¡El libro de emprender para todos!

Segunda edición

Emprender un negocio

PARA

DUMMIES®

Aprende a:

- Crear tu empresa y convertirte en tu propio jefe
- Conseguir la financiación que necesitas para tu negocio
- Perder el miedo al fracaso y maximizar las posibilidades de éxito



Colin Barrow

Emprendedor e inversor en empresas

Revisado por el equipo de la revista ***Emprendedores***



Colin Barrow

Revisado por el equipo de la revista *Emprendedores*



¡La fórmula del éxito!

Tomamos un tema de actualidad y de interés general, añadimos el nombre de un autor reconocido, montones de contenido útil y un formato fácil para el lector y a la vez divertido, y ahí tenemos un libro clásico de la colección Para Dummies.

Millones de lectores satisfechos en todo el mundo coinciden en afirmar que la colección Para Dummies *ha revolucionado la forma de aproximarse al conocimiento mediante libros que ofrecen contenido serio y profundo con un toque de informalidad y en lenguaje sencillo.*

Los libros de la colección *Para Dummies* están dirigidos a los lectores de todas las edades y niveles del conocimiento interesados en encontrar una manera profesional, directa y a la vez entretenida de aproximarse a la información que necesitan.



www.paradummies.es
www.facebook.com/paradummies
@ParaDummies

¡Entra a formar parte de la comunidad Dummies!

El sitio web de la colección *Para Dummies* está pensado para que tengas a mano toda la información que puedas necesitar sobre los libros publicados. Además, te permite conocer las últimas novedades antes de que se publiquen y acceder a muchos contenidos extra, por ejemplo, los audios de los libros de idiomas.

Desde nuestra página web, también puedes ponerte en contacto con nosotros para comentarnos todo lo que te apetezca, así como resolver tus dudas o consultas.

También puedes seguirnos en Facebook (www.facebook.com/paradummies), un espacio donde intercambiar impresiones con otros lectores de la colección, y en Twitter @ParaDummies, para conocer en todo momento las últimas noticias del mundo Para Dummies.

10 cosas divertidas que puedes hacer en www.paradummies.es, en nuestra página en Facebook y en Twitter @ParaDummies

1. Consultar la lista completa de libros *Para Dummies*.
2. Descubrir las novedades que vayan publicándose.
3. Ponerte en contacto con la editorial.
4. Suscribirte a la Newsletter de novedades editoriales.
5. Trabajar con los contenidos extra, como los audios de los libros de idiomas.
6. Ponerte en contacto con otros lectores para intercambiar opiniones.
7. Comprar otros libros de la colección.
8. Publicar tus propias fotos en la página de Facebook.
9. Conocer otros libros publicados por el Grupo Planeta.
10. Informarte sobre promociones, descuentos, presentaciones de libros, etc.

Descubre nuestros interesantes y divertidos vídeos en nuestro canal de Youtube: www.youtube.com/paradummies
¡Los libros Para Dummies también están disponibles en e-book y en aplicación para iPad!

El autor

Colin Barrow es director del grupo Enterprise de la Escuela de Administración y Dirección de Empresas de Cranfield (Reino Unido), donde es profesor del programa de Master en Administración de Empresas y de otros cursos. También imparte clases en escuelas de negocios de América, Asia y Europa. Sus libros sobre empresa y pequeños negocios han sido traducidos a quince idiomas, entre los que se cuentan el ruso y el chino. Trabajó con Microsoft para incorporar el modelo de planificación de negocios que utiliza en sus programas docentes en el programa de software Microsoft Business Planner. Colabora regularmente en periódicos, revistas y publicaciones académicas como el *Financial Times, The Guardian, Management Today* y el *International Business Journal.*

Miles de estudiantes han pasado por los cursos de iniciación y gestión de empresas de Colin, lo que los ha preparado para montar y dirigir prósperas empresas y generar millones de euros de capital. Colin es director no ejecutivo de dos fondos de capital de riesgo, está en los consejos de administración de varias pequeñas empresas y colabora con diversos equipos de trabajo gubernamentales.

Agradecimientos del autor

Quiero dar las gracias al equipo de Wiley [la editorial que publica la colección …*para Dummies* en Estados Unidos], especialmente a Jason Dunne, Daniel Mersey y Samantha Clapp, por la oportunidad de escribir este libro, lo mismo que por su ayuda, apoyo, comentarios e incansable trabajo, que hicieron posible que este libro viera la luz.

Guía rápida

Emprender para Dummies

Cómo hacer planes de negocios extraordinarios

Sigue estos consejos para hacer que tu plan de negocios destaque entre la multitud:

- Impresiónales con los datos
- Haz verosímiles tus proyecciones
- Explica lo grande que es el mercado
- Preséntate a ti mismo y a tu equipo
- Incluye a los directivos no ejecutivos
- Aporta proyecciones económicas
- Demuestra tu producto o servicio
- Enuncia los beneficios para el posible inversor

¿Te dará dinero?

¿Tu idea de negocio te permitirá nadar en billetes de cien euros? Para saberlo, debes establecer:

- Costes de funcionamiento del día a día
- Cuánto tiempo tardarás en llegar al punto de equilibrio
- Cuánto capital necesitas para empezar

- El volumen probable de ventas
- El nivel de beneficios requerido para que el negocio no sólo sobreviva, sino que prospere
- El precio de venta de tu producto o servicio

Cómo investigar el mercado

Para entender las áreas de negocio que son nuevas para ti, los factores que debes investigar son:

- Tus clientes
- Tus competidores
- Tu producto o servicio
- El precio
- El material de comunicación y marketing
- Los canales de distribución
- La ubicación

Cómo elegir un canal de distribución

Las siguientes opciones te muestran cómo llevar tu producto o servicio a tus clientes:

- Tiendas o grandes almacenes
- Mayoristas
- Autoservicios
- Internet y venta por correo

- Venta puerta a puerta
- Venta en reuniones y eventos
- Venta por teléfono

Considera estos factores cuando estés escogiendo canales de distribución para tu negocio en particular:

- ¿Satisface las necesidades del cliente?
- ¿Caducará el producto?
- ¿Puedes vender suficiente por ese canal?
- ¿Es compatible con tu imagen?
- ¿Cómo distribuyen tus competidores?
- ¿Es rentable?
- ¿Da margen suficiente?

Razones para externalizar

- Recibir una fecha de entrega inesperada
- Acceso a otros conocimientos
- Costes más predecibles
- Disponer de más tiempo
- Economías de escala

Calcular el IVA

Calcular el IVA aplicado a cualquier operación puede parecer complicado,

pero si sigues estos sencillos pasos te será mucho más fácil:

1. Toma el importe neto total (conceptos a comprar o vender), es decir, con el IVA incluido, y divídelo entre 118 (si se ha aplicado un IVA del 18 %). Si se aplica otro tipo de IVA, suma 100 a la tasa de IVA y divide el importe entre esta cifra.

2. Multiplica el resultado anterior por 100 para conocer el importe bruto, sin IVA.

3. Multiplica el resultado del primer paso por 18 para conocer a cuánto asciende el IVA en la factura.

Diez formas de pagar menos impuestos

• Asegúrate de incluir todos los gastos de negocio deducibles. Si eres nuevo en el mundo de los negocios, quizá desconozcas todos los gastos que pueden desgravar.

• Si has experimentado pérdidas durante un período fiscal, en algunos casos pueden servir para compensar beneficios futuros o pasados.

• Se puede diferir el pago de impuestos sobre los beneficios si se está planificando comprar otros activos con ese dinero. Esta figura se conoce como desgravación compensatoria y se puede aplicar hasta tres años después del momento de la liquidación fiscal.

• Los planes de pensiones desgravan en la declaración de la renta. Existen, incluso, planes de pensiones que permiten decidir sobre el uso que se hace de estos fondos, por ejemplo los fondos éticos.

• Si tienes la intención de adquirir activos de capital para tu negocio, presenta tu plan de inversiones para maximizar los beneficios de la desgravación suscrita, que es el porcentaje de ese activo que puedes desgravar cada año.

- Identifica otros beneficios no monetarios que tú y las personas que trabajan para ti podéis cobrar como parte del sueldo.

- Examina los pros y los contras de retirar tus beneficios de una sociedad limitada en forma de dividendos o de dinero. Las dos formas tienen una carga fiscal distinta; estudia la que más te convenga.

- Si tu cónyuge no trabaja para ninguna otra empresa, puedes incorporarlo a tu plantilla y pagarle el sueldo máximo exento de hacer la declaración de la renta.

- Si has incurrido en gastos relacionados con el negocio hasta siete años antes de establecerse oficialmente, seguramente podrás desgravarlos en tu declaración de la renta.

- Quizá puedas deducir en tu declaración de la renta el precio final de compra de los activos que estás adquiriendo a plazos.

Introducción

Tanto si has sacado este libro del estante de la librería, como si te lo ha regalado un amigo o una persona que te aprecia, seguro que ya tienes alguna idea sobre la situación actual del mundo de los negocios. Entonces, quizá necesites este libro por alguno de estos motivos:

- Un pariente, esperamos que lejano y anciano, te ha dejado un dinerillo en herencia y no te atreves a invertirlo en bolsa porque la inestabilidad del parqué no invita a ello.

- Tu jefe está empeñado en reducir el tamaño de la empresa y trasladarla a un lugar remoto y mal comunicado.

- Tienes una idea estupenda sobre un producto sensacional que no se le ha ocurrido a nadie, pero que todo el mundo va a necesitar desesperadamente tan pronto como salga al mercado.

- Tu hermano, hermana, padre, madre, o mejor amigo –o, peor aún, todos ellos– han montado sus propios negocios y se han retirado a un castillo en Francia a criar caballos, cuidar viñedos y navegar en lujosos yates.

Incluso si tu situación actual se basa, en gran parte, en la suerte o en la casualidad, no podrás llevar a cabo el proceso de empezar un negocio sin ayuda. Aunque esenciales, las buenas ideas, el trabajo duro y las habilidades y conocimientos sobre tu producto y tu mercado no bastan por sí solos. Las cerca de 100 empresas pequeñas y medianas que bajan diariamente la persiana en España son una muestra de ello. Y tal como andan de revueltos los tiempos, la prudencia y el análisis previos se hacen

obligados.
Este libro está dirigido a aquellos que quieren montar un negocio o estudiar sus posibilidades en el mundo de los pequeños negocios. En él se reúnen, extraídos de una gran variedad de fuentes, los elementos esenciales que deben conocerse para entender el mundo de la pequeña y mediana empresa.

Por qué necesitas este libro

La mayoría de los fracasos empresariales ocurren durante los primeros 18 meses. Este hecho es una evidencia de que los pequeños negocios necesitan ayuda, especialmente en su período de formación. Las necesidades más importantes de dueños y emprendedores son las siguientes:

- Que les ayuden a adquirir conocimientos empresariales en áreas como la contabilidad básica. La mayoría de las empresas que fracasan lo hacen, sencillamente, porque no han planificado correctamente su situación económica. La lista de pedidos puede estar llena, mientras el dinero de la caja se acaba.

- Conocer qué recursos de financiación existen y cómo situarse en la mejor posición posible para conseguirlos. Pese a la acuciante crisis, aún quedan algunas fuentes de recursos, pero se han vuelto mucho más exigentes en el análisis de los proyectos. Normalmente los problemas vienen por la propuesta misma del negocio, o más frecuentemente, por la forma en que se presenta a quien tendría que financiarlo.

- Información que sirva para hacer análisis realistas del tamaño y posibilidades del mercado escogido. El exceso de optimismo respecto al tamaño del mercado, o sobre la facilidad con que se puede penetrar, es uno de los errores más comunes.

Este libro te ayudará en todos esos campos

Además, toda empresa necesita un “plan de negocio”, una declaración explícita del objetivo del negocio, con las consecuencias enunciadas en términos financieros. Se debe describir a dónde se quiere llegar con la empresa, quiénes serán sus clientes, cuánto gastarán, quiénes van a ser sus proveedores, y cuánto costarán esos suministros. Luego, debes traducir esos planes y proyectos a dinero en efectivo: cuánto va a necesitar tu empresa, cuánto puedes poner tú y cuánto esperas que pongan otras personas o instituciones. Este plan también te ayudará a evitar el “resfriado común” de las pequeñas empresas: subestimar la cantidad de capital inicial necesario. Es difícil, si no imposible, volver a un banco a pedir un 30 % más de lo que se pidió seis meses atrás, cuando se abrieron las puertas del negocio, y no perder credibilidad. Y, sin embargo, esto es lo que ocurre. Las nuevas empresas subestiman constantemente lo que necesitan para financiar su desarrollo.

Para mucha gente, esto significa aprender algo que no sabe. Nunca han preparado un plan de negocio y no saben por dónde empezar. Para ellos se ha escrito este libro. En los capítulos que siguen, te daré la información que necesitas para elaborar y presentar un plan de negocio.

El libro también será de gran utilidad para los profesionales que tienen problemas de comunicación y falta de seguridad cuando tratan de convertir sus ideas en negocios. Muy frecuentemente, ceden sus inventos para que los exploten económicamente otros, o no se sienten cómodos discutiendo ideas porque creen que una patente es su única protección. En realidad, más a menudo de lo que se cree, simplemente no saben a quién recurrir porque ignoran que tienen a su alcance ayuda especializada. Por eso hay que iluminar la senda que va del laboratorio al mercado, para que los inventores y las pequeñas empresas puedan verla claramente.

Cómo usar este libro

Emprender un negocio para Dummies puede ayudarte a tener éxito, sin importar el tipo de conocimientos y habilidades empresariales que precises. Si tienes una buena idea para un negocio, quizá quieras consultar directamente la sección sobre cómo encontrar financiación. Si, además de ti, requieres a más gente para poner en marcha tu idea, tal vez quieras ir a la

sección sobre cómo encontrar buenos empleados o un buen socio que comparta tu angustia económica y emocional. Este libro está organizado de tal modo que podrás utilizarlo de tantas maneras como lo exija tu situación.

- Si no has montado ningún negocio antes, ni has sido parte determinante de una empresa, entonces quizá quieras empezar por el principio e ir asimilando todo el contenido a medida que avances.

- Si ya tienes algo más de experiencia, puedes empezar escogiendo el área en la que te sientas más inexperto para llenar tus vacíos y continuar a partir de ahí.

- Si tienes suficiente confianza en ti en cuanto a conocimiento de los negocios, puedes usar este libro como guía para revisar algún tema en particular.

- Si aprendes mejor con ejemplos, quizá decidas hojear el libro y guiarte por los iconos de “caso real”. Estos iconos destacan ejemplos sacados de la realidad cotidiana de cómo algunos empresarios de éxito han abordado situaciones específicas, ya fuera encontrar un socio o conseguir una subvención del gobierno.

La sección siguiente te resume de qué tratan las diversas partes del libro para que puedas dirigirte a una determinada parte para satisfacer una necesidad concreta.

Cómo está organizado este libro

Emprender un negocio para Dummies está dividido en cinco partes, basadas en los principales elementos que conlleva planificar, empezar y gestionar un negocio. Sin embargo, no tienes por qué leer todas las partes ni hacerlo en orden. Cada capítulo está dedicado a un aspecto particular de la puesta en marcha de un negocio, por lo que quizá necesites unos capítulos más que otros. Siéntete libre para saltar de un apartado a otro y de un

capítulo a otro, y elige lo que realmente sea importante para tu proyecto de negocio.

Primera parte: Cómo empezar

Cuando te plantees emprender un negocio, tendrás que hacer todo el trabajo preliminar y estar seguro de que lo que tienes entre manos es viable, antes de comprometer demasiado tiempo y dinero. Esta parte te ayudará a empezar con buen pie porque te explicará cómo organizar tu plan de negocio, dotar a tu empresa de una misión, fijar metas y objetivos y tener una visión a largo plazo acerca de dónde desearías estar dentro de unos cuantos años.

Segunda parte: Cómo dirigir el negocio

Para asegurar la prosperidad de tu negocio y ganar la carrera a tus competidores, tienes que saber algo sobre el mercado al que quieres llegar y definir la estrategia que vas a adoptar en cuanto a precios, promoción, distribución y producto (las “cuatro pes” en inglés: *price*, *promotion*, *place*, *product*). También necesitas revisar tus opciones financieras para estar seguro de que consigues la cantidad de dinero adecuada a las necesidades del negocio. Pero no hace falta que lo hagas todo tú, porque en esta parte del libro se enumeran y describen las principales organizaciones que ofrecen asesoría y ayuda a quienes quieren montar una empresa.

Tercera parte: Seguir en el negocio

Un negocio necesita mantenimiento, tanto como un automóvil o un avión. El nuevo empresario necesita saber cuáles son los parámetros esenciales de control y qué le indican sobre la marcha de su empresa. También necesitas tener una apreciación sólida de tus ingresos, cuáles son tus obligaciones fiscales y cómo minimizar, legalmente, esas obligaciones.

Cuarta parte: Cómo ampliar el negocio

Una vez que tengas el negocio en marcha, querrás conocer cómo ampliar tus actividades. Una parte de este proceso es, un poco, como el rodaje del motor de un automóvil. Pero otra implica cambios más profundos, por ejemplo los que afectan a la gente que trabaja en la empresa, los productos y servicios, los mercados que atiendes y, tal vez, hasta la propia naturaleza de tus operaciones mercantiles. Esta parte cubre los aspectos internos y externos de un negocio en expansión, de manera segura e inteligente.

Quinta parte: Los decálogos

La parte de los decálogos incluye tres capítulos. Uno es una serie de señales de alarma que indican problemas que pueden surgir para la mayoría de empresas y cómo superarlos. Otro detalla la gente con la que necesariamente tienes que hablar antes de empezar, en los comienzos y cuando tu negocio ya funciona. El tercer capítulo da detalles esenciales sobre formación y recursos a distancia (o sea, por internet), útil para mejorar todavía más tus conocimientos y habilidades empresariales y las de la gente que trabaja para ti.

Iconos utilizados en este libro

Para ayudarte a encontrar la información esencial he utilizado los siguientes iconos a lo largo del texto:



Este icono llama tu atención hacia puntos especialmente importantes y te da consejos útiles sobre temas prácticos.



Este icono avisa de que el tema tratado es lo suficientemente importante como para tomar nota.



El mundo de los negocios, como cualquier tema de expertos, está repleto de palabras específicas, algunas de las cuales pueden no serte familiares. Este icono destaca esos vocablos.



Este icono te indica que estoy explicando un ejemplo práctico que muestra cómo abordó un tema especial otro emprendedor. Con frecuencia, podrás aplicar el ejemplo a tu propio negocio.



Este icono te pone en guardia frente a un posible peligro. Procede con cautela, mirando a derecha e izquierda antes de cruzar. De hecho, piénsatelo bien antes de cruzar, cuando veas este icono.



Este icono señala hechos y datos que pueden ser interesantes como trasfondo, pero que no es imprescindible que te aprendas. Puedes omitir los parágrafos marcados con este icono, sin por eso perder el hilo del argumento; sin embargo, leerlos puede servirte para consolidar tu credibilidad frente a socios o inversores externos.

Cómo seguir a partir de aquí

Tómate un minuto para examinar el sumario y familiarízate con los temas que encontrarás en él. Elige un capítulo que te llame la atención en particular. Léelo y comprueba adónde te lleva.

También puedes utilizar el capítulo 6, “Preparar el plan de negocio”, como marco de referencia para reunir conocimientos y, luego, adentrarte en otros capítulos a medida que avances.

Pero si esto falla, comienza por el principio. Es una técnica que ha

demostrado ser muy buena.

Parte I

Cómo empezar



En esta parte…

Antes de plantearte seriamente montar tu propia empresa, tienes que estar seguro de que estás listo para dar ese gran paso. Esta parte te permitirá comprobar tus habilidades y aptitudes y ver cómo encajan en la idea de negocio que tienes en mente. Así podrás ver si tu idea puede producir la cantidad de dinero que esperas, y si puedes iniciar el negocio solo o debes buscar quien te ayude.

Una vez puestos los cimientos, puedes empezar a convertir tus ideas en un plan de negocio más concreto. Cuando tengas elaborado el plan, ¡ya estarás listo para arrancar!

Capítulo 1

Prepararse para el mundo de los negocios

En este capítulo

- Prepararse para el lanzamiento
- Medir la viabilidad del negocio
- Formarse para tener éxito

¿Te adentrarías en la selva sin una rigurosa preparación previa? Tendrías que documentarte acerca del terreno y la forma de desplazarse por él, la temperatura, el régimen de precipitaciones y tu provisión de alimentos. También te interesaría saber qué clase de animales peligrosos podrías encontrar y cómo defenderte de ellos.

Cuando uno está iniciando un negocio, especialmente si es el primero, necesita tener el mismo nivel de preparación que si fuera a cruzar el desierto de Gobi o a explorar la selva amazónica, porque va a adentrarse en territorio hostil.

La idea empresarial puede ser buena, incluso puede ser muy buena, pero el mundo rebosa de ideas como la tuya. La oficina de patentes está hasta el techo de grandes inventos que jamás hicieron ricos a sus autores, que gastaron mucho tiempo y dinero registrándolos. La forma en que se planifica, prepara y pone en práctica el plan es lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. Y el fracaso parece ser la norma cuando se habla de montar negocios. Año tras año, decenas de miles de pequeñas empresas fracasan, algunas estrepitosamente.
En este capítulo se recrea el escenario para que puedas comprobar si estás preparado para el viaje que vas a emprender.

Aclimatarse para empezar

Para iniciar un negocio hay que estar en buena forma. No quiero decir que tengas que hacer dieta o ejercicio, al menos en el sentido convencional de estas palabras, sino que tienes que asegurarte de que posees las habilidades y los conocimientos necesarios para el tipo de negocio que tienes en mente, o que sabes cómo recurrir a quienes sí los tienen.
Los siguientes apartados te ayudarán a realizar una especie de “revisión médica” de preinauguración, para que puedas estar absolutamente seguro de que tus habilidades e intereses son los adecuados para el negocio que tienes en mente. También te ayudarán a verificar si realmente existe un buen mercado para tus productos o servicios e incluso puedes utilizarlos como cedazo para tamizar tus ideas y ver si vale la pena dedicar el tiempo y la energía necesarios para poner en marcha ese negocio.
Como quizá tú mismo no posees todas las habilidades necesarias para hacerlo todo personalmente, el capítulo 7 te proporciona información sobre las agencias y asesores que pueden servirte para cubrir esa carencia.

Evaluar tus habilidades

La sabiduría popular en materia de negocios sostiene que, de cada diez personas que desean montar su propio negocio, sólo una lo consigue. Eso quiere decir que hay una enorme cantidad de soñadores que, aunque acarician la idea de emprender sus propios negocios, nunca logran

realizarlo. El capítulo 3 te explica con detalle cómo saber si eres un soñador o un realista en materia de talento empresarial. Por ahora, comprueba si te encuentras en alguno de los siguientes grupos:

- **Natural.** Si tu padre o tu madre o algún pariente dirige su propio negocio, no importa si bien o mal, es muy probable que tú también te sientas inclinado a comenzar el tuyo. Esto no tiene nada de raro, porque como en la conversación cotidiana se habla a menudo de las reglas y experiencias del negocio, algo se te habrá pegado. También conviene que seas de los que no temen correr riesgos y que la incertidumbre no te quite el sueño.

