

Martín Troncoso

EMPRENDEDOR Y MENTOR



EBOOK

Las 3 claves para construir un negocio que *no te termine* *consumiendo*

Cómo llegar a irte treinta días y que tu empresa siga funcionando.

MAR DEL PLATA • 2026

VOS → EQUIPO → NEGOCIO
SER • LIDERAR • DISEÑAR

Lo que vas a encontrar *acá adentro*

Este no es un libro para leer de corrido y guardar. Está armado para que pares tres veces, agarres una hoja y escribas algo que después vas a tener que sostener adelante de otra persona.

-
- **Prólogo.** Cómo empecé, qué rompí y en qué momento trabajar más dejó de alcanzarme.
 - **Clave 1 • VOS.** Por qué tu negocio no crece más allá de la persona que sos capaz de ser. Con el ejercicio **Tu próxima versión.**
 - **Clave 2 • EQUIPO.** La diferencia entre ser importante y ser el cuello de botella. Con el **Mapa de dependencia** y el **test de las vacaciones.**
 - **Clave 3 • NEGOCIO.** Crecer no es hacer más, es elegir mejor. Con el ejercicio **La decisión estratégica.**
 - **Un método de 30 minutos** para revisar tu negocio una vez por semana.
 - **10 preguntas** para volver cada vez que no sepas por dónde seguir.
-

Todo lo que vas a leer lo aprendí haciéndolo, y buena parte lo aprendí rompiéndolo. Cuando algo me salió caro, lo vas a ver escrito con el precio puesto.

“Cometí muchos errores buenos. Lindos, grandes, de todos los tamaños y formas.”

Yo también pensé que emprender era *aprender a hacer más*

Mi primer emprendimiento fue una marca de remeras. Serigrafía, con un amigo, en Mar del Plata. Duró poquito. Pero fue la primera vez que hice algo mío en lugar de trabajar dentro de lo de otro, y esa sensación no se me fue nunca más.

En 2016 abrí Fluir Coaching con Facu, mi socio de entonces. No sabía nada de administración, nada de logística, nada de marketing y nada de ventas. Tenía mucho amor por el servicio y muy poca idea de cómo se sostiene una empresa. A los cuatro o cinco meses Facu se fue —la amistad sigue intacta hasta hoy— y me quedé solo al frente de un instituto que todavía estaba aprendiendo a existir.

Este año Fluir cumple diez.

Durante los primeros años, mi respuesta a cualquier problema fue siempre la misma: hacer más. Trabajar más. Resolver más. Aprender más. Estar más horas. Conseguir más clientes. Y funcionó. Probablemente si estás leyendo esto, gran parte de lo que construiste hasta hoy también salió de ahí: de levantarte cuando las cosas no salían, de insistir, de poner el cuerpo, de hacer cosas que nadie más estaba dispuesto a hacer.

Conozco muy bien esa etapa. Y conozco también el día en que deja de alcanzar.

“El mismo comportamiento que te permitió llegar hasta acá puede ser exactamente el que te esté impidiendo avanzar.”

Ahí aparece otra pregunta. Ya no es “¿qué más tengo que hacer?”. Pasa a ser “¿quién necesito aprender a ser para liderar lo que quiero construir?”. Ese cambio de pregunta me cambió la manera de entender los negocios, y es el motivo por el que existe este libro.

Hace trece años que estoy metido en esto: primero como alumno, después formándome en coaching ontológico y transformacional, después liderando equipos, y hoy acompañando a dueños de negocios que están exactamente donde yo estuve. Hoy tengo siete proyectos en curso. En ninguno quiero ser el dueño que decide todo.

En todo ese recorrido descubrí algo: muchos problemas que parecen distintos tienen la misma raíz.

- El dueño que no puede delegar y la empresa donde nadie decide sin autorización.
- El emprendedor que trabaja doce horas y siente que no avanza.
- El equipo que no se compromete y el negocio que factura sin dejar libertad.
- El líder que quiere crecer y sigue controlando todo.

En ninguno de esos casos falta información. **Falta transformación.**

De ahí salen las tres claves que te voy a compartir. No son fórmulas mágicas ni tres trucos para facturar diez veces más. Son tres principios que comprobé una y otra vez, en mi propio recorrido y acompañando a otros, y funcionan en este orden:

Vos SER	Equipo LIDERAR	Negocio DISEÑAR
-------------------	--------------------------	---------------------------

Primero desarrollás al emprendedor capaz de sostener lo que viene. Después construís personas y sistemas para que deje de depender todo de vos. Y recién ahí dirigís la empresa en lugar de vivir apagando incendios.

