

**Game over**



Javier Regueira

# Game over

Los 13 errores que me llevaron  
a cerrar mi empresa

**netbiblo**

*Para comentarios sobre los títulos de esta serie:*

bpocket@netbiblo.com

## **GAME OVER**

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2010, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

**netbiblo**

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

[editorial@netbiblo.com](mailto:editorial@netbiblo.com)

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-496-4

Depósito Legal: C-2407-2010

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

## El autor



### **Javier Regueira**

Empresario y profesor de marketing y branding, cuenta con diez años de experiencia multinacional, habiendo trabajado para marcas líderes como Marlboro, Nivea, BBVA, Habanos o Nokia. Javier es Licenciado en CC. EE. Europeas por ICADE, Máster en Marketing y Doctorando en Marketing Avanzado por la Universidad Rey Juan Carlos ([www.javierregueira.com](http://www.javierregueira.com)).



*A Eva, Alejandra y Carmen,  
mis tres amigas.  
Gracias por mantenerme a flote.*



# Contenido

 <b>¿Por qué un libro sobre el fracaso? .....</b>	11
 <b>Error nº 1</b> Piense en una idea genial y ¡ya tiene su negocio!.....	15
 <b>Error nº 2</b> Contraste la idea con su familia y amigos.....	23
 <b>Error nº 3</b> Infrafinancie su proyecto .....	31
 <b>Error nº 4</b> Escoja a sus socios por su capacidad para soltar el dinero.....	39
 <b>Error nº 5</b> Láncese al mercado más grande, así tendrá más clientes.....	45

## I CONTENIDO

 <b>Error n° 6</b>	
Las ventas son el presente. La contabilidad sólo es el pasado .....	53
 <b>Error n° 7</b>	
No contrate a nadie si usted puede hacer su trabajo ...	59
 <b>Error n° 8</b>	
Al comunicar su oferta, sea creativo y sofisticado.....	69
 <b>Error n° 9</b>	
Concentre su esfuerzo en captar nuevos clientes en lugar de retener a los que ya tiene.....	75
 <b>Error n° 10</b>	
Un negocio y una empresa son lo mismo .....	83
 <b>Error n° 11</b>	
Sea un elefante en lugar de un pez .....	91
 <b>Error n° 12</b>	
Sea positivo e ignore el riesgo de fracasar .....	97
 <b>Error n° 13</b>	
Siga adelante aunque haya perdido la ilusión .....	105
 <b>Epílogo</b>	
La suerte de haber fracasado .....	109
 <b>Bibliografía</b> .....	115

# ¿Por qué un libro sobre el fracaso?

*"Ningún camino de flores conduce a la gloria."*

Jean de la Fontaine

*"It's the end of the world as we know it, and I feel fine."*

R.E.M.

¿Por qué un libro sobre el fracaso?

La respuesta es muy simple. He escrito este libro sobre el fracaso empresarial por una única razón: porque **no me sentiría con autoridad suficiente para hablar sobre éxito.**

Dediqué cuatro años de mi vida a mi propio proyecto empresarial. Dejé mi puesto como directivo en la agencia de marketing promocional más reconocida de España para montar una empresa desde cero. Una *start up*, en lenguaje de capital riesgo. Aposté por una cadena de hostelería moderna basada en una cocina rápida y natural. Invertí todos mis ahorros, todo mi esfuerzo y experiencia.

Y fracasé.

En 2009, *5.967 empresas se declararon en suspensión de pagos*. En sólo dos años la cifra se ha multiplicado por cinco. En el mismo período un total de *144.000 autónomos tuvieron que echar el cierre* (casi un 20% del total). En suma se estima que

en 2009 cesaron su actividad 200.000 empresas y otras tantas empezaron 2010 al borde de la insolvencia.

Pese a la crudeza de estas cifras, **si uno acude a una librería a por alguna obra que analice el fracaso empresarial y explique sus posibles causas, no hay mucho donde escoger.** A lo sumo dos o tres libros, escritos por empresarios de prestigio. Lo que les convierte en autores idóneos para escribir sobre el éxito.

Pero no sobre el fracaso.

**Nadie escribe sobre el fracaso porque nadie está dispuesto a reconocerlo.** El fracaso es un estigma, un rasgo culturalmente inaceptable en una sociedad que valora el éxito por encima de todo.

A los pocos días de cerrar mi cadena de restaurantes, zarrandeado por el vuelco que inevitablemente iba a dar mi vida, mientras acudía en moto a una de mis clases de marketing, pensé que quizá podría sacarle provecho a mi experiencia. Hablando de ella sin complejos.

Se estima que un *90% de los nuevos empresarios tira la toalla* durante los primeros cinco años. Me resisto a pensar que esos negocios, seguro que en muchos casos dirigidos por gente brillante y enérgica, simplemente se han visto arrastrados por la marea de la crisis, como una fuerza irresistible contra la que no es posible luchar.

**Prefiero creer que es posible aprender del fracaso.** Que frecuentemente los motivos de las quiebras empresariales son endógenos, están dentro de la propia empresa. Que cuando un obstáculo nos hace caer, podemos ponernos en pie, estudiarlo y obtener así un valioso aprendizaje para no tropezar de nuevo.

El científico británico Alexander Fleming volvió de vacaciones para descubrir que habían brotado hongos en unas placas con muestras de estafilococo que había olvidado limpiar: gracias a ello inventó la penicilina.

La corporación Coca-Cola lanzó en 1992, coincidiendo con los juegos olímpicos celebrados en Barcelona, Aquarius, una bebida isotónica dirigida a deportistas. Sin embargo, éstos no se interesaron mucho por ella. Pero sí lo hizo una amplia mayoría de consumidores de todas las edades, que hoy lo consumen como una bebida refrescante más.

Durante un ensayo clínico de un fármaco contra la angina de pecho, el equipo de la multinacional Pfizer se dio cuenta de que los pacientes que probaban el nuevo medicamento no querían devolver las píldoras sobrantes... porque su consumo provocaba erecciones fuertes y duraderas. Así nació la viagra. Ni que decir tiene que Pfizer abandonó los ensayos cardiovasculares asignando a todo el equipo el estudio de la disfunción eréctil.

El 9 de noviembre de 1989 Günther Schabowski, miembro del Politburó de la antigua RDA, afirmó en una rueda de prensa que los ciudadanos de Alemania Oriental podían viajar al extranjero con total libertad si así lo deseaban. Un minuto antes, le acababan de pasar una nota de su jefe, Egon Krenz, pero la interpretó mal. La rueda de prensa estaba siendo retransmitida en directo por televisión, y los medios de todo el mundo no tardaron en hacerse eco de la noticia. Ya no había marcha atrás: a las pocas horas, este imprevisto error de Schabowski provocó tal avalancha humana en los controles fronterizos que la policía se vio desbordada y dejó pasar a cientos de miles de alemanes orientales al otro lado.

Quizá cometer un error no sea tan malo, después de todo.

En este libro resumo los 13 errores que explican el fracaso de mi empresa. No me he dejado nada en el tintero. He reunido mis experiencias, las he contrastado con profesionales que han pasado por el mismo trance y he utilizado decenas de fuentes bibliográficas.

Creo que no exagero si digo que las conclusiones que comparto en este libro son lo más valioso que la vida me ha dado en los últimos años (...excepción hecha de mis dos hijas).

### Más en:

- It's the end of the world as we know it (REM): [www.youtube.com/watch?v=Bmxyj6ilnMc](http://www.youtube.com/watch?v=Bmxyj6ilnMc)
- 5.967 empresas se declararon...: <http://bit.ly/d7bW3o>
- 144.000 autónomos...: <http://bit.ly/cFYPI5>
- 90% de los nuevos...: <http://bit.ly/dqSNED>

Hablar abiertamente sobre el error también es un buen modo de evitarlo. Únase al debate en:

**[www.13errores.com](http://www.13errores.com)**

# **Error nº 1**

## **Piense en una idea genial y ¡ya tiene su negocio!**

*“Las ideas generales y abstractas son fuente de los más grandes errores humanos.”*

Jean Jacques Rousseau

En 2003 dejé mi trabajo como responsable de marketing en una multinacional tabaquera para unirme a uno de los grandes grupos publicitarios de este país como Director de Servicios al Cliente. Mi trabajo consistía en gestionar la relación con los clientes de la casa, participar en las presentaciones de nuevo negocio y liderar un proyecto global de reposicionamiento de la agencia (relanzarla al mercado con una imagen y una metodología más potentes).

Suena bien, ¿no? Sin embargo, a mí sólo me sonó bien durante unos meses.

A principios de 2004 ya tenía muy claro que quería, que necesitaba, cambiar de rumbo. Dedicaba doce horas diarias a un trabajo plano y predecible y no me sentía compensado profesionalmente por ello. Mis clientes me estimulaban más bien poco, la mayoría eran tipos grises con más interés en mantener sus poltronas que en desarrollar un trabajo digno para sus marcas. Y mi labor consistía más en gestionar mi relación personal con ellos que en generar valor para sus marcas.

Lo peor de todo es que casi todas las semanas me tocaba viajar por Europa para acudir a reuniones donde ejercía de florero porque jamás tenía que aportar gran cosa. Supongo que a algún lector le parecerá incomprensible que haga una lectura negativa del hecho de viajar y asistir relajadamente a reuniones en hoteles de cinco estrellas. Pues para mí, cada uno de aquellos viajes era un auténtico drama personal. Sentía que **el bien más escaso del mundo, mi propio tiempo, se me estaba escapando** irremediadamente.

Así que decidí que me había llegado la hora de hacer algo diferente con mi carrera. De comenzar a sentirme mucho más útil. Llegué a la conclusión de que, con treinta y pocos años pero ya más de diez de experiencia profesional a mis espaldas, era **el momento más idóneo para colgar la corbata y montar mi propia empresa.**

La decisión estaba tomada. Ya sólo faltaba la *idea*.

En una de mis visitas al extranjero ésta surgió inesperadamente. Un día plomizo de los que son tan comunes en Londres, antes de coger un taxi aeropuerto, entré a comer en un *lugar diferente, encantadoramente sencillo y práctico*. Una especie de *salad bar* convertido en un hormiguero de ejecutivos encorbatados que entraban y salían sin parar.

Semanas más tarde encontré restaurantes parecidos en París, Berlín, Bruselas... La fórmula era muy sencilla: restaurantes en régimen de autoservicio donde podía comerse una ensalada rápida o un sándwich por poco dinero y escogiendo uno mismo los ingredientes. **O sea un fast food, pero natural.**

La idea comenzó a interesarme más y más. En los siguientes meses visité decenas de estos *salad bars* durante mis viajes: los Eat, Pret-à-Manger, Bert's, Benugo. Y no vi, o no quise ver, más que ventajas: realmente parecía muy sencillo, desde luego mucho más fácil de implementar que un restaurante a la carta, cubría una necesidad real de los encorbatados (comer rápido y por poco

dinero) y estaba en línea con la creciente presencia de ensaladas y fruta en la dieta española.

Siempre me había interesado el mundo de la hostelería e incluso me había divertido poniendo copas esporádicamente, así que todo parecía encajar.

Poco a poco comencé a plantearme cómo sería el trato cotidiano con los clientes, cómo sería la carta más apropiada para lanzar esta fórmula en España y, por encima de todo, cuál sería el rostro de mi marca. **Mi gran ilusión era poder crear esa nueva marca de la nada e inyectarle el entusiasmo** que mi trabajo como ejecutivo publicitario no me dejaba desplegar.

Había llegado el momento. Y tenía la idea. Sólo necesitaba un pequeño empujón para terminar de decidirme.

Sería injusto conmigo mismo si dijese que me lancé a montar mi primer restaurante de forma alocada sin antes estudiar el mercado.

Sí que lo estudié.

Como profesional del marketing, era consciente de que convenía validar mi oportunidad de negocio con datos reales. Así que me formulé las siguientes preguntas:

1. ¿Existía una demanda real para ese tipo de restaurantes en España?
2. ¿Existía suficiente demanda para todos los competidores ya operativos y los que pudieran incorporarse al mercado en el futuro?
3. ¿Contaba con las capacidades necesarias para montar y gestionar un restaurante de este tipo, ofreciendo más valor que la competencia?
4. ¿Qué rentabilidad depararía el negocio?

Para contestar a estas preguntas consulté estudios de investigación sobre el sector de la hostelería, encuestas genéricas sobre los hábitos de los españoles que comen fuera de casa, publicaciones

del sector, informes sobre consumo de alimentos sanos del Ministerio de Agricultura y distintas fuentes del Instituto Nacional de Estadística. También acudí a ferias sectoriales haciéndome pasar por un posible franquiciado, para conseguir información de distintas cadenas hosteleras.

Los datos que fui capaz de reunir apuntaban un notable crecimiento en el número de individuos que comía fuera del hogar entre semana y una reducción del tiempo disponible para hacerlo.

También un fuerte aumento del consumo de vegetales frescos, tanto dentro como fuera del hogar. Finalmente, las ventas del sector hostelero revelaban una lenta pero creciente migración de consumidores desde los restaurantes clásicos de comida rápida (hamburgueserías, pizzerías, bocadillerías), hacia nuevos conceptos rápidos innovadores o bien más sanos (kebab, wok, ensaladas).

Por otro lado, Madrid, mi zona de influencia de la que no consideraba moverme en el corto plazo, parecía la ciudad idónea para arrancar por su elevada concentración de zonas de negocios y los marcados hábitos de comer fuera entre semana.

Por lo tanto ya tenía mis respuestas:

1. La demanda sí existía en España: un creciente número de trabajadores comían fuera y disponían de poco tiempo para hacerlo.
2. El segmento, por su nivel de crecimiento, no parecía ni mucho menos estar cerca de su nivel de saturación.
3. Por mi bagaje profesional, me sentía capaz de desarrollar, rodeándome de los especialistas necesarios a los que buscaría y contrataría, una oferta capaz de superar a la competencia.
4. Una cuenta de pérdidas y ganancias basada en las estructuras de costes e ingresos de las cadenas estudiadas me hizo asumir que los bajos costes de personal y materias primas (gracias a la simplicidad de la oferta) auguraban una elevada rentabilidad. Siempre que alcanzásemos la necesaria rotación de clientes.

Por lo tanto había llegado la hora de seguir adelante. Sin más.

Pero, como decía uno de mis profesores en la universidad citando al primer ministro británico Disraeli: *“hay mentiras, enormes mentiras y estadísticas”*. **La estadística sirve, entre otras cosas, para justificar todo aquello que quieras justificar.** Si en aquel momento hubiese tenido en mente montar un asador de carnes rojas en lugar de un *salad bar*, estoy seguro que también habría encontrado datos para apoyar mi idea de negocio.

Ningún dato habría sido capaz de derrumbar mi idea. Porque creía equivocadamente que la idea lo era todo. Muchos empresarios noveles juegan con su idea como si fuese un pequeño tesoro que deben proteger. Por eso no se la contamos a nadie (o casi nadie, véase el error nº 2), hasta que vea la luz.

Mis respuestas eran un simple punto de partida, no un salvoconducto que asegurase el éxito del negocio. **Tener una idea aparentemente innovadora no tiene demasiado valor.** Porque crear algo completamente nuevo es casi imposible. Todo, o casi todo, está ya inventado. Vivimos en un mundo sobresaturado de oferta:

- Entramos en un hipermercado y encontramos más de 60.000 referencias distintas. Si quisiéramos hacer “la compra perfecta” y dedicar un solo minuto a cada una de ellas, habríamos de pasar ¡más de 40 días en el híper!
- Nos levantamos de la cama un día cualquiera y nos enfrentamos a 5.000 *impactos publicitarios*.
- Cada año se lanzan más de 3.000 nuevas marcas, que se suman a la saturación. Según una *prestigiosa consultora estadounidense*, casi el 90% de estas marcas no aportan nada nuevo al mercado.
- Los mercados se *comoditizan*: las tecnologías están universalizadas, cualquier empresa puede manufacturar un refresco de cola, envasar una pasta o fabricar un par de zapatillas deportivas con un elevado nivel de calidad y a un coste reducido.

Conclusión: los productos se parecen entre sí como gotas de agua. Entre este maremágnum de ofertas que intentan captar nuestra atención y preferencia resulta imposible innovar, ofrecer algo sustancialmente nuevo y distinto.

Deje de buscar esa idea única que por sí sola le garantizará el éxito. O, si cree que ya la ha encontrado, deje de pensar que tiene un tesoro entre las manos. El éxito empresarial rara vez es consecuencia directa de una idea genial, sino de haber desarrollado esa idea con un nivel de ejecución excelente.

El año que nació, Al Ries y Jack Trout publicaron en la prestigiosa revista publicitaria *Advertising Age*, una serie de artículos titulados "La Era del Posicionamiento". Poco después reunieron estos artículos en un libro breve, conciso y potente, "Posicionamiento", que aún hoy es una referencia de obligado estudio en escuelas de negocio, marketing y publicidad.

Su tesis principal es que las marcas luchan por espacio en la mente de los consumidores. Hacerse con una posición en nuestros cerebros es el logro principal al que una empresa puede aspirar. Por lo tanto, es imprescindible trasladar nuestra idea a la mente de nuestro público objetivo lo antes posible. Y, desde luego, antes que nuestra competencia: por lo tanto debemos intentar ser siempre los primeros en llegar.

Esta tesis ha sido cuestionada recientemente en la prestigiosa revista *Sloan Management Review*, editada por el Massachusetts Institute of Technology. No existen demostraciones empíricas de que las primeras marcas en dirigirse a un determinado segmento u oportunidad de negocio, sean más exitosas que las que llegan un poco más tarde.

*Google*, *Idealista.com*, *buyvip.com*, *Mercadona*, *Ipod* son ejemplos de negocios y marcas con dos cosas en común. La primera es el éxito que han alcanzado. La segunda, el hecho de que

sus buenos resultados no son consecuencia de haber inventado nada. Ni siquiera de haber sido los primeros en llegar, sino de haber materializado sus ideas mejor que sus competidores.

No se vuelva tan celoso de su idea ni intente protegerla a toda costa de los demás. Al contrario, dedique su valioso tiempo a discutir con personas cualificadas sobre ella, lo cual le ayudará a desarrollarla.

### **Recuerde:**

- Si tiene una idea, no pierda tiempo en intentar autoconvencerse de que es un éxito seguro.
- Invierta ese tiempo en desarrollarla.
- No tenga miedo de hablar de ella: una idea por sí sola no tiene ningún valor.
- Y cuanto más hable sobre su idea con personas cualificadas, aumentarán sus posibilidades de llevarla a buen puerto.
- El valor sólo se crea al ejecutar la idea convirtiéndola en una empresa.

### **Más en:**

- Un lugar diferente...: [www.pret.com](http://www.pret.com)
- Hay mentiras, mentiras estúpidas...: <http://bit.ly/opGRj>
- La estancia promedio en un hipermercado...: [www.elmundo.es/sudinero/noticias/act-95-06.html](http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/act-95-06.html)
- 5.000 impactos publicitarios...: <http://nyti.ms/bHrvFZ>
- Según una prestigiosa consultora...: [www.copernicusmarketing.com/about/brand\\_trends\\_study.shtml](http://www.copernicusmarketing.com/about/brand_trends_study.shtml)



# Error nº 2

## Contraste la idea con su familia y amigos

*“Algunos oyen con las orejas, algunos con el estómago, algunos con el bolsillo y algunos no oyen en absoluto.”*

Khalil Gibran, escritor libanés

Estamos de acuerdo en que esconder nuestra idea es lo último que queremos hacer antes de lanzarla.