- **Adaptado.** Por cada empresario cuyos padres o parientes tienen un negocio, hay dos que no. Si descubres una idea de negocio que te excita, que ofrece la perspectiva de darte dinero y satisfacción personal, entonces intenta dotarte de todas las habilidades y recursos necesarios para tener éxito en tu negocio. Tendrás que adquirir buenas habilidades de planificación y organización (el capítulo 6 cubre todos los aspectos de la redacción de un plan de negocio), de finanzas básicas, relaciones laborales, sistemas de operaciones, legislación mercantil, promoción y ventas, o conseguir ayuda y asesoría de gente que tenga esos conocimientos.

- **Arriesgado.** Si eres de los que tienen que estar absolutamente seguros de todo lo que hacen, tener un negocio propio no es lo tuyo. Pues cuando llega el momento en que la demanda de un producto o servicio es completamente segura, ya hay en el mercado muchos otros ofreciéndolo, lo que no te dejará mucho segmento. No hay que confundir correr riesgos con jugar al azar. Hay que ser capaz de sopesar las posibilidades y correr un riesgo calculado.

- **Factótum.** En un negocio propio hay que estar preparado para realizar cualquier tarea en cualquier momento. Porque cuando eres tu propio jefe, tú eres quien, en ú ltima instancia, respondes. No le puedes decir a un cliente que la entrega se retrasará porque el repartidor no llegó a tiempo. Simplemente, tendrás que trabajar

unas horas extras y hacer tú mismo la tarea.

Descubrir una necesidad real

A lo mejor eres un gran empresario en potencia, pero aun así tienes que saber exactamente qué es lo que piensas producir, quién lo necesita y cómo generarás dinero. Un buen punto de partida es investigar en tu entorno cotidiano y ver si alguien está insatisfecho con sus actuales proveedores. Los clientes no satisfechos son un terreno fértil para los nuevos negocios.



Un solo cliente insatisfecho no es suficiente para iniciar un negocio. Comprueba si la insatisfacción está razonablemente extendida, pues esto te dará una idea de cuántos clientes insatisfechos estarían dispuestos a desertar. Cuando tengas una idea del tamaño del mercado potencial, podrás ver rápidamente si tu idea de negocio es una propuesta rentable.



El modo más fácil de satisfacer una necesidad es aprovechar uno o más de los siguientes aspectos:

- **Economía y reducción de costes.** Todo lo que ahorre dinero a los clientes es siempre una propuesta atractiva. El “gancho” del sitio web Lastminute.com es que sirve de “trastero” de habitaciones de hotel no reservadas y de billetes de avión no vendidos que pueden comprarse con grandes descuentos. La misma filosofía impulsó BuyVip, la compañía española que ha triunfado con el modelo del outlet online y que ha sido adquirida por el gigante Amazon.

- **Miedo y seguridad.** Los productos que protegen a los clientes de cualquier peligro, por invisible que éste sea, serán siempre atrayentes. En 1998, dos meses después de que Long Term Capital Management (LTCM), uno de los fondos de cobertura más grandes de Estados Unidos, fuera rescatado por la Reserva Federal

con un coste de 200 mil millones de dólares, los británicos Ian y Susan Jenkins publicaron el primer número de la revista Eurohedge. Todavía fresco el desastre de LTCM, que casi reventó, él solo, todo el sistema financiero estadounidense, había en Europa 35 fondos de cobertura sobre los cuales se sabía poco y los inversores tenían miedo, con toda la razón, de que también pasara algo. Así pues, Eurohedge suministró información y protección a un mercado nervioso. Cinco años después de haber publicado su primer número, los Jenkins vendieron la revista por 16,5 millones de libras esterlinas.

- **Codicia.** Cualquier acción que parezca reportar un rendimiento excepcional es siempre una carta ganadora. Competitors' Companion, una revista británica dirigida a quienes quieren convertirse en "ganadores habituales" de concursos, fue un éxito inmediato. La propuesta era simple: "Suscríbase y le devolveremos su dinero si no gana, como mínimo, un premio equivalente al precio de la suscripción." La revista daba los datos de todos los concursos de la semana, la forma de participar, respuestas objetivas a todas las preguntas y cómo resolver empates. También proporcionaba la fórmula del éxito: "Para ganar concursos hay que participar."

- **Nichos de mercado.** Los mercados grandes son, generalmente, el entorno natural de las grandes empresas; no te arriesgues a meterte en su territorio. Los negocios nuevos florecen en mercados demasiado pequeños para ser atractivos para las empresas mayores. Esos nichos de mercado son, por lo común, un objetivo fácil para los recién llegados porque previamente han sido descuidados, ignorados o mal atendidos por las empresas existentes. En España existen asombrosos ejemplos de emprendedores que han encontrado el éxito internacional apostando por nichos vírgenes, como Xtraice, fabricante y distribuidor de pistas de hielo ecológicas, o Viscofan, líder mundial en la fabricación y distribución de tripas artificiales para la industria alimentaria.

- **Diferenciación.** Los consumidores pueden ser inconstantes y

volubles. Muestra algo más rápido, más brillante o simplemente más nuevo y casi seguro que llamarás su atención. No hace falta que la diferencia sea muy grande o de alta tecnología para conseguir una tajada del pastel. Por ejemplo, los españoles que han necesitado servicios de reproducción y de todo tipo de trabajos de oficina han buscado los centros Workcenter, los únicos que permanecen abiertos las 24 horas del día. Y los clientes de casas rurales que buscan un nivel óptimo de calidad acuden al catálogo de Rusticae, la única que ofrece esa diferenciación. De un modo similar, los compradores británicos afluyeron en manada a las librerías Waterstone por la simple razón de que permanecían abiertas hasta bien entrada la noche y también los domingos, cuando la mayoría de las otras librerías estaban cerradas.

Analiza si tu negocio y tú sois el uno para el otro

Tener una gran idea de negocio y de los atributos y habilidades necesarios para empezar con éxito son dos de las tres patas que se necesitan para que tu taburete se sostenga. Pero sin la tercera pata, tu asiento no tendrá ninguna estabilidad. Tendrás que estar seguro de que el negocio que piensas iniciar es adecuado para ti.

Antes de avanzar más, haz un inventario de los aspectos clave que quieres lograr. Éstos pueden ser horarios de trabajo que se adapten a tu estilo de vida, la posibilidad de conocer gente nueva, poco papeleo, oportunidades de viajar, etc. Luego compáralos con la propuesta que te estás planteando. (El capítulo 3 ofrece más detalles sobre cómo encontrar el negocio adecuado.)

Analizar la viabilidad

Una idea, por excitante, única, revolucionaria o necesaria que sea, no es en sí misma un negocio. Es un magnífico punto de partida, esencial, además, pero hay mucho más trabajo que hacer antes de que puedas plantarte delante de tu jefe y decirle lo que realmente piensas de él.

Los siguientes apartados te presentan los pasos que debes dar para que, dentro de seis meses, no tengas que llamar a tu antigua empresa y solicitar

que te devuelvan tu empleo (y tragarte al mismo tiempo una buena dosis de humillación).

Investigar el mercado

Por emocionado que estés con tu idea de negocio, es poco probable que puedas responder satisfactoriamente a todas las preguntas importantes relacionadas con tu posible mercado.

Las abultadas cifras de internet

Si estás pensando en dar a conocer tu negocio a través de internet, es aconsejable que inspecciones los sitios que te interesan. Ten en cuenta que algunas páginas están llenas de palabrería sobre la cantidad de visitantes que reciben (a veces hablan de millones). Que el sitio sea visitado millones de veces no quiere decir que tenga millones de lectores reales.

Otra medida relativamente insignificante del valor publicitario de un sitio es la noción de "suscriptor". En la jerga de internet todo el que visita un sitio de la red e introduce su dirección electrónica se convierte en parte del valor de la acción de esa compañía. Eso es como insinuar que todo el que pasa por delante de una tienda y mira el escaparate se convertirá tarde o temprano en comprador real.

Todo análisis serio de un sitio de la red debe incluir el número de usuarios únicos y las páginas vistas. La Oficina de Justificación de la Difusión, en España, que comenzó analizando cuántos lectores tenían los periódicos, ofrece información sobre más de 450 medios digitales a través de la web *www.ojdinteractiva.es*.

Antes de desarrollar una prometedora estrategia de negocio tienes que conocer a fondo tu mercado y los competidores que confluyen en él.
La principal manera de entender nuevas áreas de negocio, o aquellas que son nuevas para ti, es hacer una investigación de mercado. El objeto de esa investigación es comprobar si tienes suficiente información sobre los consumidores, competidores y mercados, para que tu estrategia de entrada al mercado o de expansión por lo menos apunten a la meta deseada. En otras palabras, debes averiguar si existe suficiente gente interesada en adquirir tu producto o servicio a un precio que haga viable tu empresa. Si al final resulta que no das en el blanco, que es algo que te puede pasar si no investigas, puedes quedarte sin recursos para un segundo intento.

Las áreas que debes investigar comprenden.

- **Tu clientela:** ¿Quiénes comprarán más de tus actuales productos o servicios y quiénes comprarán tus productos o servicios nuevos? ¿Con cuántos clientes puedes contar? ¿Qué necesidades especiales de los consumidores podrás satisfacer?

- **La competencia:** ¿Quiénes competirán con tu producto o en tu segmento de mercado? ¿Cuáles son los puntos fuertes y las debilidades de esas empresas?

- **Tu producto o servicio:** ¿Cómo debes modificar tu producto o servicio para satisfacer mejor las necesidades del cliente y obtener alguna ventaja en el mercado?

- **El precio:** ¿Cuál puede ser el que parezca dar más por menos y, por lo tanto, estimular tanto la fidelidad de los clientes como las recomendaciones a favor tuyo?

- **El material de publicidad y promoción:** ¿Cuáles son los diarios, publicaciones periódicas y demás medios de comunicación que tus clientes potenciales leen y qué sitios de la red visitan? Aunque parezca aburrido, descubrir qué mensajes influyen en que la gente compre y no simplemente curiosee es indispensable para saber dónde y cómo promover tus productos o servicios.

- **Canales de distribución:** ¿Cómo llegar hasta tus clientes y a quién necesitarás para distribuir tus productos o servicios? Puede que tengas que utilizar minoristas, mayoristas, pedidos por correo o internet. Todos esos intermediarios tienen costes diferentes y todos los que utilices querrán una tajada de las ganancias.

- **La ubicación:** ¿Dónde debes instalar tu negocio para llegar más fácilmente a tus clientes con el menor coste posible? A veces, no es necesario estar cerca del mercado, especialmente si supones que la mayoría de tus ventas se harán por internet. Si éste fuera el caso, tendrías que facilitar a tus clientes potenciales encontrar tu página en la red.



Procura invertir con prudencia el dinero destinado a publicidad. Anunciarse en medios masivos de cobertura nacional o inundar el mercado con folletos puede conllevar un crecimiento momentáneo, pero no se ha demostrado que la publicidad indiscriminada y sin ton ni son atraiga a muchos clientes. Lo que sí es seguro es que son muy pocos los que ganan dinero utilizando esas técnicas.

Hacer cuentas

Parece que tu gran idea sí tiene un mercado. Has evaluado tus habilidades y conocimientos y crees que puedes dirigir ese negocio. Lo que debes preguntarte ahora es si te producirá dinero, si será rentable.
Es vital que analices la viabilidad económica de tu idea antes de invertir dinero en ella o de solicitar financiación a otros. Tienes que llevar a cabo una evaluación profunda de las necesidades financieras del negocio. Si las cifras muestran que no se puede, te queda la posibilidad de pensar en una alternativa, sin haber perdido nada. Si las cifras indican que sí es viable, entonces podrás preparar unas previsiones de flujo de caja, una cuenta de pérdidas y ganancias, un balance y el tan importante plan de negocio. (De estas operaciones tratan los capítulos 6 y 13.)



Para tu negocio deberás tener claro lo siguiente:

- Costes diarios de funcionamiento.
- Cuánto tardarás en llegar al punto de equilibrio.
- Cuánto capital inicial se necesita.
- El volumen de ventas esperado.
- El nivel de beneficios requerido para que el negocio no sólo sobreviva, sino que prospere.

- El precio del producto o servicio.

Muchas empresas tienen dificultades para conseguir el capital inicial. Lo que es peor, una de las razones principales de que los pequeños negocios fracasen en sus primeras etapas es que se gasta demasiado capital inicial comprando activos fijos. Si bien es cierto que al principio se necesita algo de infraestructura, también lo es que pueden posponerse otras adquisiciones. Durante cierto tiempo conviene más tomar prestadas o alquilar herramientas que ahorren trabajo. Esto, obviamente, no es tan cómodo como tenerlo todo a mano en cualquier momento, pero recuerda que tendrás que asumir un coste de mantenimiento de la fotocopiadora, ordenador o camioneta de reparto que compres, y que todo eso se convierte en costes fijos. Cuanto más altos sean tus costes fijos, más tiempo tardarás en llegar al punto de equilibrio y empezar a obtener beneficios netos. Y el tiempo no está generalmente de parte de los negocios nuevos o pequeños, que tienen que comenzar a ser rentables relativamente pronto porque si no, sencillamente, se les acaba el dinero y mueren.

Conseguir financiación



Las dos clases principales de dinero a las que puede recurrir un negocio son la deuda y los fondos propios.

- Deuda es dinero prestado, generalmente por un banco, que tendrás que devolver. Mientras lo uses tendrás que pagar un interés por él.

- Fondos propios son el dinero que aportan los accionistas de la empresa y el dinero que le queda al negocio como beneficios no distribuidos. A tus accionistas no tienes que devolverles el dinero que aportaron, pero ellos esperan que quienes dirigen el negocio hagan aumentar el precio de sus acciones y, si tu empresa acaba saliendo a bolsa, probablemente esperarán también unos dividendos sustanciosos.

Si tú no satisfaces las expectativas de los accionistas, no estarán allí cuando necesites más dinero; o peor todavía: si son lo bastante poderosos, habrán tomado medidas para cambiar la junta directiva.

Los métodos alternativos de financiación comprenden tomar prestado de la familia o los amigos, solicitar subvenciones o ayudas fiscales y participar en concursos.

Dirígete al capítulo 8 para conocer más detalles sobre todas esas fuentes de financiación.

Redactar el plan de negocio



Un plan de negocio es un documento para transmitir a los posibles inversores o accionistas la excitación que te produce tu proyecto de negocio y lo prometedor que te parece. Esos posibles financiadores son banqueros, firmas de capital riesgo, familiares, amigos y otros, que podrían ayudarte a montar tu empresa si al menos supieran qué es lo que quieres hacer. (Mira en el capítulo 8 cómo descubrir y tratar con fuentes de financiación.)

Ubicación, ubicación, ubicación

Muchas empresas tradicionales que han ingresado en la economía de internet han conservado sus viejas paredes al tiempo que adquirían nuevos locales virtuales. Cuando la cadena de supermercados británica Tesco anunció que también iba a vender a través de la red, explicó que su fortaleza residía en que "los clientes nos conocen y confían en nosotros, y eso nos da una ventaja competitiva real".

Esa confianza se basaba en el hecho de que en las tiendas los clientes podían ver físicamente los productos. En la red, usando un programa producido por el principal fabricante de software para internet del Reino Unido, Tesco ofrece a sus clientes una forma de utilizar su tienda virtual que toma en cuenta sus hábitos de compra y les sugiere diferentes sitios de la red que ofrecen temas o productos relacionados con su interés. De esa manera, Tesco espera conseguir un nivel de confianza de los consumidores desde casa parecido al de sus supermercados reales.

Conseguir dinero es difícil, requiere tiempo y trabajo duro, pero también es posible conseguir una pronta decisión. Se ha dado el caso de algún emprendedor que logró obtener dos millones de euros en ocho días, de un financiero que acababa de rechazar una solicitud anterior, de medio millón, sólo 40 minutos después de presentarle su plan de negocio. En el plan de negocio debes decir lo que esperas alcanzar en los próximos tres años. (Consulta el capítulo 6 para más detalles sobre cómo redactar un plan.)



La mayoría de los planes de negocio son aburridos, están mal escritos y generalmente sólo los leen empleados novatos de las instituciones financieras a las que se presentan. Una firma de capital de riesgo de Estados Unidos dijo que en un solo año había recibido 25 000 planes de negocio para los que se solicitaba financiación, y que había invertido sólo en 40. Ten en cuenta los siguientes consejos para que tu plan de negocio destaque entre el montón.

- Resalta los beneficios: Es importante especificar exactamente qué es lo que haces o vas a hacer, para quiénes y por qué es importante, y dar la sensación de que sabes de qué se habla. Algo

como esto: “Nuestro sitio en la red permite pedir fácilmente productos para jardinería. El cliente medio puede ahorrarse dos horas a la semana en mirar catálogos y 300 euros al año en descuentos que no te ofrecen las tiendas de jardinería. Hicimos una encuesta entre 200 personas que tienen jardín en su casa y dijeron que una de sus prioridades es la de poder comprar fácilmente.”

• Haz previsiones verosímiles: Las previsiones de ventas siempre se parecen a un stick de hockey: una línea recta que al final se curva súbitamente. Hay que explicar exactamente qué va a empujar el crecimiento, cómo se van a lograr ventas y qué diferencia queda entre la actividad y los resultados. Los márgenes de beneficio tienen que ser las cifras clave de tus previsiones junto con las previsiones de ventas. Recuerda que serán cuidadosamente analizados, así que desglósalos con detalle.

• Define el tamaño del mercado: Los financieros se sienten más seguros respaldando gente con mercados grandes. Capturar aunque sólo sea un pequeño segmento de un mercado masivo puede ser difícil de lograr, pero si lo logras, vale la pena. Aspirar a un 10 % de un mercado que se mide en millones, y no en miles de millones, puede dar la misma cifra, pero no interesará igual.

• Preséntate a ti y a tu equipo: Debéis parecer gente ganadora con una trayectoria de éxitos importantes.

• Incluye a directores no ejecutivos: Incluir en tu lista a alguien muy importante, como alguno de los directivos del negocio, puede dar mayor credibilidad a tu propuesta. Si conoces o tienes acceso a personas de trayectoria exitosa en tu campo de negocios, que tengan tiempo libre, podrías pedirles que te ayudaran. Si te planteas funcionar como sociedad limitada (en el capítulo 4 te explico los detalles legales) podrías poner a esas personas como presidentes de tu empresa, sin más funciones ejecutivas específicas que actuar como asesores. Deben ser gente de probada experiencia, capaces de abrir puertas y oportunidades de negocio.

- Suministra proyecciones económicas: Hay que presentar estimaciones de flujos de caja, de pérdidas y ganancias y de balances para, por lo menos, los tres años siguientes. Nadie se cree las posteriores al primer año, pero lo importante es que se hayan tenido en cuenta.

- Muestra el producto o servicio: Los financiadores quieren ver qué es lo que su cliente va a conseguir. Una maqueta puede servir; o una foto o gráfica que indique el beneficio para los clientes. Eso puede ayudar a mejorar el plan de producción y, así, reducir inventarios.

- Explica detalladamente los beneficios para el posible inversor: Especifica que la inversión se recuperará en "x" años, conforme a tus previsiones más prudentes. O, si estás hablando con alguien que invertirá en acciones, expón cuál será el rendimiento de su inversión al cabo de tres o cinco años, cuando vendas la empresa.

Decidirse a crecer

Crecer es tan natural en la vida de los negocios como lo es en la vida biológica. Toda persona, animal o planta, crece hasta un determinado tamaño y ahí se detiene. Muy pocos especímenes demasiado pequeños o demasiado grandes llegan a la madurez, pues la gran mayoría se encuentra dentro de una franja relativamente estrecha.
Los negocios siguen una fórmula similar: la mayoría de las nuevas empresas que tienen éxito, es decir, las que sobreviven, se estabilizan al cabo de cinco o siete años. Y una vez que llegan a esa fase empiezan a crecer. Así, según el Informe GEM 2010 (Global Entrepreneurship Monitor), que elabora anualmente la escuela de negocios Instituto de Empresa, el 66 % de los proyectos emprendedores que se iniciaron en España en ese año no tenía ningún asalariado y un 27,9 % tenía una plantilla de entre uno y cinco trabajadores, pero una vez consolidados, las cifras de los que crecieron en empleo aumenta: sólo el 39,7 % de los nuevos proyectos permanecía con el emprendedor como único empleado, mientras

que la mitad había creado entre uno y cinco puestos de trabajo; el 8,7 % empleaba a entre seis y 19 trabajadores y el 2,9 % tenía ya más de 20 trabajadores.

Demostrar la importancia de las pequeñas empresas

Algo que llama la atención a cualquiera que esté pensando seriamente en montar una empresa es la cantidad de organizaciones que ofrecen asesoría valiosa y oportuna. Por ejemplo, en España existen más de 3000 instituciones, entre públicas y privadas, dispuestas a ayudar a los emprendedores a sacar adelante sus proyectos. Y más allá de nuestras fronteras, Enterprise Agencies, Business Link, The Small Business Service, de las cuales te doy detalles en el capítulo 7, parecen morirse de ganas de ayudar a los emprendedores a convertir sus sueños en realidad. Muchas de esas organizaciones están directa o indirectamente relacionadas con alguna iniciativa gubernamental. La actual crisis económica ha despertado el espíritu emprendedor hasta unos límites nunca vistos hasta ahora. Buena parte de esa mayor inquietud por emprender tiene mucho que ver con la falta de expectativas laborales y la destrucción de empleo por parte de empresas de todos los tamaños. Así las cosas, no resulta extraño que los poderes públicos hayan puesto buena parte de sus esperanzas a la salida de la crisis en la capacidad para crear empresas.

En España, las pymes juegan un papel clave para el conjunto de la economía nacional. Según datos de Eurostat, en España el 99 % de las empresas son pequeñas y medianas (las famosas pymes), de las que el 55 % son unipersonales. Este porcentaje está por encima de la media europea, donde el número de empresas grandes es proporcionalmente mayor. En total, en el año 2010 había en España 3 291 263 empresas y sólo 71 021 tenía más de 20 trabajadores (el 4,9 % del total). Pero como sucede en todo el mundo, la pequeña dimensión de estos negocios las hace especialmente frágiles: aproximadamente un 10 % de estas empresas terminan cerrando cada año. En el año 2010 lo hicieron 376 945 empresas.

Pero la evidencia de la importancia de las pymes no es una novedad. Uno de los primeros en ponerlas en el lugar que les corresponde fue el profesor estadounidense David Birch, en la década de 1980. Mientras desarrollaba una investigación en el MIT (siglas inglesas del Instituto Tecnológico de Massachussets), Birch demostró que dos tercios del incremento del empleo en los Estados Unidos se debían a empresas con menos de 20 trabajadores. Esta reveladora estadística, también válida para la mayoría de los países desarrollados, fue interpretada como una señal para que los gobiernos y otras organizaciones incrementaran sus esfuerzos para estimular y promover el espíritu empresarial.

En efecto, en los años posteriores a la segunda guerra mundial, las pequeñas empresas casi no habían sido tenidas en cuenta. En el Reino Unido, diversos estudios, entre ellos el influyente Informe de la Comisión Bolton (grupo que en 1971 recibió el encargo del Gobierno británico de investigar la situación del sector de las pequeñas empresas), pusieron de manifiesto que el sector carecía de suficiente capital de trabajo y de directivos experimentados. Pese a ello, hasta que se publicó el estudio de Birch, nadie aceptaba lo importantes que eran las nuevas y pequeñas empresas para la economía de un país.