Mi intención no es que termines pensando “qué interesante”. Quiero algo más incómodo: que encuentres una conversación que estás evitando y una decisión que venís postergando. Porque cada negocio tiene un techo, y muchas veces ese techo no lo pone el mercado: lo pone el nivel de liderazgo de quien está al frente.

Emprender no es solamente *aprender a hacer negocios*

Emprender es uno de los entrenamientos de desarrollo personal más exigentes que existen. Tu negocio te enfrenta con vos: con tu miedo al rechazo cuando tenés que vender, con tu necesidad de control cuando empezás a tener equipo, con tu inseguridad cuando tenés que decidir sin saber si va a funcionar, con tu relación con el dinero cuando empezás a facturar más, con tu ego cuando alguien hace las cosas distinto a como las harías vos.

Y también con la pregunta que muchos evitan durante años:

¿Estoy construyendo una empresa, o construí un trabajo del que ahora no puedo escapar?

Hay negocios que crecen en facturación y destruyen a quien los lidera. Hay emprendedores con más clientes que nunca y menos libertad que cuando empezaron. Hay gente que dice que quiere formar equipo y después necesita aprobar absolutamente todo. Hay empresas enteras limitadas no por el mercado, ni por los clientes, ni por la competencia, sino por el observador que las está liderando.

Por eso este libro no trata solamente de marketing, ventas, administración o estrategia. Todo eso importa. Pero antes hay algo más profundo, y lo puedo resumir en tres claves.

CLAVE 1 • VOS

Tu negocio no puede crecer mucho más allá de la persona que sos capaz de ser.

CLAVE 3 • NEGOCIO

Crecer no significa hacer más. Significa aprender a elegir mejor.

CLAVE 2 • EQUIPO

Si todo depende de vos, todavía no construiste una empresa: construiste dependencia.

EL ORDEN IMPORTA

Muchas veces intentamos resolver en el negocio algo que primero hay que resolver en nosotros.

01

CLAVE 1 · VOS · SER

**Tu negocio no puede crecer mucho
más allá de *la persona que sos capaz
de ser***

Cuando cambia el observador, aparecen posibilidades que antes no existían.

EL OBSERVADOR

Dos personas frente al mismo problema *ven mundos distintos*

Cuando un emprendedor me cuenta un problema, rara vez miro solamente el problema. Escucho al emprendedor que está mirando ese problema. Porque dos personas pueden estar frente a exactamente la misma situación y ver cosas completamente diferentes.

UNA VE

“No hay ventas.”

LA OTRA VE

“Necesitamos revisar nuestra propuesta comercial.”

UNA PIENSA

“La gente no quiere trabajar.”

LA OTRA PREGUNTA

“¿Qué liderazgo estamos generando para que quieran comprometerse?”

UNA DICE

“El mercado está imposible.”

LA OTRA PREGUNTA

“¿Qué no estamos viendo todavía?”

La situación puede ser la misma. **El observador es distinto.** Y eso no es una sutileza filosófica: es la diferencia entre un negocio que encuentra salidas y uno que se queda esperando que el contexto mejore.

EL ERROR DE SIEMPRE

Muchos emprendedores quieren resultados nuevos manteniendo exactamente la misma manera de pensar, decidir y actuar. Quieren duplicar la empresa y seguir tomando todas las decisiones. Quieren un equipo autónomo e intervenir todo el tiempo. Quieren vender más y evitar las conversaciones incómodas. Quieren ganar más plata y sienten culpa cuando tienen que cobrar.

Entonces empiezan a buscar técnicas: otro curso, otra estrategia, otro CRM, otra campaña, otra agencia, otra persona. Algunas de esas cosas ayudan. Pero hay una pregunta anterior, y es la que casi nadie se hace: **¿quién necesito aprender a ser para sostener el resultado que estoy diciendo que quiero?**

Lo que te trajo hasta acá *no es lo que te sostiene*

DE MI PROPIA EXPERIENCIA

A los once años entré a una murga. A los doce ya dirigía la percusión. Después vinieron las bandas, los grupos, la gente. Aprendí a liderar mucho antes de saber que eso se llamaba liderar: pararme adelante, sostener el clima, hacer que arranque.