Es como si un maratoniano renunciase a su entrenamiento por temor a ser escrutado por sus rivales, desvelando así su estrategia de carrera. ¿Qué estrategia? La estrategia de un campeón de maratón es simplemente entrenar duro, estar fuerte y, el día de la carrera, aguantar más que los demás.

Lo mismo sucede en el mundo de la empresa. Si esconde su idea en una caja fuerte quizá se sienta seguro al mantenerla a salvo de miradas indiscretas, pero **habrá perdido la ocasión de contrastar sus opiniones (que no lo olvide, son subjetivas) con terceros**. Habrá perdido la ocasión de mejorar su forma física antes del día de la carrera.

En mi caso personal, lo primero que hice a principios del 2005, ya fuera de la agencia de publicidad, fue hacer uso de mi agenda

de teléfonos y prepararme un listado de amigos y allegados con los que debatir mi idea.

La cosa me costó unas cuantas comidas pero reforzó mi ego considerablemente. La mayor parte aplaudía mi determinación, incluso envidiaba la cuota de riesgo que estaba asumiendo al dejar mi trabajo para embarcarme en una incierta aventura como empresario de hostelería.

Ni que decir tiene que esto me hacía inflarme como un pavo.

Los más críticos me disparaban aquello de *“¿para qué narices vas a montar un negocio tú? Tienes un buen salario y una carrera prometedora, estás a punto de casarte, es un riesgo innecesario...”* o bien *“¿hostelería?... ni se te ocurra, eso es una esclavitud”*.

Rebatirles me costaba bien poco: **si tenía que elegir entre la seguridad de un empleo que no me motivaba en absoluto y el riesgo de montar mi propio negocio tomando yo mismo las decisiones, claramente prefería lo segundo.** Por otro lado, mis genes son más de caballo de carga que de corcel: el trabajo duro no me asusta.

Mi segundo error **no** fue ignorar a quienes analizaron mi idea con un punto de vista crítico. Porque probablemente no tenían razón. Querían proteger mi seguridad y evitarme riesgos: es normal, eran amigos.

**El error fue preguntar a las personas equivocadas, que me hicieron ver el asunto como una cuestión maniquea.** Es decir, lanzarme a la piscina de ser empresario o continuar trabajando por cuenta ajena y llevando un salario a casa todos los meses.

Pues no.

El salto al mundo empresarial no puede entenderse desde el análisis simplista del blanco y el negro. Existe una amplia gama de grises entre ambos. Podría haber dejado mi trabajo para montar otros negocios en los que posiblemente me habría ido mejor (o no, no lo sabré jamás). O podría haber montado mi *salad bar* con mil estrategias diferentes.

La cuestión es ¿cómo no van a darte ánimo los amigos cuando está viendo la ilusión en tus ojos?, ¿cómo va a cercenar la ilusión alguien que te quiere?, ¿cómo no va a darte alas el que te consideren un pionero?, ¿cómo no va a enorgullecerte que te digan que estas haciendo lo que ellos quisieran hacer pero no se atreven? Y, lo más importante, ¿cómo va valorar la oportunidad de negocio alguien que nunca ha trabajado en hostelería y, por lo tanto, no domina el negocio?

Cuando esté considerando lanzarse a una nueva aventura empresarial, saque lustre a su agenda y procure **establecer contacto con el máximo número de especialistas en financiación, en planes de negocio y en el sector concreto en el que planea introducirse**. Asegúrese de que estén dispuestos a sentarse con usted durante treinta minutos, escuchar su proyecto, y destriparlo sin miramientos.

Y, sobre todo, asegúrese de que no son amigos ni se ha ido de copas con ellos. No podemos obtener las respuestas apropiadas si hacemos las preguntas a las personas erróneas. Pero tampoco si formulamos las preguntas equivocadas.

Cuando haya identificado a los interlocutores apropiados considere las preguntas que va a hacerles. Explicar un negocio es un asunto complejo. Conciérne muchas disciplinas y materias diferentes (financiación, compras, producción, marketing, ventas, recursos humanos). **Asegúrese de que es capaz de condensar al máximo las preguntas clave que afectan a las tripas de su negocio.**

Hay un modelo encantadoramente simple pero que, sin embargo, puede ayudarnos a analizar todas las aristas importantes del negocio: **la H y las 5 W**. Este método fue usado en la antigua Roma por Cicerón y popularizado por el escritor británico Rudyard Kipling en su obra *The Just So Stories for Little Children*.

El método de la H y las 5 W ha sido aplicado en campos tan dispares como la abogacía, el periodismo, la investigación científica y, en general, es útil a todo aquel que se ocupe de recopilar información sobre un evento o suceso. Consiste en formular todas las posibles preguntas sobre nuestro concepto de negocio, desde todos los ángulos posibles.

La H representa a “How” (¿cómo?) y las 5 W a “why, when, what, who, where” (¿por qué?, ¿cuándo?, ¿qué?, ¿quién?, ¿dónde?). Se trata de interrogarnos a fondo para tocar las distintas aristas del negocio sin dejarnos nada en el tintero:

- **What:** ¿qué vamos a ofrecer exactamente?, ¿qué valor añadido ofrecemos a los clientes en relación a nuestra competencia?
- **Why:** ¿por qué lanzarnos?, ¿hemos estudiado al consumidor y tenemos la certeza de que necesita lo que vamos a ofrecerle y estará dispuesto a pagar un precio por ello?
- **Where:** ¿dónde vamos a prestar nuestro servicio u ofrecer nuestro producto?, ¿hemos estudiado las rutinas de nuestro público objetivo y nos hemos asegurado que nuestra ubicación puede llegar a integrarse en éstas?
- **When:** ¿hemos marcado unos objetivos de prueba y recompra?, ¿qué picos horarios o estacionales podemos llegar a tener?
- **How:** ¿de qué manera vamos a ofrecer nuestro producto? Debemos reflexionar sobre la estrategia y los procesos hasta tener la certeza de que contamos con los mimbres necesarios para producir y comercializar un producto excelente.
- **Who:** lo más importante de todo. ¿Quién es nuestro consumidor?, ¿estamos en condiciones de identificarlo, cuantificarlo y encontrarlo para comunicarle nuestra oferta?, ¿tenemos suficiente información sobre el cliente que nos permite dar forma a nuestra oferta para que ésta se ajuste como un guante a sus necesidades?

Mi error vino en los dos últimos cuadrantes, los que están en verde. Contesté de modo deficiente las preguntas “quién” y “cómo”.

**Figura 2.1.** El metodo de la H y las 5 W aplicado al lanzamiento de una empresa o negocio.

<p><b>WHAT-¿Qué?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué producto vamos a ofrecer?</li> <li>• ¿Cuáles serán sus características?</li> <li>• ¿Qué estructura de costes tienen?</li> </ul>	<p><b>WHY-¿Por qué?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué necesidad pretendemos satisfacer?</li> <li>• ¿Por qué vamos a lanzar este producto?</li> </ul>
<p><b>WHERE-¿Dónde?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué ubicación es la más apropiada para captar a nuestro público objetivo?</li> </ul>	<p><b>WHEN-¿Cuándo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué momento accederán los clientes a nuestros productos?</li> <li>• ¿Con qué frecuencia adquirirán nuestro producto?</li> <li>• ¿Estamos preparados para responder a picos de demanda?</li> </ul>
<p><b>WHO-¿Quién?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Podemos describir a nuestro público objetivo?</li> <li>• ¿Podemos cuantificarlo?</li> </ul>	<p><b>HOW-¿Cómo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo vamos a ofrecer nuestro producto?</li> <li>• ¿Cómo van a ser los procesos?</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

Por un lado, hice una valoración cualitativa de mi público objetivo: “ejecutivos entre 25 y 50 años, de ambos sexos, que trabajan en la zona” pero no los cuantifiqué. Simple y llanamente porque no sabía cómo encontrar esa información.

No eche a rodar sin averiguar primero con un razonable grado de certeza cuántas personas constituyen su público objetivo.

Una vez que tenga la estimación de su público objetivo, si la compara con el número de clientes necesarios para que su negocio entre en beneficios, tendrá una idea mucho más clara de la facilidad o dificultad de la tarea de captación que le aguarda en cuanto abra sus puertas. Captar 100 clientes diarios puede ser una labor hercúlea si su mercado potencial consta de solo 1.000 clientes o bien sencilla si estamos hablando de 100.000. Si tiene un negocio a pie de calle, no dude en gastarse una pequeña cantidad de dinero en contratar a una consultora para realizar un estudio del tráfico peatonal y rodado. Si no es su caso, o bien el coste le parece demasiado alto, contacte con su *cámara de comercio* local. Suelen contar con listados de empresas segmentadas por sectores, localidades y calles: a buen seguro se la enviarán si la solicita, a un coste muy bajo o incluso de forma gratuita. Con ello estará basando sus proyecciones de negocio en hechos reales, no en conjeturas.

Como puede leerse en *Tsun Tzu: el arte de la guerra*, un manual de estrategia militar china escrito en el siglo IV a.C., “estudie a fondo la batalla antes de entrar en ella”. Investigue concienzudamente su mercado, que es su campo de batalla personal.

Por otro lado, infravaloré la importancia del “cómo”. **Por muy importante que sea la financiación, la oferta comercial o el marketing, el producto que va a ofrecer a sus**

**clientes lo es mucho más. Si no tiene la absoluta certeza de que domina cada eslabón de su cadena de producción, busque asesoramiento.**

No deje el “cómo” para el final. Recuerde que su objetivo prioritario al montar una empresa no debe ser hacerse de oro, ni salir en los periódicos, ni ser la comidilla de sus compañeros de estudios.

Conseguirá todo esto con el tiempo si primero dedica toda su energía y su tiempo a un objetivo mucho más prioritario: **asegurarse que al final de su cadena productiva, el resultado es un producto o servicio excelente.** Un producto que aporte un valor único más allá de la oferta de su competencia, que hará que sus clientes poco a poco vuelvan a usted, acompañados de más y más personas. Si sus procesos no permiten poner en manos de sus clientes un producto o servicio excelente, es más que probable que acabe teniendo problemas.

Una cosa es tener claro que debes ofrecer una ensalada de aspecto y sabor impecable a un precio razonable en un restaurante de excelente ambientación. Y otra muy diferente **ser capaz de ensamblar a la perfección la compra, la entrega, la conservación, la preparación y el servicio.** Sobre todo cuando muchos de estos procesos recaen en terceras personas, sus empleados, que pueden no tener tan claro en su cabeza la precisión que requieren los procesos para que el resultado final (la ensalada) sea excelente.

Volvamos a nuestra agenda de contactos: después de mover muchos hilos, ha conseguido usted que un especialista le dedique treinta minutos de su tiempo. Se ha preocupado de reflexionar sobre las preguntas clave que debe formularle y se las ha espetado una a una.

Si en esos 30 minutos usted no es capaz de convencerle de que la idea es buena, quizá no lo sea tanto.

Y si en ese tiempo él/ella no logra demostrarle que no es tan buena como piensa, quizá sí lo sea.

En este último caso no le garantizo el éxito empresarial, pero sí le felicito por no haber caído en el segundo error como yo hice.

### **Recuerde:**

- Ahora que ha comenzado el proceso de convertir a su idea en un negocio, prepárese a debatir a fondo su idea.
- Consulte con especialistas, empresarios y expertos en el sector en el que pretende entrar.
- No consulte con amigos o familiares. Le dirán simplemente lo que quiere oír, porque le quieren.
- Ya que ha buscado interlocutores profesionales para contrastar su idea, hágales preguntas profesionales.
- Apóyese en la regla nemotécnica de la H y las 5 W y para no olvidarse de nada.

### **Más en:**

- La H y las 5 W:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Five\\_Ws](http://en.wikipedia.org/wiki/Five_Ws)
- Rudyard Kipling:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Rudyard\\_Kipling](http://en.wikipedia.org/wiki/Rudyard_Kipling)
- Su cámara de comercio: [www.camaras.org](http://www.camaras.org)
- *Tsun Tzu, el arte de la guerra*:  
<http://bit.ly/cPBgQ8>

# Error nº 3

## Infrafinancie su proyecto

*“La felicidad que da el dinero  
está en no tener que preocuparse por él.”*

Anónimo

Jesús Encinar es una voz más que cualificada en esto de la iniciativa empresarial. Montó en el peor momento de la crisis puntocom en los noventa, el hoy portal inmobiliario líder en España, *idealista.com*.

Desayuné con Jesús en un café atiborrado de gente junto al Congreso de los Diputados, una fría mañana de febrero de 2005 cuando ya acariciaba la idea de montar mi primer restaurante. Si bien Jesús es un buen amigo, y como tal no sería la persona idónea con quien discutir una idea de negocio, aquel día me dijo algo que el tiempo demostró absolutamente cierto: *“...sobre todo no infra-financias tu proyecto, intenta recabar como mínimo un millón de euros”*.

En aquel momento su sugerencia me pareció exagerada: según mis cálculos podíamos montar perfectamente nuestro primer local con 300.000 euros. Por esa regla de tres, pensé, un millón de euros me permitiría montar tres locales de golpe. Pero ese no era el paso que quería dar. Mi intención era testar mi idea en un primer restaurante con un alto grado de involucración personal, y sólo entonces estudiar la extensión del concepto a nuevas ubicaciones.

Decidí que emprender la conquista del millón de euros (para lo que es preciso acudir a fondos de capital riesgo o inversores de perfil elevado) simplemente no era mi camino en aquel momento.

Y realmente ya no lo sería jamás.

**En materia de financiación para empresas que empiezan le sugiero aplicar siempre aquello de “no dejes para mañana lo que puedas hacer hoy”.** Para mí las cifras de más de cinco dígitos se leían en clave de restaurantes adicionales que podría llegar a montar. Y de momento quería montar sólo uno. De modo que inyectar un millón de euros en el negocio me parecía sobreinvertir innecesariamente.

Así que financié mi primera apertura con unos pírricos 150.000 euros (desembolsados por mi hermano y yo mismo) y otro tanto de deuda bancaria avalada personalmente con mi casa.

Fue un gran error. El único escenario que garantizaría nuestra supervivencia era que el restaurante comenzase a dar beneficios a los seis meses. Y que ello nos permitiese abrir una segunda ronda de financiación.

Aunque en aquel momento no me preocupaba lo más mínimo porque la única alternativa en mi cabeza era el éxito, ¡qué enorme cuota de riesgo estaba adquiriendo! Trescientos mil euros pueden ser suficientes para inaugurar un restaurante pero no para *mantenerlo abierto* si las cosas van mal. **Y no solo pueden ir mal, sino que casi siempre van mal durante los primeros meses,** cuando construir una cierta base de clientes es un esfuerzo hercúleo y los costes *extra* no dejan de aflorar porque el negocio todavía no está asentado.

Por otro lado, si realmente confía usted en su idea de negocio, antes de llevarla a más, deberá invertir en una sólida infraestructura que le permita gestionar y supervisar profesionalmente su empresa. Y para eso necesitará más dinero. Porque, como verá en el error nº 10, un negocio y una empresa no son lo mismo.

**No considere su inversión como una vorágine puntual e indeseada de gasto que le ha de servir para iniciar su actividad.** Si lo hace así, estará rezando para dejar de invertir cuanto antes. Este es el enfoque más habitual de quienes procedemos de las áreas comerciales y de marketing. Hemos sido programados para gestionar gastos, no inversiones: nos sentimos en nuestra salsa entre campañas de publicidad, planes de incentivos, promociones... con un horizonte temporal limitado. Pero este no es el enfoque adecuado en materia de inversiones.

Los financieros, por el contrario, son capaces de **ver la inversión como una necesidad permanente**, que debemos llevar a cabo, eso sí, con planificación y control.

Me dejé llevar por una visión claramente cortoplacista e infrafinancié el negocio. Como consecuencia, todo el proyecto colgaba de un hilo: alcanzar cuanto antes los beneficios con aquel primer local sometido, como cualquier negocio que empieza, a multitud de percances imprevisibles.

En la cita que introduce este tercer error subyace la verdadera importancia de financiar bien un negocio cuando éste echa a andar. Inyectando lo suficiente al principio estaremos comprando:

- **Tranquilidad:** las cosas pueden ir mal. Elabore siempre sus previsiones de negocio y rentabilidad sobre hipótesis pesimistas. Así, si las cosas van mal, no le pillarán de sorpresa. Y, si van bien, podrá celebrarlo. En nuestro caso, a los dos años de explotar rentablemente nuestro primer local, una empresa constructora cortó la acera para realizar una demolición completa y la construcción de un nuevo edificio junto al nuestro. Sin colchón para subsistir durante la obra, debimos abandonar el local a los pocos meses. Financiando su empresa debidamente estará comprando tranquilidad para seguir operando desahogadamente en lugar de verse maniatado cuando algo se pone en contra.

- **Tiempo:** ningún negocio produce beneficios el primer mes. Ni el segundo. Ni el tercero. Muchos no lo hacen hasta transcurridos varios años de actividad. Distintas contingencias como el ciclo económico, la llegada de nuevos competidores, dificultades para comunicar eficazmente nuestra oferta a los clientes o las condiciones que obtengamos de nuestros proveedores pueden alargar el período inicialmente previsto para llegar al *punto de equilibrio*, donde nuestros ingresos por primera vez son capaces de cubrir los costes. En una ocasión acudí a una entrevista para dirigir el departamento de marketing de una conocida empresa de artículos textiles, juguetes y complementos infantiles. Y pregunté a su director general si, en caso de ser contratado, la empresa aceptaría que yo les presentase un proyecto que no diese dinero hasta el cuarto año. El tipo soltó una larga carcajada y me dijo que eso era ciencia ficción. Huelga decir que por incomprensión mutua jamás trabajé en esa empresa: los beneficios tardan en llegar, esto es un hecho. Financiar bien su empresa equivale a comprar el bien más preciado que existe: el tiempo. Tiempo para aprender a hacerlo cada día mejor (todo negocio tiene su *curva de aprendizaje*), para reducir sus costes y para permitir que sus clientes traigan nuevos clientes y sus ventas se disparen.

En la primavera de 2005 asistí a unas jornadas de formación para nuevos empresarios impartidas por la cámara de comercio de Madrid. Uno de los ponentes estimaba que el colchón financiero mínimo con el que una empresa debería iniciar su andadura (una vez realizadas la inversiones de arranque en local, equipos, etc.) equivaldría a un año de costes fijos. Es decir, **sume su gasto mensual en nóminas, suministros, oficina, nave o local y multiplíquelo por doce.**

¿Le parece mucho? Por aquel entonces a mí también me pareció una exageración. Sin embargo, hoy pienso que puede ser muy poco.

Tan arriesgado puede ser recabar menos financiación de la que aconsejan nuestros cálculos iniciales como equivocarnos en éstos.