Al tiempo que reconocía la importancia de los pequeños negocios, la investigación de Birch reveló también su fragilidad. Este profesor calculó que más o menos ocho millones de empresas que operaban en Estados Unidos cerraban cada año, lo que significaba que “cada cinco o seis años se

que operaban en Estados Unidos cerraban al año, lo que significaba que "cada cinco o seis años se tiene que reemplazar la mitad de la economía nacional". Estos datos sobre la tasa de fracaso de las pequeñas empresas se han repetido en posteriores estudios en todo el mundo. En última instancia, sólo la mitad, aproximadamente, de las pequeñas empresas sobrevive más de cinco años.
Como consecuencia de estos dos descubrimientos (que las pequeñas empresas son vitales para la economía, pero que son muy frágiles), han surgido una serie de iniciativas gubernamentales para promover y proteger a las pequeñas empresas durante sus primeros años. En el capítulo 7 se explica a dónde puedes dirigirte en busca de ayuda y asesoramiento.

Este crecimiento progresivo se refleja también en la capacidad para exportar (un 25 % de los proyectos creados exporta a otros países) y en sus expectativas de crecimiento (el 32,6 % esperaba hacerlo en su principal mercado y un 1 % tenía previsiones de aumentar su volumen de negocio al ritmo de las empresas gacela; así llamadas por su rápido crecimiento).
Los siguientes apartados explican los grandes beneficios del crecimiento (consulta también los capítulos 15, 16 y 17, en los que encontrarás más consejos sobre cómo hacer crecer tu negocio).

Lograr economías de escala

Una vez que un negocio empieza a crecer, los costes estructurales se pueden apoyar sobre una base más amplia. Se pueden comprar materiales y servicios en mayores cantidades, lo que generalmente significa mejores plazos y costes más bajos. La combinación de esos factores conlleva, casi siempre, un mayor margen de beneficio, lo que, a su vez, puede significar costes todavía más bajos. Este *círculo virtuoso*, como se lo conoce, puede hacer más competitiva a una empresa que crece respecto a la que sólo está dejando pasar el tiempo.

Asegurar una ventaja competitiva

Una empresa nueva puede aventajar a sus competidoras si hace algo esencial que las empresas establecidas no puedan imitar fácilmente. Por ejemplo, una nueva peluquería puede instalarse donde haya más clientes, mientras que una ya existente tiene que resignarse a su actual ubicación, al menos hasta que expire su contrato de alquiler.

Una empresa que crece puede obtener ventajas sobre sus competidoras más lentas. Por ejemplo, al introducir nuevos productos o servicios empieza a disponer de más bienes que vender a sus actuales clientes. Esto pone en desventaja a los competidores menores porque hace que se les vea como firmas que tienen menos que ofrecer. Este tipo de estrategia de crecimiento, si va acompañada de altos estándares de calidad, puede garantizar la fidelidad de los consumidores, lo que redunda en mayores ganancias; un empujón más para el impulso del círculo virtuoso.

Conservar a las personas clave

La forma más segura de que un negocio fracase es estar cambiando constantemente de empleados. Como en cada trabajador nuevo hay que invertir tiempo y dinero antes de que empiece a ser productivo, cuanto más personal se pierde, más crecimiento se sacrifica.
La mayoría de los jefes cree que sus empleados sólo trabajan por dinero y que sus empleados clave lo hacen por más dinero. Sin embargo, la realidad no respalda esta hipótesis: las evidencias demuestran que lo que desean es tener un trabajo interesante y que se les reconozcan y recompensen sus logros. En el capítulo 17 se explica cómo sacar más provecho de los trabajadores.
Cuando tu negocio crece, puedes dejar que tu personal clave rinda a su máximo potencial. En una empresa más grande, los trabajadores pueden ser formados y promovidos y ascender en la jerarquía hacia empleos de mayor responsabilidad, con mejores salarios bien merecidos y, de este modo, quedarse contigo, en lugar de irse a mejores pastos. Y si los empleados son buenos en su trabajo, cuanto más tiempo permanezcan contigo, más valiosos serán. Tú te ahorras tiempo y dinero en la contratación y no tienes que pagar los errores de los directivos nuevos mientras aprenden a trabajar en la empresa.

Ganar masa crítica

Ser más grande no siempre significa ser mejor, pero una empresa que crece tendrá una mayor presencia en el mercado, y eso casi nunca es una mala estrategia. Las empresas más grandes son también más estables y tienden a

sobrevivir mejor en épocas turbulentas. Las empresas grandes pueden quebrar, y a veces quiebran, pero las más pequeñas “que van tirando” están mucho más expuestas a tropiezos.

Es frecuente que una empresa pequeña dependa de un puñado de clientes y de apenas uno o dos productos o servicios para obtener gran parte de sus ganancias. Si su principal producto o servicio se ve presionado por la competencia; si un cliente importante quiebra, cambia de proveedor o diversifica sus pedidos, entonces esa empresa tendrá problemas. Salir del ciclo 80/20 (el 80 % de los beneficios lo genera el 20 % de clientes) a través de la diversificación del número de clientes es una forma sensata de hacer más seguro y más predecible cualquier negocio.

Los negocios de un solo producto son el medio natural de un inventor pero son sumamente vulnerables a la competencia, a los cambios de moda o a la obsolescencia tecnológica. Tener un solo producto puede limitar el potencial de crecimiento de una empresa. Un interrogante cuelga inevitablemente sobre tales negocios hasta que logran ampliar su gama de productos. Este proceso se parece más a la inversión en un fondo mutuo que a la compra de un par de acciones: las acciones individuales son inevitablemente más volátiles, mientras que invertir en docenas de acciones allana la senda del crecimiento y reduce significativamente los riesgos de desastre.

Capítulo 2

Hacer el trabajo básico

En este capítulo

- Entender lo que es un pequeño negocio
- Comprobar si tienes el perfil del emprendedor
- Buscar ideas buenas y evitar las malas
- Calcular el impacto de la economía en general
- Reconocer el éxito

Si has trabajado en una organización grande, ya sabrás que la pequeña y mediana empresa es un tipo de negocio muy diferente. Las pequeñas y medianas empresas son más vulnerables a los caprichos y sobresaltos de la economía, pero son vitales para ella.
En este capítulo verás cómo encontrar buenas ideas de negocio y cómo evitar las malas, cuáles son los errores más comunes que cometen los que inician negocios y cómo evitarlos.

Comprender el entorno del pequeño negocio

Durante uno de los muy frecuentes períodos de la historia reciente en los que el clima para los negocios fue especialmente difícil, algún gracioso sostuvo que la única forma segura de encarrilar con seguridad una pequeña empresa era iniciar una grande y reducirla hasta el tamaño ideal. Desde luego es una manera de empezar pero incluso como chiste no tiene sentido. Las pequeñas empresas no tienen casi nada en común con las grandes. Y el hecho de que alguien, quizá tú mismo, haya trabajado en una grande, no importa con cuánto éxito, no es garantía de que pueda repetir esa victoria en el mundo de la pequeña empresa.

Las empresas grandes generalmente tienen bolsillos muy hondos, e incluso si esos bolsillos no están siempre llenos de dinero, con tantos años de funcionamiento a su favor, generalmente pueden obtener crédito de sus proveedores. Si todo lo demás falla, pueden apelar a sus accionistas o acudir a la bolsa de valores (opciones con las que el propietario de una empresa pequeña apenas puede soñar). El jefe de una empresa grande tiene legiones de empleados dedicados a investigar y analizar el mercado o a hacer esas mil y una tareas tediosas como la de mantener la contabilidad al día.

Por el contrario, el fundador de un pequeño negocio tiene que trabajar hasta medianoche haciendo él mismo todo el trabajo. Además, puede que también tenga que madrugar para entregar pedidos a sus clientes y así estar seguro de cumplir sus plazos. El director de una gran empresa tiene chófer y viaja en primera clase porque al fin y al cabo no posee gran parte de las acciones, de modo que por frugal que sea no se va a enriquecer más. El dueño de una pequeña empresa, por el contrario, pierde su dinero cada vez que un empleado hace un viaje de negocios o invita a un cliente a almorzar, a menos que ese viaje o ese almuerzo generen más negocio. La cuestión que distingue a un propietario de un empleado es la siguiente: ¿Si fuera tu dinero, lo gastarías en ese viaje o en ese almuerzo? Siete de cada diez veces la respuesta es: jamás, con mi dinero, no.

Definir “pequeña empresa”

No es fácil definir qué es una pequeña empresa. En general, la gente utiliza esta expresión para referirse a negocios gestionados por una persona, como tiendas, consultorías y restaurantes, y solemos aplicar el término de gran empresa a gigantes como IBM, General Motors, Shell o Inditex. Pero entre esos dos extremos existen negocios que pueden ser considerados grandes o pequeños según el criterio con que se midan y la dimensión que se tenga en cuenta.
Desde el año 2003 en España existe una definición de pyme comúnmente aceptada que intenta concretar un término en el que caben empresas de tamaños tan dispares. Así, en un extremo de la definición de pyme estarían las de menor tamaño, las micropymes, término que se refiere a negocios de hasta diez empleados y una facturación de hasta dos millones de euros. Les siguen en el ranking las pequeñas empresas, negocios con un máximo de 50 trabajadores y un volumen de negocio de hasta diez millones de euros. Y en el nivel superior, las medianas, con 250 trabajadores y 50 millones de facturación. Como se puede ver, la distancia entre unas y otras es enorme.
Desde un punto de vista práctico, la única razón para preocuparse por el tamaño, edad o sector de una empresa es lo que esos factores impliquen en cuanto a apoyo o coacción. El Gobierno, por ejemplo, puede ofrecer subvenciones o imponer gravámenes basados en esos factores. Un negocio cuyo volumen de ventas anuales sea demasiado pequeño, digamos menos de 20 000 euros, puede reportar cuentas mucho más sencillas que otro más grande.

Análisis del perfil del emprendedor

Las estadísticas sobre las pequeñas empresas suelen ser bastante precisas. El Gobierno recoge y analiza la información básica de las empresas que abren (y cierran) en cada área geográfica, el tipo de actividad de cada una y el número de empleados. Los estudios periódicos permiten ver mejor la forma en que se financian las pequeñas empresas o cómo muchos de sus beneficios provienen de mercados extranjeros. Al margen de los informes oficiales, los “datos” comienzan a ser vagos y la información emana de estudios informales de bancos, de instituciones académicas o de otros individuos o instituciones que pueden tener un interés particular en la forma

en que se presenta la información.
Uno de los informes más completos sobre la actividad emprendedora es el Global Entrepreneurship Monitor (Informe GEM) que publica desde el año 1999 el Instituto de Empresa. El informe recoge información de 59 países de todo el mundo y realiza un análisis minucioso de la actividad emprendedora en España, del número de proyectos empresariales en sus distintas fases, sus fuentes de financiación, perspectivas de crecimiento, perfil del emprendedor, etc.
El deseo de iniciar un negocio no está igualmente compartido a lo largo y ancho de la población. Ciertos factores como el área geográfica, la edad, el nivel de formación y otros, como la actual crisis económica, influyen, sin duda, sobre el número de aperturas en un determinado momento. En las siguientes secciones se analizan algunos de esos factores.

Convierte tu edad en un activo

En situaciones de estabilidad económica, el perfil del emprendedor en España es el de una persona de mediana edad, que inicia el negocio porque ve una buena oportunidad más que por necesidad. Sin embargo, la crisis económica está trastocando esta realidad, tal y como refleja el informe GEM 2010, en el que el perfil del emprendedor es más joven que antes (de entre 25 y 34 años) y emprende más por necesidad (si en el 2009 quienes lo hacían por esta razón apenas suponían un 15 % de los nuevos proyectos en el 2010 esta cifra se elevó al 25 %). Hay que señalar, no obstante, que las oportunidades para emprender no se han reducido al mismo ritmo al que crece la necesidad. Así, si en el 2009 el 80 % de las iniciativas emprendedoras respondían a una oportunidad, en el 2010 este grupo representaba un 73 %. Cayó siete puntos la percepción de oportunidades, pero la cifra sigue siendo muy alta. Estos datos reflejan dos realidades incuestionables de lo que es montar un negocio. Una, que la iniciativa emprendedora aumenta entre los más jóvenes debido a la falta de expectativas profesionales. Y dos, que en toda crisis siempre hay una oportunidad. Y generalmente las empresas que triunfan en el mercado son las que responden a esta última motivación, más que a la primera.

Buscar ubicación

En las ciudades grandes y sus áreas metropolitanas se inician muchos más negocios que en las de provincias. Por decir lo menos, seguro que te sentirás mucho más solo, como empresario, en Extremadura o en León de lo que te sentirías en Madrid, Barcelona o Valencia.



Sin embargo, parece que en estas zonas menos activas las posibilidades de que una empresa sobreviva son mejores que en las grandes ciudades, donde el índice de supervivencia es más bajo.

Abrir el negocio a las mujeres

El 36,4 % de las empresas creadas en España en 2010 tenían detrás una mujer. Aunque el espíritu emprendedor ha ido en aumento en los últimos años entre el sexo femenino, la crisis económica ha afectado especialmente a este colectivo y ha reducido su peso en la actividad empresarial. En concreto seis puntos desde el 2008.

Existen diversas organizaciones de emprendedoras, como la Asociación Española de Mujeres Empresarias (*www.aseme.es*), a las que las mujeres que quieran iniciar su propia empresa pueden dirigirse para informarse mejor sobre la ayuda y asesoría disponibles.



Trabajar por cuenta propia, un término equivalente a iniciar un negocio, tiende a ser una alternativa para mujeres de mediana edad, pues la mayoría inician negocios pasados los 35 años. Las mujeres que trabajan por su cuenta todavía tienen generalmente niños en casa (felicidades a esas supermadres) y muchas están en eso precisamente porque tienen obligaciones hogareñas. En la mayoría de los casos, trabajar por cuenta propia permite horarios más flexibles que un empleo de 9 de la mañana a 6 de la tarde.

Comprender que se necesita preparación

Un mito popular sentencia que el campo empresarial está dominado por hombres poco instruidos. La evidencia anecdótica parece proporcionar suficientes ejemplos de hombres que abandonaron la escuela secundaria o la universidad y que respaldan la teoría de que la educación es innecesaria, tal vez incluso un estorbo, para montar un negocio. Al fin y al cabo, si Bill Gates y Richard Branson pudieron arreglárselas sin una formación superior, no debe ser tan esencial.
Sin embargo, la realidad presenta un cuadro diferente y en tiempos de crisis, la formación parece ser directamente proporcional a las oportunidades de emprender. Así, según el informe GEM, en el 2007 el número de emprendedores españoles con estudios elementales representaban el 49 %, mientras que en el 2010 esta cifra se redujo al 26,5 %. Un individuo formado es más capaz de identificar brechas en el mercado o de entender las nuevas tecnologías. De modo que si estás todavía en la etapa de estudiante, continúa. Después de todo, una de las características clave de los que inician negocios con éxito es la persistencia y la habilidad de llevar las cosas a feliz término. Mira el capítulo 3 para más detalles sobre habilidades para emprender.

Encontrar una idea ganadora

Todo negocio empieza con la semilla de una idea, que puede surgir de algo tan poco importante como la sensación de que hay clientes insatisfechos con sus actuales proveedores.
En esta sección, podrás descubrir formas ensayadas y comprobadas de encontrar esa gran idea para un nuevo negocio.

Grado de popularidad de las ideas para empezar un negocio

Las oficinas de servicios para las pequeñas empresas producen periódicamente estadísticas sobre los tipos de negocios que emprende la

gente.



Más de la mitad de las pymes españolas se desarrollan en el sector servicios y especialmente en ramas como la hostelería, la información y comunicaciones, las actividades administrativas y de servicios auxiliares, educativas, sanitarias y de asistencia social, así como otro tipo de servicios de actividades sociales. Le siguen en importancia los comercios, que representan un 24 % del total de las empresas españolas, según el INE.

Al entrar en un sector popular de negocios te puedes encontrar dos situaciones: o tienes una gran idea que sería una locura resistir, o bien está tan explotada que no vale la pena. En la práctica, la mejor manera de ver las cosas es considerar que si otros están abriendo negocios en ese campo es porque, por lo menos, ofrece alguna oportunidad de mercado. Tu tarea es la de investigar el mercado muy cuidadosamente, utilizando el capítulo 5 como guía.

Apostar por el crecimiento rápido



Otra forma de encontrar oportunidades es estar al tanto de los cambios sociales y de consumo que se producen en nuestro entorno. Estos cambios siempre esconden oportunidades para quienes las saben aprovechar. El Instituto Nacional de Estadística publica periódicamente estudios que reflejan las costumbres, hábitos de compra y estilo de vida de los españoles, así como informes sobre la situación económica y los sectores en crecimiento. También las Cámaras de Comercio son una buena fuente de datos.

Para tendencias de futuro, lo mejor es consultar fuentes especializadas en este tipo de análisis, como Mintel, una compañía de investigación y comportamiento de mercado del Reino Unido. Otras fuentes, como Nielsen y DBK, publican en español análisis de mercado y perspectivas de crecimiento de todos los sectores que pueden servir de orientación a la hora

de entrar en mercados maduros.
En la siguiente tabla, puedes consultar el último informe realizado por Mintel sobre los cambios en los hábitos de consumo en el momento actual y que son una oportunidad para quienes sean capaces de crear negocios que se adapten a las nuevas necesidades del consumidor del siglo XXI.

Tabla 2-1: Tendencias de consumo, 2011

1.	**Actitud ahorradora.** La crisis ha hecho a los consumidores más cautelosos a la hora de gastar su dinero. Son más ahorradores y más exigentes con las cosas que consumen. En Estados Unidos, por ejemplo, un tercio de los ciudadanos prefiere consumir a débito en lugar de a crédito, como venía siendo habitual. Este cambio obliga a las empresas a demostrar que sus productos ofrecen beneficios a largo plazo y que no acarrearán problemas futuros.
2.	**El *retail* (venta al detalle) se reinventa.** En estos años ya hemos visto cómo crece rápidamente la venta *online* y las dificultades que tienen las tiendas físicas para competir con simples promociones y descuentos. Ante la imposibilidad de competir en precio, los comercios tradicionales deben reinventarse y ofrecer ofertas y espacios más atractivos para atraer al consumidor. Además, tienen que explotar la cercanía al cliente, ofreciendo asesoramiento experto y disponer el espacio de tal forma que puedan ofrecer experiencias de compra enriquecedoras y reales, para diferenciarse de la oferta virtual, mucho más impersonal.
3.	**El boom de las apps.** Los consumidores se han sensabilizado mucho más con las ofertas de ocio y consumo que puedan encontrar en sus ciudades y esta nueva demanda se puede aprovechar a través de las tecnologías apps que permiten localizar tiendas, servicios y promociones. No hay que desaprovechar, tampoco, las oportunidades que ofrecen estas aplicaciones como herramientas de atracción de nuevos consumidores uniendo la geolocalización y las redes sociales para recomendar a amigos los lugares en los que se encuentran en cada momento.
4.	**Educación y formación.** La incertidumbre y la falta de expectativas laborales está provocando un aumento de la demanda de cursos de formación de todos los niveles. Así, las empresas deben aprovechar esta necesidad ofreciendo canales alternativos de formación.
5.	**Derribar barreras de sexo y edad.** Las mujeres están adoptando nuevos roles tanto en los negocios como en el momento de consumo, pero se sienten ignoradas como consumidoras cuando se trata de productos típicamente masculinos, como los financieros, los seguros, la automoción, etc. Los estudios demuestran que cada vez son más las mujeres interesadas en los automóviles y en el deporte y, al mismo tiempo, cada vez son más los hombres que demandan productos "típicamente" femeninos, como los artículos de belleza y del cuidado del hogar. Tampoco la edad es ya un factor rígido a la hora de ofrecer ofertas a los consumidores. Hay que pensar en nuestros potenciales clientes por la edad que sienten que tienen, por su estilo de vida, más que por la edad que marca su carné de identidad. Las empresas deben cambiar sus mensajes y tener en cuenta estos cambios para llegar a estos nuevos consumidores.
6.	**Aplazar la jubilación.** Bien por necesidad económica o por la voluntad de prolongar un nivel de vida elevado con la crisis va a aumentar el número de personas que deciden continuar trabajando más allá de su edad de jubilación. Estos grupos de consumidores piden mensajes y productos que les ofrezcan vitalidad, energía y longevidad, valores clave en el sector de alimentación. Esta transformación va a generar también oportunidades en torno a la belleza; aumenta la demanda de productos antienvejecimiento y se desarrollará de forma importante un mercado que todavía es muy incipiente: la nutricosmética.
7.	**Mercado XL.** En el segmento de la moda, aumentará la demanda de las tallas grandes y los cosméticos reafirmantes y adelgazantes se harán más técnicos para convencer a estos consumidores. En el segmento de la alimentación, aumentarán los productos de porciones más pequeñas y equilibradas y con más información nutricional en sus etiquetas.
8.	**Los nuevos urbanitas.** Los ciudadanos de las grandes ciudades buscan cada vez más productos y ocio saludable. Así, los productos orgánicos irán ganando terreno en el mercado y se potenciarán hábitos típicos de entornos rurales, como el cultivo de pequeñas parcelas, bien en la propia ciudad (incluso en sus propias casas) o en pequeñas parcelas que les permitan escapar de la ciudad.

Detectar un nicho en el mercado

La forma clásica de identificar una gran oportunidad es dar con algo que la gente compraría si supiera que existe. La demanda está latente, bajo la superficie, esperando a que alguien, ojalá seas tú, reconozca que el mercado está pidiendo a gritos algo que todavía no se le proporciona.
Éstos son algunos indicadores para identificar un hueco en el mercado:

- **Horarios.** ¿Están satisfechos los clientes con el actual horario de servicio? ¿Si tu negocio abriera más tarde, más temprano o durante más tiempo, ganaría nuevos clientes?

- **Tamaño.** ¿Si hicieras las cosas de diferente tamaño, atraerías a un nuevo mercado? Cuando Anita Roddick, famosa por la cadena de tiendas de perfumería The Body Shop, vio que los productos de belleza que quería sólo podía comprarlos en grandes cantidades, empezó a ofrecerlos en cantidades y tamaños más pequeños, generando así una nueva y enorme demanda.

- **Adaptación.** ¿Puedes usar una idea que ya está dando resultados en otra parte del país o en el extranjero e incorporarla a tu propio mercado?

- **Ubicación.** ¿Los clientes tienen que desplazarse desde lejos para llegar a su actual fuente de suministros? Éste es el indicador de mercado más utilizado por tiendas, peluquerías y otros negocios basados en el comercio minorista.

Renovar una vieja idea

Un buen punto de partida es observar qué productos o servicios se vendían bien en el pasado pero que, por algún motivo, dejaron de venderse. Pregúntate por qué parecen haber desaparecido y si ese problema puede solucionarse y cómo. O mira si en el extranjero o en otros mercados hubo productos o servicios que se vendieron bien durante años en sus mercados

de origen pero no lograron penetrar en tu área.
A veces basta un pequeño ajuste para dar a una vieja idea una nueva oportunidad de funcionar. Por ejemplo, el juego del Monopoly, que nació en Pensilvania (Estados Unidos), se introdujo en España con nombres de calles de ciudades españolas.

Usar internet

Muchos de los que empezaron a usar internet para hacer negocios no tenían nada especial que ofrecer, pues pensaron que el mero hecho de estar en la red era suficiente. No es de extrañar, por lo tanto, que la mayoría quebrara pronto.