Esa capacidad de estar al frente y resolver es la que me permitió abrir Fluir sin saber nada de negocios. **Y es exactamente la misma que después me trabó.** Durante años, cada vez que algo se complicaba, mi reflejo era el mismo que a los doce: me paro adelante y lo resuelvo yo.

La persona que inicia un emprendimiento necesita una enorme capacidad de ejecución. Tiene que hacer, resolver, vender, cobrar, publicar, comprar, atender, apagar incendios. Todo. Y durante un tiempo eso funciona muy bien.

El problema aparece cuando esa misma identidad que permitió crear el negocio se convierte en el límite de la etapa siguiente. El dueño dice “**yo lo hago más rápido**”, y probablemente sea verdad. Dice “**si no estoy yo no sale igual**”, y probablemente también. Dice “**es más fácil que lo haga yo**”, y seguramente lo sea.

Pero si usás ese razonamiento durante cinco años, tu empresa va a aprender una sola cosa: **que te necesita para funcionar**. Lo que al principio era una fortaleza —resolver todo— después se transforma en una cárcel.

“Hay una versión del emprendedor que tiene que dejar de ocupar el centro para que aparezca el líder.”

UNA DISTINCIÓN QUE ORDENA TODO

Hacer, decidir y liderar *no son lo mismo*

Hacer

Ejecutar tareas, responder mensajes, preparar pedidos, crear contenido, resolver problemas, atender clientes, revisar trabajos.

Decidir

Definir prioridades, asignar recursos, contratar, desvincular, invertir, elegir mercados, determinar precios.

Liderar

Crear dirección, desarrollar personas, construir cultura, generar conversaciones, diseñar responsabilidades, pensar el futuro.

Muchos dueños pasan el noventa por ciento de su tiempo haciendo, y después dicen que no tienen tiempo para liderar. Nadie te va a regalar ese tiempo. **Lo tenés que crear vos**, y crearlo significa sacárselo a algo que hoy estás haciendo.

TU MAYOR COMPETENCIA NO SIEMPRE ESTÁ AFUERA

Durante mucho tiempo creemos que el enemigo es la competencia. Después descubrimos algo más incómodo: competimos contra nuestra falta de disciplina, contra nuestro miedo, contra nuestra necesidad de aprobación, contra nuestro ego, contra la dificultad para tener conversaciones difíciles, contra nuestra tendencia a postergar.

Por eso liderar un negocio empieza por liderarte, y liderarte significa poder observarte. No justificarte. No castigarte. **Observarte**, incluyendo la parte tuya que preferirías que no esté. Esa parte no se corrige: se integra. El día que dejás de pelearte con ella, deja de manejarte por atrás.

- ¿Qué estoy haciendo y qué estoy evitando?
- ¿Qué conversación estoy postergando?
- ¿Qué miedo está tomando decisiones por mí?
- ¿Qué estoy diciendo que quiero, mientras mis acciones dicen otra cosa?

Ahí empieza el desarrollo empresarial de verdad.

EJERCICIO 1 • CLAVE 1

Tu *próxima versión*

Escribí el resultado más importante que querés lograr en tu negocio en los próximos doce meses.

Ahora no preguntes todavía “¿qué tengo que hacer?”. Preguntate primero:

¿Quién tendría que aprender a ser para producir y sostener este resultado?

Para llegar ahí voy a necesitar dejar de ser alguien que...

Y voy a necesitar convertirme en alguien capaz de...

¿Qué conversación estás evitando hoy que tu próxima versión ya habría tenido?

No la respondas de la cabeza. Ponele fecha. Y tenela.

02

CLAVE 2 · EQUIPO · LIDERAR

Si todo depende de vos, todavía no
construiste una empresa: *construiste
dependencia*

*No es lo mismo ser importante para tu empresa que ser su cuello de
botella.*

LA TRAMPA CÓMODA

Hay una etapa donde ser indispensable *se siente bien*

Todos preguntan. Todos consultan. Todos necesitan tu aprobación. Vos sabés dónde está cada cosa, conocés a cada cliente, te acordás de cada precio, entendés cada procedimiento. Si hay un problema te llaman, y cuando llegás, lo resolvés. Eso puede hacerte sentir importante. Pero hay una pregunta incómoda: **¿sos importante para tu empresa, o tu empresa se volvió dependiente de vos?**

DE MI PROPIA EXPERIENCIA

Facu fue mi socio cuando arranqué Fluir Coaching. Se fue a los pocos meses y quedé solo al frente. Lideré solo durante seis años y aprendí muchísimo, pero también aprendí algo que no quería ver: si sos el único que sabe, el negocio no puede pasar de cierto tamaño. No porque falte mercado. Porque no entra más en tu cabeza.