Al elaborar el escenario de ingresos y costes de su primer ejercicio, tenga la precaución de:

- **No infravalorar sus costes.** ¿Hay alguna partida que no haya logrado estimar?, ¿el precio de alguna mercadería?, ¿el coste de su mano de obra?, ¿los suministros de su oficina o local? Pregunte, investigue, pero jamás se los invente o podrá llevarse desagradables sorpresas. Siempre va a encontrar alguien que le pueda facilitar esa información: recuerde que por innovadora que le parezca su idea de negocio, lo más probable es que alguien haya lanzado algo parecido con anterioridad.
- **Incluir una partida de costes imprevistos** no inferior al 5% del total de costes identificados.
- **Prever con la máxima prudencia sus ingresos futuros.** Cuando los haya decidido, idealmente después de averiguar el tamaño de su mercado y determinar la participación que aspira a conseguir el primer año, réstele al menos un 30%. Por si todo va mal. Si de la cuenta de resultados resultante se desprende que no llegará al segundo año de actividad con las reservas que tiene, abandone la idea de montar su empresa. O bien dedique seis meses más a buscar financiación. No estará perdiendo el tiempo sino trabajando por su tranquilidad y por la viabilidad futura de su negocio.
- **Elaborar un calendario de ingresos con una curva de crecimiento muy prudente.** En mi caso, las proyecciones financieras y mi análisis de punto de equilibrio no estaban calculados con criterios objetivos sino forzados por la terrible disyuntiva que provocaba nuestra deficiente financiación: alcanzar beneficios cuanto antes o perecer en el intento.

¿Ya lo tiene todo? Pues prepárese para meterlo en un cajón en cuanto abra la puerta de su negocio. Su previsión de ingresos y pagos puede darle una orientación de cómo puede ir su negocio en el futuro. Pero en cuanto comience a operar, **lo que marcará la salud de su empresa y le permitirá o no dormir tranquilo por las noches será el hoy, no el mañana.** Me refiero al dinero que le entre en caja cada día. Lo de menos será la hoja de Excel donde figuren sus previsiones.

Mi amigo Francesco de Mojana, un tipo emprendedor e inquieto como una ardilla, que actualmente dirige la oficina madrileña de Permira (uno de los grandes fondos internacionales de capital riesgo), también vivió en su propia piel un doloroso fracaso empresarial. En su caso fue fundador y CEO de una puntocom llamada *e-loft* que hubo de cerrar sus puertas a finales de los noventa. La empresa se dedicaba al desarrollo y comercialización de software de búsqueda orientado a intranets de universidades. En distintas fases de la redacción de este libro Francesco me ha ayudado a contrastar mis errores con los que él también ha sabido detectar desde su experiencia como empresario.

En lo tocante a financiación, Francesco opina que tan importante como determinar la inversión necesaria para echar a andar sin sufrir sobresaltos a los pocos meses, es la exactitud de nuestras previsiones de rentabilidad futura. Porque **de nuestra capacidad de generar caja en el día a día va depender que seamos capaces de remunerar el capital, pagar intereses, amortizar deuda o, en todo caso, generar valor** en la empresa de modo que cualquier accionista pueda confiar en obtener una plusvalía futura en caso de desprenderse de sus participaciones.

Financie bien su empresa. Realice bien los cálculos de ingresos y gastos, con criterios profesionales, no por conjeturas.

El inventor y empresario John Osher afirma que nueve de cada diez empresas que fracasan, lo hacen como consecuencia de una inadecuada financiación.

Así que dedique suficiente tiempo a ello. Nadie va a pisarle su preciada idea si se demora. Recuerde que una idea no es nada: lo verdaderamente importante es cómo la ejecuta. Y jamás la ejecutará de un modo excelente sin contar con la suficiente financiación.

No se apresure como yo hice. Y estará comprando tranquilidad y tiempo para que su empresa tenga una oportunidad.

¿Acaso pensamos con la misma facilidad cuando nos acucian las deudas?

¿Acaso Pau Gasol juega con la misma libertad si le cae la cuarta falta personal antes del descanso?

Le deseo que no tenga nunca que jugar a este juego de ser empresario cuando le han caído ya cuatro faltas personales. Es demasiado arriesgado.

### **Recuerde:**

- La mejor ocasión para financiar bien su empresa es al comienzo de su actividad: dedique el suficiente tiempo a la tarea.
- La inversión es una necesidad permanente mientras su empresa esté activa, no puntual.
- Considere el coste de permanecer abierto durante los primeros meses de inevitables pérdidas.
- Considere el coste de que le vaya bien (ojalá) y tenga que plantearse crecer.
- Base sus necesidades de financiación en cálculos pesimistas: infravalore sus ingresos, sobrevalore sus costes e increméntelos en un 5% adicional de costes atípicos.

**Más en:**

- Jesús Encinar: [www.jesusencinar.com](http://www.jesusencinar.com)
- Punto de equilibrio: <http://bit.ly/9419ZC>
- Cámara de comercio de Madrid:  
[www.camaramadrid.es](http://www.camaramadrid.es)
- John Osher: <http://bit.ly/cTVBeT>
- Pau Gasol: <http://bit.ly/bTIXbv>

# **Error nº 4**

## **Escoja a sus socios por su capacidad para soltar el dinero**

*"El auténtico amigo es el que lo sabe todo sobre ti  
y sigue siendo tu amigo."*

Kurt Cobain

*"El mayor espectáculo es un hombre esforzado  
luchando contra la adversidad; pero hay otro aún más grande:  
ver a otro hombre lanzarse en su ayuda."*

Oliver Goldsmith, escritor y médico irlandés

En enero de 2008 completamos una pequeña ampliación de capital por importe de 300.000 euros. Los dos primeros restaurantes iban bien y pretendíamos oxigenar la empresa para permitir su crecimiento.

En la operación se incorporaron a la sociedad ocho nuevos socios. Lo sé, de lejos demasiados socios nuevos. Un accionariado fragmentado es el mejor caldo de cultivo para reuniones irrelevantes y cargadas de subjetividades, bandos enfrentados y cháchara improductiva.

Pero cambiemos el registro y pongámonos literarios. En la *Divina Comedia*, Dante en primera persona (metáfora del

“hombre”) acompañado por el poeta Virgilio (“la razón”) y guiado por su amada Beatrice (“la fé”) después de visitar el Infierno y el Purgatorio, se aventuran en el Paraíso. Allí, el poeta se encuentra con nueve esferas, cada una de las cuales corresponde a **un grado diferente de la jerarquía angélica**.

De vuelta al mundo real, pienso que otro tipo de ángeles, los *business angels* (término que se refiere a inversores no profesionales que suelen vincularse con negocios en desarrollo) merecen una clasificación tentativa. A modo de *ranking*, **desde lo más a lo menos deseable para un emprendedor novel en busca de socios:**

- 1. Virgilio:** habitualmente son personas con una cómoda posición patrimonial y mucha experiencia, bien como emprendedores, bien en puestos de alta dirección. Ello les permite adoptar un rol activo en nuestra empresa, quizá no implicándose en el día a día, pero sí aplicando un análisis profesional a la planificación y análisis de resultados e interviniendo en la toma de decisiones estratégicas (inversiones y desinversiones, financiación, oferta de producto, etc.).
- 2. Beatrices:** sin la experiencia de los anteriores, entran en los proyectos más por una corazonada que como consecuencia de una vocación real de convertirse en inversores. Adoptan un rol pasivo y no suelen implicarse en la empresa ni en la toma de decisiones. Digamos que su apoyo al emprendedor es más emocional que de aportación de *know-how*. Ante las dificultades no aportan, pero tampoco enturbian el ambiente.
- 3. Dantes:** con menor experiencia de gestión todavía, se implican en el proyecto por amistad (mejor llamémosle *afinidad* personal) con los emprendedores. Por su desconocimiento en materia de creación de empresas y/o en el sector particular donde invierten, a menudo albergan expectativas desproporcionadamente optimistas sobre la evolución del proyecto a corto plazo. Por eso mismo son los primeros en desconfiar del emprendedor y mostrar su descontento cuando las cosas van mal.

Teniendo en cuenta que según el Foro de *Business Angels* de ESADE, **un 46% de los proyectos en los que invierten *business angels* en España se saldan con la pérdida total o parcial de lo invertido** (las empresas destino de la inversión simplemente quiebran), más nos vale como emprendedores rodearnos de Virgилios que nos ayuden a bandear una situación empresarial difícil.

Y por qué no, que llegado el punto sean capaces de entender que el fracaso no es deseable pero siempre es una opción.

El problema para un empresario que busca financiación para su proyecto es que sólo podemos establecer contacto con inversores si tenemos la habilidad de desarrollar una red de contactos apropiada. Porque los inversores no se anuncian en prensa, ni en páginas web, ni se lanzan a la calle con un altavoz proclamando que tienen dinero fresco para invertir.

Por eso la tentación más frecuente de empresarios noveles es recurrir a inversores tipo *family & friends* (familia y amigos).

Ojo con esto ya que puede añadir una carga emocional intensísima a la presión natural de dirigir una empresa en desarrollo.

Si sus socios son sus amigos, a la presión inherente al negocio se unirán con toda seguridad, si las cosas van mal, los reproches personales. Cuando llegan las dificultades, cuando las ventas no responden como habíamos previsto o afloran costes que disparan los números rojos, cuando las malas noticias se prolongan durante meses, sus alternativas al volante de su empresa se reducirán drásticamente. Y con el fin de mantenerla a flote, o de salvar empleos, o quizá de salvaguardar su patrimonio, llegará un momento en que tendrá que tomar (o proponer a un consejo de administración), alguna decisión impopular.

Quien analice este tipo de decisiones desde un punto de vista objetivo y profesional, normalmente las aceptará o las cuestionará con argumentos racionales. Sin embargo **quien, por su relación especial con usted, se sienta en el derecho de exigirle el**

## **éxito a toda costa de la empresa, es más que probable que cuestione todo sin sugerir nada.**

Sin descanso. Incluso un sábado por la noche tomando una copa.

Habrà quien piense que un amigo de verdad estarà a nuestro lado en lo bueno y en lo malo. De acuerdo. El problema es que sólo seremos capaces de determinar quién es un amigo de verdad si las cosas van mal y entonces ya será demasiado tarde para escoger nuevos socios.

Así que si tiene la más mínima duda de que los miembros de su *family & friends* sean amigos de verdad, siga buscando hasta encontrar socios profesionales.

Si tiene un proyecto profesional en mente, o debe inyectar más dinero en una empresa en funcionamiento, dedique al menos año y medio a captar el capital. Explique su proyecto sin descanso hasta que tenga la absoluta certeza de que ha tocado a todos sus contactos, llamado a todos aquellos que le puedan presentar a terceros y recurrido a todas las fuentes posibles.

No se apresure cerrando su ampliación de capital ante la primera oferta que le llegue. El dinero es importante. Pero no permita que con el dinero entre en su empresa la discordia. O la inseguridad. O ambas.

Le deseo que goce de la libertad de poder escoger socios profesionales para acompañarle en el camino.

Esto son para mí socios profesionales:

1. Aquellos que saben más que usted de alguna función clave del negocio y que por ello se complementarán bien con usted.
2. Aquellos que son diferentes a usted, y por lo tanto pueden aportarle enfoques distintos a los problemas.

3. Aquellos que demuestran la autonomía y el conocimiento suficiente como para cuestionar sus decisiones... junto con la capacidad para sugerir alternativas. Fruncir el ceño y cruzarse de brazos no es una alternativa.
4. Aquellos que aportan en el plano estratégico aunque no estén en la oficina atendiendo a los clientes.
5. Aquellos que cuenten con una red de contactos (bancos, proveedores, clientes, administración) que pueda ser beneficiosa para el negocio.

Una empresa propiedad de varios socios debe funcionar como una comunidad de intereses y objetivos.

Asegúrese de que sus socios comprendan cuál es el rol del gerente y qué es exactamente lo que se espera de ellos. No deje estas expectativas en el terreno de la ambigüedad o, ante la duda, sus socios le darán siempre menos de lo que necesita.

No se exponga a que alguien que no comprende el negocio y no aporta nada a éste, le dedique una sonora pataleta al primer revés.

Virgilio no lo haría.

### **Recuerde:**

- Procure escoger usted sus socios. No permita que ellos le escojan a usted ni tampoco caiga en la tentación de firmar con el primero en llegar.
- Dedique suficiente tiempo a la búsqueda.
- Intente encontrar socios profesionales que sean complementarios a usted: que le aporten experiencia, conocimientos o contactos que usted no disponga. Socios dispuestos a cuestionar sus decisiones y a proponer alternativas de acción.
- No recurra a su familia y amigos al menos que estas personas entiendan el riesgo que toda actividad empresarial entraña.

### Más en:

- Kurt Cobain: <http://bit.ly/4EDHbi>
- La *Divina Comedia*: <http://bit.ly/9XsEyJ>
- Foro de *Business Angels* de ESADE:  
<http://bit.ly/blpuoP>
- *Family & friends*: <http://bit.ly/9ofK4o>

# Error nº 5

## Láncese al mercado más grande, así tendrá más clientes

*“La ambición es el último  
refugio del fracaso.”*

Oscar Wilde

Seguro que no descubro nada nuevo si les digo que **el cliente es la parte más importante de todo negocio**. Si nuestro cliente está satisfecho, si nuestro producto es la mejor opción a su alcance, volverá a por más.

La satisfacción de nuestros clientes, y por lo tanto el éxito empresarial, puede explicarse con la ayuda de la siguiente ecuación:

$$\text{Satisfacción} = \frac{\text{valor aportado al cliente}}{\text{precio pagado} + \text{riesgo inherente a la compra}}$$

Un producto o servicio **nos satisface cuando el valor que nos aporta es superior al precio que pagamos y compensa el riesgo inherente a la compra** (la posibilidad de equivocarnos al optar por esa oferta y no otra).

La gran pregunta que se hace todo empresario (un constructor, una agencia de publicidad o un quiosco de periódicos) es

cómo alcanzar la máxima satisfacción de sus clientes. Según esta fórmula existen dos vías:

- a. Incrementando el dividendo de la ecuación, es decir, **haciendo que el valor que aportamos a nuestros clientes sea excelente.**
- b. Reduciendo en lo posible el divisor, ofreciendo **precios competitivos** más un **servicio impecable y de garantía** que reduzca o elimine la incertidumbre al comprar nuestro producto.

Hasta aquí todo parece muy sencillo: ofrecer un buen producto, cobrar un precio justo y popularizar estas ventajas de modo que el cien por cien de los clientes se sienta seguro al comprarnos.

Pero, ¿qué es un buen producto? Un jersey que encoje al tercer lavado puede ser aceptable en una tienda de moda rápida pero no en una *boutique*. Que no nos ofrezcan una manta o una almohada puede ser tolerable en una aerolínea de bajo precio, pero no durante un vuelo transoceánico en clase *business*.

El *valor*, esto es, lo que un cliente aprecia en un producto hasta el punto de pagar un precio para adquirirlo, depende de lo que nuestra empresa le ofrece pero también del contexto en el que competimos. **Si somos buenos o malos depende, en buena parte, de si lo son nuestros competidores más directos.**

Imaginemos el caso de un español que llega a trabajar a Tokyo y desea integrarse. ¿Dónde será más probable que establezca relaciones personales, en un gimnasio cercano a su domicilio o en un estadio de béisbol? Muy probablemente en el gimnasio, por mucho que en el estadio se concentren muchísimas más personas. Al incorporarse a un grupo más pequeño y manejable, aumentarán sus posibilidades de relacionarse.

En el mundo de la pequeña y mediana empresa sucede exactamente lo mismo: a la hora de captar clientes la mejor estrategia no siempre es optar por el mercado más grande, ya que en él nos resultará más difícil atraer la atención de nuestro público objetivo.

Por lo tanto, debemos evitar el estadio de béisbol, saturado de productos y de ruido publicitario, y encontrar nuestro segmento (nuestro pequeño “gimnasio”), donde nuestra oferta pueda ser percibida con nitidez hasta generar preferencia entre nuestros clientes.

Lamentablemente, la mayor parte de los empresarios sufre vértigo ante la idea de renunciar a una parte de los clientes potenciales y prefieren optar por la opción aparentemente segura de *ser todo para todos*.

La decisión de asentarse en una determinada ubicación para un negocio (un restaurante, un banco, una clínica dental, una escuela de idiomas, una zapatería...) es crucial. No sólo porque delimita nuestra área de influencia en relación a los clientes de la zona sino porque también define nuestro contexto competitivo: con quién nos vamos a jugar las cartas.

En nuestro caso tomamos la decisión casi obligados. Simplemente no teníamos suficiente dinero como para asentarnos en un eje comercial o un parque empresarial ya consolidado donde se pagan las rentas más altas, así que optamos por abrir en una calle secundaria de una céntrica área empresarial de Madrid.

Y la verdad es que, sin ser conscientes de ello, acertamos de pleno.

Al inaugurar nuestro primer local en diciembre de 2005, nos dimos cuenta de que nuestro área de influencia se reducía a la distancia *caminable*, el tiempo máximo que un cliente invertiría en llegar a nuestro local para comer al mediodía. Calculamos que esta zona de influencia, dibujada sobre el mapa como un círculo cuyo centro era el restaurante, tendría un radio de unos trescientos metros, equivalente a unos tres minutos caminando.

Ello nos permitió tener una idea mucho más certera de cuántas empresas y *encorbatados* constituían nuestro mercado. Nuestro contexto competitivo se circunscribía a los restaurantes dentro de ese círculo de trescientos metros de radio. **El reto consistía, por**

## lo tanto, en ofrecer a nuestros clientes mayor valor que el resto de restaurantes dentro del círculo.

Seth Godin, un autor iconoclasta a quien recomiendo leer, habla en su libro *The Dip* de que **toda empresa debe aspirar a ser la mejor del mundo**. Durante un tiempo, los clientes que abarrotaban nuestro comedor a diario nos consideraban los mejores del mundo. Por supuesto, como explica Godin, no éramos los mejores comparados con cualquier restaurante en cualquier punto del planeta, pero sí en relación a nuestro contexto competitivo: a la oferta que los clientes tenían a su alcance para comer a diario de forma asequible.

El restaurante fue llenándose poco a poco, cada día un poco más. La carta era variada y saludable, muy diferente al resto de la oferta en el barrio, lo cual justificaba los trescientos metros de paseo. La ambientación era agradable: convertimos el local en un *loft* al estilo neoyorkino, con techos altos, paredes blancas de ladrillo visto e instalaciones vistas en el techo. El local realmente contrastaba con la monocorde y descuidada estética de los restaurantes de menú del día del barrio. Finalmente procuramos que nuestro personal, tanto por apariencia como por su actitud de servicio, recordase más a un local de noche que a un restaurante *de diario*. El boca a boca hizo el resto.

Gracias al azar y a nuestras limitaciones económicas, nos habíamos situado en un contexto donde nuestra oferta aportaba un valor muy alto a los clientes. Cuando los primeros clientes probaron nuestras ensaladas, nuestros platos de cuchara y nuestros sándwiches y decidieron volver y hablar de su experiencia positivamente a terceros, no lo hicieron porque nuestra oferta superase la del restaurante donde comieron en Bali durante su luna de miel. Lo hicieron porque éramos los mejores del mundo para comer rápido y natural a un precio asequible y en un entorno moderno y agradable en la zona de oficinas de Chamberí.

Transcurridos apenas cuatro meses de la apertura ya alcanzábamos un diez por ciento de margen operativo. Un resultado

sorprendente si tenemos en cuenta que apenas invertimos en publicidad y que debíamos cerrar noches y fines de semana porque la calle se quedaba desierta. Lo habitual en hostelería es que un negocio deje de perder dinero entre los seis y los doce meses de su apertura, cuando se dispone de una masa crítica de clientes suficientemente grande como para garantizar un flujo uniforme de comensales a diario.

Así que interpretamos que nuestro modelo de negocio estaba contrastado, que funcionaría en cualquier ubicación porque existía una nutrida demanda hacia ese tipo de producto. Si en una calle secundaria habíamos sido capaces de servir casi doscientas comidas diarias, en un local mejor situado, con mayor tráfico peatonal y rodado podríamos aumentar mucho esa cifra.