Ganar en internet

Ángel llevaba cinco años trabajando en un taller de reparación de vehículos cuando decidió que le gustaría ser su propio jefe. El negocio de reparación de vehículos tiene, en general, un decorado de coches con abolladuras, charcos de aceite y billetes grasientos, es decir, algo muy diferente al entorno de los negocios por internet (*e-business*).

Su jefe tenía dos talleres, estratégicamente situados en cruces de carreteras, para atender tanto territorio como fuera posible. Cuando ocurre un accidente, la compañía de seguros perita los vehículos y los que se declaran en siniestro total son vendidos como chatarra, después de sacarles las partes que puedan servir como repuestos. El jefe de Ángel o alguno de sus competidores subastaban los que sí se podían reparar. Tradicionalmente, todos los vehículos se guardaban y vendían en los locales de la empresa, que para el efecto funcionaban como locales de exposición. Los posibles compradores llegaban, miraban y compraban de la forma acostumbrada, como si estuvieran en una agencia de vehículos de segunda mano. Eso significaba que los comerciantes situados en los mejores sitios tenían acceso tanto a las mejores compras como a los mejores clientes. Ocasionalmente, venían clientes de lejos, pero no a menudo, porque no les convenía gastar todo un día sólo mirando, sin estar seguros de encontrar una buena oportunidad.

Pero a Ángel le resultaba demasiado caro conseguir un local bien situado. Había leído algo sobre comercio electrónico y tuvo la impresión de que ofrecía posibilidades de abrir el mercado para atraer a más compradores a la subasta. También le pareció que, si las subastas se hacían por correo electrónico, él podía utilizar un local menos caro para guardar los vehículos, ya que en ese caso el acceso era menos importante para los compradores, los cuales podrían pedir que les mandaran lo comprado a su propia dirección.

Ángel compró entonces un programa de software nuevo que le permitió abrir su sitio en la red sin demasiadas complicaciones. En menos de seis semanas tenía funcionando el programa de subastas por internet, había hecho una campaña de publicidad, anunciándose en periódicos locales y especializados y había enviado correos electrónicos a todos sus contactos de negocios, para que dieran a conocer el negocio a terceros.

Más de cien compradores serios asistieron a las subastas electrónicas de Ángel, lo que mejoraba la asistencia a una subasta real, que con mucha suerte reunía a cincuenta posibles compradores. Tener una audiencia mayor y más amplia le permitía también ofrecer mejores precios.

Ángel empezó en pequeño, con sólo una docena de vehículos para la venta, pero rápidamente incrementó su catálogo. Pudo hacerlo porque todos sus vehículos se vendían y pagaban en cuestión de días. Su anterior jefe necesitaba tres meses para recuperar el dinero invertido.

Sin embargo, en España, la evolución de la tienda *online* de Zara demuestra claramente la importancia de tener establecimientos conocidos que respalden el comercio electrónico. Aunque la firma Inditex llegó muy tarde a la venta *online,* en sus primeros tres meses se convirtió en la tienda de Zara que mayor volumen de ventas genera a la enseña en todo el mundo, por volumen de facturación. Recibe 5000 pedidos diarios y aporta a la firma en torno a 200 millones de euros al año, frente a los 70 millones anuales que le reportan las tiendas más rentables.



Todas las reglas básicas de negocios son válidas para los que se hacen por internet. Necesitas una ventaja competitiva: tu producto o servicio tiene que ser mejor y diferente para que pueda distinguirse del montón.

Sin embargo, también se necesita cierta pericia en el uso de la red para poder añadir algún valor a la manera tradicional de vender un producto o servicio. Las agencias de empleo *online*, por ejemplo, aportan valor a sus sitios ofreciendo información útil a quienes solicitan sus servicios, como consejos para adelantar entrevistas de trabajo, escalas de salarios en vigor e información legal actualizada en materia de empleo.

Pero usar internet para convertir una vieja idea en un nuevo y lucrativo negocio puede ser ventajoso. Mira por ejemplo el caso que se presenta en el recuadro titulado *Ganar en internet*.

Resolver problemas de los clientes

A veces los clientes no están bien servidos por sus actuales proveedores. Muchas veces, las grandes empresas no parecen tener tiempo para atender debidamente a todos sus clientes, porque sencillamente les sale muy caro. Darse cuenta de que hay suficiente gente que necesita y espera cosas que no está consiguiendo puede constituir una buena oportunidad para crear una nueva pequeña empresa.

Empieza por recordar las ocasiones en las que has tenido motivos para quejarte por un producto o servicio. Y recoge información similar de amigos, parientes y colegas. Una queja repetida puede ser la clave para identificar un problema que está esperando una solución.

Luego recuerda las veces en que te pusieron trabas o restricciones cuando quisiste comprar algo. Si tales restricciones parecen fáciles de eliminar y otros han tenido esa misma experiencia, podrías haber encontrado una nueva idea de negocio.

Inventar e innovar

Con mucha frecuencia, las invenciones y las innovaciones son lo contrario a detectar un hueco en el mercado o a solucionar un problema no resuelto. Generalmente, los inventores empiezan mirando por el extremo opuesto del telescopio. Descubren un problema interesante y lo resuelven. Puede ser que no haya una gran necesidad de lo que han inventado, o puede que sí. Post-it, el cuadradito amarillo de papel con adhesivo en el dorso, tan utilizado hoy para escribir notas, es un buen ejemplo de lo que sucede cuando un inventor se dedica a buscar su propio provecho en lugar de satisfacer una determinada necesidad o resolver un problema candente. La historia de este invento es que unos científicos que trabajaban en la gigantesca compañía estadounidense 3M se toparon con un adhesivo que no pasaba ninguna prueba. Cualquier cosa que se le pegara podía despegarse fácilmente. Era obvio que no había mercado para eso, pero ellos insistieron y lo mandaron al departamento comercial, diciendo que el nuevo producto tenía propiedades únicas porque se adhería bien, pero temporalmente. El resto, como se dice, es historia.

Nunca intentes recorrer la solitaria ruta de los inventores sin conseguir primero toda la ayuda y asesoría que puedas. En el capítulo 7 encontrarás información sobre las organizaciones que pueden allanarte el camino desde tu mesa de trabajo hasta el mercado. También debes asegurarte de que nadie te haya arrebatado el invento y, por si acaso, pon un cerco legal alrededor de él para mantener lejos a los merodeadores. Los detalles de propiedad industrial e intelectual, patentes y similares se tratan en el capítulo 10.

Dar a los lectores lo que les gusta

El concepto que el británico Tim Waterstone aplicó a su cadena de librerías en 1982 se le ocurrió visitando librerías en Manhattan en sus frecuentes viajes a Estados Unidos. Eran locales magníficos: animados y concebidos para facilitar las cosas a los compradores, con un gran surtido, personal accesible y horarios amplios. Tuvo la sensación de que en Gran Bretaña los compradores de libros tenían que sentirse frustrados por no poder hojear en sus horas libres, ya que las librerías británicas sólo abrían en los horarios convencionales, y porque, en general, los dependientes de esas librerías no sabían de libros. Eso significaba que a menos que un cliente supiera exactamente cuál era el libro que estaba buscando, no iba a encontrar mucha ayuda.

Aunque Waterstone tuvo la sensación de haber dado con una gran idea de negocio, no hizo nada en ese momento porque ya tenía un trabajo. Pero cuando se quedó sin empleo, una visita a la oficina de empleo le sirvió de catalizador. Fue la experiencia más horrible de su vida. Sin esperar a que llegara su turno, salió corriendo y se sentó en su coche. Y en vez de intentar conseguir otro empleo formuló el concepto de librerías Waterstone. Los bancos más grandes le negaron crédito pero tuvo suerte con una compañía financiera. Dio como aval su casa, además de aportar 6000 libras que tenía ahorradas y consiguió que su suegro le prestara otras 10 000. El resto lo consiguió por medio del servicio gubernamental de garantía de préstamos para pequeñas empresas. Tres meses más tarde abrió la primera librería en Londres.

Basándose en un sencillo plan para el establecimiento, que un estudiante de arte le dibujó por 25 libras, Waterstone llenó el local con el tipo de libros que atraen a los bibliófilos, no a los que buscan los títulos de moda. Amplios horarios, hasta bien entrada la noche, apertura los domingos (en los lugares donde estaba permitido) y recompensas para unos empleados conocedores del sector, tuvieron como resultado un enorme volumen de ventas. En el 2010, tenía más de 300 tiendas en toda Europa en las que trabajaban 4500 empleados.

Comercializar ideas de otros

Quizá no tengas una idea de negocio, pero de todos modos sientes un fuerte deseo de trabajar por tu cuenta. Eso no tiene nada de raro. A veces, cosas como perder el empleo, una jubilación anticipada o un golpe de suerte pueden incitarte a buscar una idea de negocio.

Las ideas de negocio, en sí mismas, surgen a menudo de lo que se ha aprendido o experimentado en empleos anteriores, pero requieren un tiempo antes de salir a la luz. Casi siempre se necesita recibir un buen flujo de ideas antes de que llegue la que atraiga y parezca viable.



Se pueden pescar ideas y oportunidades de varias maneras:

- **Leer revistas de negocios.** Publicaciones periódicas especializadas como la revista *Emprendedores (www.emprendedores.es)* ofrecen en sus páginas numerosos ejemplos de emprendedores que han creado su empresa con éxito y secciones fijas sobre oportunidades e ideas de negocios con futuro.

- **Hojear periódicos y otras publicaciones.** Casi todos los periódicos económicos (*Expansión* y *El Economista*), así como muchas publicaciones de interés general, incorporan secciones con ideas y oportunidades para pequeñas empresas.

- **Revisar los sitios de la red.** Internet es una gran fuente de ideas de negocios. Como hemos indicado, *Emprendedores* y otras publicaciones como Entrepreneurs.com (*www.soyentrepreneur.com*) ofrecen centenares de ideas para nuevos negocios, junto con información sobre costes de instalación y sugerencias para ulteriores averiguaciones. También tienen una serie de listas de evaluación para ayudarte a analizar una oportunidad de negocio y ver si es la que te conviene.



Cuando respondas un anuncio en el que se ofrezcan ideas de negocios, ten cuidado de no caer víctima de algún fraude. Las organizaciones de consumidores y usuarios han advertido a menudo de que no todas las ofertas del tipo “Hágase rico en un mes” son legítimas. Tales anuncios pueden inducir, incluso a gente muy preparada, a enredarse en falsos proyectos. “Engañar a todo el mundo todo el tiempo” es perfectamente posible cuando el producto o servicio es suficientemente atractivo o interesante.

Ser mejor o diferente

Para tener una razonable esperanza de éxito, toda oportunidad de negocio debe pasar una prueba crucial. La forma en que vas a operar el negocio tiene que ser diferente, o mejor que la de cualquier otro negocio de la misma línea. En otras palabras, necesitas una PUV (propuesta única de ventas), o su equivalente en internet, una *aplicación mortífera*.

La idea que subyace a estas dos proposiciones es que tu negocio tendrá una ventaja competitiva, casi invencible, si tu producto o servicio ofrece algo altamente deseable que otros en el mismo campo no pueden copiar fácilmente. Algo que solamente tú puedes ofrecer. La PUV inicial de Dyson fue la aspiradora sin bolsa y la de Amazon fue la de comprar con un solo "clic" mediante un sistema de memoria de los detalles del cliente que hacía de las compras por internet una experiencia menos difícil.

El truco con PUV y aplicaciones mortíferas está no sólo en, primero, desarrollar la idea, sino en ponérselo difícil a otros que quieran copiarla. (En el capítulo 9 se enseñan maneras de proteger tu PUV.)

Si ni tú ni el producto o servicio que estás ofreciendo os diferenciáis de alguna manera, entonces ¿por qué diablos querrá nadie comprarte? Ahora bien, no te aferres a la idea de que únicamente las nuevas invenciones tienen alguna esperanza de éxito. A menudo, el simple hecho de hacer lo que te habías propuesto, cuando dijiste que lo harías, basta para que destaques entre el montón.

Eso fue lo que hizo Tom Farmer cuando fundó Kwik-Fit. Se dio cuenta de las múltiples críticas que suscitaban los talleres: la experiencia de lograr que arreglaran un tubo de escape o inflaran una neumático era cada vez más desagradable porque uno no podía fiarse del presupuesto que le habían dado inicialmente o estar seguro de cuándo estaría reparado el coche. Lo usual era que dijeran: "Llámenos a primera hora de la tarde y le diremos algo."

La gran idea de Farmer fue, sencillamente, hacer promesas que podía cumplir: cumplir los plazos y no cambiar los presupuestos. Lo increíble es que eso fue suficiente para que el negocio creciera de tal forma que la Ford Motor Company pensó que valía el millón de libras que pagó por él.

Encontrarás maneras de comprobar si tu idea de negocio es factible en el capítulo 5.

Desechar malas razones para iniciar un negocio

Quizá tienes una lista de buenas razones para montar un negocio; sólo asegúrate de que no lo vas a emprender por las equivocadas (algunas de las cuales te muestro en las secciones siguientes).

Evitar suposiciones erróneas

Asegúrate de que tu idea de negocio no es un fiasco. Nadie puede estar seguro de tener una gran idea entre manos, pero se pueden tomar algunas medidas para evitar las que son decididamente perdedoras. Por mucho que quieras empezar un negocio, tu buen ánimo no te servirá de nada si arrancas de una falsa premisa, como las de la lista siguiente:

- **Hay que educar al mercado.** Es lo que piensan algunos cuando el mercado todavía no se da cuenta de que no puede vivir sin un determinado producto o servicio. Muchos de los primeros negocios en internet partieron de esa premisa y ya sabes lo que les pasó. Claro que eso no significa que sea absolutamente imposible introducir un nuevo producto en el mercado siendo emprendedor. La empresa gallega Conservas Porto-Muiños está enseñando a los españoles a consumir algas como una *delicatessen*, igual que lo hacen los japoneses, y está desarrollando su nicho con éxito desde hace años. Si crees que hay que educar a los clientes para que piensen en comprar tu producto, piensa bien cuánto dinero necesitarías para darlo a conocer y si tienes un buen colchón financiero para aguantar en el mercado con pocos ingresos. De lo contrario, quítate la idea de la cabeza y déjasela a quienes tengan mucho dinero y horizontes sin límites; pueden necesitarla.

- **Seremos los primeros en el mercado.** Tener la "ventaja de ser el primero en llegar", es lo que se dice para justificar la voluntad de iniciar un nuevo negocio. Es uno de los principios más duraderos de la teoría y práctica de los negocios. Empresarios y gigantes ya

establecidos están siempre corriendo para ser los primeros. Algunas investigaciones realizadas en la década de 1980 parecían mostrar que los que se adelantaban tenían ventajas permanentes en distribución, gama de productos, calidad de los mismos y, sobre todo, participación en el mercado. Pero aunque seductora, la teoría del primero en el mercado es, probablemente, equivocada. Una cuidadosa revisión de las investigaciones que respaldaban esa teoría, publicada en la revista *Sloan Management Review,* demostró que sus supuestos no se sostenían. Entre los muchos errores de la primera investigación, los autores del artículo de *Sloan* revelaron que las preguntas utilizadas para obtener muchos de los datos eran, cuando menos, ambiguas. De hecho, la única evidencia convincente de todas las investigaciones fue que casi la mitad de las firmas que aplicaban la estrategia de ser las primeras en el mercado estaban destinadas a fracasar, mientras que las que las seguían de cerca tenían más probabilidades de éxito.

- **Si conseguimos un 1 % del mercado, estamos salvados.** No hay mercados con uno o dos puntos de porcentaje vacantes esperando a que alguien los atienda. Entrar en casi cualquier mercado significa desplazar a algún otro, incluso si tu producto es nuevo. Como emprendedor tendrás más éxito si no intentas luchar en un mercado de gigantes. Es mejor buscar un hueco que hayan dejado los grandes, en el que tú puedas tener un gran porcentaje del mercado, que intentar rascar un ridículo 1 % de un mercado más grande. Cuando José Luis Torregrosa, un emprendedor alicantino, creó su negocio Grupo Torregrosa en 1990, lo hizo pensando en competir con grandes marcas como Purina y Friskies en el mercado de los alimentos para mascotas. Su idea era conseguir una pequeña cuota de mercado, trayendo esos productos desde China y ofreciéndolos a buen precio. Enseguida se dio cuenta de que no podría competir en ese mercado y se enfocó a un nicho que las grandes no habían desarrollado: los snacks para mascotas. Ahora exporta su idea a Estados Unidos. De su experiencia puedes aprender que es mejor ser líder en un segmento pequeño (que puede ser muy grande si miras el mercado internacional) que intentar competir por una ridícula cuota en un mercado

aparentemente mucho mayor.

Todo negocio comienza con una idea, aunque ésta no tiene que ser necesariamente tuya. Pero sí que debe ser viable, lo que significa que debe haber clientes en el mercado que quieran comprarte. Y tienen que ser suficientes para permitirte llevar la clase de vida que quieres. Puede ser una idea que has alimentado durante años o la gran idea de otros que es tan grande que ellos no pueden explotarla. Un ejemplo de idea de negocio que ofrece suficiente espacio para más de un principiante es el de las franquicias, que pueden ser gestionadas a distintos niveles, desde la sola franquicia local, hasta la pequeña cadena de entre dos y cinco, que puede abarcar áreas vecinas.

Evitar errores obvios

Tu entusiasmo por emprender un negocio es un activo valioso, siempre y cuando no te ciegues frente a ciertas realidades. Algunas cosas que debes evitar:

- **Empezar en un sector de negocios del que no tengas conocimiento o experiencia.** La hierba siempre parece más verde en el prado del vecino, haciendo parecer las oportunidades de negocio en tierras lejanas o con tecnologías con las que apenas estás familiarizado desproporcionadamente atractivas. Aventurarse por ese camino conduce al desastre. El éxito en los negocios depende de conocer muy bien el mercado desde el principio y de seguir conociéndolo tan bien frente a competidores incansables.

- **Invertir más dinero del que puedes permitirte perder, especialmente si lo tienes que devolver obligatoriamente.** Se necesita tiempo para constatar cómo funciona un negocio. Si gastas tu capital y agotas tu capacidad de crédito en la primera etapa entonces eres más jugador que empresario. El verdadero empresario sólo corre riesgos calculados. Cuando el británico Freddie Laker empezó su negocio de aerolínea de bajo precio

(Laker Airways, en 1966) se gastó todo lo que había conseguido en comprar más aviones de los que podía adquirir. Para empeorar las cosas, se equivocó respecto a la tasa de cambio entre la libra esterlina y el dólar. Naturalmente perdió. Debes aprender de los errores del señor Laker.

- **Competir con negocios establecidos antes de ser lo bastante fuerte para hacerlo.** Laker también violó un tercer tabú. Desafió a los grandes en su propio terreno. Perturbó a las aerolíneas nacionales británicas y estadounidenses en sus rutas más lucrativas. No había la menor posibilidad de que unas empresas sólidamente arraigadas y con mucho dinero fueran a ceder territorio a recién llegados sin pelear hasta morir. Eso no quiere decir que la idea de negocio de Laker fuera errónea. Después de todo, RyanAir y EasyJet han demostrado que la idea puede funcionar. Pero estas dos empresas se metieron en el mercado de vuelos cortos, a menudo operando en aeropuertos no muy céntricos y, en el caso de EasyJet, empezaron con decenas de millones de libras que la familia había ahorrado en una vida dedicada al negocio del transporte.

Reconocer que la economía importa

La situación general de la economía tiene un marcado efecto tanto en la propensión de la gente a emprender negocios como en sus posibilidades de supervivencia.



Entre 1989 y 1990, y entre 1996 y 1997, dos períodos de gran crecimiento económico en Gran Bretaña, la tasa trimestral de apertura de nuevos negocios fue de 130 000 y 140 000, respectivamente. Entre 1991 y 1992, y 1999 y 2000, períodos que hoy se consideran de recesión, las aperturas fueron unas 80 000 por trimestre. Las tasas de cierre de negocios durante estos últimos períodos fueron también más o menos un 15 % más

altas, o sea, que el conjunto de pequeños negocios disminuyó.
Como entonces, la actual crisis económica está afectando a la capacidad para emprender y al número de cierres de negocios. En concreto, en España y según datos del informe GEM, en el 2010 se registró la Tasa de Actividad Emprendedora más baja de toda la década. Y eso que antes habíamos dicho que nos encontramos en un momento histórico en cuanto a las ganas de crear empresas. ¿Por qué esta contradicción?
Las crisis afectan a puntos claves para sacar adelante un proyecto. En primer lugar, la falta de acceso a la financiación. Se calcula que un 60 % de los emprendedores necesitan financiación ajena para crear sus empresas. Si no consiguen ese capital no pueden sacarlas adelante. La mitad de los emprendedores que montaron un negocio en el 2010 lo hizo aportando ellos todo el capital y quienes buscaron algo de financiación ajena pusieron de su propio bolsillo nada menos que un 67 % del mismo. A la barrera que supone la falta de financiación hay que añadir la caída del consumo (que hace más difícil rentabilizar los nuevos proyectos). Aunque teóricamente el cierre de negocios podría interpretarse como un mercado con menos competencia, lo cierto es que las empresas que resisten en el mercado suelen ser las más fuertes y van a pelear fácilmente contra cualquier nuevo competidor que intente quitarles mercado.
Pero siempre se ha dicho que en toda crisis hay una oportunidad, y es cierto. Que la situación económica haga más difícil triunfar en el mercado no significa que no se creen proyectos de éxito, en plena crisis. De hecho, según datos del 2010, nada menos que 250 millones de personas en todo el mundo estaban sacando adelante un negocio que acababan de montar (110 millones de nuevos proyectos) o que se encontraba en fase de consolidación, 140 millones de empresas que se crearon ya con la crisis, y que llevaban en el mercado entre tres y 42 meses.



Si puedes elegir cuándo empezar, es mejor tener la corriente a tu favor y no en contra. Pero si tienes una idea de negocio realmente buena e innovadora y dispones de gran parte del capital necesario para sacarla adelante, una crisis también es un buen momento para emprender.

Prepararse para reconocer el éxito

Para tener verdaderamente éxito al dirigir tu propio negocio, no sólo hay que hacer dinero, sino divertirse. Ésa es tu recompensa por las largas horas de trabajo, la presión de los plazos difíciles y la de los constantes problemas que acompañan a la mayoría de los negocios que empiezan.
Una medida del éxito de cualquier negocio es su mera supervivencia. Ésta no es una meta tan trivial ni tan fácil de lograr como parece, como se desprende de la cantidad de negocios que fracasan todos los años.
Pero sobrevivir no es suficiente. La clave de la supervivencia, como se muestra en el capítulo 8, es el flujo de caja, pero lo que realmente determina si vale la pena sobrevivir es que el negocio produzca beneficios y puedan utilizarse provechosamente los activos del mismo.

Medir el éxito del negocio

Nadie en sus cabales está interesado en un negocio que pueda fracasar y, sin embargo, eso es exactamente lo que millones de emprendedores acaban haciendo. Responder a las siguientes preguntas puede servirte para verificar si estás avanzando en el camino correcto hacia el éxito.

- ¿Estás logrando tus metas y objetivos? En el capítulo 6, hablo de fijar metas de negocio. Alcanzar esas metas y objetivos es al mismo tiempo un estímulo y la justificación para seguir en el negocio.