Hace cuatro años se sumó mi pareja como socia, y lo primero que me mostró fue todo lo que yo no estaba mirando: el orden, la estructura, la magia de los detalles. Fue la primera vez que algo importante de Fluir mejoró **sin que yo lo tocara**.

“Cuando sos el dueño vertical, sos el tapón de todos los demás.”

El héroe emprendedor aparece cuando algo sale mal. Arregla, resuelve, salva, y todos respiran tranquilos. Hasta el próximo problema. El detalle es que cada vez que el dueño resuelve algo que otro podría aprender a resolver, está reforzando exactamente el comportamiento que después critica.

LO QUE DECIMOS Y LO QUE ENSEÑAMOS

El equipo no aprende a liderar. *Aprende a consultar*

EL DUEÑO DICE

“Mi equipo no toma decisiones.”

PERO CUANDO TOMAN UNA

La corrige.

EL DUEÑO DICE

“Quiero que tengan iniciativa.”

PERO SI ALGO SALE MAL

“¿Por qué no me consultaste?”

EL DUEÑO DICE

“Necesito delegar.”

PERO PIENSA

“Nadie lo va a hacer como yo.”

Controlar da una sensación inmediata de seguridad, y tiene un costo: cuanto más necesitás saber, revisar y decidir personalmente, menos músculo desarrolla el resto de la organización. Por eso una de las grandes transformaciones del liderazgo es pasar de “¿cómo hago para que no se equivoquen?” a “¿cómo hago para que puedan resolver incluso cuando se equivoquen?”. Son dos empresas completamente distintas: una intenta eliminar errores, la otra construye capacidad.

DEL ERROR COMO AMENAZA AL ERROR COMO APRENDIZAJE

En una cultura de miedo el circuito es siempre el mismo: **error → culpable → tensión → drama → el dueño resuelve**. Eso genera organizaciones infantiles, donde la gente esconde errores, consulta todo, evita riesgos y espera instrucciones.

Una cultura madura se parece más a esto: **error → análisis → responsabilidad → resolución → aprendizaje → mejora del sistema**. La pregunta deja de ser “¿quién tuvo la culpa?” y pasa a ser “¿qué tenemos que aprender para que esto no vuelva a depender de la suerte?”.

No se trata de tolerar negligencia. Se trata de dejar de administrar desde la culpa y empezar a liderar desde la responsabilidad.

EL OTRO EXTREMO

La confianza *no reemplaza los sistemas*

Algunos escuchan “delegar” y entienden “bueno, confiemos”. No. Confiar no significa improvisar. Una empresa profesional necesita claridad: roles, responsabilidades, objetivos, indicadores, procedimientos, criterios para decidir, protocolos para lo que se repite, seguimientos, reuniones, documentación.

Porque cuando todo está solamente dentro de la cabeza del dueño, no existe un sistema. Existe memoria. **Y la memoria no escala.**

“Anotá, boludo. Yo anoto a morir.”

LO QUE LE DIGO A TODO EL QUE EMPIEZA A TRABAJAR CONMIGO

DEJÁ DE USAR PERSONAS PARA TAPAR PROBLEMAS DE SISTEMA

Supongamos que alguien del equipo se olvida siempre de la misma tarea. Podés enojarte veinte veces. O podés preguntarte: **¿por qué esta organización depende de que alguien se acuerde?**

Tal vez lo que falta es un checklist, una alarma, una automatización, un procedimiento, un responsable claro o una instancia de control. Cada problema repetitivo debería dejar un aprendizaje adentro del sistema. Si el mismo incendio pasa diez veces y lo único que aprendió fue la persona que lo apagó, la empresa no aprendió nada.

DELEGAR NO ES SACARTE TAREAS DE ENCIMA

Delegar es desarrollar capacidad. No preguntes solamente “¿qué puedo darle para hacer?”. Preguntate **“¿qué puede aprender a decidir esta persona?”**. El cambio grande sucede cuando dejás de delegar tareas y empezás a delegar responsabilidad. Después autoridad. Después decisiones. Ahí aparecen líderes.