Cargados de ilusión, decidimos montar un segundo restaurante en un centro empresarial cercano al aeropuerto de Barajas. Y pocos meses después un tercero a escasos doscientos metros de la Puerta del Sol, la zona con mayor tráfico de Madrid.

**Ignorar el tipo de contexto competitivo que nos había conducido al éxito fue un error.** En un pequeño barrio como Chamberí el carácter diferencial y el valor añadido que aportaba nuestro restaurante en relación a la oferta existente nos había hecho populares en cuestión de semanas como por arte de magia. Debimos darnos cuenta de que nuestra fórmula había sido exitosa en un contexto no saturado, pero que podría no serlo en ubicaciones con una oferta más amplia y variada.

Encontrar el contexto idóneo para competir con un pequeño negocio que empieza es un asunto complejo.

Por un lado necesitamos los suficientes clientes como para hacer nuestro negocio viable. Si nuestra **área de influencia es demasiado pequeña**, nos costará captar clientes. Alcanzaremos rápidamente un alto nivel de notoriedad, pero, una vez construida nuestra imagen en el entorno, será difícilísimo continuar creciendo.

Por otro lado, si cegados por el aparente atractivo de una ubicación muy puntera, nos asentamos en ella sin calcular bien los riesgos, podemos encontrarnos con que nuestra **área de influencia es demasiado grande**. En este caso nos lanzaremos a competir con negocios potentes, longevos y atractivos, con una imagen fuertemente asentada entre sus clientes. Como recién llegados, tendremos que luchar desde cero por adquirir visibilidad para atraer clientes de la competencia. En un entorno saturado y competitivo, es fácil que nos quedemos por debajo del mínimo umbral de notoriedad necesario para empezar a llenar nuestro local de clientes.

Tan arriesgado puede ser pasarse como quedarse corto.

Lo que ocurre es que segmentar un mercado desde un despacho con la ayuda de estudios de mercado es una cosa y hacerlo a pie de calle y de modo intuitivo cuando se dirige un restaurante, es una historia bien diferente.

Este es mi consejo: antes de abrir una nueva oficina, de aventurarse en un nuevo mercado que desconoce, o de ubicar uno de sus negocios en un área muy competitiva con presencia de marcas líderes con grandes presupuestos, asegúrese que puede ser el mejor del mundo para sus clientes allí donde va.

Estudie la zona, cuantifique a su público objetivo, analice el tráfico en distintas franjas horarias y el tipo de clientes que atrae su competencia. Desarrolle su lado más sociable y gánese la confianza de sus contactos, pregunte una y otra vez a proveedores, a sus futuros competidores si tiene acceso a ellos y, sobre todo, a los clientes: ¿cómo es su experiencia de consumo?, ¿qué criterios le llevan a comprar en un sitio o en otro?, ¿cómo valorarían la apertura de su negocio en la nueva ubicación?, ¿quién es su competencia más directa y cómo son

esos negocios?, ¿qué valor añadido ofrecen?, ¿añadiría su empresa algo distinto y relevante al nuevo mercado en relación a la oferta ya existente?

**Si al concluir sus pesquisas tiene dudas, mejor deje su expansión para un mejor momento** y concéntrese en desarrollar su negocio allí donde sí es el mejor del mundo.

Si su labor comercial va consistir en “educar” a su cliente sobre las bondades de su producto (algo que escucho decir a muchos empresarios con frecuencia), olvídense del asunto. Deje esa labor de educación a empresas con más capacidad financiera para construir su base de clientes con paciencia, tolerando pérdidas durante una larga travesía por el desierto.

**Lanzarse al mercado más grande no le garantizará atraer a más clientes si usted debe estimular una demanda que no existe.** O si la demanda está ahí pero su voz se pierde entre el ruido reinante y nadie llega a escucharle.

Javier Jiménez es un buen amigo a quien conocí hace muchos años estando de estudiante de intercambio en Estados Unidos. Javier es un historiador, reconvertido en empresario por su inquietud personal y su lucidez, que llegó a dirigir seis puntos de distribución homologada de telefonía móvil en Navarra, que funcionaban como un tiro. En mis conversaciones con él durante el proceso de redacción de este libro me contaba que, paradójicamente, la tienda que peor funcionó estaba ubicada en la calle con más tráfico: la conocida *Estafeta*, en Pamplona. Nada más abrirla confirmó que efectivamente la calle era un hervidero de peatones todo el día. Sin embargo, una gran parte eran turistas cuyos proveedores de telefonía móvil se encontraban en sus países de origen. Por otro lado, Estafeta es más una calle de paso, que de destino. Al parecer los usuarios de telefonía móvil que tienen que hacer gestiones personales, prefieren realizarlas en la tienda más próxima a su lugar de trabajo o residencia. En otras palabras, difícilmente lo hacen por impulso en una zona de paso.

En nuestro caso concreto, al trasladar nuestra oferta de ensaladas rápidas al corazón de Madrid, nos enfrentamos a un contexto competitivo mucho más agresivo, con variadísimas ofertas para comer sano por poco dinero: woks, bares de sushi, griegos...

Aunque probablemente seguíamos siendo los mejores del mundo haciendo ensaladas, existía una multitud de opciones orientadas a satisfacer la misma necesidad: comer rápido y sano a diario por poco dinero.

### **Recuerde:**

- El éxito de toda empresa es una consecuencia del valor que es capaz de aportar a sus clientes.
- El valor no es un término absoluto sino que depende del contexto en el que competimos.
- ¿Somos los mejores del mundo en nuestro contexto competitivo o por el contrario otras empresas y negocios ofrecen más valor?
- Antes de asentarse en una nueva ubicación o mercado, asegúrese de que existe una demanda real para su producto: no sea tímido, haga preguntas, escuche, investigue.

### **Más en:**

- Valor: <http://bit.ly/bAxMeR>
- *The Dip*: [http://sethgodin.typepad.com/the\\_dip](http://sethgodin.typepad.com/the_dip)
- La conocida Estafeta, en Pamplona: [www.pamplona.es/pamplona\\_virtual/encie6.htm](http://www.pamplona.es/pamplona_virtual/encie6.htm)

# Error nº 6

## Las ventas son el presente. La contabilidad sólo es el pasado

*“Con números se puede demostrar cualquier cosa.”*

Thomas Carlyle,  
historiador, pensador y ensayista inglés

Soy un tipo competitivo y orientado a resultados. Desde el mismo día que abrí el primer restaurante, mis esfuerzos se concentraron en asegurarme que el comedor se iba llenando con la mayor rapidez posible. Si entraban muchos comensales, el negocio iría bien. Si entraban menos, tendríamos dificultades. Y punto.

La atención por las ventas está bien. De hecho es imprescindible: para que nuestro negocio siga en marcha debemos contar con un flujo suficiente de clientes entrando por la puerta todos los días. **Las ventas son el rabioso presente del negocio:** los días que, sin motivo aparente el local se llenaba hasta los topes, todo el mundo estaba contento. Los empleados porque se sentían realizados. El público, porque al ver el local abarrotado, se reafirmaba en su decisión de habernos escogido para comer. Y yo me pellizcaba pensando que nada ni nadie podría desviarnos ya de la senda de los beneficios. Por el contrario, cuando un viernes

lluvioso el local se quedaba vacío, el personal se dispersaba, los comensales oían las conversaciones de la mesa contigua y yo descartaba la idea de haber llegado a la cima y elaboraba en mi cabeza nuevas hipótesis.

Ser absorbidos por esta hipnosis que produce ver entrar el metálico día a día, es un error en el que caen muchos negocios que funcionan a pie de calle. Cada nuevo dato de caja se incorpora a nuestros cálculos mentales: si hoy he vendido esto, mañana puedo llegar a ingresar esto y, con estos costes, alcanzar este nivel de beneficio. El problema es que tales cálculos mentales frecuentemente tienen un grado de error altísimo y **pueden llevarnos a la conclusión de que nuestro negocio funciona mejor de lo que lo hace realmente.**

Si, como yo, usted tiene una personalidad inquieta que le lleva a involucrarse a fondo en la parte comercial del negocio, lo más normal es que no le quede demasiado tiempo ni energía como para controlar sus cuentas con el mismo celo.

Es más, quienes en nuestra carrera nos hemos orientado a la parte comercial, llegamos a despreciar la labor contable como una rémora. **Consideramos que quienes controlan los números se dedican a analizar un negocio que ni siquiera comprenden. Siempre van detrás. Siempre llegan tarde.** Se limitan a recopilar facturas y a pedirnos listados de ventas, semanas después de que dispongamos de ellas.

En el cine español de posguerra, los contables son *hombrecillos pequeños con manguitos y pesadas gafas*, que teclean sin parar en sus calculadoras pero no aparentan añadir demasiado valor al negocio. El trabajo contable, consciente o inconscientemente nos parece un esfuerzo baldío, una especie de auditoría de nuestros números a toro pasado, una labor gris que nos reporta escasos beneficios.

Bajo este prisma, la contabilidad se ocuparía de analizar el pasado, cuando el día a día de nuestro negocio requiere justo lo contrario: estar despiertos en el presente y ser ágiles para

planificar el futuro. Es decir, que dedicar mucho esfuerzo a la contabilidad es una pérdida de tiempo.

Con el tiempo me he dado cuenta de que esta reflexión es un error.

¿Cómo puede un empresario estar demasiado ocupado para dedicar tiempo a su tesorería? La mitad de las empresas no superan su primer año de existencia. O sea, **para la mitad de las empresas que se crean cada año, las primeras cuentas son también las últimas.**

Disponer de previsiones y estados actualizados de tesorería y detectar cualquier desviación con respecto a estos cálculos es indispensable para gestionar profesionalmente la empresa. Tanto si las cosas van bien, como si comienza a darse cuenta de que a su empresa le falta oxígeno.

Me explico. Cuando las cosas van mal, las entradas de caja (por copiosas que parezcan a simple vista) pueden no ser suficientes para hacer frente a nuestros pagos más inmediatos. Durante los dos últimos días de cada mes y los cinco primeros del mes siguiente debemos abonar nóminas, seguros sociales, suministros y el alquiler o la letra correspondiente a nuestras oficinas y locales. Lo cual puede suponer hasta un 90% del total de nuestros costes (tan solo se quedan fuera los costes variables de las materias primas con las que elaboramos nuestro producto). Reitero: en el escaso plazo de una semana, deberemos estar en condiciones de responder a tales pagos, independientemente de cómo haya ido la venta del mes.

En un mundo de permanente incertidumbre como es el de la empresa, hay un elemento invariable: cada mes deberemos hacer frente, de manera ineludible, a todos esos costes fijos en un cortísimo espacio de tiempo.

Pero, ¿qué pasa si tenemos un problema? ¿Qué pasa si no tenemos dinero para hacer todos estos pagos? No es una

circunstancia tan extraña: nadie está a salvo de sufrir un revés de ventas puntual que reduzca la liquidez y ponga en riesgo nuestra capacidad de realizar estos pagos. Puede sucedernos.

Lo que sí queremos, es **detectar que vamos a tener este problema con la suficiente antelación, no en el momento de sentarnos ante el ordenador a hacer las transferencias.**

Si somos capaces de anticipar el problema, podremos buscar una solución. Porque tendremos algo de tiempo para hacerlo. Lanzarse a hacer llamadas con el corazón saliendo por la boca no es la mejor manera de resolver un problema de liquidez puntual.

Para llevar los números de su empresa con un grado de control que le permita anticipar posibles estrecheces futuras **no hace falta un máster en contabilidad.** Ni comprarse manguitos o plantarse delante del *Contaplus* diez horas diarias.

Sólo necesitará tres cosas:

- **Previsiones actualizadas:** usted conoce mejor que nadie su negocio. El ritmo de crecimiento de sus ingresos, la estacionalidad de los mismos, la implacable losa de los costes fijos y la dificultad en predecir los costes variables. No se limite a guardar esta sabiduría en su cabeza. Lleve este conocimiento a una hoja de cálculo calendarizada. Esta será a partir de ahora su hoja de ruta, con los objetivos que debe cumplir mes a mes para no desviarse de su camino. Inevitablemente, se desviará del camino sí o sí. No sólo el comportamiento de sus clientes es impredecible sino que su éxito puede atraer nuevos competidores que se lleven parte de sus ganancias, sus materias primas o los suministros pueden encarecerse, el tipo de interés que paga sobre su deuda puede subir, etc. Por eso añadimos a este punto la palabra “actualizadas”. No olvide afinar y modificar sus previsiones de tesorería continuamente. Le garantizo que sus previsiones al cabo de un año tendrán poco que ver con las que realizó antes de comenzar su actividad.
- **Control continuo:** es evidente, ¿de qué le servirán sus previsiones si no las contrasta con la realidad? Aquí su herramienta fundamental será comprobar, por un lado, que los compromisos

de ingreso y gasto (facturas de proveedores y facturas propias a nuestros clientes) se corresponden con las previsiones de cobros y pagos futuros. Y, por otro lado, verificar que todos estos cobros y pagos se van efectuando puntualmente.

- **Proactividad para detectar desviaciones y proponer soluciones:** al comparar sus facturas y su extracto bancario con sus previsiones de tesorería, detectará una serie de desviaciones. Puede que si su negocio entraña manipular materias primas para producir un artículo más elaborado, tenga mermas mucho más elevadas de lo esperado. O que el coste de una materia prima haya subido mucho y necesite buscar urgentemente otro proveedor. Puede que esté sufriendo hurtos en su almacén o que las caducidades de los productos hagan que tenga que tirar demasiado a la basura. Quizá ha incurrido en gastos no previstos, como nuevas campañas publicitarias, reparaciones en su local u oficina, bajas temporales de empleados que le obliguen a contratar sustitutos, alguna sanción o tasa de la Administración, etc. O bien, simplemente, realizó una previsión de ventas demasiado optimista.

Una vez detectadas las desviaciones, no se quede con los brazos cruzados hasta que lleguen las tensiones de caja: **piense cómo puede aumentar sus ingresos rápidamente** (quizá una promoción agresiva o solicitar una aportación a sus socios) o, mejor aún, para no depender de la impredecible respuesta de terceros, **cómo puede reducir sus costes para lograr un nuevo equilibrio en sus cuentas.** Quizá pueda solicitar un aplazamiento de pago a nuestro casero o incluso una reducción temporal de la renta, negociar los plazos de pago con sus proveedores o bien solicitar un pago aplazado de sus impuestos. Lo que no le aconsejo jamás es que pida unos días de margen para pagar a sus empleados. Esta debe ser siempre su opción menos deseable: no será bien recibido y además dejará a sus clientes en manos de personas que se sienten agraviadas e incómodas.

Si busca bien, podrá encontrar estas tres cualidades en un asesor financiero. Pero subrayo: tendrá que buscar bien. Porque

lamentablemente la mayoría de las asesorías realmente no asesoran. Se limitarán a llevar la contabilidad de la empresa para atender sus obligaciones fiscales, pero no se implicarán en entender a fondo las tripas de su negocio ni le ayudarán a analizar su salud financiera.

Esto no es de recibo. Hemos de exigir a una empresa en cuyo rótulo y tarjetas de visita pone “Asesoría”, que vaya por delante de nosotros, que sea capaz de anticipar los problemas y encender una alarma y proponer soluciones cuando estos asoman.

### **Recuerde:**

- No permita que la obsesión por las ventas le distraiga del necesario control de su caja.
- Ello le permitirá tener la mejor información para gestionar su empresa proactivamente.
- Usted necesita un asesor financiero con experiencia, capaz de realizar previsiones con usted, hacer un seguimiento de las mismas, ser capaz de detectar inmediatamente cualquier problema que pueda afectar a su negocio y proponer soluciones.
- Por lo tanto llevar bien sus números no significa trabajar con datos del pasado, sino conocer a fondo el estado de su empresa para estar en condiciones de gestionar lo mejor posible el futuro.

### **Más en:**

- Hombrecillos pequeños con manguitos y pesadas gafas: [www.alohacriticon.com/elcriticon/article936.html](http://www.alohacriticon.com/elcriticon/article936.html)
- Contaplus: [http://es.wikipedia.org/wiki/SP\\_ContaPlus](http://es.wikipedia.org/wiki/SP_ContaPlus)

# Error nº 7

## No contrate a nadie si usted puede hacer su trabajo

*“Un hombre inteligente es aquel que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él.”*

John Fitzgerald Kennedy

Uno de los valores más arraigados en *mi tierra* es la mitificación del trabajo de sol a sol. Es la cultura del minifundio, sin atajos: uno debe dedicar a su trabajo toda la energía de la que dispone y punto.

Yo tuve la suerte de poder estudiar una carrera sin tener que trabajar al mismo tiempo para llevar dinero a casa, como fue el caso de mi padre para terminar su carrera de Marina Civil. Un ejemplo admirable que siempre me hizo sentirme obligado a responder con la misma dedicación. Realmente es una exigencia extensible a esta primera generación española nacida en democracia: como lo tuvimos todo, tenemos que demostrarlo todo.

Cuando me hice empresario, esta autoexigencia fue a más, haciéndose cada vez más y más grande. Como una bola de nieve. Echarle horas parecía la mejor manera de recibir la aprobación ajena y estar satisfecho conmigo mismo.

Al principio, durante los meses que dediqué a desarrollar el proyecto desde cero, me discipliné a realizar tareas administrativas por la mañana (contactar con proveedores, realizar trámites con la Administración, etc.) y cogirme la moto para visitar locales por la tarde. Así entre enero y julio de 2005. De nueve de la mañana a nueve de la noche.

La escalada de dedicación personal fue a más cuando abrí mi primer restaurante y me convertí de golpe en hombre orquesta: un híbrido de camarero, cocinero, jefe de compras, manager de restaurante, responsable de marketing y de personal. Abría el restaurante a las 8 de la mañana y a las 6 de la tarde cuando cerrábamos me sentaba a hacer pedidos hasta las 8 o las 9. Entonces comenzaba a pensar en cómo desarrollar el negocio: carta, promociones, publicidad, control de costes, etc. Hasta las 11, las 12, o más tarde.

Mi política de personal se reducía a una sola idea: **contratar al mínimo número de empleados posible** por dos sencillas razones. En primer lugar porque tenía dos manos y podía hacer muchas cosas yo mismo. En segundo lugar, porque si de verdad podía asumir muchas tareas, lograría minimizar mis costes de personal, protegiendo así mi inversión. Es decir, **si ahorra tendría un fondo de maniobra más grande para tolerar las inevitables pérdidas de los primeros meses.**

Cuando en la primavera de 2007 el restaurante empezó a llenarse, en lugar de pisar el freno, equilibrar mi jornada contratando más personal y dedicar más tiempo a planificar y menos a poner cafés, cobrar y cargar cajas, añadí a todas mis tareas una más: iniciar una segunda ronda de financiación.

La cual conseguí culminar en enero de 2008. Pero tampoco entonces ralenticé el ritmo: en lugar de reforzar los cimientos, construí un piso más en lo alto de la casa y seguí corriendo y corriendo. Con una exigencia cada vez mayor, porque con tres restaurantes abiertos en mayo de 2008 yo era el único supervisor con que contaba la empresa.

En aquel momento debí hacer algo bien sencillo pero que entonces me parecía un signo de debilidad: **aceptar que necesitaba ayuda y ponerme a buscarla.**

Entre mis socios había varias personas con conocimientos empresariales, que quizá no se hubiesen remangado para trabajar en los restaurantes, pero posiblemente sí me habrían ayudado a buscar alternativas para supervisar nuestros tres centros de producción. Pero no recurrí a ellos.