- ¿Estás ganando suficiente dinero? Ésta parece una pregunta tonta pero puede ser la más importante que te formules. La respuesta depende de cómo contestes estas dos:

    - ¿Te convendría más invertir tu tiempo y tu dinero en otra cosa? Si la respuesta es sí, entonces ya es hora de volver a la etapa de planificación de tu idea de negocio.

    - ¿Puedes ganar suficiente dinero para reinvertirlo en hacer crecer tu negocio? La respuesta a esta pregunta sólo se ve clara

cuando calculas tus márgenes de beneficio, como se ve en el capítulo 13. Pero es evidente que muchas empresas no producen suficiente dinero por el aspecto descuidado de muchos establecimientos y por los equipos viejos y desgastados que emplean.

- ¿Trabajas teniendo en cuenta tus valores? Los almacenes Body Shop de Anita Roddick tienen una serie de valores, claramente definidos, que tanto ella como todos sus empleados respetan y promueven. Todos los aspectos del negocio, desde los productos y el marketing hasta la contratación de personal, promueven ese sistema de valores; si no respetas el medio ambiente, no puedes formar parte del equipo. La filosofía de Roddick puede parecer muy estricta, pero son los valores los que pueden orientaros a ti y a tu equipo cuando las cosas se pongan feas.

Mito y realidad de la tasa de supervivencia empresarial

Circula mucha información inexacta sobre la cantidad de negocios que fracasan. La estadística más equivocada y persistente es que el 70 % de todos los nuevos negocios (algunos dicen que el 90) fracasa. La tasa de fracasos es alta, pero no tanto, y en todo caso el término “fracaso” en sí mismo, si se utiliza para describir que un negocio ha cerrado, tiene varios matices sutilmente diferentes.

Aunque siempre hay millones de pequeñas empresas empezando, muchas sobreviven sólo durante un breve tiempo. Más de la mitad de todos los negocios independientes dejan de funcionar dentro de sus primeros cinco años. Sin embargo, si consigues aguantar cinco años, las posibilidades de que tu negocio sobreviva aumentan notablemente en relación con los primeros años.

Eficiencia *versus* eficacia

A menudo se entiende la *eficacia* como “hacer lo apropiado”, mientras la *eficiencia* se entiende como “hacer bien las cosas”. Hacer lo que corresponde, lo apropiado, tiene mucho que ver con escoger correctamente las metas por alcanzar. Por ejemplo, si la declaración de misión de tu empresa hace hincapié en concentrarse en los clientes y orientarse al mercado, entonces, para ser eficaz, tienes que fijar metas que estimulen a todos los que trabajan para ti a tener en cuenta, en primer lugar, a tus clientes, y a estar atentos a las demandas del mercado antes de que éstas empiecen a sentirse, diseñando y creando nuevos productos, por ejemplo.

La eficiencia, “hacer las cosas bien”, tiene que ver más con el acierto a la hora de emplear los recursos para el logro de los objetivos. Para ser eficientes, tus empleados deben tener objetivos que aseguren que el negocio puede alcanzar sus metas de orientación a los clientes y al mercado. Entre otras cosas, estos objetivos deberían llevar a una distribución apropiada del presupuesto de investigación para diseño, desarrollo del producto e investigación del mercado. Los recursos siempre escasean, y ninguna empresa está en condiciones de desperdiciarlos.

Las organizaciones exitosas no son o eficientes o eficaces; las mejores empresas son eficientes y eficaces. Y estas empresas lo son porque se han puesto seriamente a establecer metas y a desarrollar objetivos claros, susceptibles de ser medidos, para así poder cumplir con la misión que se habían fijado.

He aquí una lista de causas comunes de fracaso de los negocios.

- **Movimiento insuficiente:** Esto puede suceder si los costes fijos de tu negocio son demasiado altos, en relación con el nivel total de ventas conseguido. Mira el capítulo 6, que enseña cómo calcular tu punto de equilibrio para mantener el nivel de ventas suficientemente alto y no incurrir en pérdidas.

- **Gestión y supervisión deficientes:** Puede que sepas muy bien cómo funciona tu negocio, pero compartir ese conocimiento y experiencia con las personas que empleas no es siempre fácil. En el capítulo 11 puedes ver cómo dirigir y controlar a tus empleados y conseguir que rindan al máximo.

- **Control de la contabilidad inapropiado:** Frecuentemente los negocios fracasan porque los emprendedores están, en la fase inicial, demasiado ocupados para llevar los números. Los pedidos

y las facturas se acumulan, esperando el momento de ser registrados en los libros. Pero sin una información financiera oportuna, se pierden señales clave y se toman decisiones equivocadas. En el capítulo 13 podrás aprender a administrar mejor que bien este aspecto.

- **Competencia:** Sin una estrategia exitosa para conseguir y retener a los clientes, tu negocio estará a merced de la competencia. En el capítulo 10 aprenderás a ganar la batalla de los clientes.

- **Capital insuficiente:** Tú, lo mismo que la mayoría de los principiantes, puedes confiar en salir adelante con poco capital. Pero tienes que ser realista respecto a cuánto dinero se necesita para salir adelante y para poder seguir en el negocio hasta que el volumen de ventas sea realmente apreciable. En el capítulo 8 puedes ver cómo planificar el flujo de caja que te permita sobrevivir.

- **Malas deudas:** Desgraciadamente, disponer de estupendos productos o servicios y tener clientes dispuestos a comprarlos resuelve sólo la mitad del problema. La otra mitad es asegurarse de que esos clientes paguen oportunamente. Uno o dos morosos pueden matar una empresa incipiente. En el capítulo 13 verás cómo puedes estar seguro de que te paguen a tiempo.

- **Excesiva remuneración para los dueños:** Algunos propietarios de negocios confunden el dinero que se ingresa con los beneficios, y se lo llevan como ganancias netas. Olvidan que hay que pagar impuestos, IVA, seguros y mantenimiento, antes de poder calcular los beneficios netos y saber cuánto se puede retirar sin riesgo. En el capítulo 13 podrás aprender cómo distinguir beneficios de efectivo en caja y prevenir futuras facturas.

Estudiar las estadísticas

La alta tasa de cierres empresariales, especialmente en los primeros cinco años de actividad, debe ayudarte a ser consciente de que emprender no es fácil. Pero no debe desanimarte a hacerlo. No todas las empresas que cierran lo hacen porque el negocio no sea viable. De hecho, en el 2010, en plena crisis, se dieron de baja unas 411 000 empresas, pero el 29 % de ellas lo hicieron porque cambiaron de dueño. Es decir, continuaron su actividad bajo otra denominación social.

Según el Informe GEM 2010, casi la mitad de los cierres (48,6 %) se debieron a la falta de rentabilidad y casi uno de cada cinco (17,8 %) a los problemas para obtener financiación.

¿Qué debes concluir de estos datos? Que, efectivamente, la mitad de las empresas creadas y que han fracasado lo han hecho porque no tenían un buen modelo de negocio. El resto, y son la otra mitad, lo han hecho en una pequeña parte por las dificultades del entorno actual para obtener financiación (mejor que el éxito de tu negocio no dependa de tu capacidad para captar capital ajeno) y una de cada tres para continuar con la actividad bajo otra denominación social, por venta del negocio o cambio de la forma jurídica de la empresa.

Capítulo 3

¿Puedes dirigir el negocio?

En este capítulo

- Evaluar si te conviene ser tu propio jefe
- Hacer un inventario de habilidades para identificar cualquier carencia

La razón por la cual los gobiernos están tan interesados en fomentar el espíritu empresarial es bastante clara: las nuevas empresas crean empleo y son fuente de prosperidad para los países, y estas dos cosas son objetivos básicos de todo poder ejecutivo. Si esas empresas nuevas no echan a la gente a la calle cuando empieza a notarse una recesión, se vuelve aún más atractivo apoyarlas.

Pero nadie emprende negocios, o desarrolla los que hay, sólo por dar gusto a los políticos o para dar empleo a sus conciudadanos. Las razones para pensar en trabajar por cuenta propia son otras: a la mayoría de la gente le atrae la idea de escapar de la rutina diaria de trabajar para otros y empezar a ser dueña de su propio destino. Sin embargo, siendo muchos los posibles

beneficios, el asunto también presenta muchos desafíos y problemas reales, y trabajar por cuenta propia no es una opción realista para todos.
Las preguntas que debes formularte son: ¿Puedo hacerlo? ¿Soy realmente una persona emprendedora? ¿Cuáles son mis motivaciones y objetivos? ¿Cómo puedo encontrar el tipo de negocio que más me conviene? Este capítulo puede ayudarte a descubrir las respuestas a esas preguntas.

Decidir qué es lo que esperas obtener del negocio



Analiza si, entre las siguientes razones, que son las que más a menudo da la gente para iniciar un negocio, está la tuya.

- Poder tomar tus propias decisiones.
- Tener un negocio propio para dejar a los hijos.
- Dar empleo a la familia.
- Poder sacar provecho de habilidades especiales.
- Ganar tu propio dinero, cuando quieras.
- Tener un horario de trabajo flexible.
- Querer correr un riesgo calculado.
- Reducir tensión y preocupaciones.
- Tener la satisfacción de crear algo verdaderamente propio.
- Ser tu propio jefe.
- Trabajar sin tener que depender de otros.

Todas estas razones parecen estar conectadas con uno de los siguientes dos motivos: obtener satisfacción personal (poder disfrutar del trabajo como de cualquier otra cosa en la vida) y ganar dinero (lo cual es esencial para que un negocio cualquiera pueda durar algún tiempo).
Pero incluso con una personalidad apropiada y unos objetivos realistas, deberás estar seguro de que el negocio que vas a iniciar se adecua a tus habilidades.
Los siguientes apartados tratan detalladamente cada una de esas razones.

Obtener satisfacción personal (o los empresarios sólo quieren divertirse)

A nadie le gusta que le digan lo que tiene que hacer, o dónde y cuándo hacerlo. Trabajar para otros tiene esas desventajas.
Al único que se puede culpar si su empleo es aburrido, repetitivo o consume un tiempo precioso que tal vez deberías dedicar a la familia y a los amigos, es a ti.
Otra fuente de satisfacción personal es la de “poder hacer las cosas a mi manera”. Con frecuencia, las decisiones que imponen los jefes confunden e irritan a los empleados. Es común oír decir a directivos medios de grandes empresas que ellos nunca gastarían su propio dinero de la forma como les ordenan los de arriba. Tanto directivos como subordinados se sienten constreñidos por las políticas de las empresas, que parecen establecer estándares arbitrarios e iguales para clientes y empleados.



La alta tasa de fracaso de nuevas empresas puede indicar que, aunque a algunas personas las seduce la idea de trabajar por su cuenta, lo cierto es que podrían tener más éxito y estar más satisfechas en otro tipo de actividad.
Dirigir tu propia empresa te permitirá hacer las cosas del modo en que piensas que el mercado y tus empleados consideran apropiado para ese momento. Hasta que, por supuesto, tu firma se consolide y tenga éxito.

Cargas fiscales

Quienes inician nuevas empresas son determinantes en la creación de riqueza y así lo han reconocido muchos países, que compiten en la creación de un clima de negocios favorable tanto para atraer capital como para impulsar la creación de nuevas empresas.
En España, el Gobierno ha intentado facilitar ese clima para emprender reduciendo los trámites y costes para crear nuevas empresas, rebajando las cargas fiscales que soportan los emprendedores por el ejercicio de su actividad y gravando menos los beneficios obtenidos por pequeños inversores particulares que apoyan con su capital privado a proyectos emprendedores. Hoy se puede crear una empresa en un día y con apenas unos costes de cien euros.
Pero más importantes aún son las medidas que intentan reducir las cargas fiscales que soportan las pymes en el ejercicio de su actividad y que afectan directamente a su cuenta de resultados. En este aspecto, hay que destacar el Real Decreto-Ley 13/2010, de 3 de diciembre, que entre otros cambios fundamentales eleva de 8 a 10 millones de euros el umbral del volumen de negocio que permite acogerse al tipo impositivo del 25 % (en lugar del 30 % general) y aumenta hasta 300 000 euros el importe de la base imponible de las empresas de reducida dimensión gravadas al tipo reducido del 25 %. Este límite se aplica también a las microempresas que pueden acogerse a un tipo del 20 %.

Ganar dinero

Aparte de ganar la lotería, la única forma de ser económicamente independiente es abrir un negocio propio. Eso no quiere decir que no tenga sus riesgos. La verdad es que la mayoría de quienes trabajan por su cuenta no se convierten en millonarios. Pero muchos sí lo son, y muchos más se vuelven más ricos de lo que hubieran sido trabajando para otros.
Además, siendo emprendedor ganas dinero trabajando a tu propio ritmo y cuando quieres, y puedes incluso ayudar a la familia a que también gane dinero.
Pero dirigir un negocio propio significa correr más riesgos de los que se corren cuando se trabaja para otro. Si el negocio fracasa, puedes acabar perdiendo más que el empleo. Si, como la mayoría de los dueños, trabajas realmente por tu cuenta, sin siquiera formar una sociedad limitada (tienes más sobre esto en el capítulo 4), puedes terminar siendo personalmente

responsable de las deudas del negocio. Esto puede obligarte a vender tu casa o cualquier otra propiedad o activo para poder pagarlas. En esas circunstancias, no sólo habrás perdido tu trabajo, sino que quedarás en peores condiciones que cuando empezaste, aparte de que cerrar un negocio no tiene nada de agradable o satisfactorio.

Dirigir un negocio nunca es fácil y, sobre la base de lo que se gana por hora, está peor pagado que trabajar para otros. Entonces, ¿por qué iniciar un negocio nuevo? Y, en ese contexto, ¿son tus objetivos verdaderamente realistas?

Si quieres trabajar por tu cuenta porque piensas que te vas a hacer millonario, ten en cuenta esto: sobre la base de salario/hora, probablemente ganarás menos de lo que ahora ganas. Y si piensas en que “bueno, por lo menos estaré trabajando para mí”, considera cuánto tiempo podrás hacerlo. La dura realidad es que la mayoría de las empresas nuevas fracasan.

No quiero descorazonarte, sino, simplemente, mostrarte la realidad. La verdad es que llevar tu propio negocio es un trabajo duro que, con frecuencia, no compensa nada al principio. Hay que estar reconciliado con esa realidad para tener posibilidades de triunfar.

Evaluarte a ti mismo

Los negocios no son sólo ideas u oportunidades de mercado. También involucran a gente y, al principio, eso quiere decir a ti. Debes estar seguro de que tienes el carácter adecuado para gestionar tu propio negocio y la experiencia y conocimientos necesarios para el tipo de negocio que quieres emprender.

El test propuesto al final de esta sección no requiere preparación, pero te servirá para descubrir la verdad respecto a tus capacidades y para comprobar si dirigir, o no, un negocio propio es una gran opción de carrera o un posible desastre.

Descubrir tus cualidades empresariales

Al fundador de un negocio se le ve como alguien rebosante de ideas, entusiasta, muy activo e insaciablemente curioso. Pero cuanto más procures

formarte una imagen clara del típico fundador de pequeñas empresas, más difusa se volverá. Se han hecho muchos esfuerzos para definir las características de las personas con madera de emprendedores, todos con muy poco éxito. En realidad, el indicador más seguro de que una persona probablemente empiece un negocio es que ya tenga un pariente gestionando uno.
Dicho eso, hay ciertas características generales consideradas como deseables, si no obligatorias. En internet puedes encontrar herramientas que te ayuden a medir tus habilidades, como el Autodiagnóstico de Actitudes Emprendedoras de *www.ipyme.org.* También puedes comprobar aquí si te reconoces en la siguiente lista de rasgos.

- **Tener mucha fe:** Debes tener fe absoluta en tu idea de negocio. Es la única manera de que puedas convencer a todos los incrédulos que vas a encontrar en tu camino. Pero la fe ciega no basta. Esa confianza tiene que estar respaldada por una sólida estrategia de negocio.

- **Ser capaz de trabajar duro:** El trabajo duro no debe confundirse con trabajar muchas horas. Habrá épocas en las que el propietario tenga que trabajar 18 horas diarias, pero eso no debería ser lo normal. Ahora, si tú, en efecto, disfrutas trabajando muchas horas, está bien. Los entusiastas del trabajo pueden ser muy productivos. Por el contrario, los fanáticos del trabajo tienen una negra y adictiva cualidad según la cual lo que sale (resultados) parece más importante que lo que entra. Esa forma de trabajar duro es contraproducente. Trabajar duro es, más bien, perseverar en una tarea, por difícil que sea, hasta completarla. Cumplir plazos a pesar de estar exhausto. Hacer cosas desagradables, para poder hacer las agradables.

- **Poder aceptar lo incierto:** Una característica esencial del que inicia un negocio es la disposición a tomar decisiones y a correr riesgos. Lo cual no significa jugar al azar, sino calcular cuidadosamente las posibilidades y decidir qué riesgos correr y cuáles no.

- **Tener buena salud:** Aparte de ser capaz de trabajar largas horas,

el dueño de una pequeña empresa, si quiere triunfar, tiene que estar en su puesto a todas horas, todos los días. Los dueños son el lubricante esencial que mantiene en marcha el negocio. Ellos son los que tienen que llenar el vacío que se crea cuando alguien está de baja o cuando simplemente no hay con qué pagar a un empleado para realizar una determinada labor. Ellos mismos no pueden permitirse el lujo de faltar al trabajo por enfermedad. En los primeros días de la vida de una empresa, hasta una semana de vacaciones se considera un lujo.

- **Ser autodisciplinado:** El propietario director necesita ser muy disciplinado si quiere mantenerse y mantener a su empresa funcionando según lo planeado. Él es quien dice a qué hora se hace qué. Una equivocación suya se traduce en equivocaciones de todos y en todas las áreas del negocio.

  Una de las trampas más comunes en las que cae el principiante es la de no distinguir entre dinero efectivo y beneficio. El dinero en efectivo hace creer a la gente que es rica y, si eso se traduce en ostentar prestigio con automóviles u oficinas lujosas, el fracaso está a la vuelta de la esquina.

- **Ser innovador:** Casi todo el mundo piensa que la innovación es la característica que más distingue a los fundadores de negocios. Éstos tienden a abordar lo desconocido, hacen las cosas de forma distinta o, lo que es más difícil, transforman ideas viejas en nuevas. Pero van más allá de la innovación en sí misma y llevan su concepto al mercado en vez de permanecer en su torre de marfil.

- **Dispuesto a todo:** Los fundadores de nuevas empresas no son genios. En un determinado campo de negocios hay, casi siempre, gente más competente que ellos. Pero, en cambio, tienen una amplia gama de habilidades y están siempre dispuestos a hacer cualquier cosa para que el negocio salga adelante. Es frecuente que sean ellos mismos quienes fabriquen el producto, lo vendan y lo cobren, pero, sobre todo, es la suficiente confianza en sí mismos lo que les permite moverse cómodamente en territorio

desconocido.

- **Orientado hacia el éxito:** Quienes fundan nuevas empresas deben orientarse hacia los resultados. La gente que triunfa se fija metas y disfruta tratando de lograrlas lo más pronto posible, para ponerse a perseguir otras. Esta continua actividad es una de sus principales características.

Hacer un inventario de habilidades y conocimientos

Las preguntas de autoevaluación que encontrarás en esta sección sirven para sondear únicamente aquellas áreas que puedes controlar o en las que puedes influir. Haz la evaluación y también pide que te puntúen una o dos personas conocidas.
Una puntuación alta no es garantía de éxito y una baja tampoco presagia fracaso. Pero la combinación de respuestas debe poner en evidencia algunas cosas que deberías considerar antes de zambullirte.
Si la afirmación se cumple en muy pocos casos, marca 1; si generalmente es verdad, señala 2, y si casi siempre lo es, elige 3.

1. Sé muy bien cuáles son mis objetivos personales y de negocios.

2. Realizo mis tareas rápidamente.

3. Puedo cambiar rápidamente de dirección si varían las condiciones del mercado.

4. Me gusta responsabilizarme de que las cosas se hagan.

5. Me gusta trabajar solo y tomar mis propias decisiones.

6. No me alarman las situaciones de riesgo.

7. Afronto fácilmente la incertidumbre.

8. Me presento y presento mis ideas de forma convincente.

9. No me he puesto enfermo ni un solo día en muchos años.

10. Puedo fijarme mis propias metas y disponerme a lograrlas.

11. Mi familia me respalda en este proyecto, a sabiendas de que significa trabajar duro día y noche.

12. Acepto bien las críticas porque casi siempre se aprende algo útil de ellas.

13. Puedo escoger bien a mis colaboradores.

14. Tengo energía y entusiasmo.

15. No me gusta perder tiempo.

Una puntuación de más de 30 es buena; entre 20 y 30, regular; por debajo de 20, deficiente. Una alta no garantizará el éxito, pero una baja debería invitarte a reflexionar.

Desarrollar una idea de negocio apropiada para ti

Dedica algún tiempo a hacer un sencillo ejercicio que te ayudará a decidir qué tipo de negocio es el que más se adapta a tus habilidades. Toma una hoja de papel y traza dos columnas. En la de la izquierda, enumera todas tus aficiones, intereses y habilidades, y en la de la derecha, traduce esos intereses en posibles ideas de negocio, tal como se muestra en la tabla 3-1.

Tabla 3-1: Comparación de ideas de negocio y habilidades personales

Intereses/habilidades	*Ideas de negocio*
Automóviles y mecánica	vender automóviles / taller de reparaciones / servicio de reparación a domicilio
Cocinar	restaurante / servicio de comidas a domicilio / panadería
Jardinería	floristería o centro de jardinería / vivero / jardinería / diseño de exteriores
Informática	mecanografía domiciliaria de manuscritos de autores / servicio de mecanografía para compañías locales / agencia de secretarias / diseño de páginas web / contabilidad

Hecho el ejercicio, sopesa las posibilidades conforme a los criterios que te parezcan más importantes para iniciar un negocio.

Calcular lo que estás dispuesto a invertir

Aquí no voy a hablar solamente de dinero, sino también de cuánta parte de tu tiempo, interés y formación estás dispuesto a invertir.

Invertir tiempo

¿Cuánto tiempo estás dispuesto a invertir en tu negocio? Ésta puede parecer una pregunta intrascendente, pero el factor tiempo varía considerablemente de un negocio a otro, según su gestión. Conozco a una persona que abrió una panadería francesa en Londres. Estaba decidido a hacer sus propios cruasanes y lo logró durante los primeros tres meses. Pero fabricar su propio pan significaba empezar a trabajar a las 4 de la mañana. Como no cerraba su local hasta que no pasaba el último trabajador de regreso a casa, cuando empezaba a limpiar y a hacer inventario, ya había trabajado quince horas, pero aún tenía que hacer caja, pedidos que asignar y planificar el día siguiente. Finalmente consiguió reducir su jornada laboral a diez horas, aunque eso significara tener que empezar a comprar en otra parte cruasanes ya horneados.

Complementar tu formación

Puedes haber identificado una oportunidad de mercado que requiera una preparación superior a la que tienes actualmente. Puede, por ejemplo, haber un hueco en el mercado para profesores de español para extranjeros, pero para serlo necesitas ampliar tu formación (y pagarla). Recibir esa formación necesaria puede requerir más esfuerzo del que estás dispuesto a hacer, por lo menos al principio. Por lo tanto, o encuentras clientes que no te exijan ese requisito, o piensas en un negocio que no requiera tanta preparación académica.

