas.

O sea, hay 2 tipos de producto en realidad, las aspirinas y las vitaminas, y esto por supuesto es una metáfora.

Si a ti te duele la cabeza y yo soy un camarero dispuesto únicamente a darte la aspirina con tu café a cambio de una propina de 10 euros pero a ti te duele mucho la cabeza, posiblemente estés dispuesta a pagar esos 10 euros.

Si lo que te ofrezco son vitaminas, pues bueno, probablemente no lo hagas.

Está el *nice to have*, el tipo de cosas que está bien tener pero que no son realmente importantes, y los problemas importantes.

Por supuesto hay muchos productos que nos rodean que son línea vitaminas, que bueno, son caprichosos, te gustaría tener, quizás te harían ilusión, pero no son fundamentales para tu bienestar.

Y muchos de esos efectos wow van en la línea de las vitaminas. Sin embargo, lo que conviene, a no ser que tu vitamina sea estupenda y tenga un poder de seducción tremendo, lo que conviene es acercarse todo lo posible a esas aspirinas.

Es decir, un museo necesita satisfacer a sus visitantes, ahora más que nunca, con buena información y a poder ser en varios idiomas. Esto es una aspirina, es un problema para los museos.

Y las demás cosas son vitaminas que pueden hacer que a la larga tu salud sea un poco mejor pero no tiene nada que ver con el problema agudo que tienes ahora mismo, y es el dolor de cabeza.

MR (53:34)

Para no entretenerme más quería que me dejaras alguna recomendación de cosas para hacer, para no hacer.

Si alguien estuviera pensando en seguir un poco tus pasos, sobre todo con lo que te decía antes, mujer, en el sector cultural, tecnológico, cuáles serían las claves que dirías esto sí, esto no, esto nunca lo hagas.

RS

Bueno voy a explicar, voy a decirte un poco algunas cosas que he experimentado yo que no necesariamente serán válidas para todos.

En cuanto a lo de ser mujer ya he contado un poco mi estrategia, simplemente ignorarlo, y actúo tal como pienso que hay que actuar, y ya está. Es decir, no tengo ningún consejo específico para mujeres emprendedoras.

Sí que es verdad que hay bastantes recursos, redes para mujeres emprendedoras.

Yo hasta ahora he hecho poco uso de ello. Es posible que sea una buena idea, sobre todo que si hay alguna mujer emprendedora que se siente especialmente insegura por serlo, que sea una buena idea para ella apelar a alguno de estos recursos o asociaciones.

Después en cuanto a startup, a pesar de todo yo recomendaría hacer lo que nosotros no hicimos con Seebook y es haz un test de mercado. Hazlo si puede ser incluso antes de fundar tu empresa.

Con una landing page, con recursos digitales podrás explorar mucho más de lo que piensas ahora mismo que puedes hacer. Aprovéchalo todo, intenta averiguar todo lo que puedas sobre ese producto o esa idea que tienes antes de lanzarte.

Porque una vez que estás dentro, normalmente salir es muy difícil. Entre otras cosas porque has metido demasiada gente ya en el tema, ya no depende solo de ti; estás metida en una historia que va a ser muy dura, se va a comer, va a consumir bastantes años de tu vida.

Es decir, prueba, testea, comprueba tu idea. Pero no la compruebes preguntando a tus amigos porque todos te van a decir que es una idea estupenda porque seguramente además lo es. Sino compruébalo en la realidad del mercado.

Esto es lo que nosotros no hicimos y recomendaría a cualquiera.

Después, en las herramientas digitales es muy importante tomarse el tiempo de investigar cuáles son las herramientas realmente buenas.

Esto a veces da pereza hacerlo porque dices Bueno, va mira, cojo esto, es lo primero tal que ya me va bien. Eso muchas veces supone gastos y además cuando has empezado a trabajar con una herramienta cambiarte a otra suele generar un tiempo y esfuerzo perdido que tienes que reinvertir en la nueva herramienta.

O sea, explora bien cuáles son los recursos digitales que ofrece el mercado y cuáles son los que más te convienen.

Intenta saber hacerlo un poco todo. Aquí hay 2 normas para startupistas que se contradicen un poco.

Una de las normas dice Dedicáte a tu negocio y externaliza todo aquello que tú vas a hacer peor y que te va a llevar mucho más tiempo. Esto en sí es cierto.

No obstante, para que tú puedas externalizar bien es conveniente que por lo menos hayas intentado hacer esa actividad al menos una vez.

Es decir, si tú quieres externalizar en adelante tus campañas de Google Ads es estupendo, es una buena cosa porque son muy entretenidas y llevan mucho tiempo. Pero para que tú sepas si esa persona que te las está haciendo las está haciendo bien, si realmente está funcionando, es conveniente que por lo menos una campaña la hagas tú. Aunque te lleve el doble o el triple de tiempo que le llevaría a un profesional.

Hay un montón de tutoriales y de cursos estupendos que te van a orientar.