Naturalmente, sin los cimientos de una infraestructura profesional que me permitiese supervisar la caja, el personal, la carta y el servicio de los tres restaurantes, mi casa no tardó en derrumbarse.

Yo no podía estar en tres lugares al mismo tiempo. Y un negocio como la hostelería, que implica un contacto continuado con los clientes, requiere de un control muy estrecho. Los clientes comenzaron a pagar en sus carnes la impuntualidad, el absentismo y el desinterés en el trabajo del personal. La cohesión en torno a un objetivo común que nos había propulsado en los inicios parecía una quimera cuando ni siquiera era capaz de controlar si los managers estaban metiendo la mano en la caja.

¿Cómo habría logrado poner coto a estos comportamientos? Detectándolos antes. **No es posible inspirar a un equipo, imprescindible para conseguir su involucración, sin estar cerca de ellos,** contagiándoles el entusiasmo de exigirnos al máximo en el producto y en el nivel de servicio.

Esto es lo que los expertos en estrategia llaman de forma rimbombante *visión empresarial*. Esta visión puede ser un sueño personal que no le lleve a ninguna parte. O puede ser el mejor combustible para activar el interés de su equipo. A menos que encuentre una manera de que su visión alcance este último estadio, es improbable que las cosas le vayan bien. Salvo, claro está, que usted sea el único empleado de su negocio.

En mi caso, con una empresa *multiubicación*, donde me estaba jugando los cuartos con un público diferente en cada local, debí haber incorporado a una o dos personas para ayudarme con esa labor de motivación y supervisión.

No quiera hacerlo todo usted para minimizar sus costes de personal, pensando que con ello le insufla aliento a su empresa. Porque realmente estará trabajando en la dirección contraria: se ahogará usted y terminará por ahogar también a su empresa.

Me explico. Al diseñar su estructura de recursos humanos, considere la *Ley del rendimiento decreciente*. En realidad esta ley, que debemos al economista inglés David Ricardo, tiene poco que ver con la dirección de personal y sí mucho con la macroeconomía y la doctrina del liberalismo económico. Pero también me sirve para explicar este séptimo error. Ricardo predice que cuando se ha alcanzado una cierta escala de producción, todo aumento sobre esa escala originará un gasto adicional, aumentando el coste unitario de producción. Cuando se llega a este punto, se dice que actúa la ley del rendimiento decreciente.

Lo mismo sucederá con su propio rendimiento al frente de su negocio. **Si supera su máxima escala de producción** (y todos tenemos un límite por voluntariosos que seamos), no tenga duda de que, más pronto o más temprano, **el gasto adicional de dedicación y energía no sólo no servirá para aumentar la productividad de su negocio, sino que actuará como un lastre para su vida personal y profesional.**

Si a diferencia de mí, usted ha sabido reconocer que **su producto o servicio será tan bueno como el equipo con el que lo elabore o lo preste**, habrá avanzado mucho.

Realmente su equipo tendrá un protagonismo crucial en el rumbo de su negocio. Según Wally Ollins, un conocido gurú de la reputación corporativa, la confianza que un cliente desarrolla hacia una marca es un resultado de las múltiples interacciones que llega a tener con ella. Interacciones que toman cuatro formas diferentes: el producto, la comunicación, el entorno físico o establecimiento y las personas.

Las personas (sus empleados) son una parte integrante de su marca. No es que su personal sea tan importante como su marca. Es que **su personal es su marca**.

A partir de aquí, le quedará el arduo trabajo de definir, encontrar, motivar y retener el talento que necesitará para que su empresa funcione como un reloj. Si estamos hablando de una pyme, le hará falta un puñado de profesionales diferentes a usted.

Diferentes en formación, para que sean capaces de aportar un conocimiento especializado a la empresa. Y diferentes en actitud, para que sean capaces de cuestionar sus decisiones para llegar todavía más lejos. Que no le digan sólo lo que usted quiere oír.

Quizá un pequeño *checklist* nos ayude a simplificar esta tarea y a no olvidar los pasos que deberíamos dar: planificar, reclutar, delegar, evaluar, retener.

Comencemos por **planificar**. Primera pregunta: ¿conoce su cadena de valor? O, dicho de manera más prosaica, ¿es perfectamente consciente de todas y cada una de las tareas necesarias para hacer llegar un magnífico producto a manos de su cliente? ¿Es capaz de detectar las *tareas críticas* de las cuales depende directamente el grado de satisfacción de sus clientes? Cuando las haya detectado, no las pierda de vista, porque deberá estar continuamente encima de ellas.

No comience a trabajar en **reclutar** personal hasta que tenga meridianamente claras esas tareas críticas. En ese momento, defina el perfil de empleado que necesita en cada puesto. Eche un vistazo a esas tareas críticas (en los restaurantes, la cocina y el manager, máximo responsable de la relación con los clientes) y, en esos puestos, apunte al mejor profesional que pueda pagar.

No escatime en esto, y mucho menos si está empezando. El arranque de todo negocio implica un extra de estrés y dedicación. No tendrá una segunda oportunidad de rodearse de los mejores, de modo que ahorre en otras cosas si quiere, pero no en personal.

Nuestro tercer restaurante fue la mayor concatenación de errores en materia de recursos humanos que pueda imaginarse.

En los sólo once meses que el negocio estuvo abierto desfilaron por el restaurante siete managers diferentes. Todo un récord. Provocado porque ninguno de ellos era el mejor profesional que nuestro dinero podía pagar. E, indudablemente, también por la falta de tiempo para motivarles y supervisar su trabajo.

Y bien, **¿cuál es el mejor profesional que puede pagar?** En mi opinión, para contestar esta pregunta debe usted destripar el puesto de trabajo con la misma curiosidad que un niño pequeño. No dé nada por seguro. Considere con qué personas, de dentro y fuera de la empresa va a interactuar, qué grado de autonomía va a poseer, si va a tener que trabajar en equipo, si de su desempeño dependerá directamente o no el éxito del negocio...

Y, sobre todo, determine qué compendio de **actitudes, habilidades y conocimientos** requiere el puesto. Por ese orden de importancia. Porque las actitudes (tolerancia, compromiso, responsabilidad, cooperación, adaptación) son innatas, las habilidades (negociación, creatividad, comunicación, trabajo en equipo) se adquieren con el tiempo y los conocimientos se pueden adquirir fácilmente por medio de formación, aunque también se olvidan rápidamente. La importancia relativa de estos tres componentes (como si fuesen los sectores de un gráfico circular) hará de un candidato la persona idónea o no para el puesto. Así, en un puesto de limpieza y mantenimiento, posiblemente priorizaremos la actitud, dado que la labor requiere pocos conocimientos y la inversión necesaria en tiempo para que el candidato adquiriera las habilidades que precisa será mínima. Si, por el contrario, debe contratar a un comercial, la actitud es indispensable, al igual que las habilidades de venta, no tanto los conocimientos sobre el sector, que podrá adquirir con su ayuda. Por último, si va a contratar a un director de marketing, más le vale que en su gráfico circular, las tres competencias se encuentren equilibradas: a buen seguro que no podremos esperar a que finalice su MBA para que comience a ser productivo a la empresa.

Francesco de Mojana hace una clasificación mental de los empleados en A's, B's y C's en función de sus competencias. Los

A's son los que tienen un perfil más alto en actitudes, habilidades y conocimientos y los C's el más bajo. Uno de sus grandes errores fue incorporar muchos B's a la empresa demasiado pronto, lo cual derivó en una brecha gigantesca entre él, como cabeza visible del proyecto, y sus departamentos. A su vez, los B's recurrieron a C's en cuanto tuvieron que realizar sus propias selecciones de personal y ello redundó en un empobrecimiento de la calidad de su plantilla.

Confieso que este enfoque me parece algo alienante. Me recuerda a la novela *Un mundo feliz*, de Huxley, donde los *alfa* lideraban la sociedad y los *épsilon* hacían los trabajos más penosos.

Sin embargo, la reflexión que subyace es muy cierta. De hecho, a mí me sucedió lo mismo, sólo que por causas diferentes. En mi caso no me rodeé de suficientes A's porque pretendía ahorrarme ese dinero y hacer yo sus funciones. En la empresa de Francesco, e-loft, vivieron una época de explosión de las puntocom donde ni siquiera las ofertas salariales de ocho cifras bastaban para encontrar y atraer el talento necesario.

¿Ya tiene a su gente? Pues prepárese para **delegar**. En otras palabras, otorgue poder a sus empleados para que tomen sus propias decisiones. Naturalmente, la delegación incluye el derecho a equivocarse. Puede que esto le provoque un terrible vértigo: dejar en manos de un tercero un trabajo que sé que podría hacer mejor yo mismo. Pues es indispensable. Yo me di cuenta demasiado tarde pero si en su organigrama empresarial usted es imprescindible, **si el día que falta a su trabajo la maquinaria se para, entonces es que su organigrama no sirve.**

Delegar no significa llevar de la mano a cada empleado como si les estuviese enseñando a montar en bicicleta, pero sí darles unas pautas, una guía básica de la acción. Y, repito, la libertad de poder equivocarse tomando sus propias decisiones. Estoy anticipando una de las principales conclusiones de este libro que tiene en sus manos. Si deja a sus empleados equivocarse, también estará invirtiendo en una valiosísima formación para ellos. Ya que con cada error se volverán mejores en su trabajo.

Naturalmente, para que los errores nos sirvan para progresar, debemos detectar lo que se ha hecho bien y mal. De aquí la necesidad de **evaluar** a quienes trabajan para nosotros. ¿Cómo puede alguien saber que está tomando las decisiones acertadas si no le ofrecemos *feedback* sobre su trabajo?

Por último, procure **retener** a sus mejores empleados. Jamás se relaje y no permita que sus empleados le abandonen constantemente. Si esto está empezando a suceder, es que su esquema de remuneración no es generoso, que en la empresa no hay buen ambiente, o que está contratando el perfil erróneo porque el puesto simplemente no colma sus expectativas y se van. Sea cual sea la respuesta, tapone inmediatamente la grieta por donde se están escapando sus empleados.

Todo recién llegado merece un período de aprendizaje durante el cual su productividad es mínima. No permita que la rotación de personal le someta a una espiral de permanente aprendizaje que perjudique a su cuenta de resultados y a la satisfacción de sus clientes.

Manuel, mi abuelo materno, lo más próximo a un hombre feliz que he conocido en mi vida, solía decir: *“no estires nunca el pie más de lo que da la manta”*. Cuando pienso en la enfermiza obsesión que me llevó a acaparar tareas y absorber responsabilidades, llego a la conclusión de que estiré el pie muchísimo más de lo que daba la manta. Perdí el negocio, me distancié de mi familia e incluso sufrí un problema de salud.

Comenzamos este error mencionando el concepto de autoexigencia, definiéndolo como una bola de nieve que va haciéndose más y más grande. Pensándolo mejor, la bola no era de nieve sino de hierro. Una de esas bolas que arrastran los presos en los tebeos y en las películas en blanco y negro, que les impide moverse.

En mi caso me impidió, sin ser consciente de ello, moverme con la suficiente libertad como para desarrollar mi negocio de forma orgánica y natural. Y al final su peso terminó por arrastrarme al fondo del mar.

**Recuerde:**

- En cualquier actividad profesional que ejerza en esta vida, usted será tan bueno como el equipo con el que cuente.
- El negocio está en manos de su gente: su gente es su marca.
- Escatimar su gasto de personal y acaparar trabajo en un intento de reducir costes es un error. Busque otras maneras de ahorrar.
- No se plantee la selección de personal como una pérdida de tiempo, sino como un trabajo a planificar de modo profesional.
- Identifique las tareas críticas en su cadena de valor y sitúe en ellas a los mejores empleados que pueda pagar.
- Una vez contratados, no les deje solos y continúe aislado en su despacho haciendo lo de siempre. Delege (es decir, deles suficiente autonomía como para acertar o equivocarse) y evalúe estos aciertos y errores.

**Más en:**

- Mi tierra: <http://bit.ly/4Amzjx>
- Ley del rendimiento decreciente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ley\\_de\\_los\\_rendimientos\\_decrecientes](http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_de_los_rendimientos_decrecientes)
- David Ricardo: [http://es.wikipedia.org/wiki/David\\_Ricardo](http://es.wikipedia.org/wiki/David_Ricardo)
- Wally Ollins: [www.wallyollins.com](http://www.wallyollins.com)
- *Un mundo feliz*: <http://amzn.to/9BAdy9>



# Error nº 8

## Al comunicar su oferta, sea creativo y sofisticado

*“Entre dos explicaciones, elige la más clara;  
entre dos formas, la más elemental;  
entre dos expresiones, la más breve.”*

Eugenio D’Ors

Todo aquel que se transforma en empresario después de haber trabajado por cuenta ajena, inevitablemente inyecta en el proyecto ciertos hábitos y rutinas que al final pueden actuar en su contra.

En mi caso personal, mi experiencia publicitaria me hizo invertir una cantidad de tiempo desproporcionada en desarrollar la comunicación de los restaurantes. Paradójicamente, dediqué muy poco a concebir y desarrollar la carta (el producto en sí).

Es como si quiero hacer un buen regalo a alguien y me gasto todo mi presupuesto en el envoltorio en lugar de hacerlo en el regalo.

La comunicación de producto tiene la importancia que tiene y no debemos exagerarla.

La primera decisión importante que deberá tomar es si quiere dirigirse a sus clientes puertas afuera de su negocio o no.

Le imagino haciéndose la siguiente pregunta *“¿acaso puede alguna empresa permitirse el lujo de no realizar labor publicitaria alguna?”*. Yo le contestaría con una nueva pregunta: *“¿es*

*su producto tan sumamente excepcional que su boca a boca le permitirá adquirir rápidamente notoriedad entre su público objetivo?” Si es el caso, está de enhorabuena.*

Pero es poco probable. En un contexto de mercado con multitud de productos indiferenciados, lo más probable es que para abrirse su propio hueco tenga que salir a la calle a buscar a su clientela.

Si ha decidido que comunicar su oferta es imprescindible, aquí va una segunda serie de preguntas para iniciar la discusión. ¿Cuál puede ser la mejor manera de publicitar su producto o servicio?, ¿es aconsejable optar por estrategias de *contacto frío* como un envío por correo o un buzoneo indiscriminado?, ¿o bien seleccionar a mano a un puñado de posibles clientes prometedores y visitarles usted mismo uno por uno?, ¿publicitar su oferta en un medio local ofreciendo un incentivo a quien le compre?, ¿incentivar a sus primeros clientes para que corran la voz?

Todas estas preguntas tienen trampa. Para ellas sirve una misma respuesta y es que **en el fondo da lo mismo**.

**Lo importante no es el mensaje ni el medio escogido para difundirlo. Lo importante es el producto.** Asegúrese de que su producto se diferencia significativamente de lo que ofrece la competencia en algún parámetro clave para sus clientes.

Asegúrese de que su empresa lo hace mejor, o que lo hace igual de bien pero más barato. Y cuando tenga esta certeza, siéntese a concebir su publicidad, pero no se coma demasiado la cabeza: **lo más importante es que, haga lo que haga, sea simple y directo.**

Me explico.

Según vimos en un capítulo anterior, los habitantes de las grandes ciudades recibimos hasta 5.000 impactos publicitarios

diarios. Y cada año se añaden a esta orgía de ruido comercial y publicitario 3.000 nuevas marcas. La mayoría de ellas fracasan porque no alcanzan un mínimo umbral de notoriedad, necesario para establecer contacto con la suficiente masa crítica de clientes.

**Llegar a la mente de nuestros clientes es un trabajo hercúleo.**

La publicidad nació con la revolución industrial. Durante décadas ha servido a los fabricantes para anunciar sus productos trasladando mensajes genéricos a audiencias masivas. A medida que los medios se iban saturando de mensajes, la profesión publicitaria desarrolló la creencia de que engalanando el mensaje, haciéndolo parecer más sofisticado o más *creativo*, el impacto sería mayor.

Cuando realmente sucede al contrario. **Las ideas simples están mejor dotadas para habitar en nuestra memoria.** ¿Acaso el barroco virtuosismo de *El Jardín de las Delicias* de El Bosco, se recuerda mejor que la enigmática simplicidad de *La Gioconda*?

La creatividad puede ser una trampa si la interpretamos como un objetivo en sí mismo. Cuando consideramos que ser *creativos* es el objetivo, la tarea principal automáticamente se convierte en edulcorar, perfumar y adulterar el mensaje hasta hacerlo irreconocible.

Como queremos tanto nuestro producto, nuestro *niño*, pensamos que también el cliente debe pensar en él a todas horas. Esta asunción es irreal. **Nuestros clientes tienen una vida demasiado ocupada y compleja como para pararse a descifrar lo que les queremos decir.** Si no entiendo lo que están intentando contarme, paso de largo y punto.

Una de las razones por las cuales la publicidad es cada vez menos efectiva es que la mayoría de las campañas utilizan el mismo lenguaje. **Cientos de productos se sirven en el fondo de un mismo anuncio: se muestran a sí mismos altivos, inalcanzables y con el cutis perfecto como una diva.**

¿Quién quiere a alguien tan repelentemente perfecto en su vida? Nuestros productos no deberían parecerse a un ser perfecto porque en la vida real la perfección no existe. Deberían parecerse a las personas de carne y hueso a quienes van dirigidos.

En la siguiente página se puede ver un folleto que utilizamos al poco de abrir nuestro primer restaurante para estimular nuestra línea de pedidos a domicilio. Lo buzoneábamos en las oficinas de las calles cercanas. El reverso contenía toda la carta con sus precios y la dirección y el teléfono de contacto del restaurante. Y el anverso era toda una epístola...

Puede parecer paradójico que sólo pocos años después esté criticando un trabajo propio. Pero no lo es tanto. Cuando uno está trabajando en su propio producto, a menudo le falta objetividad para diferenciar un mensaje potente de uno plomizo. Extractar lo más importante de un mensaje es una tarea muy difícil, porque tenemos tanto que contar que, ¿por dónde vamos a resumir?

Con este tipo de planteamientos, **en lugar de acercarnos a nuestro público nos estamos alejando de él.**

Dediqué mucho tiempo en concebir este folleto. El resultado fue que ni un solo cliente nuevo nos llamó para pedir comida. Con lo cual tiré a la basura todas esas horas más el coste de producción de los folletos.

Realmente, la experiencia me demostró que los únicos clientes que pedían comida a domicilio eran aquellos que ya habían probado nuestros sándwiches y ensaladas en el restaurante. Porque les había gustado y confiaban en que lo que recibirían a domicilio tendría la misma calidad.

Por tanto, probablemente nos habría ido mejor concentrando nuestra actividad publicitaria de servicio a domicilio en los mejores clientes del local.

Pero la tendencia natural que tenemos es justamente la contraria: procuramos crear un mensaje lo más inteligente posible, salimos a la calle, y repetimos nuestro mensaje a voz en grito



tenéis una comida de **trabajo**  
en la oficina ...

¿qué tal unos **sandwiches de plástico** y unas **ensaladas** como las de las **gasolineras?**



¿te suena? permítenos proponerte un sitio nuevo para tus pedidos de comida:

1. **porque está aquí al lado.** lo tendrás fresco de nuestra cocina en unos minutos.
2. **porque somos chefs, no un fast food:** eso se nota al probarlo.
3. **porque si no te gusta tu comida, te devolvemos el dinero.** no tienes nada que perder.



