Capital
www.capital.es

Capital

ESPECIAL FINANZAS

Nº 85
Sep. 2007
3 euros (only Spain)
Canarias 3,15 €
Portugal 3 €

MUY PROFESIONAL
Diez recetas para emprender un negocio con buen pie

DOSSIER
España arma a Israel y a otros países en conflicto

LA CRISIS QUE VIENE

A las tensiones en el mercado hipotecario seguirá, en los próximos meses, una cierta contracción en el consumo, que España ya empieza a acusar

GESCARTERA: EL JUICIO POR EL ESCÁNDALO AMENAZA AL PP

8 414237 001105 00085

Diez salidas al laberinto del emprendedor

Asignar mal los puestos clave, no invertir lo suficiente o crecer demasiado rápido son algunos errores de las pymes. Aunque parezca mentira, las empresas nuevas suelen tropezar en la misma piedra. Capital le dice cómo evitar el batacazo.

Qué cambiaría si volviera a montar su empresa? Si formula esta pregunta a varios empresarios, descubrirá que muchas respuestas se repiten. ¿Casualidad? Nada de eso. El 40,8% de las empresas que desaparecen lo hacen por problemas económicos, mientras que el 17,5% lo hace por un producto inadecuado. Son algunos datos de un estudio de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid y una prueba de que los emprendedores cometen, en no pocas ocasiones, los mismos errores, sea cual sea el sector o tamaño de la empresa.

Falta de formación, de planificación o de recursos son algunos de los fallos más comunes y cada uno de ellos puede llevar al fracaso. Y es que dar el salto es difícil, pero lo es más consolidar el negocio. ¿Un ejemplo? Casi la mitad de las empresas muere en los primeros cuatro años. En lo que va de 2007, se han creado en España más de 96.000 empresas, según Informa D&B. Si quiere que su negocio esté entre la mitad que sobrevive, tome nota y pida ayuda a asesores y empresarios experimentados: ya conoce eso de más sabe el diablo por viejo...

Palmira Chavero ♦ pchavero@gyj.es

1 Plan de empresa inicial

■ **OBSTÁCULO.** Lo primero, saber qué negocio quiere montar y estar seguro de que es tan bueno como para salir al mercado a competir. "No hay que preguntarse por qué crear una empresa, sino para qué; debe mirar al futuro, plantearse hasta dónde quiere llegar", explica José Miguel Gil, *coach* de Action International. Una vez lo tenga claro, diseñe un plan de empresa. ¿Conduciría con los ojos cerrados? Entonces, ¿por qué llevar la empresa sin una ruta definida?

■ **SALIDA.** No se trata de escribir *El Quijote*, sino un documento que pueda convertirse en el mejor aliado en momentos de crisis, al que recurrir para saber cuál era el destino marcado inicialmente. "Se debe planificar, hacer un análisis y diseñar unas estrategias básicas; esa información te dará la medida de tus capacidades", apunta Álvaro Sancho, profesor de Gestión Emprendedora del Instituto de Empresa.

2 Formación del líder y su equipo

■ **OBSTÁCULO.** Fabricar bolígrafos no es lo mismo que dirigir una empresa que fabrique bolígrafos. Por ello, el emprendedor debe tener formación en gestión de empresas para crear, consolidar y hacer crecer el negocio. De hecho, el 49% de las empresas consolidadas tiene socios con estudios superiores, según la Fundación Incyde. ¿Más? Muchas pymes no creen imprescindible rodearse de los mejores profesionales (por su alto coste), craso error.

■ **SALIDA.** Reconocer que nadie es *todólogo* es un buen comienzo para buscar asesoramiento externo. Además, hay que saber seleccionar y retener el talento. "No hay que cubrir necesidades de hoy, sino buscar a quien encaje en la filosofía de la empresa", explica José Miguel Gil. "Se debe aspirar a tener un equipo que no envidie nada a las grandes empresas", matiza Álvaro Sancho.

GETTY IMAGES

Pedir asesoramiento antes de empezar es tan importante como estar atento a los cambios del mercado

3 Marketing: el producto no se vende solo

■ **OBSTÁCULO.** El mejor de los productos o servicios no sirve de nada si el cliente no sabe que existe. La tarea de la empresa no termina cuando crea un producto: tiene que colocarlo en el mercado. Y ése es otro de los errores en los que caen los pequeños empresarios: no realizar un plan de marketing y otro de ventas. "Tampoco se preocupan de captar a un cliente potencial y transformarlo en efectivo", analiza José Miguel Gil. Pensar que el producto se vende solo y olvidar que en el mercado hay cada vez más oferta puede tener un precio demasiado alto.

■ **SALIDA.** El plan de marketing es un elemento esencial para decirle al mercado por qué el producto de su empresa es único y qué le diferencia de los demás. Pero no es suficiente. Además de saber vender el producto, hay que materializar un plan de ventas que permita hacerse una idea de las posibilidades de ganar mercado, así como de las necesidades que puedan surgir. Situar el local en un punto estratégico de la ciudad –como los centros comerciales– o ganarse la confianza del cliente son aspectos que aumentan las expectativas de éxito.