Mantener el interés

Si piensas abrir un restaurante y nunca has trabajado en eso, consigue un empleo en uno, porque será la mejor forma de descubrir si te va a gustar esa clase de trabajo. Verás que un restaurante es muy distinto visto desde el otro lado de la barra. Algunos negocios son rutinarios por naturaleza, porque todas sus actividades siguen unos ritmos establecidos y previsibles. Si eso te gusta, prosigue. Pero si no te gusta, quizá te convenga pensar en un negocio más variado.

Sopesar tus preferencias

Cuando ya tengas una idea de alguno de los negocios que te gustaría iniciar, puedes clasificarlos según tus preferencias.
Analiza los diferentes aspectos del negocio y, según la importancia que tengan para ti, asígnales un valor de 1 (poco importante) a 5 (indispensable). Luego, haz la lista de las posibles oportunidades de negocio que tengas y clasifícalas según los criterios de importancia.
La tabla 3-2 muestra la sencilla clasificación hecha por Juana Pérez, una imaginaria exsecretaria con hijos en edad escolar, que busca trabajo porque su marido se ha quedado sin empleo y también está buscando ocupación. Juana no está en condiciones de conseguir mucho capital y quiere que su jornada laboral coincida con las de sus niños. También quiere trabajar por su cuenta y no aburrirse con lo que haga. Los criterios que ha seleccionado han sido los que muestra la tabla.

Tabla 3-2: Comparación de factores de interés

Criterios	*Valor asignado*
Capital requerido mínimo	5
Posibilidad de ajustar horario al estilo de vida	5
No necesitar formación adicional	4
Mínimo papeleo	3
Trabajo satisfactorio	2
Oportunidad de conocer gente interesante	1

Como para Juana es de la mayor importancia no tener que conseguir mucho dinero, le ha asignado a eso un 5, mientras que a la oportunidad de conocer gente interesante, que no la preocupa demasiado, le ha asignado un valor de 1.

Luego Juana ha clasificado cada uno de sus tres posibles negocios conforme a esos criterios. Una agencia de secretarias necesitaría capital para empezar y, por lo tanto, le ha asignado sólo un punto por ese concepto. Mecanografiar manuscritos en casa requiere muy poco dinero, y por eso le ha dado cinco puntos.

El resultado de sus comparaciones puede verse en la tabla 3-3.

Tabla 3-3: Clasificación de alternativas

		Agencia de secretarias		*Mecanografía para empresas*		*Mecanografía de manuscritos*	
	Peso relativo	Puntos	Escala	Puntos	Escala	Puntos	Escala
Criterios							
Capital mínimo	5	1	5	5	25	4	20
Horario flexible	5	1	5	3	15	5	25
No más habilidades	4	2	8	5	20	5	20
Mínimo papeleo	3	4	12	1	3	3	9
Satisfacción laboral	2	0	0	4	8	5	10
Conocer gente	1	4	4	3	3	4	4
Total de puntos			34		74		88

El factor de comparación, multiplicado por el grado de importancia, da un

resultado para cada una de las ideas de negocio. El resultado más alto indica el negocio que mejor se ajusta a los criterios de Juana. En este caso, pasar a limpio manuscritos de autores en casa resulta mejor que mecanografiar material de empresas locales, porque Juana puede hacerlo en las horas que más le convengan.

Capítulo 4

La estructura de tu negocio

En este capítulo

- Descubrir la forma legal adecuada
- Conocer cómo es trabajar por cuenta propia
- Analizar si es mejor formar una sociedad con terceros
- Iniciar una empresa más grande

Antes de empezar tu negocio tendrás que tomar una decisión respecto a la estructura legal con la que vas a funcionar. Aunque es una decisión importante, afortunadamente no es irrevocable. Con algún coste y papeleo, podrás cambiar de estructura a medida que tu empresa crezca.

La estructura más sencilla es aquella en la que tomas todas las decisiones y asumes todos los riesgos. De hecho, no tienes por qué cargar con todas las responsabilidades desde el principio, pero es lo más común. Puede ser estupendo hacerlo todo como te plazca, por fin, después de las muchas frustraciones de trabajar para otros. Pero también puede ser triste, incluso

atemorizante, sentirse tan solo, sin nadie con quien comentar los problemas diarios y compartir la responsabilidad de las decisiones.
Si tu empresa requiere una inversión considerable o si involucra a otras personas que van a tener, más o menos, la misma participación que tú en su funcionamiento, entonces la decisión sobre la estructura legal es un poco más complicada. En este capítulo figuran todos los factores importantes que hay que considerar antes de tomar la decisión sobre la estructura del negocio.

Elegir la estructura adecuada

Hay diferentes marcos legales de propiedad de empresas y no todos son igualmente apropiados para todo el mundo.
En España, la mayoría de las pequeñas empresas operan como negocios personales, como muestra la tabla 4-1. Si añadimos las más grandes, podemos ver que las estructuras societarias son bastante comunes en el desarrollo de negocios.

Tabla 4-1: Estructuras comunes de negocios

Tipo de entidad	*Principales ventajas*	*Principales desventajas*
Empresa individual	Su creación y operación son baratas y sencillas.	El dueño responde por las deudas del negocio ilimitadamente.
	Las ganancias o pérdidas se imputan en la declaración de la renta personal.	No hay acceso a capital externo.
	No es necesario un capital mínimo de la vida del dueño.	La vida del negocio está restringida a la duración.
	Escasa valorización.	
Sociedad colectiva	No existe un capital mínimo o máximo.	Los socios responden por las deudas del negocio.
	Limitada valorización debido a su carácter personalista.	La condición de socio no puede transmitirse libremente.
Sociedad limitada	Responsabilidad de los socios limitada al capital aportado.	Creación más costosa que la de la sociedad colectiva (capital mínimo 3000 euros).
	Los socios pueden conseguir capital sin involucrar a los directivos.	
	Mayor acceso a capital externo.	
	Posibilidad de valorización.	
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Como la S.L., responsabilidad limitada al capital aportado.	Más restricciones que la S.L, por ejemplo, exigencia de un capital mínimo de 3012 euros y máximo de 120 202 euros). También en el número de socios, mínimo uno y máximo cinco.
	Más agilidad en los trámites para constituirla.	
	Se puede constituir telemáticamente, a través del Documento Único Electrónico (DUE).	
	Procedimiento simplificado de contabilidad.	
Sociedad anónima	La responsabilidad de los dueños se limita a sus aportaciones.	Más cara de crear y gestionar (capital mínimo 60000 euros).
	Acceso a toda clase de capital externo.	
	La empresa puede continuar tras la muerte de los fundadores.	
	Valorización posible.	
	Fiscalmente independiente de sus socios.	
Cooperativa	Responsabilidad limitada de los dueños en deudas del negocio.	Más cara de crear que la empresa individual (capital mínimo 1804 euros).
	Por el Impuesto de Sociedades tributan a un tipo inferior (20 %).	Trámites legales más complejos.
	Acceso a subvenciones.	Acceso restringido a capital externo.

Trabajar por tu cuenta

Tal vez quieras desarrollar por cuenta propia la idea particular que tienes de un producto o servicio; entonces, organizar tu empresa en el momento que ya lo tengas planificado puede ser tu única opción. Quizá quieras trabajar desde tu casa para poder hacerlo a la hora que te plazca, o iniciar un negocio para hacer las cosas como deben hacerse, y no como creía el jefe

con el que trabajaste tantos años.
Es mucho más fácil hacer las cosas como a uno le parece si trabaja solo, que comprarle a otro un negocio que ya tiene establecidas rutinas y costumbres de trabajo.

Ventajas

Trabajar por cuenta propia tiene varias ventajas:

- A veces es posible empezar el negocio en el tiempo libre. Esto permite familiarizarse gradualmente con la naturaleza del proyecto y adquirir confianza en su futuro éxito, antes de pensar en renunciar al actual empleo o de gastar los ahorros de toda una vida.

- Si tienes poco dinero para invertir en tu idea, quizá no necesites gastarlo todo al principio. Así, si las cosas empiezan a ir mal, no perderás tanto.

- El dinero no es lo único que debes tener en cuenta al iniciar un negocio. Organizar y dirigir tu propia empresa puede proporcionarte una sensación de satisfacción personal, que no será la misma si compras a otro un negocio existente.

Desventajas

Hacerlo solo no es tan fácil o divertido como parece. Algunas de sus desventajas son:

- Tu empresa requerirá tiempo para crecer. Por lo tanto, quizá no rinda lo suficiente para atender tus responsabilidades económicas durante algunos meses, o incluso años.

- Al principio, hay que hacer muchas tareas de tipo administrativo. Entre otras, registrar el negocio para el pago de impuestos, conseguir papelería impresa con tus datos, instalar conexiones telefónicas, de fax y de internet, y registrar el nombre de la

empresa, además de atender la marcha cotidiana del negocio.

De entrada, esas tareas son tediosas y requieren tiempo, pero a la larga, salen muy caras si se hacen mal. Desafortunadamente, no son fáciles de delegar y hacerlo puede salir caro. Si estás comprando un negocio existente o una franquicia, todas esas tareas habrán sido hechas de antemano.

- Cuando se está solo, no hay con quien comentar ideas ni con quien compartir responsabilidades si las cosas van mal.

- Como resultado de esta evidente condición de riesgo, generalmente es más difícil conseguir dinero prestado para financiar un nuevo negocio, que conseguirlo para invertirlo en un negocio ya establecido y que genere beneficios.

Establecerse como empresario individual

La inmensa mayoría de nuevas empresas son esencialmente gestionadas por una sola persona, hombre o mujer. Como tales, tienen libertad para escoger la estructura legal más sencilla, conocida como *empresa individual* o *unipersonal*. Esta estructura tiene el mérito de estar relativamente libre de formalismos y de normas a las que haya que ajustar los registros que se lleven.



Al ser empresario particular, no cabe distinción legal entre tu persona y tu negocio. Éste es uno de tus activos personales, como tu casa o tu automóvil. La consecuencia de ello es que, si tu negocio fracasa, tus acreedores tendrán derecho no sólo a los activos del negocio, sino a los tuyos personales, con las excepciones que prevea la legislación sobre quiebras.

El capital para iniciar y dirigir el negocio debes suministrarlo tú o conseguirlo prestado. Como compensación de esos inconvenientes tendrás el placer de ser tu único jefe, obligado únicamente a declarar tus ganancias en tu declaración personal de la renta y, si fuera necesario, solicitar una

licencia comercial. (En la práctica, es aconsejable pedir asesoría profesional en estas materias antes de iniciar un negocio.)
Es frecuente que quienes inician una empresa individual no tengan suficiente dinero para comprar una empresa existente, de modo que no les queda otra alternativa que hacerlo por su cuenta.

Prepararse para vender dentro de un sistema multinivel



Sistema multinivel es el nombre que se utiliza para describir un método de ventas diseñado para reemplazar a las tiendas minoristas en la distribución de ciertos productos. Existe un sistema muy parecido, aunque no igual, llamado *venta piramidal*, que en sus primeras formas fue prohibido en España y en otros países europeos por considerarse publicidad engañosa y atentado contra los derechos del consumidor.



El sistema multinivel es una buena forma de iniciar un negocio lucrativo a tiempo completo, con muy poca o ninguna inversión. También es un método para emprender un segundo negocio o uno de tiempo parcial, que puedas compaginar con el que ya tienes o con tu carrera.
En la mayoría de los casos, el sistema multinivel consiste en vender un producto o servicio fabricado y suministrado por una compañía madre. Tú asumes la responsabilidad de vender los productos y conseguir nuevos agentes para la compañía. Te pagan una comisión sobre la venta de los productos o servicios que vendas, y una comisión más pequeña sobre lo que vendan los agentes que hayas conseguido. Además, a menudo obtienes un porcentaje de comisión basado en las ventas que hacen los agentes conseguidos por ti, y así sucesivamente.
Los partidarios o promotores de la venta multinivel sostienen que cuando se trata de productos idénticos, el que se vende persona a persona (sin incurrir

en los costes de mantenimiento de un local, de salarios de empleados y costes de seguros) es más barato que el mismo producto vendido en una tienda. Además, los fanáticos de esta forma de ventas creen que tiene más sentido comprar un producto a alguien conocido y que inspira confianza, que a un dependiente detrás de un mostrador. En todo el mundo hay una gran variedad de buenas empresas de venta multinivel para escoger. Ofrecen productos y servicios de una amplia gama de sectores: salud, telecomunicaciones, productos para el hogar, tecnología, comercio electrónico, productos para adultos, etc. Algunos de los nombres más conocidos son Avon, Amway o Mary Kay Cosmetics. Es aconsejable escoger un producto o servicio que despierte tu interés porque, cuando se trata de vender, nada supera el entusiasmo y la confianza en el producto.

Evaluar lo positivo y lo negativo

Como cualquier otro tipo de negocio, el sistema multinivel tiene aspectos positivos y negativos. Algunos de los positivos son os siguientes.

- Pocos o ningunos costes iniciales. En la mayoría de los casos la inversión en el pequeño equipo necesario y una gama de productos no excede los 150 euros.

- Potencial para alcanzar un volumen de negocio considerable: al captar más y más gente para que se una a la empresa, y teniendo en cuenta que esa gente captará todavía a mucha más, sus porcentajes sobre las ventas crecen y crecen. Y por supuesto tú mismo sigues vendiendo al máximo.

- Una fórmula de negocios probada: la comercialización multinivel se conoce desde principios del siglo pasado.

- Bajo riesgo: al revés de la flamante idea de negocio que tú piensas haber descubierto, la venta multisistema es un modelo de negocio ensayado y probado. Eso no quiere decir que no se pueda fracasar en él, pero si se acatan las reglas hay menos probabilidades de fallar que trabajando por cuenta propia.

- Mucho apoyo y asesoría: la empresa madre y la persona que te introdujo en ella están interesadas en ayudarte a triunfar, porque cuanto más vendas, más ganan ellos.

- Horario flexible: puedes estar vendiendo todo el día o hacerlo sólo en las horas más convenientes para ti y tus clientes.

- Fácilmente expansible: no tienes restricciones territoriales como los vendedores convencionales y, con las posibilidades del comercio electrónico, la mayoría de las empresas madre pueden atender a muchos países.

- Tu propia casa puede ser la sede de tu negocio.

- Fortalece tu confianza y aumenta tus capacidades de comunicación.

Pero también, como sucede con cualquier otra rama de negocios, las ventas multinivel no están exentas de desventajas. Éstas son algunas:

- Puede presentar restricciones a las prácticas habituales de negocios, en aspectos tales como la contratación.

- Tu negocio depende, en gran medida, del éxito de la empresa madre y de tu capacidad para entregar a tiempo tus productos o servicios.

- Puedes no sentirte cómodo vendiéndoles a amigos o desconocidos.

- Incluso las mejores empresas de ventas multinivel pueden despertar desconfianza, al considerarlas semejantes a los esquemas de pirámide iniciales, de los que se abusó para estafar a gente (vea la sección siguiente).

Los frecuentes excesos característicos de la comercialización piramidal se deben al hecho de que cualquiera puede empezar sin invertir mucho dinero, por lo que mucha gente se anima a probar.

Abuso del sistema de venta piramidal



Tal como te mencionaba en el apartado anterior, el sistema de venta piramidal se ha utilizado de forma abusiva, sirviendo de vehículo para grandes estafas. Las características de este tipo de esquemas piramidales engañosos son las siguientes:

- Estimulan a los participantes a hacer inversiones considerables en existencias de mercancía, ofreciéndoles recompensas si consiguen que otros hagan lo mismo.

- Hacen poca referencia a la venta directa y a la necesidad de conseguir clientes para venderles; más bien sugieren que la principal fuente de recompensas es conseguir a otros para que hagan inversiones considerables.

- No ofrecen contratos a los participantes, ni derechos de cancelación, o la oportunidad de volver a comprar la mercancía no vendida.

No confíes mucho en los sistemas de comercialización piramidal si la empresa promete ingresos extraordinarios a cambio de poco trabajo. También desconfía de una empresa que esté más interesada en decirte cómo reclutar a nuevos agentes, que en enseñarte a vender tus productos. Ésa es una clara señal de que se trata de un esquema pirámide.

Las empresas legítimas de venta multinivel ponen tanto énfasis, si no más, en los productos o servicios que ofrecen, y no dicen que vas a ganar grandes cantidades de dinero sin trabajar muy duro para conseguir nuevos clientes. Aunque no dejan de insistir en que sus mejores vendedores ganan mucho dinero, las compañías legítimas no exageran el potencial de ingresos.

Las empresas serias de ventas multinivel son una buena oportunidad para quienes verdaderamente creen en un producto determinado y quieren venderlo, pero no quieren o no pueden destinar un montón de dinero a

comprar una franquicia u otro negocio, o no tienen una buena idea propia. No te harás rico de la noche a la mañana, ni tal vez nunca, pero probablemente tampoco perderás hasta la camisa.

Trabajar con un número limitado de personas

A menos que seas del tipo independiente y reservado que prefiere funcionar solo, probablemente tendrás que trabajar con otras personas para poner en marcha tu negocio. No solamente proveedores, empleados y banqueros, sino otros. Todo el que está en el mundo de los negocios tiene que hacerlo en mayor o menor grado.
Lo bueno de hacer negocios con otros es tener con quien conversar cuando las cosas se ponen difíciles, y eso sucederá de vez en cuando. Dos cabezas, se dice, piensan mejor que una. También se tiene la ventaja de contar con más recursos físicos y mentales cuando hacen más falta, que es al principio. Sin embargo, no todo es positivo, desgraciadamente. Otras personas implican otros criterios y puntos de vista, lo que puede llevar a desacuerdos y malentendidos.

Adquirir un negocio existente

Si no tienes una idea propia de negocios sólida, y una visión y estrategia claras, puedes más bien considerar la posibilidad de comprar un negocio ya establecido. Piensa en eso como si se tratara de comprar algo ya empaquetado. Lo compras, te lo llevas a casa, lo abres y lo pones a funcionar. Desde luego, no siempre es así de fácil, pero, de hecho, eso es lo que son las franquicias, los sistemas multinivel y las empresas cooperativas.

Asociarse con alguien (sociedad civil)



Una sociedad es, en la práctica, una reunión de empresarios individuales. Las restricciones para establecer un negocio junto con otra persona, o con varias, son muy pocas y, en cambio, las ventajas de hacerlo son evidentes.

- Juntar recursos significa tener más capital.
- Es de esperar que se aporten al negocio varios conjuntos de habilidades, en lugar de uno solo.
- Si uno de los socios se pone enfermo o queda incapacitado, el negocio puede continuar.
- La constitución de una sociedad civil privada es sencilla y flexible.

Las sociedades son la estructura preferida por la gente que quiere empezar por su cuenta pero desea expandirse más tarde.
Sin prejuicio de las ventajas que tiene constituir una sociedad, deben tenerse en cuenta las siguientes desventajas:

- La flexibilidad en la constitución, que se mencionaba como ventaja, puede convertirse en un inconveniente si la mayoría de aspectos relativos al funcionamiento se “atan” mediante acuerdos firmes entre los socios. Por ello es muy importante consensuar todos los aspectos posibles en la redacción del contrato.
- Todos los socios tienen una responsabilidad ilimitada de forma solidaria en el patrimonio, cuando la empresa, en su funcionamiento, contraiga obligaciones. Esta responsabilidad se puede extender, si estás casado en el régimen de bienes gananciales, a los bienes del cónyuge (a excepción de Cataluña, donde rige la separación de bienes).
- La sociedad es fiscalmente desventajosa si tus beneficios se sitúan en la franja de impuestos con un tipo superior al 30 %, que es el

propio de las sociedades mercantiles.

- Frente a terceros, en algunas actividades no da la misma imagen una sociedad civil que una mercantil.



Como puedes comprobar, existen muchos matices y acepciones que tener en cuenta al constituir una sociedad civil, así que nunca está de más que lo consultes con un gestor o un experto en derecho mercantil.

Examinar las empresas limitadas

Existe otra forma de sociedad que, dependiendo del tipo de negocio que te estés planteando, puede ser más conveniente: la sociedad comanditaria.
En una sociedad en comandita simple existen socios colectivos, que responden ilimitadamente a las deudas sociales (igual que en una sociedad colectiva) y cuyo nombre ha de servir para formar la razón social, y socios comanditarios, cuya responsabilidad es limitada, que lo más que pueden perder es el dinero que aportaron o se comprometieron a aportar a la sociedad como contribución de capital.
El socio comanditario no puede participar en la gestión de la compañía. Si vulnerara esta prohibición, los demás socios podrían reclamarle una indemnización por daños y perjuicios (si hubiera concurrido negligencia grave, malicia o abuso de facultades) o la rescisión parcial del contrato social.
El socio comanditario podría llegar a responder ilimitadamente en el caso de que se incluyera su nombre en la razón social.
La ventaja de una sociedad en comandita simple, como estructura de negocios, es que permite a los propietarios conseguir financiación (de los socios comanditarios), sin tener que admitir nuevos socios que tomarían parte activa en el negocio, o tener que formar una sociedad limitada. Con frecuencia, después de años de actividad, ciertas sociedades colectivas se transforman en comanditarias para financiar su expansión.

Formar una sociedad

Pepi, Estefanía y Ana, bibliotecarias las tres, planeaban abrir un negocio de servicio electrónico de búsqueda de información, con énfasis en información de especial interés para mujeres. Querían conservar sus actuales empleos hasta ver si su nueva empresa podía rendir lo suficiente para vivir de ella.

En una reunión en la que debatieron la compra de ordenadores y módems, Pepi dijo que quería que el negocio fuera gestionado con toda profesionalidad, lo que, para ella, significaba constituir legalmente una sociedad lo más pronto posible. Entonces la conversación sobre la adquisición de equipos se aplazó y las tres mujeres se dedicaron a tratar de decidir qué estructura legal les convenía más. Después de varias horas de frustración, se pusieron de acuerdo en continuar el debate otro día e investigar mientras tanto las diversas opciones de organización.

Antes de la siguiente reunión, Pepi habló con una asesora de pequeñas empresas, que le aconsejó que las tres volvieran a concentrarse en los ordenadores y los módems, y en poner en marcha el negocio, manteniendo su estructura legal tan simple como fuera posible. Una buena manera de hacerlo, dijo la asesora, era formar una sociedad civil privada, para lo cual bastaba hacerlo constar por escrito. Cada socia aportaría una cantidad igual para la compra de equipos y compartirían la carga de trabajo equitativamente. Las ganancias se dividirían a partes iguales.

Más adelante, si el negocio tenía éxito y crecía, podría ser aconsejable constituir una sociedad mercantil, y considerar otros asuntos, como un seguro médico privado, pensiones u otros beneficios. Pero, por el momento, la verdadera profesionalidad consistía en sacar adelante el negocio, sin gastar tiempo y dinero en la constitución de algo que, por ahora, no se necesitaba.

Explorar las cooperativas

Si para iniciar un negocio, hacer dinero es mucho menos importante para ti que verte envuelto en las decisiones de una empresa de cierto nivel ético, entonces vincularse a una cooperativa, o iniciar la tuya propia, es una idea que vale la pena explorar.



Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer unas necesidades y aspiraciones comunes, económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad de todos, democráticamente controlada.