Entonces intenta hacerlo tú la primera vez. Fíjate cuáles son las trampas concretas que esa acción pueda conllevar y sobre esa base luego externaliza y ya dando instrucciones concretas. Diciendo Mira, quiero que me hagas una campaña de Google Ads pero que consiga tal y tal y tal resultado o por lo menos que esté dirigida a tal y tal mercado a tales días de la semana porque he comprobado que eso es lo que va mejor.

Es decir, externaliza con causa, digamos, y con cierto conocimiento.

Lo mismo con algunas herramientas espantosas tipo Excel. Yo todavía estoy intentando aclararme con las fórmulas de los Excels. Yo creo que si hay un talento que no tengo es este. Pero estoy en ello. Creo que es importante, aunque afortunadamente Jordi los hace maravillosamente bien y me apoyo mucho en él, pero sí que pienso que es algo que todo el mundo debería saber hacer. Por lo menos en la fase de startup, un poco de todo, como emprendedor.

Luego cuidado con la gente que te trabaja gratis.

Al principio, claro, la financiación es escasísima y estás encantado si el hijo, el sobrino, el primo o el nieto de tu amigo tal, se ofrece como diseñador, se ofrece como tal, se ofrece como cual.

Es muy probable que esa persona que se ofrece a hacerlo gratis no sea la mejor persona haciendo esa tarea. Porque de lo contrario probablemente no te lo habría ofrecido, ya tendría un caché y una clientela. No siempre es así, por supuesto. Hay gente estupenda, con gran talento, que empieza y tal. Pero es muy probable que no sea la mejor persona y que eso te acabe generando gastos, esfuerzo inútil o demás.

Y también es probable que tenga una agenda oculta. Hay veces en que no.

Pero si aceptas que alguien te trabaje gratis se muy transparente con él o con ella. Dile, Mira, pues estupendo si tú quieres hacer esto porque te va bien para tu currículum o porque quieres una referencia, muy bien. No confíes en que esto va a conllevar un contrato más adelante. Porque ya te digo yo ahora que no o no necesariamente, etc.

Bueno, son temas delicados. Cuando uno empieza una startup enseguida coge a cualquiera que le hace gratis cualquier cosa y esto puede acabar dando algún disgusto.

¿Qué más?

Bien, ten mucho cuidado con los gastos.

Nosotros pedimos un crédito en tiempos de Seebook que todavía estamos pagando. Y claro, cuando tienes de pronto una cifra que antes nunca habías visto en la cuenta de la empresa la tentación de externalizar más de la cuenta, de realizar más experimentos de los necesarios es muy grande.

Y aquí me culpo porque me he dejado llevar un poco por esto y sobre todo cuando es un crédito - también cuando es un inversor. Tarde o temprano tanto el banco como el inversor va a querer ver o bien el retorno de ese crédito o unos números que no van ser lo que les podrás presentar.

O sea, se paranoico y se tacaño con tus gastos. Mírate bien cada céntimo que inviertes. Porque aunque tengas ese dinero en la cuenta nunca vas a saber cuándo va a haber un imprevisto, y bueno, nunca vas a saber, sobre todo en las primeras fases de tu empresa, cuándo y cómo van a llegar los beneficios.

Bueno, todo esto es de sentido común.

En realidad el único consejo que yo enmarcaría es utiliza tu sentido común.

Porque todo lo que estoy diciendo en realidad cae un poco por su peso.

Sin embargo ya sabemos, creo que eso lo dijo Churchill, que el sentido común es el menos común de los sentidos. Todos tenemos que cultivarlo.

MR (1:01:00)

Suena por un lado muy difícil; por otro suena sencillo si fuera por el sentido común.

Evidentemente tú misma con tu trayectoria eres un ejemplo, digamos, de que hay cosas que por más que se ponga sentido común no acaban saliendo tan bien. Pero que con experiencia ese mismo sentido común se va afilando.

Y que se puede al final, que se pueden hacer emprendimientos. Que cuesta mucho pero bueno, lo que decías tú también, un poco la personalidad de cada uno, la voluntad de trabajar dentro de la estructura de una empresa o tomar el riesgo de abrir tu propio camino y montar tu propia empresa.

RS

Efectivamente.

Bueno, como frase final quizás diría que sí hay un aprendizaje muy importante al montar una startup, y que yo creo que a muchos de mis colegas puramente intelectuales les puede venir muy bien: ves la ciudad en la que vives con otros ojos, de otra manera.

Adquieres una mirada para interpretar el mundo de tu alrededor que es muy enriquecedora, y que seguramente a mi ya no me va a abandonar aunque luego me dedique a cualquier otra cosa. Y eso lo cultivas siendo emprendedor.

Siendo emprendedor realmente te lanzas al mundo de verdad y ves exactamente cómo funciona (bueno, exactamente no porque si lo vieras exactamente siempre tendrías éxito), pero ves cada vez mejor cómo funciona nuestra economía, el mundo en que vivimos, nuestra sociedad, nuestros valores. Y eso probablemente no tenga precio.

O sea que aunque solo sea por eso animo a cualquiera que se quiera lanzar a que lo haga.

MR

Muchísimas gracias, Rosa. La verdad que ha sido una conversación muy interesante.

RS

Muchísimas gracias a ti, Marcela