4 Asignar los puestos clave

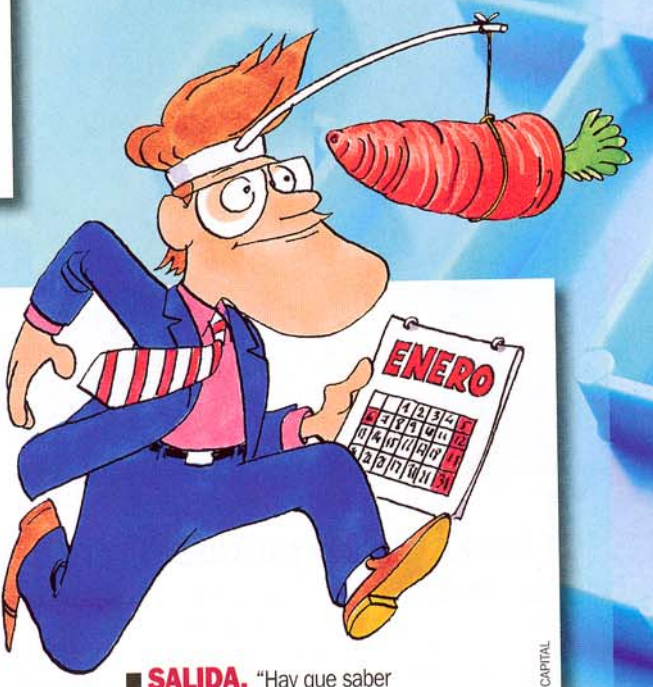
■ **OBSTÁCULO.** Confiar sólo en el olfato empresarial para designar a las personas que ocupen puestos relevantes en la empresa tiene muchas papeletas para salir mal. Tampoco es conveniente pensar que un excelente profesional será bueno como director de un departamento, ya que son tareas diferentes. "El mejor técnico no tiene por qué ser el mejor directivo", resume el profesor Álvaro Sancho. Otro obstáculo es la concentración de funciones en las manos del empresario.

■ **SALIDA.** Hay que definir el perfil de cada puesto de trabajo en la plantilla para conseguir el equilibrio que la empresa necesita. Se debe buscar a la persona que encaje en el perfil, no adaptar el puesto de trabajo al empleado. De la misma forma, el empresario se equivoca si reúne todas las funciones clave en su persona: no saber delegar o hacerlo mal es tan grave como convertirse en gestor 'totalitario'.

5 La importancia de invertir

■ **OBSTÁCULO.** ¿Cada cuánto tiempo cambia una persona de ropa? ¿Y de coche? Entonces, ¿por qué no actualizar la imagen y el vestuario de la compañía? "No invertir lo suficiente limita tanto el éxito como el crecimiento de la empresa", explica Álvaro Sancho. La empresa no es algo estático, cada día necesita cuidados nuevos que el empresario debe ver y solucionar.

■ **SALIDA.** No se trata sólo de reinvertir, sino de planificar con antelación lo que la empresa va a necesitar en un futuro. Mejorar el material del negocio es fundamental, pero también lo es invertir en el equipo de profesionales o en acciones comerciales que actualicen y mejoren la imagen de la compañía. Para hacerlo bien, conviene diferenciar los gastos de las inversiones: recortar los primeros y no racanear en las segundas. "Planificar la inversión es crítico", sentencia Álvaro Sancho.



7 Análisis estratégico

■ **OBSTÁCULO.** A veces se olvida el objetivo inicial: lograr la consolidación de la empresa. Para ello, hay que pensar a largo plazo y tener presente la estructura básica de la empresa desde el comienzo. Esconder la cabeza en el papeleo del día a día impide ver el futuro y tomar decisiones estratégicas adecuadas. "Hay que seguir una serie de pasos: dominar tu negocio, el mercado, sistematizar el negocio y rodearte de un buen equipo de trabajo. Muchas veces el emprendedor se salta algún peldaño y cae", resume José Miguel Gil.

■ **SALIDA.** "Hay que saber gestionar el tiempo y distinguir lo urgente de lo importante", recomienda Gil. Si un problema no se resuelve, el paso del tiempo lo agrandará y se corre el riesgo de caer en una crisis permanente. "También es bueno realizar un plan de previsión de flujo de caja para saber cuánto dinero se va a necesitar y controlar los gastos", añade.

ILUSTRACIONES ÓSCAR GARIBALDI - CAPITAL

8 Depender de un cliente estrella

■ **OBSTÁCULO.** Un 1% de las empresas que cierran lo hacen por falta de clientes, según la Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid; pero no se trata sólo de tener clientes, sino de elegir a los adecuados. Contar con grandes clientes es bueno, pero depender de ellos puede ser la sentencia de muerte. Es peligroso que el negocio vaya al ritmo que marcan unos cuantos, pues si deciden dejar de comprar o reducir la cuota, el batacazo empresarial está demasiado cerca.

■ **SALIDA.** No dedicar más del 15% del tiempo y del dinero a un solo cliente es el lema de algunos empresarios para evitar que su negocio dependa de la decisión de un gigante. Los altibajos en la venta no se pueden evitar, pero sí planificar. "Para hacer frente a los picos de facturación se puede recurrir al *outsorcing*", explica Álvaro Sancho.