Al principio, los miembros deben ser por lo menos tres socios trabajadores. Si se marchara uno hay seis meses para “reponerlo”; si no, la sociedad deberá disolverse.
Los miembros de una cooperativa tienen responsabilidad limitada al capital aportado y la empresa debe rendir cuentas anualmente.
Aunque las cooperativas más conocidas son grandes tiendas o supermercados, prácticamente cualquier tipo de negocio puede funcionar como cooperativa.
En España existen más de 22 000 cooperativas. Su peso en el conjunto de las actividades empresariales no alcanza el 1 %, pero entre esas empresas encontramos ejemplos de éxito como Corporación Mondragón, que cuenta con más de 83 000 empleados y es el mayor grupo de cooperativistas de todo el mundo.
La actividad de las cooperativas está regulada por la Ley 27/1999, de 16 de julio, pero existen también leyes autonómicas que conviene tener en cuenta a la hora de establecerse con esta forma jurídica.
En cuanto a las actividades que realizan, son muy variadas. Hay cooperativas que venden bicicletas, mobiliario, equipo para excursiones, electrodomésticos, ropa, artesanía, productos ecológicos o libros. Hay cooperativas mayoristas como las que operan en los negocios de ferretería, productos naturales y supermercados. Hay cooperativas que distribuyen noticias y hay también cooperativas de artistas. Las hay que suministran servicios de telefonía y de electricidad, las hay bancarias, financieras y de desarrollo comunitario. Hay miles de cooperativas agrícolas, y cooperativas que las financian. Hay sistemas de televisión por cable de propiedad de los suscriptores y centros de atención a la niñez dirigidos por padres de familia. Hay compañías de propiedad de empleados, organizadas como cooperativas, grupos cooperativos de compra que abastecen franquicias de comida rápida, y, por supuesto, varios tipos de cooperativas de vivienda. Existen cooperativas que suministran servicios de salud, como clínicas comunitarias y organizaciones de mantenimiento de centros de salud. Hay compañías de seguros organizadas como cooperativas. También las hay en las áreas de la alimentación, clubes gastronómicos y bodegas. Como ves, para cualquier área de negocios que puedas imaginar, hay cooperativas.
A nivel internacional, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), creada en 1895, es la organización que intenta promover esta forma de empresa, que representa el principal modelo de la denominada economía social.

Si decides formar una cooperativa, deberás hacerlo mediante una escritura pública, la cual deberá inscribirse en el Registro de Cooperativas. La sociedad adquirirá personalidad jurídica en el momento de su inscripción en ese registro.

Resumen de las formas jurídicas para la actividad empresarial en España

Hasta ahora hemos tratado las principales formas jurídicas en las que puedes constituir tu empresa, pero existen varios matices según el capital que puedas y quieras invertir de entrada, el número de socios y la responsabilidad que asuman. Por ello, te ofrecemos ahora una tabla con todas las formas jurídicas contempladas por la legislación mercantil española. Además, en algunas comunidades autónomas, determinados tipos de sociedad tienen unas características jurídicas propias. De todos modos, no nos cansaremos de repetir que antes de emprender tu particular aventura empresarial busques a un asesor competente que te informe de cuál es la más adecuada para tu idea. A través del CIRCE, dependiente de la Dirección General de Política de la Pyme, puedes obtener más información y realizar los trámites de forma telemática: *www.circe.es.*

Tabla 4-2: Formas jurídicas contempladas por la legislación española

Forma jurídica	*Factor fundamental*		*Responsabilidad*		*Capital mínimo (€)*	*Socios mínimos*
	Capital	Trabajo	Limitada	Ilimitada		
Empresa individual		X		X	0	1
SCP, sociedad civil privada		X		X	0	2
CdB, comunidad de bienes	X			X	Bien común	2
SL-SRL, limitada	X		X		3000	1
SLNE	X		X		3012	1
SA, anónima	X		X		60 100	1
SRL, limitada laboral	X	X	X		3000	3
SAL, anónima laboral	X		X		60 000	3
Comanditaria simple	X		X Comandit.	X Colectivo	0	2
Comanditaria por acciones	X		X Comandit.	X Colectivo	60000	2
Colectiva		X		X	0	2
Sociedad cooperativa		X	X		0	2

Por el camino de las franquicias

Empezar con una franquicia puede ser un buen primer paso para trabajar por cuenta propia para aquellos que tienen experiencia de negocios, pero no de dirección (que es frecuentemente el caso de los que están buscando un negocio propio después de una carrera profesional en una organización determinada).



La franquicia es una técnica de comercialización mediante la cual se mejora y expande la distribución de un producto o servicio. El franquiciador te suministra el producto o te enseña a prestar el servicio a ti,

como franquiciado, que, a tu vez, lo vendes al público. En compensación, pagas una cuota y una regalía continua, generalmente basada en el volumen de transacciones hechas. También te pueden pedir que adquieras algunos materiales o ingredientes al franquiciador, lo que le proporciona a éste una fuente adicional de ingresos. La ventaja para ti es que se trata de una manera, relativamente segura y rápida, de iniciar un negocio por tu cuenta, pero con el apoyo y servicio de una organización experimentada.

La empresa que otorga la franquicia puede ampliar su campo de distribución con un gasto mínimo de capital y disponer de los servicios de un equipo altamente motivado de directores propietarios. Ahora bien, una franquicia no es el camino hacia la opulencia, ni vale para personas muy independientes, ya que tanto las directrices como los beneficios los siguen estableciendo los que la otorgan.

Como modelo de negocio, la franquicia tuvo su origen en Estados Unidos, en 1862, cuando la compañía I.M. Singer&Co, que fabricaba máquinas de coser, recurrió a esta fórmula para hacer frente a sus necesidades de distribución de sus productos. Con el tiempo, la fórmula se extendió a Europa y al resto del mundo. En los años cincuenta se produce el gran boom de la franquicia, a través de las empresas del sector del *fast food* y enseñas tan conocidas como McDonald’s, Burger King o Kentucky Fried Chicken y es también en ese momento cuando la fórmula se empieza a aplicar en España. Desde entonces, empresas de todos los sectores se han ido sumando a este modelo de negocio que los empresarios españoles también han sabido aprovechar, creando muchos sus propias marcas en lugar de adoptar las de fuera.



Según el informe “La Franquicia en España 2010”, de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), en España operan 934 enseñas (el 81 % de origen nacional), que entre todas facturan un total de 24 651 millones de euros y dan empleo a 231 603 personas.

Por sectores de actividad, las que mayor volumen de negocio generan son, con diferencia, las de alimentación (6710 millones de euros), entre las que figuran Dia, Spar y Condis/Distop entre las tres primeras. Les siguen las de hostelería/*fast food* (2181 millones) con enseñas como McDonald’s, Telepizza y The Eat Out Group a la cabeza, y las de hostelería/restaurantes

y bares (2065 millones), entre las que destacan Cervecerías 100 Montaditos, Café&Té o Il Caffè di Roma.
Por número de cadenas, las de belleza/estética como Marco Aldany o No+Vello son las que ocupan la primera posición (con 88 marcas), seguidas de las tiendas especializadas como Imaginarium (con 78 enseñas) y mobiliario/textil-hogar, con 65 cadenas y marcas como Merkamueble o Muebles Rey-Tuco en las primeras posiciones.
En cuanto a su ubicación, la comunidad autónoma que aglutina mayor número de centrales franquiciadoras es Madrid (con 303), seguida de Cataluña (248), la Comunidad Valenciana (104) y Andalucía (90). Entre las tres primeras acaparan el 70 % del total de las enseñas de este modelo de negocio.
La tabla 4-3 muestra las franquicias que más facturan en España, según un ranking realizado por la revista *Franquicia Hoy*, en 2010.

Tabla 4-3: Ranking de las franquicias que más venden

Enseña	*Volumen de negocio (2010)*
DIA	4 469 000
Halcon Viajes	1 230 000
Spar	1 121 164
McDonald's	851 000
Viajes Iberia	833 600
Condis/Distop	802 000
BonÀrea	585 402
MRW	563 000
Telepizza	503 000
Zafiro Tours	326 800
Mango	301 000
The Eat Out Group	300 000
Barceló Viajes	288 879
Almeida Viajes	288 879
Merkamueble	270 000

Se ha hablado mucho sobre lo bastante más segura que es una franquicia comparada con la forma convencional de iniciar un negocio. Es verdad que

las franquicias de las grandes cadenas, establecidas hace tiempo, son relativamente seguras (aunque algunas famosas han tenido problemas), pero las más pequeñas y recientes son tan vulnerables como cualquier otra empresa en sus primeros años.

Estudiar los tipos de franquicias



Las franquicias pueden clasificarse de tres maneras.

- **Franquicias de empleo:** Son aquellas en las que se compra el derecho a operar lo que es, esencialmente, un negocio unipersonal, como lampistería, asesoría o recursos humanos. Requieren una inversión financiera de entre dos y treinta mil euros, y pueden describirse como "comprar un empleo". Sin embargo, como conllevan formación, referencias de clientes, publicidad, etc., suministrados por quien otorga la franquicia, resultan adecuadas para alguien con poco capital, pero con experiencia en un área específica, o que esté dispuesto a recibir formación específica, por ejemplo, en limpieza, reparación de vehículos o servicios de mantenimiento.

- **Franquicias de negocios:** Éstas tienen, generalmente, locales y empleados. Requieren un mayor nivel de inversión, casi siempre entre 30 000 y 180 000 euros en local, equipo y existencias. Hay una gran cantidad de franquicias de negocios disponibles en áreas como tiendas minoristas, servicios de comida o imprentas comerciales.

- **Franquicias de inversión:** Aquí estamos hablando de inversiones iniciales superiores a los 180 000 euros. A la cabeza de esta gama, con inversiones iniciales de alrededor de más de un millón de euros, figuran hoteles y puntos de venta de comida rápida grandes y establecidos. Lo que distingue a estas franquicias es que el franquiciado, generalmente, no trabaja en el negocio todos los

días. La gente que dirige este tipo de franquicia casi siempre tiene otras similares en la vecindad.

Definir una franquicia

Un contrato de franquicia es igual a cualquier otro contrato, en el sentido de que estipula lo que cada parte debe hacer y lo que puede pasar si no lo hace.



Los principales ingredientes de un contrato de franquicia son:

- Autorización para utilizar el nombre de la empresa y así quedar asociado a la firma que otorga la franquicia.
- Derecho del otorgante de fijar y hacer cumplir ciertos estándares empresariales y del producto, tales como el uso de ingredientes, procesos de preparación, horario de atención al público, uniformes del personal, etc.
- Obligación del otorgante de suministrar ayuda, formación y orientación, en todos los aspectos de funcionamiento del negocio.
- Definición de la manera en que serán pagados los derechos de explotación de la franquicia, por ejemplo, regalías sobre las ventas, cuota inicial, etc.

Existen varias organizaciones empresariales de franquicias en España. Por ejemplo, la Asociación Española de Franquiciadores (*www.franquiciadores.com*), que según sus propios datos representa a dos tercios de la facturación nacional de este tipo de negocios, pone énfasis en que sus miembros están comprometidos con los principios éticos del Código Deontológico Europeo de Franquicias.
También existe la Asociación Española para el Desarrollo y Defensa del Franquiciado (*www.aedef.com*), que, como su nombre indica, ofrece servicios de asesoría y protección de los intereses de los franquiciados.
Para buscar asesoramiento, puedes acudir a consultoras especializadas en la

comercialización de franquicias, como Tormo Asociados (*www.tormo.com*) y Barbadillo Asociados (*www.bya.es*). Además, puedes consultar las guías de franquicias que elaboran estas consultoras habitualmente o los especiales de franquicias que publica la revista *Emprendedores* (*www.emprendedores.es*) sobre las mejores oportunidades en franquicias para invertir.

En un ámbito geográfico más amplio, muy útil para empresas que operan en más de un país europeo, existe la European Franchise Federation (*www.eff-franchise.com*), que puede ofrecer una valiosa ayuda a empresas internacionales, igual que la International Franchise Association (*www.franchise.org*).



Aunque afiliarse a alguna de estas asociaciones y acatar su código de conducta es útil, no es garantía de éxito para tu franquicia. Debes buscar como mucho seis opciones, recibir toda la asesoría posible de otorgantes y usuarios de franquicias, del banco y de consultores profesionales.

Antes de decidirte por una franquicia en particular, es esencial que consultes a tus asesores legales y financieros, y que le hagas al otorgante de la franquicia elegida algunas preguntas, como éstas:

- ¿Los otorgantes de la franquicia han probado al menos una experiencia, durante un año, como proyecto piloto, en alguna parte del país? Éste es un primer paso esencial, antes de vender franquicias a terceros. Porque, de no ser así, ¿cómo pueden conocer realmente todos los problemas y encaminarte correctamente?

- ¿Qué tipo de formación y apoyo está incluido en el paquete de franquicia, que es el nombre dado al juego de prestaciones que presta el otorgante? Este paquete debe ser extensivo al personal de apoyo durante el periodo inicial y darte acceso a la asesoría de apoyo.

- ¿Es sólida la empresa que da la franquicia? Pide ver los balances (y hazte acompañar de tu gestor si no los entiendes en profundidad). Pide ver la experiencia de los directivos de la

empresa (incluyendo la que hayan tenido en otras empresas) y el número de establecimientos cerrados.

A veces un gran banco ofrece apoyo financiero para comprar una determinada franquicia, lo que es una buena señal de que la empresa es económicamente sólida. Por lo menos se sabe que el concepto ha sido ensayado y probado y que, hasta cierto punto, el negocio tiene buena reputación. Sin embargo, como en todo lo que tiene que ver con emprender un negocio, la última responsabilidad es tuya.

Fundar una empresa más grande

Si te parece que el negocio va a necesitar una cantidad considerable de dinero desde el principio y que puedes correr el riesgo de que los clientes te deban dinero, como sucede con cualquier empresa manufacturera, entonces las estructuras legales consideradas hasta ahora pueden no ser las apropiadas.
En esta sección verás cuáles son las ventajas y desventajas de constituir una sociedad limitada o anónima, o las de comprar una empresa ya existente.

Optar por la sociedad limitada o por una sociedad anónima

En muchos casos, en esta clase de negocio la responsabilidad de los socios o accionistas está limitada a la cantidad que aportaron como capital. Aunque pueda parecer contradictorio, una única persona puede constituir una sociedad de responsabilidad limitada o una sociedad anónima. En estos dos supuestos estaremos ante las llamadas *sociedades unipersonales*.
Una sociedad limitada tiene una personalidad jurídica propia, distinta de sus dueños o directores. Esto quiere decir que, en caso de fracaso, los acreedores sólo pueden contar con los activos de la compañía. Los accionistas no son responsables, individualmente, por las deudas de la sociedad, más allá del valor de sus acciones. Esto se aplica incluso si los accionistas trabajan como directivos de la empresa, salvo en los casos

previstos por la ley. En la práctica, actualmente, la posibilidad de limitar la responsabilidad está restringida, porque la mayoría de los financieros, incluyendo bancos, insisten con frecuencia en que los directivos presten garantías personales.



Una sociedad limitada puede constituirse con un capital mínimo de 3000 euros, y una sociedad anónima, con un capital mínimo de 60 000 euros. El capital social puede dividirse en tantas participaciones o acciones como los accionistas decidan. A diferencia de la sociedad de responsabilidad limitada, cuyas acciones o participaciones deben desembolsarse íntegramente en el momento de su adquisición, en el caso de las sociedades anónimas, los accionistas pueden desembolsar sólo parcialmente las acciones, con un mínimo del 25 %, siendo deudores de la sociedad por la parte pendiente de pago.

Proceso común en España para todas las formas de constitución jurídica

1. Una vez que hayas decidido qué forma jurídica vas a darle a tu empresa, lo primero que tienes que hacer es ir al ayuntamiento del municipio donde vaya a estar domiciliada la empresa para consultar los trámites que debes seguir y la documentación necesaria para conseguir la licencia de actividad.

2. Después es conveniente ir al Registro de Marcas, Nombres Comerciales y Rótulos de Establecimiento para no encontrarte con la sorpresa de que ya exista otro negocio con el mismo nombre.

3. Una vez registrado tu negocio deberás solicitar un Número de Identificación Fiscal (el NIF) en la agencia tributaria que te corresponda según la zona geográfica.

4. El siguiente paso, tanto para personas físicas como jurídicas, será dar de alta el negocio en el censo de empresarios, profesionales y

artistas de la Agencia Tributaria y en el censo del Impuesto de Actividades Económicas, el IAE.

5. Si para tu negocio has adquirido o construido un local nuevo, deberás formalizar su inscripción en el catastro inmobiliario y en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria.

6. Sea cual sea el municipio en el que domicilies la empresa, tendrás que tramitar varios permisos. En primer lugar, la licencia municipal de apertura de establecimiento (que dependerá del tipo de actividad que desees emprender); después, quizá necesites licencia de obras (si vas a hacer reformas en el local) e incluso, según el municipio, es posible que te obliguen a darte de alta en el impuesto de recogida de basura.

7. Si tu actividad va a ser de tipo industrial, deberás inscribirte en un registro específico.

8. Otro punto que no debes olvidar si vas a constituir una sociedad mercantil es la inscripción de los trabajadores en la Seguridad Social. Si la forma jurídica que has elegido es la empresa individual o la sociedad civil a la que se aporta el trabajo, deberás darte de alta en la Seguridad Social como autónomo. Los socios de cooperativas será mejor que consulten con un gestor la opción más conveniente a su caso.

9. Ya por fin, cuando el proyecto esté a punto de entrar en funcionamiento deberás informar al Departamento de Trabajo de tu gobierno autonómico o a la entidad competente, de la apertura de tu centro de trabajo, demostrando que ya tienes todos los papeles en regla.

10. Para complicar un poco más el papeleo, existen unos libros (que en realidad no son otra cosa que unos documentos que demuestran la actividad de tu negocio) que deberás legalizar. Los mínimos imprescindibles son el diario, donde conste la actividad diaria de la empresa, y el de inventarios y cuentas anuales. Además, las sociedades mercantiles deben legalizar el libro de actas y el de los

socios.

11. Por último, debes rellenar para el registro del IVA otros “libros”: el de facturas recibidas, el de facturas emitidas, el de bienes de inversión y los registros de actividades intracomunitarias.

No dejes que esta lista te asuste. Existen muchos profesionales que hacen esto a diario y que no se olvidan de ningún trámite. Puedes buscar una asesoría y recurrir a sus servicios si los necesitas o acudir a los PAID (red de Puntos de Tramitación Empresarial), donde te asesorarán e iniciarán los trámites necesarios (puedes consultarlos en la web *www.ipyme.org*).
Una empresa debe tener papelería con su nombre completo, la dirección de su sede, sus datos registrales y su número de identificación fiscal.
Un último dato importante: las sociedades de responsabilidad limitada y las sociedades anónimas se constituyen mediante escritura pública, la cual debe inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia donde se halle el domicilio social de la empresa. Si no se inscribe en el registro correspondiente, la sociedad se encuentra en una situación irregular y sus socios tendrán que responder personal, solidaria e ilimitadamente por las deudas de la sociedad.

La responsabilidad limitada a través del tiempo

El concepto de responsabilidad limitada, según el cual los accionistas no responden en última instancia por las deudas de la empresa, puede remontarse a la época de los romanos. Sin embargo, se utilizó muy pocas veces, pues sólo era otorgado como favor a los amigos de quienes estaban en el poder.
Unos dos mil años más tarde, en 1811, la idea fue recuperada cuando el estado de Nueva York aprobó una ley sobre responsabilidad limitada aplicable a las industrias manufactureras. Casi todos los demás estados de la Unión siguieron el ejemplo y la mayoría de los países del mundo tienen entre sus estructuras legales la que incorpora el concepto de responsabilidad limitada. Así, en España, este tipo de estructuras son básicamente la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad Limitada Nueva empresa y la sociedad anónima.

Comprar un negocio existente

Comprar un negocio existente es lo que más le conviene a una persona que tiene una larga experiencia en la dirección de negocios, pero carece de conocimientos especializados sobre técnicas o productos.
Cuando compras un negocio establecido, no sólo pagas por los activos básicos del negocio, sino por el tiempo y esfuerzo acumulados que el propietario anterior ha dedicado a hacer crecer el negocio hasta su condición presente. Este activo extra puede ser considerado fondo de comercio. Cuanto mejor sea el negocio, más te costará el fondo de comercio.
Entre las ventajas de comprar un negocio establecido están las siguientes:

- Adquieres algo de la experiencia y pericia que no tienes. Es mucho más fácil, y casi siempre menos caro, aprender de los errores que los demás han cometido en el pasado, que de los que puedas cometer.

- Además, ganas acceso a posibles clientes y la credibilidad de una historia comercial desde el principio, lo que puede ahorrarte meses, si no años, de duros esfuerzos para conseguir ambas cosas.

- Si el negocio que compras ya genera ganancias, podrías percibir un salario desde el principio.

- Un negocio establecido tiene mejor acceso al crédito bancario que un arriesgado negocio que justo comienza.

Las desventajas de comprar un negocio existente son:

- Corres el riesgo de encontrarte con problemas no resueltos y de asumir las consecuencias de los errores cometidos por quien te lo vende.

- Identificar la adquisición adecuada y negociar su compra puede consumir mucho tiempo, y no hay garantía de tener éxito al primer intento.

- Los honorarios profesionales generalmente asociados a la compra de un negocio pueden representar un coste elevado, aunque necesario. Si compras un negocio muy pequeño, el total de los honorarios profesionales será un porcentaje grande dentro del precio total de la inversión, quizá hasta un 15 o 20 %. Los abogados, gestores y auditores especializados son vitales en estos procesos, pues son la garantía de que sabes exactamente qué es lo que estás comprando.

Capítulo 5

Comprobar la viabilidad

En este capítulo

- Estar seguro de poder encontrar el producto y la gente
- Investigar el mercado
- Ver si puedes obtener beneficios

Ha llegado el momento de decidir si realmente te conviene emprender tu propio negocio. Quizá ya has tomado una decisión provisional respecto a si hacerlo solo o con otros que puedan aportar recursos o ideas que complementen las tuyas, y ya tienes una idea general del tipo de negocio que quieres iniciar, comprar, franquiciar o lo que sea.

Entonces, todo lo que tienes que hacer ahora es esperar que los clientes y el dinero empiecen a llegar. ¿Verdad? Pues no, desgraciadamente no es así. Aunque ya estás más allá del punto de partida, tienes que recorrer todavía un buen trecho antes de saber a ciencia cierta si tu gran idea de negocio realmente va a funcionar y a producir dinero. En este capítulo encontrarás

las preguntas que debes formularte para estar seguro, hasta donde puedes estarlo, de que tienes todas las de ganar.

Encontrar producto o gente suficiente

La primera prueba de viabilidad es que, en el caso de un producto, puedas conseguir lo que vas a vender en cantidad suficiente y, en el caso de un servicio, suficientes personas para prestar el que vas a ofrecer. Tienes que poder asegurar que tu producto sea fabricado en las cantidades y calidad que necesitas. Igualmente, si lo que estás iniciando es una empresa de servicios, tienes que estar seguro de poder captar o contratar a personas con la preparación necesaria, tanto si son personal de limpieza como diseñadores de páginas web.
Por supuesto, si estás comprando una franquicia o vinculándote a un negocio existente o a una cooperativa, la mayor parte de esos asuntos ya estarán resueltos. Con todo, siempre es bueno que verifiques lo relativo a su cadena de proveedores, aunque sólo sea para familiarizarte con el proceso.

¿Cuánto es suficiente?