[claro que si no quieres probar, puedes tirar este flyer a la papelera más cercana en lugar de abrirlo ...]

(aireamos nuestro *spot*, publicamos nuestro anuncio, nuestra cuña o repartimos nuestro folleto) tantas veces como el presupuesto de publicidad lo permita.

Lo dicho: dedique todas las horas de que disponga a su producto, no a su mensaje. Y si es posible más.

Y sólo cuando esté satisfecho con él, afile al máximo su lápiz. Escriba ese mensaje.

¿Ya lo tiene? Pues antes de enviarlo a imprimir, procure reducir su longitud a la cuarta parte, o menos, de su extensión original.

### **Recuerde:**

- No tome la publicidad como una actividad obligada en la que debe invertir recursos quiera o no.
- Si está comenzando su actividad, dedique su valioso tiempo a afinar su producto, no a su comunicación.
- Si decide lanzar una campaña, recuerde que la forma del mensaje y el medio utilizado son secundarios.
- Apueste por la sencillez y prescinda de artificios innecesarios: es la mejor manera de llegar a la mente de su público objetivo.

### **Más en:**

- *El Jardín de las Delicias*: <http://bit.ly/eqU8h>
- *La Gioconda*: <http://bit.ly/dufn46>, y una reflexión sobre el cuadro desde el punto de vista del marketing en: <http://bit.ly/ack836>

# **Error nº 9**

## **Concentre su esfuerzo en captar nuevos clientes en lugar de retener a los que ya tiene**

*“En tu relación con cualquier persona, pierdes mucho si no te tomas el tiempo necesario para comprenderla.”*

Stephen Covey,  
escritor americano

En el epígrafe anterior hemos hablado de nuestro esfuerzo de comunicación puertas afuera para adquirir notoriedad entre aquellos clientes que todavía no habían oído hablar de nosotros.

Mi obsesión era llenar aquel primer restaurante (que estaba en una calle poco transitada) lo antes posible. Porque sabía que nuestro fondo de maniobra era muy pequeño y podíamos estar muertos en menos de un año si no lo lograba. Así que si la montaña no venía a Mahoma, Mahoma debería ir a la montaña.

Algunas de las cosas que probamos fueron:

- Repartir octavillas en la calle con azafatos/as.
- Colocar octavillas en parabrisas de los coches en calles cercanas.
- Repartir octavillas en buzones de viviendas y oficinas.

- Repartir octavillas en gimnasios y centros de estética de la zona.
- Repartir octavillas entre los clientes para que nos trajesen *más clientes*.

Ahora que disfruto del tiempo necesario para reflexionar sobre ello, pienso que todas estas acciones tienen un punto en común. En todos los casos estoy **intentando entregar a alguien a quien no conozco, un papel con un mensaje comercial que no me ha pedido y que está interrumpiendo su rutina** (tanto si este alguien está recogiendo sus cartas, como arrancando su coche, saliendo del trabajo o recogiendo una toalla en su gimnasio).

Cada vez que estamos realizando una acción de captación indiscriminada de este tipo nos encontramos con dos grandes dificultades.

En primer lugar la **saturación publicitaria** de la que ya hemos hablado, que hace que los consumidores recelen de todo mensaje comercial.

Nuestras vidas son complicadas. Tenemos trabajos, familias, preocupaciones, responsabilidades. Corremos continuamente. No tenemos tiempo para nada. Y, desde luego, **no tenemos tiempo para que nos interrumpa alguien a quien ni siquiera conocemos**.

Es improbable que si mi predisposición a recibir y procesar un mensaje es negativa, éste tenga el suficiente calado en mí como para activar mi interés en el producto.

La otra dificultad es el **bajísimo porcentaje de éxito de este tipo de acciones**. Estaremos de acuerdo en que si reparto mil octavillas, no todos sus destinatarios van a venir a verme de inmediato, abducidos por mi irresistible publicidad. ¿Cuántos vendrán a mi restaurante? ¿Quinientos? Seguro que no. ¿Cien? Ojalá. Mi experiencia en acciones de este tipo me dice que con suerte me visitarán cincuenta clientes.

Por lo tanto lo invertido en atraer a cada uno de ellos no equivale a imprimir una octavilla sino veinte. Lo cual empieza a ser un

dinero respetable y que, en un negocio de bajo margen como la hostelería, tardaré bastante tiempo en amortizar.

Nos equivocamos en la estrategia.

Analice ésta con más detalle. **En lugar de invertir en el cliente** ofreciéndole un valor real para que se sienta estimulado a concedernos su confianza, **invertimos en publicidad**. Es decir, concentramos nuestro gasto de marketing en imprimir octavillas, o cualquier tipo de anuncio orientado a exhortar un cliente a que me compre o me visite sin ofrecerle nada a cambio.

Veamos el enfoque opuesto: lo que hemos llamado “invertir en el cliente”. Con nuestra estrategia de reparto indiscriminado de folletos habremos invertido con toda probabilidad más de diez euros en cada cliente que ha cruzado el umbral del negocio. ¿Qué sucedería si utilizo una estrategia diferente e invierto estos diez euros en todo aquel que entra a verme por sí mismo? En otras palabras, ¿qué pasaría si en lugar de dirigir a mi público objetivo publicidad que carece de valor monetario, les estimo con pequeños incentivos que desarrollen su fidelidad? ¿Qué podría llegar a regalarles con diez euros? Seguramente mucho más que un pedazo de papel con publicidad impresa.

Podemos extrapolar esta reflexión a cualquier empresa, grande o pequeña, y a cualquier sector.

Estamos obsesionados con anunciar, con contar historias retóricas sobre nuestros productos. Porque es lo que nos han enseñado a hacer en la universidad y en las empresas donde hemos trabajado. Porque es lo que todo el mundo hace: es la opción “segura”.

En una *reciente entrada* en nuestro blog, hemos desarrollado esta misma idea con cálculos reales extraídos de la industria de telefonía móvil. En ella analizamos su obsesión por premiar a los clientes de la competencia en lugar de a los propios.

Casi nadie tiene presente la importancia de gratificar la fidelidad para obtener de rebote el beneficio de un cliente satisfecho que vuelve con más y más clientes.

No tenga duda alguna: la mejor manera de captar a nuevos clientes es fidelizar a los que ya tiene.

Si el producto que les ofrece y el servicio que reciben son excepcionales, y si además puede incentivarles, saldrán de su local ansiosos por contarle esa experiencia única a terceras personas.

Y esa forma de *pseudopublicidad* resulta mucho más efectiva, y desde luego mucho más barata, que colocar octavillas en los parabrisas de los coches.

Siempre me ha resultado admirable el ejemplo de *La Finca de Susana*, un restaurante de Madrid que abrió sus puertas hace unos diez años. A pesar de hallarse en una calle escondida, la originalidad de su propuesta les hizo llenarlo en pocas semanas, sin invertir un euro en publicidad. La Finca de Susana cuenta con una decoración y un servicio propios de un restaurante de alta gama, ofreciendo sin embargo precios muy asequibles. Esta combinación es la clave de su éxito y explica que en estos años hayan sido capaces de abrir otros cinco restaurantes con este mismo enfoque: cien por cien orientación al cliente una vez que este pisa el restaurante, excelente relación calidad/precio, cero inversión publicitaria.

**La relación entre una empresa y un cliente tiene todas las analogías del mundo con una relación de pareja.** Al principio no nos conocemos, no media ningún tipo de atracción entre nosotros. Luego surge un interés, que hace que terceras personas vayan pasando poco a poco a un segundo plano. Estamos desarrollando nuestra preferencia en una dirección concreta. Cuando esta preferencia se consolida, la relación se inicia con un primer encuentro al que, si la cosa ha ido bien, siguen otros muchos. Al cabo de los cuales se consolida una relación de fidelidad entre las dos personas.

La Figura 9.1, conocida en el mundo del marketing como el **embudo de fidelidad**, explica las fases que atraviesa un consumidor en su relación con una empresa o marca. El menor grosor del embudo en su parte final implica que sólo una pequeña parte de nuestros clientes alcanzarán la fase de fidelidad completa a nuestra marca. El resto nos mantendrá a su alcance como una alternativa más en su repertorio o, simplemente, nos ignorará.

**Figura 9.1.** Embudo de fidelidad.



**Fuente:** Elaboración propia.

Al igual que sucede en las relaciones de pareja, la intensidad de la relación se incrementa a medida que avanzamos por el embudo. Sin embargo, la publicidad tradicional siempre utiliza los mismos mensajes genéricos e impersonales y los dirige a todo el mundo de la misma manera, independientemente de que sus destinatarios ni siquiera conozcan nuestro producto o, por el contrario, lo hayan comprado en numerosas ocasiones.

Si tiene dudas respecto a lo que quiero decir, no tiene más que retroceder al error anterior y echarle un vistazo a mi folleto.

La principal implicación de esta visión tan miope y simplista es que todos los clientes somos iguales y que, impactándonos con publicidad, compraremos el producto si no lo hemos hecho ya o volveremos a adquirirlo más veces en caso contrario.

Pues no sucede así.

La relación con los clientes se parece más a una relación de pareja, donde debemos utilizar la empatía y modular nuestro discurso al estado de la misma. Nuestro objetivo siempre va a ser el mismo: estimular a nuestros clientes para que avancen hasta la fase más avanzada del embudo, que es la fidelidad.

Una vez llegados a este estadio contaremos con una legión de seguidores fieles, dispuestos a hablar apasionadamente de las bondades de nuestros productos a sus allegados. Que eventualmente llegarán a ser también clientes nuestros sin que tengamos que pagar ni un euro por esta labor de prescripción.

Los fundamentos del boca a boca parecen una panacea. Conseguir que nuestros clientes hablen bien de nosotros de manera gratuita para atraer a más y más consumidores a nuestro negocio. ¿Quién no desearía disfrutar de un escenario así?

La realidad es que para que el efecto de contagio se produzca tendrá usted que prestar atención a los siguientes detalles:

- 1. Conocer bien a su público.** Escúcheles en todo momento y, si es preciso, haga una pequeña encuesta ofreciéndoles un pequeño obsequio a cambio. Determine cuántos clientes parecen estar en cada fase del embudo. Con cuántos puede llegar a contar para desarrollar esa labor de *evangelizar* a terceros en su nombre.

- 2. Utilizar los incentivos para estimular la fidelidad de los clientes.** No tiene por qué tratarse de regalos caros. Puede valer un descuento, un contenido digital que le resultará económico duplicar y distribuir (un mini-catálogo de recetas en un negocio de hostelería, una pieza de software en uno de informática o telefonía, una suscripción temporal a un diario digital en una consultora...).
- 3. No permitir que un cliente fiel nos abandone.** Aprenda a detectar signos de desagrado y anticipése a ellos. Sepa por qué un cliente llega a abandonarle. Tanto si cree que tiene la culpa como si no, pida disculpas. Esto también es gratis y casi siempre tiene un efecto muy positivo sobre la retención de los clientes. Si le cuesta decir “lo siento” acuérdesse de todo lo que ha invertido en llevar a ese cliente hasta el final del embudo: publicidad, atención al cliente... Transforme el problema en una oportunidad para fidelizar al cliente descontento: ofrézcale un descuento o un obsequio en compensación por el error. Se sentirá especial. ¿Acaso nos gusta a todos que nos hagan sentir así? Y muy probablemente volverá a verle.
- 4. Involucrar a su personal.** En el error nº 7 expusimos que sus empleados son la cara visible de su empresa. Si su actividad implica un contacto directo con los clientes, la relación con éstos está en manos de su personal. De nada sirve que sólo usted perciba la importancia de cultivar la relación con un cliente fiel. Si su equipo lo ignora, su empresa tiene un serio problema. Permita a su equipo que sugiera pequeñas mejoras en los procesos que redunden en una mejor atención al cliente. Y gratifique las mejores sugerencias.

No le estoy proponiendo que convierta a su empresa en una ONG que regale indiscriminadamente sus productos para conquistar el corazón de los clientes.

Ni tampoco que cancele su campaña de publicidad mañana mismo.

Pero sí que se replantee sus objetivos de comunicación, haciendo una reflexión estratégica sobre quién es su cliente y cuál es la mejor manera de desarrollar su relación con él.

No pierda de vista esta idea: **demuestre a sus clientes que está dispuesto a invertir en ellos para obtener su confianza.**

Y gastar todo su presupuesto de comunicación en imprimir folletos seguramente no es el mejor modo de hacerlo.

### Recuerde:

- Antes de poner en marcha una campaña publicitaria, considere si aquellos consumidores que recibirán su mensaje se van a interesar mínimamente por él.
- Haga números e investigue si puede resultar más rentable concentrar su inversión en desarrollar la fidelidad de aquellos clientes que ya han probado sus productos o servicios.
- Si se decide a invertir en sus clientes más fieles, haga lo posible por conocerles a fondo: su frecuencia de compra, su relación con usted, así como sus expectativas. No olvide que una relación se fundamenta en el conocimiento mutuo.
- No les trate como si fueran todos iguales (eso es lo que hace la publicidad convencional).
- Recuerde la diferencia entre invertir en publicidad e invertir en los clientes para captar su confianza.

### Más en:

- Reciente entrada en nuestro blog: <http://bit.ly/bdpsAe>
- La Finca de Susana: <http://11870.com/pro/la-finca-susana>

# **Error nº 10**

## **Un negocio y una empresa son lo mismo**

*“En verdad no puedes crecer y desarrollarte si sabes las respuestas antes que las preguntas.”*

Wayne W. Dyer,  
escritor estadounidense

Nos encontramos ante el gran dilema del crecimiento. Que el negocio vaya suficientemente bien como para considerar una ampliación parece una buena noticia. Un notición.

Pero también puede llegar a ser el preludio de serios problemas. Que serán tan grandes como el tamaño del salto que queramos dar de golpe.

Creer (rectifico, crecer bien) requiere conocimiento, estructura y, sobre todo, inversión. Querer reproducir nuestro éxito en nuevas ubicaciones, si el desarrollo de nuestro negocio consiste en nuevas aperturas, o ampliar nuestras dimensiones si es que gestionamos nuestra empresa desde un punto central, es un reto de gran importancia.

Posiblemente más complejo que el propio inicio de nuestra actividad. Porque cuando echamos a rodar, lo hacemos con una estructura más pequeña y flexible, controlamos nuestros costes fijos y no tenemos grandes dificultades para ejercer un control

total sobre el negocio. Si cometemos errores, a menudo es posible subsanarlos a un coste reducido. Si las ventas no evolucionan al ritmo previsto, nuestra pequeña estructura nos permite aguantar. Si el personal en un momento dado no cubre nuestras necesidades, podemos multiplicarnos puntualmente y echar una mano allí donde se necesita.

Si ofrecemos un buen producto y se corre la voz, un buen día las ventas comenzarán a subir. Magnífica noticia. Además, incluso podremos utilizar nuestra historia de éxito como argumento de negociación para obtener mejores condiciones de compra de materias primas. Con lo cual la rentabilidad mejorará todavía más.

Animado por esta espiral de buenas noticias, lo más normal es que llegue usted a la conclusión de que tiene ante sí una mina de oro. Que si puede encontrar la financiación necesaria para abrir nuevos locales, o para aumentar su red comercial a fin de captar nuevos clientes, o añadir maquinaria a su planta y así incrementar su producción, logrará multiplicar su rentabilidad tantas veces como nuevos locales, nuevas máquinas o comerciales sea capaz de incorporar a su negocio.

Esta visión *incremental* del negocio es errónea.

Fundamentalmente porque cuando abra nuevos locales, amplíe su línea de producción o desarrolle su equipo comercial hasta convertirlo en un departamento, estará enfrentándose a un reto nuevo y distinto. Estará transformando su querido negocio en algo muy diferente de lo que es actualmente. Lo estará convirtiendo en una empresa.

Según la Real Academia Española, **un negocio es “una ocupación, quehacer o trabajo”**. Por lo tanto la acepción fundamental del término es que se trata de una actividad a la que dedicamos nuestro tiempo, nuestra vida profesional. Una actividad que nos ocupa y al mismo tiempo nos da empleo.

Por su parte el término *empresa* presenta una complejidad y profundidad mucho mayor. Por un lado la Real Academia nos

habla de “acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”. Por otro, de una **“unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”**. Por lo tanto, en la idea de empresa está implícito el concepto de organización o entramado complejo, orientado a la consecución de ganancias o beneficios.

Un negocio y una empresa son, por lo tanto, dos cosas muy diferentes.

En una empresa, la consecución del beneficio empresarial en un contexto de hipercompetitividad es un asunto de máxima exigencia.

Para llegar a una clientela mayor habrá de incurrir en unos costes también mayores: más personal, equipos y sistemas, más instalaciones e inmovilizado. A medida que aumentan sus costes lo hará también su necesidad de financiación y, si no es prudente, también su endeudamiento y su grado de riesgo.

Por otro lado, cuanto más grande sea su empresa y más capital esté en juego, los errores también los pagará mucho más caros.

Por lo tanto evitará caer en el error número diez si considera el calibre del paso que va a dar transformado su pequeño negocio en una empresa. Por ello le aconsejo que no se obsesione en crecer a toda costa. No se deje llevar por su ambición. Lo importante no es tanto crecer como, repito, crecer bien.

El profesor de la Universidad americana de Darmouth, Sidny Finkelstein, es autor de un ambicioso estudio sobre la quiebra empresarial, en el cual ha escrutado la experiencia de más de cuarenta grandes empresas. Pues bien, su principal conclusión es que los grandes fracasos acontecen en momentos de cambio, expansión o transformación.

El desarrollo de una empresa es una carrera de fondo, no una de media distancia, ni mucho menos un *sprint*. Soy corredor de maratón aficionado. En los últimos diez años de mi vida he corrido doce maratones. En un maratón los acelerones están totalmente desaconsejados. Los atletas con poca experiencia se ven tentados a acelerar en fases tempranas de la carrera cuando todavía se sienten en plenitud, para pasar de un grupo a otro o simplemente por intimidar a los rivales. Y más pronto o más tarde acaban pagando este inoportuno derroche de energía.

También las empresas necesitan un ritmo de carrera sostenido, sin acelerones. El 10% de empresas que llegan a superar los cinco años de vida, alcanzan este hito porque gestionan su carrera *con la paciencia del eremita*. Son palabras de Abel Antón, bicampeón mundial de maratón. El resto, simplemente se queda en la cuneta.

En la empresa, la manera de encontrar un ritmo de carrera sostenido que nos permita crecer sin sobresaltos es dotarse de una sólida infraestructura. Es muy sencillo: **una infraestructura es simplemente un sistema de organización, planificación y supervisión central que permite ejercer el mismo nivel de dirección sobre la empresa que teníamos cuando todavía era un negocio pequeño y abarable**. En la práctica, desarrollar esta infraestructura equivale a contar con un pequeño equipo central con **capacidades complementarias** que nos permita dirigir la empresa con tino.

El error más habitual en el que caen/caemos muchos pequeños empresarios es vernos arrastrados por **tareas rutinarias** que añaden escaso valor a la empresa. Nos refugiamos en las tareas que nos sabemos de memoria, aquellas que entendemos que nos han conducido al crecimiento de nuestro negocio en sus primeros tiempos. Así, por ejemplo, dedicamos un porcentaje de tiempo desmesurado a contratar un nuevo empleado, a atender personalmente a los clientes o a discutir un descuento en factura con un proveedor.

Por el contrario no dedicamos el suficiente tiempo a las **tareas estratégicas**, aquellas en las que todo empresario debería invertir al menos un tercio de su jornada. Hablamos del desarrollo y comercialización de nuevos productos, la mejora en la experiencia de los clientes y, en general, todas aquellas tareas orientadas a mejorar las ventas, la productividad y la rentabilidad.