MULTIPLICARTE

Una empresa crece *cuando crecen sus líderes*

No existe una organización más grande que la capacidad de liderazgo disponible adentro de ella. Por eso formar líderes internos casi siempre rinde más que agregar veinte controles nuevos.

Un líder no es solamente alguien con gente a cargo. Es alguien capaz de observar un problema, hacerse responsable, generar alternativas, pedir ayuda cuando corresponde, tener conversaciones difíciles, coordinar acciones, cumplir acuerdos, aprender de un error y ayudar a otros a crecer. Cuando desarrollás eso adentro de una empresa, empezás a multiplicarte.

Hoy tengo siete proyectos en curso y en ninguno quiero ser el dueño que decide todo. No es una postura filosófica: es la única forma que encontré de que las cosas crezcan sin que yo sea el techo.

EL TEST DE LAS VACACIONES

Hay una prueba muy simple para saber cuánto construiste una empresa y cuánto construiste dependencia. Imaginá que mañana te vas treinta días. Sin WhatsApp, sin llamadas, sin mails, sin resolver nada.

- ¿La empresa sigue? ¿Se frena? ¿Se desorganiza?
- ¿Alguien puede pagar algo sin vos?
- ¿Alguien sabe qué precio poner?
- ¿Todos esperan una autorización tuya?

No hace falta que te vayas. La respuesta ya te muestra dónde está tu próximo trabajo como líder.

Tu objetivo no es desaparecer de la empresa. Es poder elegir dónde tu presencia genera más valor.

EJERCICIO 2 • CLAVE 2

Mapa de *dependencia*

Dividí una hoja en tres columnas y llenalas sin filtro.

Solo yo

Lo que verdaderamente requiere tu participación.

Todavía yo

Lo que hoy hacés vos y podría aprender otra persona.

Ya no yo

Lo que debería dejar de depender de vos en los próximos 90 días.

Ahora elegí **una sola** de la tercera columna y definí:

- ¿Quién podría asumirla?
- ¿Qué necesita aprender y qué criterio necesita conocer?
- ¿Qué procedimiento falta escribir?
- ¿Qué autoridad necesita para poder decidir?
- ¿Cómo vas a medir que está funcionando?

Y después hacé lo más difícil: **permitile aprender**. Delegar y meterte al primer error no es delegar. Es actuar la delegación.

03

CLAVE 3 • NEGOCIO • DISEÑAR

Creceer no significa hacer más.
Significa *aprender a elegir mejor*

Llega un momento en que el problema deja de ser la falta de oportunidades.

EL PROBLEMA DE TENER DEMASIADAS OPCIONES

Uno de los errores más caros del crecimiento es *decirle que sí a todo*

Un producto nuevo. Una sociedad. Un curso. Otra sucursal. Una campaña. Un servicio. Una contratación. Una inversión. Una alianza. Otra red social. Todo parece interesante, y avanzar empieza a confundirse con aceptar. A veces crecer significa exactamente lo contrario: aprender a decir que no.

EL ERROR QUE MÁS ME COSTÓ

Hace dos años y medio decidí expandir sin estar preparado estructuralmente. Tenía las ganas, tenía la oportunidad y no tenía el sistema. Perdí plata.

Pero no fue lo más caro. **Lo más caro fue el estrés y la energía**, que se recuperan mucho más lento que el dinero. Estuve meses trabajando a full para sostener algo que había decidido en una tarde de entusiasmo.

Desde entonces tengo una regla propia: antes de sumar algo nuevo, miro qué estructura necesita para sostenerse. Si no la tengo, no es una oportunidad. Es una cuenta que voy a pagar más adelante.

ESTAR OCUPADO NO ES ESTAR CRECIENDO

Podés trabajar catorce horas por día y no mover una sola variable estratégica de tu negocio. Es brutal, pero es así. Responder mensajes da sensación de productividad. Apagar incendios da sensación de importancia. Veinte reuniones dan sensación de movimiento. Movimiento y progreso no son sinónimos.

Por eso el liderazgo estratégico requiere una pregunta permanente: **¿qué actividad, si la hacemos realmente bien, tiene capacidad de cambiar el resultado del negocio?** Ahí aparece el foco.