6 Relación con los proveedores

■ **OBSTÁCULO.** Todo empresario sabe que tener buenos proveedores y mantener una relación adecuada con ellos es la espina dorsal del negocio. Pero ellos también saben que las expectativas de negocio son menores al trabajar con una pequeña empresa que si lo hacen con una de mayor tamaño. Esta limitación, o una mala relación con la empresa, puede suponer que el proveedor decida dar el salto a otras compañías.

■ **SALIDA.** Ganarse su confianza a base de profesionalidad. "Implicar al proveedor en los planes de futuro de la compañía puede ser una manera de lograr su compromiso y comprensión y *engancharles* a nosotros", expone Álvaro Sancho. Conseguir al primero es fundamental para ofrecer referencias a los siguientes: ofrecerle condiciones favorables (productos a precio de coste, por ejemplo) puede ser un buen gancho. Si además tiene caché, mejor que mejor: aumentará la categoría del negocio y los siguientes proveedores tendrán más confianza, pues ven que la fórmula funciona.

9 El servicio posventa

■ **OBSTÁCULO.** El cliente siempre tiene razón. Además, es el motor del negocio, así que mejor será que esté contento, aunque unos compradores y otros no tengan nada en común. Uno de los errores más frecuentes es ofrecerle un mal servicio, y es que en ocasiones se olvida que la relación no termina cuando el cliente paga: el servicio posventa es tan importante como el producto adquirido. No hay que olvidar que el cliente forma parte de la cultura empresarial.

■ **SALIDA.** Disponer de un buen servicio posventa, un departamento para gestionar las posibles quejas o un buen método de distribución es lo ideal. "Como la pyme no cuenta con recursos elevados, puede recurrir al ingenio y usar herramientas como la web", aconseja Álvaro Sancho. Además, el emprendedor debe aprovechar la ventaja que tiene sobre las grandes empresas: su cercanía con el cliente le permite conocer sus preferencias. "No hay que cerrar una venta, sino abrir una relación con el cliente, eso es lo que da beneficio", reflexiona José Miguel Gil.

10 Morir de éxito no es un mito

■ **OBSTÁCULO.** Cada cosa a su tiempo, también en la empresa. "No planificar la estrategia de crecimiento y crecer antes de consolidar el negocio es una forma de morir de éxito", explica Álvaro Sancho. "La indecisión, la impaciencia y la inoportunidad pueden llevar a la empresa al fracaso", expone José Miguel Gil.

■ **SALIDA.** "Aplicar 'la receta de la abuela': primero, comprobar que funciona y después sistematizarla para que la puedan hacer los demás miembros del equipo", explica Gil. Es decir, comprobar que el negocio es rentable y consolidarlo antes de afrontar su crecimiento. Entonces, ¿cuándo dar el paso y crecer? Dependerá del tamaño y las características de la empresa. En todo caso, es un camino a recorrer paso a paso, pero con los objetivos, estructura y funcionamiento marcados desde el principio.

LA OPINIÓN DE...

José María Llorente

Socio de Séniors Españoles para la Cooperación Técnica

¡Cierra ya!

Durante los primeros años de existencia, las empresas son mucho más vulnerables. Los datos del Consejo Superior de Cámaras lo confirman: de las 415.000 nuevas empresas el 27% ha cerrado en el primer año, y después del quinto año sólo ha sobrevivido el 48%. El porcentaje de negocios que sobrevive con el transcurso de los años es prácticamente el mismo, con independencia del año en el que se creó la empresa.

Muchas empresas fallan porque sus gestores no han invertido el tiempo necesario en hacer un estudio previo de la idea de negocio y de su viabilidad. No se han planteado cuestiones como para qué existe su empresa, hacia dónde debe ir, hacia qué segmento del mercado se dirige, qué estrategia va a utilizar o con qué objetivos cuantificados. Como consecuencia, sus actuaciones se basan en el día a día y en la improvisación.

Es absolutamente necesario tener un plan de actuación que se revise periódicamente para actualizar y dar respuesta a una serie de preguntas, especialmente a las relacionadas con las personas: ¿tienen las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios? También hay que plantear interrogantes referidos al mercado: ¿está creciendo?, ¿quiénes son y qué quieren los clientes?, ¿he estudiado a mi competencia?, ¿tengo un presupuesto asignado para el marketing?, ¿tengo proveedores en los que puedo confiar y competitivos?

La capitalización es el otro aspecto sobre el que reflexionar para saber si está funcionando el negocio como se había previsto: ¿genero beneficios?, ¿tengo una previsión de tesorería positiva?, ¿necesito invertir más en los próximos años?, ¿cómo voy a financiarme?

Por último, si una vez realizado de forma realista este plan y compartido con personas de nuestra confianza para obtener una perspectiva más amplia, vemos que los resultados no son los deseados, no esperes a integrar la estadística del quinto año y ¡cierra ya! Si tienes madera de emprendedor, asesórate bien e invierte tu experiencia, tiempo, dinero e ilusiones en otro negocio.