Le aconsejo que no deje de incorporar a su empresa (mejor hoy que mañana) los siguientes recursos que yo eché en falta cuando tenía tres restaurantes operativos y sólo una cabeza (la mía) para dirigirlos:

- 1. Un responsable financiero en nómina:** alguien de su plena confianza que sepa más de números que usted. Que sea capaz no sólo de teclear datos, sino de mirar más allá y recomendarle de manera proactiva la mejor decisión en los momentos buenos y malos. Quizá pueda seguir confiando en su asesoría de toda la vida pero, tanto si va a tener varios locales abiertos, como si su actividad se concentra en un solo centro de producción pero su facturación anual se acerca el millón de euros, sitúe por encima a su Director Financiero. Lo que invierta en su salario, se lo devolverá la empresa con creces.
- 2. Un responsable de operaciones:** alguien con experiencia previa en el sector, que vele por que su cadena de producción funcione como un robot. Cuando se vea absorbido por los problemas, las reclamaciones de clientes y empleados, los impagos, la renovación de una línea de crédito... no tendrá más remedio que prestar menos atención a lo que de verdad mantiene su empresa funcionando: ofrecer un producto que aporte mayor valor al cliente que su competencia. Delege en alguien que cuide su producto con el mismo cariño que usted le dedicó desde el primer día.
- 3. Un responsable comercial y de marketing:** la función comercial tiene un día a día absorbente y agotador como pocas otras en la empresa. La venta necesita ser impulsada y monitorizada continuamente por personal con experiencia.

Si dirige un pequeño despacho de consultoría no deje el día a día de la relación con sus clientes clave en manos de un becario, por mucho que tenga pensado tomarse un café con ellos una vez a la semana. Si fabrica complementos de moda, necesitará ayuda para gestionar la relación con sus distribuidores y abrir nuevos canales de venta. Si algún día tiene tres restaurantes, no deje su rentabilidad en manos de personal con conocimientos de hostelería, pero sin el más mínimo criterio empresarial. Porque, si lo hace, es más que probable que la satisfacción de sus clientes y sus beneficios se resientan. Por ese orden.

Naturalmente, para poder reclutar a estos empleados de perfil elevado necesitará usted **inyectar en la empresa el capital necesario como para financiar la nueva estructura hasta que el crecimiento de los beneficios haga que sus cuentas cuadren de nuevo**. Tendrá que ponerse de nuevo con los números, por lo que le aconsejo leer, si no lo ha hecho ya, el error nº 3.

No lo olvide, una empresa no es lo mismo que un negocio. Así que no intente gestionarla como si lo fuera. No intente hacer juegos malabares porque, antes o después, todas esas bolas que intenta mantener en el aire se caerán al suelo.

Rafael Galán y Javier Escudero, reporteros de la revista *Emprendedores* y autores de un interesante libro sobre el error en la empresa, recogen el caso del grupo Intercom (posiblemente no le suene pero sí lo harán proyectos suyos como eMagister, solostocks o softonic), que pagó en sus carnes la pérdida de control provocada por la descentralización de equipos, a su vez consecuencia de la rápida expansión experimentada por la empresa. Si no puede mantener un total control sobre la calidad de su producto, es que algo falla en su estructura.

Invierta en la infraestructura que le permita gestionar su empresa profesionalmente. Con total control, con pausa y tranquilidad.

Si no puede permitirse esta infraestructura, siga adelante con su pequeño negocio y renuncie a mayores ganancias en el corto plazo. Piense en ello: es preferible crecer un 10% anual durante cinco años, y seguir en esto transcurrido ese tiempo, a perseguir un 50% de crecimiento desgastándose en el camino hasta comprometer su supervivencia futura. Si este último año realmente ha logrado crecer un 50% le felicito. Pero también le aconsejo que analice si está en condiciones de seguir creciendo a ese ritmo.

Si la calidad de su producto, la de su atención al cliente o su propia salud se resienten, probablemente no.

### **Recuerde:**

- No olvide que crecer puede ser una buena noticia, pero también un obstáculo en su camino si no dispone de la infraestructura necesaria.
- El problema principal es que va usted a transformar un negocio en una empresa: ¿está preparado para ello?
- A medida que el tamaño de su empresa aumenta, usted deberá dedicarse cada vez más a tareas estratégicas.
- Deje las tareas rutinarias que solía hacer a empleados de confianza con la suficiente experiencia. Atraiga talento: seleccione a un pequeño equipo de especialistas con cualidades complementarias.
- Inyecte en su empresa el capital necesario para financiar la nueva estructura sin sobresaltos hasta que logre consolidar sus beneficios.
- Crecer con cabeza es caro: no se meta en un berenjenal si no dispone de los recursos necesarios. Un negocio pequeño y rentable es preferible a una empresa grande pero caótica.

**Más en:**

- Un negocio: [www.rae.es/negocio](http://www.rae.es/negocio)
- Una empresa: [www.rae.es/empresa](http://www.rae.es/empresa)
- Estudio sobre la quiebra empresarial:  
[www.whysmartexecutivesfail.com](http://www.whysmartexecutivesfail.com)
- Abel Antón: <http://bit.ly/d9cf3r>

# **Error nº 11**

## **Sea un elefante en lugar de un pez**

*“Todo el mundo se queja de no tener memoria  
y nadie se queja de no tener criterio.”*

François de la Rochefoucauld,  
escritor francés

Como apuntamos con anterioridad, en enero de 2008 un grupo de pequeños inversores se incorporaron al proyecto por medio de una ampliación de capital.

Mi optimismo estaba por entonces en su punto más álgido: inyectar ese capital a la empresa suponía un reconocimiento a mis dos años de intenso trabajo y sacrificio. Nuestro primer restaurante seguía yendo bien, la segunda ubicación en el parque empresarial estaba despegando a los pocos meses de su inauguración y contábamos con recursos para dar el salto a una ubicación de máxima visibilidad.

Así que al día siguiente de suscribir la ampliación de capital me puse a buscar un local para abrir nuestro tercer restaurante, llamado a ser nuestro buque insignia y el punto de inflexión de nuestra expansión nacional.

Esta vez visité muchos menos locales. Por tres razones.

En primer lugar porque en marzo algunos socios comenzaron a ponerse nerviosos y a meterme prisa. Insistían en la urgencia de abrir antes del verano. Yo sabía que era absurdo abrir un

restaurante en Madrid (para quien no lo sepa las ventas de la hostelería en la capital se desploman en julio y agosto) pero cedí porque creía que incluso nadando contracorriente en términos de estacionalidad, un concepto de éxito testado en dos ubicaciones diferentes nos iba a dar resultado. Me imaginaba la terraza repleta de ejecutivos comiendo sano a mediodía, señoras tomando un café o un zumo de frutas a media tarde y extranjeros atraídos por el carácter internacional de nuestro recetario por la noche.

La segunda razón para visitar menos locales fue que creía contar con un colchón financiero mucho más grande para tolerar un error en la decisión.

La tercera fue que contaba con la experiencia de haber seleccionado dos locales previamente. Ahora sé que **contar con experiencia puede ser muy arriesgado**, por extraño que esto suene.

Los humanos tenemos un **patrón de aprendizaje basado en la asociación de conceptos e ideas**. Vamos aprendiendo a base de establecer asociaciones con aquello que ya sabemos, de forma que el conocimiento se va acumulando y los nuevos aprendizajes son cada vez más y más sencillos. Con el tiempo la letra va entrando con mucha mayor facilidad: la máquina se engrasa y somos capaces de tomar decisiones en décimas de segundo. La *psicología conductista* explica que para establecer asociaciones nos fijamos principalmente en las relaciones de semejanza, contigüidad espacial y temporal y causalidad.

Como los **elefantes, a los que se atribuye una prodigiosa memoria**, sabemos lo que es más conveniente hacer en cada momento porque hemos estado en situaciones parecidas con anterioridad: **tenemos experiencia**.

En el caso de las decisiones empresariales no siempre la ruta que nos dicta la experiencia es la mejor.

**La gestión empresarial dista mucho de ser una ciencia exacta**. En nuestra toma de decisiones cotidiana siempre nos encontraremos con una inevitable dosis de incertidumbre. Fundamentalmente porque nuestros clientes son personas y su

comportamiento es a menudo impredecible, no es posible encasillarlos. Envejecen, viajan, se relacionan, evolucionan y sus hábitos cambian. Nuevos clientes más jóvenes entran en juego incorporando al mercado valores y patrones de consumo muy diferentes.

**La rapidez del cambio no ha hecho sino dispararse en los últimos años:** la radio tardó 38 años en alcanzar los 50 millones de usuarios, mientras que la red social Facebook llegó a esa cifra en apenas unos meses. Además, como apunta el célebre gurú del marketing Philip Kotler en su reciente obra *Chaotics*, las innovaciones de nuestros días son *disruptivas*. Rompen de golpe con aquello que les precede. El mp3 no superó al CD sino que lo hirió de muerte. Para siempre. ¿Qué me dicen de emule y los videoclubs 24 horas? ¿Y de Ikea?

Una oferta que resulta relevante hoy puede dejar de serlo mañana mismo.

La última etapa de nuestros restaurantes coincidió con la peor crisis que ha vivido el sector hostelero español en las últimas décadas. Las malas noticias comenzaron a llegar en 2008 cuando las tensiones del sistema financiero americano condujeron a la quiebra de un gran coloso de la banca como Lehman Brothers y al colapso de las bolsas internacionales. Cuando en España los bancos comienzan a revisar sus estrategias comerciales y a cortar el grifo del crédito, el mercado inmobiliario, artificialmente inflado como fórmula de especulación para miles de inversores, se desploma de golpe al desaparecer la demanda.

De modo inmediato, los *índices de confianza del consumidor* registran la mayor caída de toda su historia, debido a las lúgubres expectativas sobre el empleo y la situación macroeconómica. El ciudadano decide actuar de forma conservadora y reducir su gasto en partidas prescindibles en el corto plazo. Pagan los platos rotos la industria turística, la textil y la hostelería: las ventas de bares y restaurantes en España *cayeron casi un 8%* en 2009.

En un momento de vacas flacas los establecimientos que más sufren son siempre aquellos que ofrecen un producto para el que los clientes pueden encontrar un sustituto con cierta facilidad.

Cuando me di cuenta de esto, comprendí que teníamos un serio problema: una ensalada es un producto fácilmente sustituible por alguien que come fuera de casa a diario. Tan sencillo como tirar de fiambra y llevárnosla echa de casa. Cosa que es más difícil de hacer con un menú del día de dos platos calientes y postre.

No introduzco este aprendizaje como excusa. Todo lo contrario: debimos anticipar que la ensalada tendría dificultades para seguir siendo la base de nuestro negocio en un período de incertidumbre económica. Renovamos la carta en profundidad a principios de 2008, pero ya era tarde. Estábamos más pendientes de abrir más locales que de velar por mantener la relevancia de nuestra oferta de producto. Pensábamos que nuestra experiencia sería suficiente para alcanzar en nuestra nueva ubicación la rentabilidad que logramos en la primera.

No podemos perder de vista al cliente, ni siquiera parpadear, o perderemos el hilo de lo que necesita, dónde, cómo, cuándo y por qué lo necesita.

En este contexto de cambio, una cosa es utilizar la experiencia para apoyar nuestra decisión final tras un proceso de análisis y otra muy diferente sustituir el análisis por el olfato.

En nuestro caso hice lo segundo: tirar de experiencia para simplificar y acelerar la toma de decisiones. Y me equivoqué.

Teniendo en cuenta que había más recursos sobre la mesa, debimos profesionalizar nuestra gestión y dedicar más tiempo a elegir el momento y la ubicación idónea para nuestro tercer restaurante.

O, mejor aún, en un contexto económico tan desfavorable, debimos plegar velas y renunciar a esa tercera apertura. Hace

poco escuché decir en una conferencia que **la mejor estrategia para sortear con éxito una crisis es hacerse tan pequeño como sea posible**. Por eso los gorriones superaron las glaciaciones y los dinosaurios no.

Con una estrategia más conservadora habríamos oxigenado las cuentas de los dos restaurantes activos y podríamos haber buscado cobijo en ellos hasta el fin de la glaciación.

En cuestión de decisiones empresariales le recomiendo que utilice una mente limpia y no coaccionada por la experiencia previa. **Al contrario que los elefantes, los peces olvidan pronto**. Son incapaces de establecer asociaciones con aquellos eventos que han vivido en el pasado, no logran llegar a la conclusión de que si muerden el anzuelo un pescador les sacará del agua y morirán.

El éxito no se puede fotocopiar. Llegar a alcanzarlo es un nuevo reto, difícil y diferente, cada vez que expandimos nuestro negocio.

Llegado el momento de tomar una decisión clave, es mejor ser un pez que un elefante.

### Recuerde:

- La actividad empresarial no es una ciencia exacta porque los clientes son personas con su subjetividad y su carácter impredecible.
- Toda decisión implica siempre una dosis de incertidumbre, que aumenta en los ciclos desfavorables.
- Sólo podemos combatir esta incertidumbre con un permanente foco en el consumidor.
- No pierda nunca la curiosidad por aprender y cuestiónese todo como si fuese la primera vez que lo experimenta.
- La experiencia puede ser un mal compañero de viaje si sustituimos el análisis que toda decisión empresarial clave requiere, por el mero olfato.
- Sea más un pez que un elefante.

### Más en:

- Psicología conductista: <http://bit.ly/cjztez>
- En su reciente obra *Chaotics*:  
[www.chaoticsstrategies.com/chaotics-the-book](http://www.chaoticsstrategies.com/chaotics-the-book)
- Índices de confianza del consumidor: <http://bit.ly/b2iNAC>
- Las ventas cayeron casi un 8%: <http://bit.ly/colTat>
- Los peces olvidan pronto: <http://bit.ly/aKvoTR>

# Error nº 12

## Sea positivo e ignore el riesgo de fracasar

*“El éxito tiene muchos padres, pero el fracaso es huérfano.”*

John Fitzgerald Kennedy

Una de las tesis más recurrentes en los libros de autoayuda empresarial donde se hace apología del éxito con todo lujo de recetas mágicas, es esa afirmación de que el empresario nunca debe contemplar el fracaso.

Según esta afirmación, quien conduce una empresa debe estar totalmente ciego al riesgo para así afrontar las dificultades que encuentre en su camino con toda determinación.

Ello equivale a confundir a alguien *ilusionado* con alguien *iluso*. Y no es lo mismo.

Esta tesis aparece en todos esos libros porque están escritos por autores que jamás han sido empresarios. O, más frecuentemente, por empresarios a quien nunca les ha ido mal y, por lo tanto, no han vivido en sus carnes las consecuencias personales y profesionales de cerrar un negocio.

El éxito es, hoy más que nunca, incierto e impredecible.

Pero no sólo por los hábitos cambiantes de sus clientes de los cuales hemos hablado en el capítulo anterior. Si por fin es capaz

de desarrollar con éxito un nuevo modelo de negocio, lo más probable es que, en un suspiro, nuevos competidores se acerquen como moscas a ver lo que pueden picar, y eso afectará a sus ventas. Su banco puede denegarle sin previo aviso la financiación con la que ya contaba. La rotación de personal puede provocar un bajón en su estándar de servicio al cliente. Puede sufrir un percance o una enfermedad. Pueden denegarle su licencia de actividad. Puede sufrir una denuncia o reclamación. Puede verse afectado por un ciclo económico adverso.

Edward Murphy era un ingeniero de desarrollo que trabajó en los años 40 para las Fuerzas Aéreas americanas, teniendo que capear un cúmulo de errores y críticas en un proyecto sobre la tolerancia del cuerpo humano a las desaceleraciones rápidas. Según su conocida *ley de Murphy*, “*si algo puede ir mal, irá mal*”.

Así que seamos serios: sí nos puede ir mal. Aunque no sea nuestra culpa.

Es bueno tener presente que el fracaso siempre es una opción. Pero no por mortificarse, sino por concebir un plan b que debemos tener al alcance de la mano por si las cosas se tuercen.

Por lo tanto le aconsejo que, si le va bien, ahora o en el futuro, disfrute de la sensación única de ser *el rey del mundo* (de su mundo). El sol brilla en lo alto gracias al empeño que ha puesto en sacar su proyecto adelante. Sonría.

Pero dedique también un tiempo a planificar una posible salida si un día el sol se oculta y comienza a descargar sobre usted una tormenta que no va a amainar.

Usted necesita tener bien pensada **la manera más airosa posible de cesar la actividad de su empresa si llega a ver que su supervivencia es inviable.**

Si un mal día llega a la conclusión de que la mejor decisión es suspender su actividad, se verá sometido a una espiral de acontecimientos que, por qué ocultarlo, no son agradables.

Deberá despedir personal, cerrar locales u oficinas, intentar liquidar sus deudas, y minimizar o eliminar del todo su responsabilidad personal. Todas ellas tareas difíciles y amargas, que hurgarán en la herida de su propia autoestima por no haber logrado llevar el barco a buen puerto.

Por si esto fuera poco, en algún momento deberá encontrar un punto de lucidez suficiente como para decidir qué va a hacer con su vida profesional en el futuro.

Un momento de tantísima tensión no es el contexto más apropiado para tomar decisiones críticas. La decisión sobre qué pasos son los idóneos para desligarse de su empresa debe ser parte de **una reflexión razonada sobre la empresa pero también sobre su bienestar personal, presente y futuro, que debe realizar por anticipado**. Quiero decir que no debe decidirlo sobre la marcha, angustiado por la falta de liquidez para hacer frente a sus compromisos de pago o la desbandada de sus socios. Con esa enorme presión sobre sus hombros, lo más normal es que cometa errores adicionales que empeoren la situación todavía más.

De todos modos concebir un plan de salida no le será difícil.

Fundamentalmente porque, si las cosas se tuercen y llega a esta situación, se encontrará con que sólo hay cuatro alternativas posibles.

De la más deseable a la más tormentosa:

- 1. Vender a un tercero sus participaciones y con ellas la titularidad de su empresa** (incluidas las deudas). En este caso está de enhorabuena. Todo lo que habrá perdido durante su singladura empresarial es tiempo, pero no dinero. Puede que incluso si su empresa da pérdidas, un comprador interesado en reflotarla esté dispuesto a pagar un buen precio

por ella, con lo que usted generará una plusvalía. En cualquier negociación de este tipo saldrá beneficiado si dispone de un amplio margen de tiempo. Si las deudas le ahogan, por lo que necesita vender urgentemente, y el hipotético comprador se entera, le hará una oferta muy a la baja.

### **2. Liquidar su empresa por trozos y saldar así sus deudas.**

Lo más habitual es que si tiene que vender sus activos (maquinaria, mobiliario, equipos) en el mercado de segunda mano, no obtenga buenos precios y consiga una cantidad de dinero sensiblemente inferior al importe de sus obligaciones con terceros. Piense en positivo: saldar al menos una parte de estas obligaciones es mejor que nada.

### **3. No encontrar compradores y hacerse cargo de las deudas con el patrimonio personal de los socios.**

Si alguna vez se encuentra en esta situación, sólo le deseo que no haya expuesto un porcentaje demasiado alto de su *valor neto*. Su valor neto es el resultado de restar de su patrimonio (la suma del dinero que tiene en cuentas, acciones y cualquier otro producto de ahorro, sus inmuebles y vehículos) la deuda que tiene contraída a título personal (su hipoteca, préstamos y cualquier otro tipo de crédito). Mi consejo es que jamás exponga en su negocio más de un 50% de su valor neto. Si su experiencia empresarial se salda con la pérdida de una parte de su patrimonio, no es el fin del mundo. Piense que es el precio que ha de pagar por el riesgo contraído. Lo ha intentado, ha trabajado duro y ha aprendido por el camino.