DOS MANERAS DE EMPEZAR EL DÍA

El primero reacciona. *El segundo diseña*

EL EMPRENDEDOR REACTIVO SE PREGUNTA

“¿Qué tengo que resolver?”

EL EMPRESARIO SE PREGUNTA

“¿Qué quiero producir?”

Parece una diferencia chiquita y no lo es. El primero organiza su agenda según los problemas; el segundo organiza los recursos según los objetivos. Siempre va a haber imprevistos: liderar no significa vivir en un mundo sin problemas, significa que los problemas no definan permanentemente tu agenda.

PRIORIDADES, NO SOLAMENTE OBJETIVOS

Decir “quiero vender más” no alcanza. ¿Qué vas a priorizar para conseguirlo? ¿Adquisición? ¿Conversión? ¿Ticket promedio? ¿Recurrencia? ¿Nuevos canales? ¿Capacidad comercial? ¿La oferta? ¿La retención? Cada elección genera acciones completamente distintas.

Una organización sin prioridades tiene veinte objetivos y poca ejecución. Una organización enfocada sabe cuáles son las tres o cuatro variables que importan **ahora**. No para siempre. Ahora.

CÓMO SE VE ESTO EN UNA SEMANA CONCRETA

- La prioridad del trimestre está escrita en una sola frase y la conoce todo el equipo.
- Hay un indicador que se mira todas las semanas, siempre el mismo, aunque no sea el más lindo.
- Los primeros bloques de tu agenda son para la prioridad, no para lo que llegó por mensaje.
- Lo urgente entra donde queda lugar, no al revés.

Si eso no está escrito en ningún lado, tu prioridad todavía es una intención.

CADA PIEZA CUMPLE UNA FUNCIÓN DISTINTA

No todos tus productos *están para lo mismo*

Otro error habitual es medir todos los productos por cuánto facturan. Un negocio suele tener tres tipos, y confundirlos hace que se termine cortando justo lo que estaba sosteniendo al resto.

Tractores

Generan movimiento, visibilidad, volumen y entrada de clientes nuevos al ecosistema.

Rentables

Tal vez no tengan el mayor volumen, pero tienen el mejor margen y sostienen la estructura.

Gancho

Abren la relación con un cliente nuevo y habilitan todo lo que puede venir después.

El producto que más vende no es necesariamente el que más deja. Y el más rentable no es necesariamente el que más clientes nuevos trae. El trabajo estratégico es entender **qué función cumple cada pieza dentro del modelo** antes de decidir qué se potencia y qué se discontinúa.

Antes de matar un producto, preguntate qué estaba sosteniendo sin que lo veas en su propia facturación.

Esto vale también para los clientes y para los canales. Hay clientes que dejan poco margen y traen referidos todo el año. Hay canales que no venden y explican. Medirlos a todos con la misma vara es la forma más rápida de desarmar algo que estaba funcionando.

LA PARTE DIFÍCIL

El foco *es una renuncia*

Una idea no merece existir solamente porque se te ocurrió: tiene que demostrar valor. Muchos emprendedores defienden productos, servicios o procesos durante años porque están identificados emocionalmente con ellos. El mercado no compra nuestro apego. Compra valor. Por eso desarrollar un negocio también pide madurez para mirar números que contradicen nuestra opinión.

- ¿Qué está funcionando y qué no?
- ¿Qué estamos sosteniendo por costumbre?
- ¿Qué consume energía y no produce resultado?
- ¿Qué producto existe porque nos gusta y no porque tenga sentido?

Cada vez que elegís una prioridad, renunciás temporalmente a otras. Ahí aparece la dificultad: queremos foco sin renunciar, queremos hacer A, B, C, D, E y F con intensidad máxima. No funciona. El foco verdadero implica poder decir “**esto también es bueno, pero ahora no**”.

*La pregunta más potente para cualquier equipo directivo no es qué vamos a hacer. Es **qué vamos a dejar de hacer**.*

PENSÁ COMO ALGUIEN QUE ASIGNA RECURSOS

Cada decisión distribuye tiempo, dinero, atención, personas, energía y credibilidad. La pregunta no es solamente “¿podemos hacerlo?”. Muchas veces podemos. La pregunta importante es: **¿es esta la mejor utilización posible de nuestros recursos en este momento?** Eso es estrategia.

Y estamos enamorados de la velocidad: más rápido, más contenido, más clientes, más sucursales. Pero acelerar en la dirección equivocada solo hace que te alejes más rápido. Hay momentos donde el mayor acto de liderazgo es frenar la ejecución y pensar hacia dónde estamos yendo, y para qué.

Diseña una empresa *compatible con la vida que querés*

Esto para mí es lo más importante de la clave 3. No construyas un negocio que, para existir, necesite destruir la vida que querías conseguir emprendiendo. Porque no todo negocio más grande es un negocio mejor, y no todo crecimiento mejora tu vida.

CÓMO LO PIENSO YO

Tengo una imagen que uso para decidir casi todo: las sillas. Cada proyecto, cada cliente, cada sociedad es una silla en la que te vas a sentar durante años.

“Voy a estar sentado en una silla donde quiero estar. Nunca en una silla donde no quiero estar.” Cuando una oportunidad aparece, antes de mirar el número miro la silla. Si la silla no me gusta, el número no la mejora.

Preguntate en serio, y escribí las respuestas: ¿cuánto quiero trabajar? ¿Dónde quiero estar? ¿Con quién quiero trabajar? ¿Qué rol quiero ocupar? ¿Qué problemas estoy dispuesto a resolver? ¿Qué cosas ya no quiero hacer? ¿Cuánto quiero ganar? ¿Qué impacto quiero generar? ¿Qué libertad quiero tener?

Si no respondés esas preguntas, corrés el riesgo de construir una empresa exitosa según los estándares de otros y terminar atrapado adentro.

Antes de mirar el número, mirá la silla.

EJERCICIO 3 • CLAVE 3

La decisión *estratégica*

¿Cuál es hoy el principal cuello de botella de tu negocio?

No escribas cinco. Uno.

Si durante los próximos 90 días solo pudieras mejorar una variable, ¿cuál tendría más impacto?

Objetivo

Indicador

Tres acciones prioritarias

Y la parte que casi nadie hace: tres cosas que vamos a dejar de hacer.

Eso también es estrategia.

Las tres claves *no funcionan separadas*

Forman una secuencia, y el orden no es decorativo. Cuando algo no funciona, recorré las tres dimensiones en este orden y vas a encontrar el problema mucho antes.

Vos SER	Equipo LIDERAR	Negocio DISEÑAR
--------------------------	---------------------------------	----------------------------------

Primero: vos

Transformás al observador.
Trabajás tus miedos. Mejorás tu capacidad de conversar. Tomás decisiones. Cambiás hábitos.
Construís una identidad capaz de sostener lo que viene.

Después: el equipo

Dejás de resolver todo. Formás personas. Delegás. Documentás.
Creás procesos. Construís confianza. Distribuís responsabilidad. Generás nuevos líderes.

Y recién ahí: el negocio

Elegís prioridades. Asignás recursos. Entendés tus productos. Medís. Diseñás.
Tomás decisiones estratégicas.
Construís un modelo que puede crecer.

VOS

¿Qué tengo que aprender o transformar yo?

EQUIPO

¿Qué conversación, responsabilidad, persona o sistema necesitamos desarrollar?

NEGOCIO

¿Qué decisión estratégica tenemos que tomar?

PARA QUÉ SIRVE

Es un mapa simple. Bien usado, te evita años intentando resolver problemas en el lugar equivocado.

Treinta minutos por semana *para revisar tu negocio*

Una vez por semana, reservá treinta minutos sin teléfono, sin reuniones y sin interrupciones. Agarrá una hoja y dividila en tres.

1 · Vos

¿Qué conversación estoy evitando?

¿Dónde estoy reaccionando desde el miedo?

¿Qué estoy tolerando?

¿Qué compromiso estoy incumpliendo?

¿Qué tengo que aprender?

2 · Equipo

¿Dónde sigo siendo innecesariamente imprescindible?

¿Qué decisión todavía depende de mí?

¿Quién necesita desarrollarse?

¿Qué proceso falta documentar?

¿Qué problema se está repitiendo?

3 · Negocio

¿Cuál es hoy el principal cuello de botella?

¿Qué dicen los números?

¿Cuál es la prioridad de esta semana?

¿Qué tenemos que dejar de hacer?

¿Qué decisión estamos postergando?

Treinta minutos, una vez por semana. Pero hazelo con brutal honestidad, porque el valor del ejercicio no está en las preguntas.

Está en tu disposición a no mentirte cuando las respondés.