### **4. No encontrar compradores y dejar a sus proveedores, empleados, a la Administración e incluso a sus propios socios, colgados con las deudas.**

En otras palabras, echar a correr. A alguien le parecerá que esta opción es más deseable que la anterior y, por lo tanto, debería tomar su lugar. Discrepo. Considero que es preferible hacer frente a las obligaciones y así evitar litigios que se prolongarán durante

años, convirtiéndose en una pesadilla difícil de sobrellevar en el día a día. Incluso si su empresa toma la forma jurídica de una Sociedad Limitada (con lo cual su responsabilidad personal se verá reducida al capital que haya aportado), no dormirá tranquilo si durante el día un *cobrador del frac* le ha seguido por toda la ciudad.

Siempre le va a interesar tomar uno de los dos primeros caminos, así que, aunque las cosas le vayan bien, procure tener en mente qué haría llegado ese punto. Si se queda en blanco, **busque asesoramiento**. Pero búsquelo hoy.

**Desarrolle su agenda de contactos.** Siempre le vendrá bien conocer a un inversor (o mejor, varios), jugar al tenis con un analista en materia de liquidación y compraventa de empresas y comer con otros empresarios de su sector.

**Esfuércese por conocer en todo momento el valor de su empresa,** es decir, cuánto podría llegar a ingresar en caso de venderla. Le ayudará, si le espantan los tecnicismos contables, informarse en los medios sobre operaciones de compraventa que se den en su sector. Estúdielas y considere si su empresa podría llegar a venderse por un precio similar y, si es así, a quién y en qué condiciones.

Pero sobre todo, **jamás exponga su patrimonio más allá de lo razonable.** Recuerde ese máximo del 50%. Piense que si las cosas van mal y tiene que responder personalmente de las pérdidas de su empresa, el límite siempre será esta cantidad. Y siempre podrá volver a empezar con su 50% restante. Por el contrario, si expone la totalidad de su valor neto, o incluso más, se quedará con una mano delante y otra detrás si ha de cesar su actividad y no consigue vender su empresa a un tercero.

En todo caso, incluso si decide que quiere exponer un porcentaje mayor, le recomiendo una vez más que tome esa decisión con tiempo, no forzado por la urgencia de las circunstancias.

Tampoco caiga en la tentación de ampliar ese límite una vez que lo ha definido. Siempre es mejor abandonar en el momento presente, por frustrante que ello le parezca, que hacerlo dentro de unos meses o años cuando las pérdidas quizá sean mucho mayores.

Si después de realizar este análisis llega a la conclusión de que en caso de cesar su actividad sería incapaz de liquidar la deuda existente y empezar a dedicarse a otra cosa sin demasiados sobresaltos es que, como decíamos en un capítulo anterior, ha estirado el pie más de lo que da la manta.

En ese caso, gozará de la ventaja de haber detectado el problema a tiempo y podrá buscarle una solución. Quizá sea capaz de encontrar nuevos inversores que inyecten más capital a la empresa, oxigenándola y compartiendo la cuota de riesgo con usted. Quizá pueda negociar su deuda con los bancos y, con suerte, eliminar algún aval personal que no haya tenido más remedio que firmar al comienzo de su actividad. Las negociaciones con un banco no son distintas a las que entablará con un cliente o un proveedor: cuanto más sólida sea su posición (cuanto mejor vaya su negocio y, por lo tanto, mejor imagen muestre ante el banco como cliente), más podrá obtener de él.

**Todo menos dejar que los días pasen con una bomba bajo la almohada.** Si existe la mínima posibilidad de que su negocio vaya mal (y existe), y ha expuesto la totalidad de su valor neto o más, puede llegar a perder todo lo que tiene.

¿Dormirá bien por las noches?

Si la respuesta es que no, ¿por qué no desactivar la bomba lo antes posible?

**Recuerde:**

- La idea de que el empresario jamás debe contemplar un escenario de fracaso, es una exageración triunfalista.
- Si el rumbo de su empresa se tuerce por cualquier razón y no ha pensado una salida (una manera airosa de cesar su actividad minimizando disgustos y molestias), quizá sea demasiado tarde para encontrarla.
- Determine con tiempo cuál es el máximo porcentaje de su valor neto que quiere invertir en la empresa y no traspase ese listón bajo ningún concepto.

**Más en:**

- Ley de Murphy: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ley\\_de\\_Murphy](http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_de_Murphy)
- Ser el rey del mundo: <http://bit.ly/ShUet>
- El cobrador del frac: [www.elcobradordelfrac.com](http://www.elcobradordelfrac.com)
- Una bomba bajo la almohada: <http://bit.ly/4Mu7x7>



# Error nº 13

## Siga adelante aunque haya perdido la ilusión

*“La ilusión vale cuando la realidad  
la toma de la mano.”*

Anónimo

En agosto de 2005 Steve Jobs, el máximo mandatario de Apple y Pixar Studios, pronunció un breve discurso en la Universidad de Stanford. En él, Jobs habla con envidiable lucidez sobre la importancia que el trabajo tiene en nuestras vidas, al ocupar un tercio de las mismas y **lo importante que es sentirnos satisfechos con lo que hacemos con esa porción de tiempo** que no pertenece a nadie salvo a nosotros mismos. Pues bien, para encontrar satisfacción en el trabajo no existe otro camino que **amar lo que hacemos**.

¿Idealista en exceso? Llevemos esta reflexión más a tierra: como Steve Jobs apunta *“... cada mañana me pregunto al levantarme: si hoy fuese mi último día de vida, ¿querría hacer exactamente lo que voy a hacer?”*. Jobs lleva años luchando contra el cáncer y, por lo tanto, sabe de lo que habla.

Hace tiempo que conozco este vídeo de Steve Jobs. Incluso me imprimí un extracto y lo coloqué en un panel de corcho en

mi despacho. Cada día veía su pregunta ante mis ojos. Y cada día me faltaba honestidad para responder “no, no quiero dedicarme a esto, he perdido la ilusión”.

Y si no respondí exactamente eso, fue por temor.

Seguí engañándome a mí mismo durante meses porque **el miedo a perder mucho si cerraba la empresa era más fuerte que la desazón y desilusión por la marcha del negocio**. Me aterrorizaban la pérdida económica, las tensiones con los socios, los despidos de mis empleados, la discusión con los caseros para liquidar los contratos de alquiler...

Y, por encima de todo, me daba miedo el vacío personal y profesional del día después.

Hágase usted también esta pregunta. Mientras esté desarrollando su negocio. El día que abra sus puertas por primera vez. Y todos los días siguientes. Si durante muchos días consecutivos la respuesta es que no quiere dedicarse a ello, no se engañe usted también a sí mismo y comience a concebir su plan de salida (véase el error nº 12).

No se puede vivir agarrotado por el temor. El temor es un intruso que pone el pie en el umbral de tu vida y, por mucho que empujes hacia fuera, va haciendo fuerza hasta que consigue entrar. Lo he sentido llegar, lo he experimentado, padecido, me lo he traído a casa cientos de noches para desgracia de mi familia, y he luchado con él hasta que un buen día acepté la evidencia, entendí la situación y decidí cesar la actividad de mi empresa.

Ningún negocio es tan importante o imprescindible como para justificar el sufrimiento personal de modo continuado. Me atrevo a decir que es imposible que lleve ningún proyecto a buen puerto a menos que encuentre satisfacción con lo que está haciendo. En palabras de un expresidente de Coca-Cola, Donald R. Keough, *“nunca he conocido una persona exitosa que no expresase amor por su trabajo y se implicase en él apasionadamente”*.

¿Qué consideraría un mayor fracaso: seguir persiguiendo algo que no es lo que verdaderamente quiere o bien cambiar de dirección?

Si realmente está sufriendo, corte por lo sano lo antes posible.

Para mi sorpresa, el día después me ha deparado muchas más experiencias positivas que negativas:

- Este libro. Con su publicación comienzo a satisfacer una de mis grandes vocaciones desde niño: escribir.
- Dedico una parte de mi tiempo a la docencia. Lo cual está bastante más cerca de ser mi ideal profesional que vivir permanentemente colgado de un avión con una corbata al cuello como hacía antes de los restaurantes.
- Mi agenda de trabajo actual me permite pasar varias horas al día con mi familia.
- He vuelto a montar un *negocio*. A pesar de haber jurado y perjurado que nunca lo volvería a hacer.

Ni que decir tiene que esta vez intentaré poner todo mi empeño en evitar caer de nuevo en mis trece errores. Nadie me garantiza que tendremos éxito en esta nueva aventura empresarial, pero al menos en el día a día tengo la sensación de caminar por delante del negocio, no de correr detrás de él con la lengua fuera.

### **Recuerde:**

- La satisfacción en el trabajo debe ser un componente imprescindible en su vida profesional.
- Si cada mañana tiene la sensación de que no le gusta lo que está haciendo, plantéese si realmente ese debe seguir siendo su proyecto de futuro. ¿Le compensa?
- Que no le agarrote el temor y le impida tomar decisiones libremente: siempre es posible bajarse del barco.

**Más en:**

- Discurso de Steve Jobs: <http://bit.ly/FOZov>
- Donald R. Keough:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Donald\\_Keough](http://en.wikipedia.org/wiki/Donald_Keough)
- He vuelto a montar un negocio: [www.popupmusica.com](http://www.popupmusica.com)

# Epílogo

## La suerte de haber fracasado

*“El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento.”*

Victor Pauchet

Hemos finalizado nuestra relación de errores.

Como habrá visto, se trata de un listado muy heterogéneo. Algunos errores tienen que ver con la gestión de sus finanzas, de sus recursos humanos, el conocimiento de su público objetivo, otros con su capacidad de sacar el máximo partido del tiempo sin exprimir su vida, sus socios...

La suerte no aparece en ninguno de los trece capítulos.

No es que no crea en el azar. Simplemente **no creo en él como una especie de Lotería Nacional que uno gana sin comprar siquiera el boleto.**

Recuerdo un cómic que leí de niño y que se me ha quedado grabado. Un soldado aliado en la Segunda Guerra Mundial acude a una pitonisa a leer su futuro. Esta le augura que un día llegará a estar al lado de grandes mandatarios y altos jefes militares. Espoleado por esta predicción, una vez en el frente, expone su

integridad sin miedo, convencido de que no puede morir. Al final, una granada le siega la vida y es enterrado en el panteón del soldado desconocido... junto a mandatarios y altos jefes militares. La pitonisa no le había engañado. Sólo que su predicción se cumplió tras la muerte del soldado.

Creo que **todas las circunstancias que nos acontecen**, unas veces positivas, otras profundamente negativas, al final **toman sentido cuando su efecto conjunto determina el rumbo que hemos de tomar.**

En mi caso, la experiencia de los restaurantes me ha servido para ser más consciente de mis cualidades y mis límites. Hoy tengo la fortuna de dedicarme a lo que realmente me gusta hacer y puedo vivir de ello.

Pero para dar este paso primero he tenido que **sacudirme el estigma del fracaso.** Sentirse señalado como alguien que merece ir a la picota por haber cometido un error empresarial (o trece) no es la mejor manera de reinventarse profesionalmente.

El asunto no es tan grave como parece: si lo piensa, coincidirá conmigo en que los términos éxito y fracaso no tienen un valor absoluto en sí mismos. Determinamos si alguien es o no un triunfador desde la óptica que nos da nuestro bagaje cultural: lo que hemos aprendido y experimentado desde niños.

En muchas culturas orientales, por ejemplo, el éxito y la felicidad están relacionados con el equilibrio personal y el contacto con el universo. Ideas que nos parecen ingenuas en occidente.

En las tribus polinésicas, el éxito se asocia a la fertilidad y el vigor físico.

Por el contrario, las sociedades occidentales (herederas directas de la civilización griega, tan inmersa en el comercio y la obtención de lucro), entienden el éxito más como la consecución de un beneficio económico y/o de prestigio social y popularidad. Las escuelas, las universidades, los medios de comunicación y las

instituciones sociales no hacen más que reforzar esta asociación del éxito con el dinero y el poder.

En pura lógica, una sociedad construida sobre estos valores, **ha de penalizar a todo aquel que emprende una aventura empresarial y fracasa**. Por mera declinación del verbo, el que fracasa es un fracasado.

La cultura hebrea, sin embargo, valora positivamente a quien ha sufrido una experiencia empresarial negativa. Su lógica afirma que **se aprende más de los errores que de los éxitos**. Los pequeños logros del día a día a menudo pasan desapercibidos. Sin embargo, cuando erramos, nos detenemos a analizar y sopesar dónde nos hemos equivocado para hacerlo mejor la próxima vez.

La evolución humana sólo puede explicarse desde este prisma: necesitamos equivocarnos para mejorar.

Considere la Agencia Espacial Americana, la NASA. La organización que trabaja con las tecnologías más avanzadas de las que dispone la especie humana. Antes de arriesgar millones de dólares y las vidas de sus astronautas en un proyecto, realizan cientos de experimentos para asegurarse de que todo irá bien. Aun así varios *accidentes* con pérdida de vidas humanas han estado a punto de detener la carrera espacial, el último de ellos el 1 de febrero de 2003. Estos lamentables accidentes han servido para reforzar la seguridad de las expediciones. A pesar de ello, la NASA jamás podrá erradicar para siempre este tipo de errores.

Equivocarse puede ser una bendición. Según un reciente artículo publicado en la versión on-line del *Harvard Business Review*, **la mayor parte de los ejecutivos americanos citan el fracaso como la principal causa de haber dado un gran paso adelante en algún punto de sus carreras**.

Pese a esta evidencia, nuestra aversión cultural al fracaso hace que, paradójicamente, evitemos a toda costa aquello que más beneficioso puede resultar para nuestra vida profesional y personal: el error y, sobre todo, el aprendizaje que el error facilita.

Me temo que tengo una mala noticia para usted. Si ha leído los trece errores y reflexionado sobre ellos, incluso si ha llegado a la conclusión de que no ha caído/caerá en ellos, no puedo garantizarle que su negocio tendrá éxito. Eso equivaldría a decir que existe una fórmula mágica que vale para todos los sectores, para todos los públicos y negocios. Y a pensar que sé más de negocios y empresas que los miles de autores cuyos libros sobre el éxito empresarial puede encontrar en cualquier librería del mundo.

No es el caso.

Sin embargo, aunque haber leído este libro no le vaya a servir para certificar su éxito, sí le puedo ofrecer una moraleja que espero le sea de utilidad: *errar es bueno*.

Naturalmente, no le aconsejaré que pierda su casa montando un negocio alocado para que ello le permita convertirse en un mejor profesional en el futuro. No fundé mi empresa para obtener una especie de redención esotérica al tener que cerrarla tres años más tarde. La monté para realizarme profesionalmente, generar valor y obtener beneficios.

Pero sí me atrevo a sugerirle que, si tiene en mente iniciar un proyecto empresarial, o si ya está en ello, no trabaje agarrotado por el miedo visceral a equivocarse. Olvídense de los discursos triunfalistas que haya oído en la universidad o en el MBA: usted no es perfecto. Ni su capacidad de trabajo, ni su inteligencia ni su formación le impedirán equivocarse. **La equivocación es consustancial a nuestra naturaleza humana.**

Relativice su temor: si se cae tratando de acertar, la caída nunca será tan dura como para impedirle levantarse. ¿Qué es lo peor que puede pasarle? Como dice mi amigo Javier Jiménez, un negocio no es como un hijo. A un hijo no se le puede abandonar. A un

negocio sí. Sobre todo cuando ya nos ha dado lo que podíamos esperar de él y mantenerlo activo es un lastre.

Trabaje en lo que le gusta. Y, en la medida de lo posible, trabaje contento. Acuérdesse del discurso de Steve Jobs, sea sincero consigo mismo: no siga adelante si en su fuero interno ya hace tiempo que ha tirado la toalla.

No tema la caída: cuando esté en pie de nuevo, podrá volver a intentarlo. Con más energía, con más determinación y, sobre todo, con más conocimiento.

Imagínese la inmensa satisfacción de acertar a la segunda...

### Más en:

- Aun así varios accidentes...: <http://bit.ly/aTjwS5>
- *Harvard Business Review*: <http://bit.ly/7FwZDM>



# Bibliografía

- Finkelstein, S.** (2003), *Why smart executives fail*. Portfolio Books, Nueva York.
- Galán, R. y Escudero, J.** (2009), *El error positivo*. Planeta Empresa, Madrid.
- Keough, D.** (2009), *The ten commandments for business failure*. Penguin Books, Londres.
- Montes, J. L.** (2009), *El hombre que tuvo la fortuna de fracasar*. Plataforma Editorial, Barcelona.
- Rovira, A.** (2009), *La buena crisis*. Aguilar, Madrid.
- Trias de Bes, F.** (2007), *El libro negro del emprendedor*. Empresa Activa, Barcelona.





## ¿Cómo se utiliza?

Si tu móvil no dispone de lector de códigos, descarga e instala de manera gratuita el más adecuado según tu teléfono.

Estas son algunas recomendaciones:

- Si se trata de un iPhone, I-nigma es una buena opción:  
[www.i-nigma.com/Downloadi-nigmaReader.html](http://www.i-nigma.com/Downloadi-nigmaReader.html)
- Para modelos de Blackberry, puedes instalar Beetagg:  
<http://get.beetagg.com>
- Si el teléfono es un Nokia o similar prueba, por ejemplo, Kaywa Reader:  
<http://reader.kaywa.com>



Abre la aplicación y enfoca el código QR.



Al aceptar, se abrirá una ventana con el contenido del código.





## OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

### BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-248-9

#### El poder de ser más claro

Nuevos atajos para alcanzar el éxito profesional



ISBN 978-84-9745-388-2

#### Empresa familiar

Claves para la supervivencia en un mundo cambiante



ISBN 978-84-9745-382-0

#### Estrategia sociolaboral

Cómo prevenir y gestionar la conflictividad en la empresa



ISBN 978-84-9745-202-1

#### Fidelización de clientes

Maximice el valor de sus clientes



ISBN 978-84-9745-352-3

#### ANK

La llave de la vida



ISBN 978-84-9745-407-0

#### Gestión de la innovación empresarial

Claves para ser una empresa innovadora



**ISBN 978-84-9745-161-1**

### **Reuniones productivas**

Acabe con sus reuniones ineficaces



**ISBN 978-84-9745-415-5**

### **CRM**

Estrategia para la gestión de relaciones con los clientes



**ISBN 978-84-9745-418-6**

### **Negociar eficazmente**

Consiga aquello que desea



**ISBN 978-84-9745-462-9**

### **Gestión eficaz de reclamaciones**

Convierta en oportunidades las reclamaciones de sus clientes



**ISBN 978-84-9745-467-4**

### **Kairos**

Hacia la Gestión de Múltiples Prioridades para ser más eficaz y efectivo



**ISBN 978-84-9745-443-8**

### **Dirección Estratégica Innovadora**

Pero, ¿hay vida después de Porter?



**ISBN 978-84-9745-411-7**

### **Crisis**

Los diez errores típicos de la reducción de costes

*Para ver todos los títulos que conforman la colección, capture con su dispositivo móvil el código QR que acompaña a este libro.*