Diez preguntas que todo emprendedor *debería* hacerse

No las respondas rápido. Una buena pregunta puede acompañarte durante semanas.

- 01 ¿Tu empresa necesita tu liderazgo o tu presencia permanente?
- 02 ¿Qué parte del caos actual de tu negocio la estás generando vos?
- 03 ¿Qué conversación sabés que tenés que tener y seguís postergando?
- 04 ¿Qué tarea seguís haciendo solamente porque te cuesta confiar?
- 05 ¿Tu equipo está aprendiendo a pensar o solamente aprendió a preguntarte?
- 06 ¿Qué problema repetitivo todavía no convertiste en un sistema?
- 07 ¿Qué actividad ocupa muchísimo tiempo y genera poco valor?
- 08 ¿Qué producto, cliente o proyecto deberías tener el coraje de soltar?
- 09 ¿La empresa que estás construyendo es compatible con la vida que querés vivir?
- 10 ¿Quién necesitás aprender a ser para liderar lo que viene?

La última es, probablemente, la más importante de todas.

Tu empresa también es una expresión de **quién estás siendo**

Emprender me enseñó que el negocio nunca es solamente el negocio. Es un espejo. Te muestra tus fortalezas y también tus límites. Te muestra cuánto confiás, cómo reaccionás frente a la incertidumbre, qué relación tenés con el dinero, cómo manejas el poder, cómo conversás, cómo decidís, cómo atravesás el miedo y cómo respondés cuando algo no sale como querías.

Podés usar todos esos momentos para sufrir, o para entrenarte. Yo elegí lo segundo hace bastante, y por eso puedo contar los errores con nombre y precio: la marca de remeras que duró poco, el instituto que abrí sin saber nada, el socio que se fue, la expansión que me salió cara. No tengo nada que tapar. Ninguna de esas cosas me hace peor mentor. Me hace uno que ya pasó por donde vos estás pasando.

“Me caigo un montón de veces y me levanto un montón de veces, por todas las que haga falta.”

Cada etapa de una empresa trae preguntas diferentes, y muchas veces la respuesta no es trabajar más. Es aprender a liderar mejor. Así que cuando no sepas qué hacer, volvé a las tres claves:

1 · Mirate

¿Qué necesitás transformar en vos?

2 · Multiply

¿Qué capacidad necesitás desarrollar en otros?

3 · Elegí

¿Qué necesita realmente el negocio ahora?

Tres movimientos simples de entender y bastante más difíciles de vivir. Ahí está el desafío. Porque información sobre negocios sobra: lo que transforma una empresa no es lo que su dueño sabe, es lo que tiene el coraje de observar, decidir y hacer distinto.

TU DESAFÍO

Cerrá este libro, agarrá una hoja y escribí
solamente tres respuestas

¿Qué necesito transformar en mí?

¿Qué necesito dejar de centralizar?

¿Cuál es la decisión más importante que mi negocio necesita de mí ahora?

Elegí una acción para cada respuesta. Poneles fecha. Y ejecutalas. Porque lo que viene probablemente no necesita que aprendas cien cosas nuevas: necesita que tengas el coraje de hacer tres que, en el fondo, ya sabés que tenés que hacer.

QUIÉN ESCRIBIÓ ESTO

Martín Troncoso

Mentor y consultor de negocios. Fundó Fluir Coaching en Mar del Plata en 2016 y este año cumple diez. Hace trece años que forma personas y equipos, y hoy acompaña a dueños de negocios a pasar de cargar la empresa al hombro a liderarla.

Si algo de esto te movió, *seguimos en una conversación*

El ejercicio que más incomoda es siempre el que más rinde, y casi nunca se hace solo. Si querés mirar tu caso concreto —dónde está tu cuello de botella, qué deberías dejar de centralizar y qué decisión estás postergando— escribime y lo vemos juntos, sin compromiso.

CÓMO ESCRIBIRME

WHATSAPP

+54 9 2235 29-5032

Mandame la palabra **QUIERO** y te respondo yo.

INSTAGRAM

@martintroncoso.arg

Ahí publico todas las semanas lo que voy aprendiendo.

Gracias por leer hasta acá. Ahora te toca a vos.

Martín Troncoso

EMPRENDEDOR Y MENTOR

DE DUEÑO A LÍDER, HACIENDO QUE SUCEDA

ALSINA 2301 • MAR DEL PLATA