La cantidad de bienes o servicios que necesites dependerá parcialmente de tus aspiraciones y, también, de lo que esperes que pueda absorber el mercado. Si la clientela del restaurante que te propones abrir no pasa de 100 personas en un kilómetro a la redonda, ese solo hecho limitará la dimensión de tu negocio.
Para responder a la pregunta del título, conviene remontarse más atrás. Por ejemplo, si quieres ganar tanto dinero en tu negocio como el que estás recibiendo como sueldo en tu actual empleo, entonces puedes utilizar esa cifra para calcular el nivel de rendimiento que tu negocio tendrá que alcanzar desde el principio. Un cálculo aproximado te dirá que si quieres ganar 50 000 euros netos al año, y tu actividad es la fabricación o el procesamiento de materiales, tendrás que lograr pedidos u órdenes de compra por valor de 200 000 a 250 000 euros anuales. Restar el beneficio del objetivo de ventas proporciona el valor de bienes y servicios que deberás adquirir.

Comprar equipos y suministros

Éstas son las cuatro áreas principales que hay que tener en cuenta.

- **Local:** Encontrar el local adecuado puede ser un factor limitante para algunos negocios. Si, por ejemplo, necesitas estar en una zona en particular, donde haya restaurantes, cafeterías, bares y discotecas, podrían pasar meses antes de que encuentres el local adecuado, o todavía más tiempo si, al no encontrarlo acondicionado, tienes que conseguir autorización o permiso para remodelar el que finalmente alquiles. Una vez que tengas una idea clara del tipo de local que deseas, consulta con todos los agentes inmobiliarios de la zona. También conviene contemplar algunas alternativas en tus planes de ubicación, por lo que pueda pasar.

- **Equipo:** Si vas a fabricar tú mismo alguno o algunos de tus productos, necesitas averiguar y verificar lo relativo a proveedores, horarios de entrega, plazos de pago y todo lo que tenga que ver con lo que requieran tus procesos de producción. Primero tienes que ver cuáles son los niveles de producción y los estándares de calidad de cualquier equipo que vayas a adquirir, para estar seguro de que satisfacen tus necesidades. Puedes encontrar proveedores de equipamiento acorde con tus necesidades en la página web de Kompass *(http://es.kompass.com*). Este directorio reúne información sobre proveedores de centenares de miles de productos y servicios en más de 70 países.

- **Artículos terminados:** Una empresa que empieza da un mejor uso a su escasa disponibilidad de efectivo si compra productos tan terminados como le sea posible, dejando para sí únicamente aquellas tareas que agregan valor al producto. De las empresas que venden por catálogo son pocas las que fabrican sus propios productos; su habilidad clave reside en la selección de la mercancía, la cantidad de publicidad que hacen, el diseño de su página web o el hecho de comprar donde más conviene. El directorio Kompass lista casi todos los proveedores de artículos terminados.

- **Materiales consumibles:** Si vas a fabricar tú mismo el producto, tendrás que asegurarte la provisión de materias primas. Incluso si vas a comprar productos terminados, como hacen las firmas que venden por correo, tienes que hacer lo mismo. En Google, Yahoo o cualquier otro de los motores de búsqueda de internet puedes buscar casi cualquier producto o servicio. Sin embargo, a menos que las cantidades sean grandes y puedan conseguirse mejores condiciones de pago en otra parte, es mejor atenerse a los proveedores locales cuando se trata de materiales consumibles. Ésa es, además, una manera barata de hacerte un nombre en tu comunidad y hasta de conseguir clientes o negocios. Mira también en el directorio Kompass los proveedores de material fungible.

Contratar empleados

A menos que pienses hacerlo todo por ti mismo, tendrás que ver si puedes conseguir personas con los conocimientos necesarios y que acepten el salario que puedas pagarles. Empieza buscando en la sección de empleo de los periódicos locales y nacionales, bajo las categorías pertinentes, o a través de las webs de empleo, como Infojobs.es o Infoempleo.com. En general, no será complicado encontrar perfiles de todos los sectores con preparación y ganas de trabajar, salvo que necesites perfiles muy cualificados y complejos. En ese caso, puedes tener un problema para atraerles a tu proyecto porque tendrán muchas y buenas ofertas sobre la mesa. En el capítulo 10 tratamos el tema de la búsqueda de personal.

Analizar el mercado

Necesitas asegurarte de que tendrás suficientes clientes, con suficiente dinero para gastar como para dar una salida viable a tus productos o servicios. También tienes que considerar la competencia, ver con quién tendrás que disputarte la clientela. En otras palabras, tienes que investigar el mercado.

La investigación de mercado es algo en lo que insistirán los posibles financieros de tu negocio, sean bancos u otras instituciones. Y con eso te

están haciendo un favor. Muchos negocios iniciados con dinero propio han fracasado porque sus fundadores no investigaron en profundidad el mercado desde el principio.

Sea cual sea tu idea de negocio, deberás investigar el mercado de la forma más rigurosa posible, antes de invertir cualquier cantidad de dinero o abordar a otros en busca de financiación.

No tienes por qué contratar los servicios de empresas profesionales para que hagan la investigación, aunque a veces es conveniente hacerlo. A menudo, uno mismo puede recoger esa información con la misma eficacia y por un precio más bajo.



La investigación de mercado tiene tres objetivos principales.

- **Dar credibilidad a tu idea de negocio:** Debes demostrar, primero a ti mismo y luego a quienes van a financiarte, que comprendes perfectamente la posición que va a ocupar tu producto o servicio en el mercado. Esta demostración es esencial para conseguir recursos para la nueva empresa.

- **Desarrollar una estrategia realista de entrada en el mercado:** Una estrategia comercial exitosa se basa en una clara comprensión de las necesidades verdaderas de los clientes y en asegurarte de que la calidad, el precio y los métodos de promoción y distribución de tu producto se respaldan mutuamente y están claramente enfocados a una determinada clientela.

- **Ampliar tu conocimiento del mercado en su conjunto, tanto de los clientes como de la competencia:** Necesitas suficiente información sobre tus posibles clientes, competidores y mercado, para estar seguro de que tu estrategia comercial está, por lo menos, bien enfocada. Si yerras el blanco completamente, cosa que podría pasarte si no haces la investigación de mercado, puede que no tengas los recursos suficientes para una segunda oportunidad.

El lema militar “El tiempo que se gasta en reconocimiento o exploración rara vez es tiempo perdido” vale igual para los negocios.
Investigar el mercado no tiene por qué ser un proceso complicado, ni demasiado caro. La cantidad de esfuerzo y gasto debe ser proporcional, de alguna manera, a los costes y riesgos asociados con el negocio. Si todo lo que requiere tu negocio es conseguir un puñado de clientes para productos y servicios que no cuesta mucho proporcionar, entonces puedes invertir menos esfuerzo y dinero en investigar el mercado que si estuvieras pensando en introducir un producto o servicio completamente nuevo en un mercado desconocido. Sin embargo, sea mucha o poca la investigación que pienses hacer, debes hacerla sistemáticamente.



Antes de empezar tu investigación.

- **Define tus objetivos:** Decide cuál es la información clave que necesitas. Por ejemplo, ¿con qué frecuencia compra la gente y cuánto gasta o consume?

- **Identifica los clientes que te pueden servir de muestra:** Decide quiénes quieres que te sirvan de muestra o ejemplo y la mejor manera de abordarlos. Por ejemplo, si se trata de productos de bricolaje, los asistentes a una feria de artículos para el hogar pueden ser los más adecuados.

- **Decide cuál es la mejor manera de llevar a cabo tu investigación:** Escoge el método que mejor te sirva para obtener los resultados que buscas. Por ejemplo, las entrevistas personales en la calle pueden facilitar acceso directo a posibles clientes.

- **Piensa en cómo analizarás los datos:** Si en la investigación van a usarse cuestionarios de respuesta múltiple o si se trabajará con una muestra amplia, quizá necesites prever con antelación que vas a necesitar un ordenador y qué software será el apropiado para procesar los datos, lo que a su vez quiere decir que tienes que codificar las preguntas. Es mucho mejor hacer la investigación de un modo sencillo que te evite el uso del ordenador.

Los datos crudos de la investigación de mercado pueden ser analizados y convertidos en información que te oriente respecto a precios, ubicación, presentación, diseño y alcance de tu producto o servicio.
Las secciones siguientes cubren las áreas que debes tener en cuenta para estar seguro de que has evaluado correctamente tu sector de negocio.

Calcular lo que necesitas saber

Antes de embarcarte en tu investigación de mercado, fíjate objetivos claros y precisos. Porque no quieres, simplemente, obtener información interesante sobre el mercado en general y no quieres gastar tiempo y dinero explorando la totalidad del mercado, cuando tu meta es sólo un segmento del mismo. (La cuestión de los segmentos de mercado se aborda en el siguiente apartado.)
Tienes que considerar el tipo de clientes que quieres alcanzar y lo que necesitas saber respecto a ellos. Por ejemplo, si estás pensando en abrir una tienda de artículos para mujeres jóvenes preocupadas por la moda, el objeto de tu investigación podría ser descubrir cuántas mujeres de entre 18 y 28 años que ganen por lo menos 30 000 euros al año viven o trabajan a menos de tres kilómetros de tu local. Eso te dirá si el mercado puede sostener un negocio como el tuyo.
También querrás saber cuál es el mercado real para tu producto y cuánto dinero gastan tus posibles clientes en productos similares. Ese dato lo puedes encontrar en los informes que publican empresas como TNS (*www.tns-global.es*), que ofrece en su web muchos informes gratuitos sobre tendencias de consumo en España y en el resto del mundo, o Mintel (*www.mintel.com*), que publica más de 400 informes anuales en los que analiza casi todos los mercados de consumo, desde alimentos para niños hasta vacaciones para jóvenes. Aunque la web es en inglés, también ofrece información sobre los hábitos de consumo en España.
Para calcular bien el tamaño del mercado, pueden ser necesarios diversos datos. Hay que saber cuánta gente vive en una determinada zona, lo que es más bien fácil de averiguar, y qué clase de gente pasa por allí por razones de trabajo, de ocio o de vacaciones, entre otros motivos. Si, por ejemplo, cerca de tu local hay un hospital, una biblioteca pública, una estación de trenes o autobuses o una escuela, eso puede atraer a determinados clientes.
También querrás saber todo lo que puedas sobre tus posibles competidores:

su cuota de mercado, sus estrategias de marketing, el perfil de su clientela, la forma en que fijan sus precios, etc.
Especialmente debes investigar lo siguiente.

- **Tus clientes:** ¿Quiénes comprarán tus bienes o servicios? ¿Qué necesidades diferentes satisfará tu negocio? ¿Cuántos clientes puede haber, cuánto gastan, con qué frecuencia compran, serán más, o menos, en el futuro?

- **Tus competidores:** ¿Qué negocios ya establecidos están atendiendo las necesidades de tus posibles clientes? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Están dejando de atender a sus clientes de alguna forma que puedas mejorar?

- **Tu producto o servicio:** ¿Puedes, o debes, adaptarlo para satisfacer las necesidades de un grupo especial de clientes? Por ejemplo, si vas a empezar un servicio de entregas a domicilio, los clientes profesionales pueden exigir “atención inmediata o para el mismo día”, mientras que el público en general se contentará con recibir los pedidos en uno o dos días, si eso fuera más barato.

- **El precio que cobrarás:** Muy a menudo los pequeños negocios averiguan los precios que están cobrando los competidores para cobrar lo mismo, o menos. Ésa puede ser una forma de lograr ventas, pero no es la mejor para obtener un buen rendimiento. Debes conocer a qué precio tu producto se percibirá como muy barato, a qué precio será considerado una “buena compra” y a cuál parecerá una ganga, para poder fijar un precio adecuado a lo que ofreces.

- **El material de promoción que llegue a tus clientes:** ¿Qué periódicos, revistas o páginas de internet leen o utilizan y cuáles son los que más probablemente pueden influir en sus decisiones de compra?

- **Tu local o ubicación:** ¿Desde dónde puedes llegar a tus clientes más fácilmente y con el menor coste?

- **El método de ventas más efectivo:** ¿Podrás vender por televisión, internet o a través de catálogo, o sólo en persona, en tu local o mediante vendedores?

Investigar el mercado no sólo es esencial al iniciar un negocio, sino que debe convertirse en una parte integral de la vida del mismo. Porque los clientes y los competidores cambian, los productos y servicios no son eternos. Sin embargo, una vez empezada la investigación, es cada vez más fácil hacerla, porque ya tendrás clientes habituales (y empleados) a quienes preguntar. Es importante que de vez en cuando averigües sus opiniones sobre tu negocio (como rezaba un letrero en una peluquería, “En este negocio necesitamos su cabeza”) y desarrolles técnicas sencillas para este propósito (por ejemplo, cuestionarios para clientes que se acercan a la caja, o buzones de sugerencias, con recompensas para los empleados).

Encontrar tu segmento de mercado



Segmentación de mercado es el proceso por el cual se organizan consumidores y posibles consumidores en categorías similares, según sus características, tales como la edad, el sexo, el lugar donde viven o su nivel de estudios.

El punto de partida de tu negocio puede ser la venta de ropa, pero todos los que compran ropa constituyen un mercado muy grande y diverso. De modo que divides el mercado en segmentos diferentes (ropa para hombre, para mujer y para niños, por ejemplo) y luego subdivides esos segmentos en ropa de trabajo, para estar en casa, para deporte o para ocasiones especiales.



La mayoría de las empresas termina vendiendo a diferentes segmentos del mercado, pero cuando se hace la investigación de mercado hay que analizar cada segmento por separado.

Al fin y al cabo, son los clientes los que piden, cada vez más, que los

productos y servicios se ajusten a sus necesidades, un privilegio por el que están dispuestos a pagar.

Agrupar segmentos de mercado

Algunas de las formas ensayadas y probadas en las que pueden segmentarse los mercados son las siguientes:

- **Segmentación demográfica.** Es la que agrupa a los clientes según variables como la edad, el sexo, los intereses, los estudios o los ingresos. Algunas empresas operan basándose solamente en la edad, por ejemplo.

- **Segmentación psicográfica.** Es la que reparte a los consumidores individuales en grupos sociales, que se distinguen por llevar diferentes estilos de vida, partiendo de la base de que los hábitos de conducta social influyen en los hábitos de compra.

- **Segmentación por beneficios.** Se basa en que diferentes personas perciben beneficios diferentes del mismo producto o servicio. Lastminute.com es el sitio en internet de una agencia de viajes que ofrece gangas, atractivas por su contenido y precio. Pero últimamente ha puesto el énfasis en el beneficio de la proximidad, que sería algo similar al impulso de comprar los productos que se exhiben junto a las cajas registradoras de los supermercados, que nunca piensas comprar hasta que tropiezas con ellos en el momento de pagar. Ahora bien, si diez días en una playa en Goa o un viaje a Estambul es la clase de artículo que la gente echa en su cesta de la compra antes de apagar la pantalla del ordenador, está por ver.

- **Segmentación geográfica.** Se apoya en el hecho de que la gente tiene diferentes necesidades según su lugar de residencia. Por ejemplo, una tienda en pleno centro urbano puede vender patatas en bolsas de un kilo, porque supone que sus clientes van a pie. En cambio, en un centro comercial de las afueras, ese mismo producto se vende en sacos de 20 kilos porque los clientes van en

coche.

- **Segmentación industrial.** Se agrupa a clientes comerciales de acuerdo con una combinación de factores como la localización geográfica, la principal actividad de negocios, su tamaño, su frecuencia de uso del producto, la urgencia de disponer de él, su lealtad, el tamaño de los pedidos y las políticas de compra. Usando este enfoque, un servicio de mensajería cobrará más por entrega inmediata, que por una entrega en 48 horas.

- **Segmentación de múltiples variables.** Ésta utiliza una combinación de segmentos para lograr una idea más precisa del mercado, que la que aporta usar un solo factor.



Analiza los siguientes parámetros para determinar si vale la pena intentar vender a un segmento determinado del mercado:

- **Susceptible de ser medido.** ¿Puedes calcular cuántos clientes tiene el segmento? ¿Son suficientes para justificar ofrecerles algo diferente?

- **Accesibilidad.** ¿Puedes comunicarte con tus clientes, preferiblemente de manera que sólo alcances a los que te propones? Por ejemplo, podrías darte a conocer a los mayores de 50 años anunciándote en revistas especializadas que los jóvenes no lean. De modo que si estás promoviendo una edición de un juego en un tipo de letra grande, podrías preferir que la gente joven no se enterara, para que no crean que el juego es solamente para personas mayores.

- **Abierto a un desarrollo rentable.** Los clientes tienen que disponer de dinero para gastar en los productos o servicios que te propones ofrecer. En otros tiempos la gente mayor tenía, generalmente, menos poder adquisitivo, por lo que ese mercado

no era atractivo para vender productos exquisitos o caros. En los últimos años ese segmento se ha ido haciendo más rico y han cambiado sus hábitos de vida, consumen más, por lo que ahora hay productos destinados específicamente a la tercera edad.

Tener en cuenta los subsegmentos naturales

Incluso después de determinar los segmentos de mercado que han de servirte de meta, tu negocio puede no crecer tan rápidamente como esperabas. Tienes que darte cuenta de que cada segmento del mercado está compuesto de subsegmentos. Everett M. Rogers, en su libro *Diffusion of Innovations* (Nueva York, Free Press, 1962), dividía los mercados en los siguientes subsegmentos:

- *Innovadores*, personas aventureras que se apresuran a probar cosas nuevas; representan el 2,5 % del mercado promedio.

- Los *usuarios tempranos* o *early adopters*, por su nombre en inglés, constituyen el 13,5 % del mercado promedio. Se trata del tipo de cliente que sólo empieza a comprar cuando el servicio ha recibido la aprobación de los innovadores.

- La *mayoría temprana* y la *mayoría tardía* están formadas por compradores que adquieren el producto después de que los usuarios tempranos hayan recorrido el camino. Cada una representa un 34 % del mercado.

- Los *rezagados*, el 16 % del mercado promedio, vienen mucho después, ya que tienen que pasar años y bajar mucho los precios para que se sientan tentados a gastar en eso.

Otra cosa que tiene un efecto profundo en la estrategia de marketing es que los innovadores, los usuarios tempranos y todos los otros subsegmentos, no necesariamente leen las mismas revistas o responden de igual modo a las mismas imágenes y mensajes, por lo que tienen que ser abordados de formas diferentes. Esto hace que el método arrasador que emplean algunos

nuevos negocios en sus tácticas de marketing sea un poco sospechoso. Esa táctica, la de arrasar con un mensaje simple, puede servir para estimular a un mercado maduro, pero ¿puede ser útil para un mercado incipiente? Necesitas identificar a los innovadores, porque éstos van a ser los primeros en comprarte. Si bien tu producto o servicio puede no ser sorprendentemente nuevo, tú y tu negocio sí que podéis presentar a un mercado maduro, con competidores establecidos, una situación que parezca innovadora.

Presupuestar tu investigación

Investigar el mercado no es gratis, aunque lo hagas tú mismo. Como mínimo, has de tener en cuenta el tiempo que invertirás. También tendrás que gastar dinero en llamadas telefónicas, publicaciones, cartas y encuestas. Y si te vales de una firma profesional de investigación, ya puedes ir pensando en un precio elevadísimo.

Por ejemplo, una encuesta realizada a 200 jefes de compras de equipos de oficina le costó a una empresa 15 000 euros. Unas entrevistas a 20 clientes de banco costaron 10 000 euros.

Hacer la investigación en casa puede ahorrar costes, pero limita la objetividad de la pesquisa. Si el tiempo es lo más importante para ti, quizá te convenga que una empresa especializada te haga el trabajo. Otro argumento a favor de recurrir a profesionales es que tendrás más credibilidad frente a posibles inversores.



Cualquiera que sea el coste de la investigación, debes calcularlo al hacer tu presupuesto. Porque si hacerla mal puede costarte 100 000 euros, entonces gastar 7000 en investigación parece una buena inversión.

Hacer investigaciones preliminares

Los métodos de investigación van desde hacerlo todo desde tu escritorio, hasta salir a la calle, tú mismo, a hacer preguntas, o contratar a otros para eso. En las siguientes secciones encontrarás diversos métodos para

descubrir lo que necesitas saber.
Si eres miembro de una cámara de comercio, una asociación comercial, una de pequeñas empresas, o estás tomando o has tomado un curso sobre pequeñas empresas, es muy posible que puedas tener acceso gratuito a algunos datos de mercado.



Incluso si te cuesta algo en tiempo y dinero, conseguir los datos que necesitas te ayudará a tomar mejores decisiones. Si piensas que el conocimiento es caro, ¡prueba con la ignorancia!

Hacer la investigación desde tu casa

Una vez que sepas lo que debes preguntar para averiguar lo que quieres, debes averiguar si existe alguien que ya tenga las respuestas. Gran parte de la información que necesitas puede estar ya publicada, lo que te permite hacer, al menos, parte de tu investigación cómodamente sentado en casa, o en una buena biblioteca pública. Incluso si utilizas otros métodos, vale la pena hacer primero algo de investigación desde casa.

Recopilar información en la biblioteca

En España hay miles de bibliotecas, y en el resto del mundo decenas de miles, y entre todas contienen más datos para investigación de mercados de lo que cualquier empresario pueda necesitar. Las bibliotecas ofrecen un sinnúmero de excelentes fuentes de información. Y uno puede ir a la biblioteca por su propio pie o “traer la biblioteca a casa” a través de internet.
Las grandes bibliotecas contienen, además de los libros convencionales sobre empresas, cientos de bases de datos para investigación y referencia. Por ejemplo, el Instituto Nacional de Estadística suministra datos demográficos sobre el tamaño, la edad y el sexo de toda la población. Se puede encontrar una enorme cantidad de estadísticas gubernamentales y de otra índole que permiten calcular el tamaño y la forma del mercado nacional, y el gasto de cada persona.

Por otro lado, toda empresa debe registrar detalles de sus beneficios, activos y deudas en el correspondiente Registro Mercantil (*www.rmc.es*).
Algunos datos de información de mercado cuestan cientos de euros, pero otros sólo están al alcance de suscriptores que pagan miles de euros para tenerlos a mano. Por suerte para ti, tu biblioteca pública (o un enlace de internet) quizá tenga en sus anaqueles el directorio, la publicación o el estudio de investigación pertinentes.
Los bibliotecarios están preparados, entre otras cosas, para archivar y recuperar información y datos de sus propias bibliotecas, de otras (si pertenecen a alguna red de bibliotecas) y también de las bases de datos de internet. Por lo tanto, representan una fuente inapreciable que debes explorar cuando empieces tu proceso de investigación. Puedes beneficiarte mucho de ese conocimiento, que no te costará nada, o utilizar, por un precio bastante razonable, el servicio de investigación que algunas bibliotecas ofrecen a los empresarios usuarios.



Además de las bibliotecas públicas, hay centenares de bibliotecas universitarias, bibliotecas especializadas en ciencia y tecnología y archivos gubernamentales de estadísticas a los que se tiene acceso sin mayor dificultad.

Usar internet

Internet puede ser un instrumento de investigación muy potente, pero tiene sus ventajas y desventajas, que se deben tener en cuenta cuando se utilice. Entre las ventajas de internet están las siguientes:

- El acceso es barato y la información es a menudo gratis.
- Suministra una buena información para contextualizar.
- La información se produce rápidamente.
- Cubre información de todo el mundo.

Entre sus desventajas están:

- Encontrarás mucha información en inglés.
- El exceso de información y el desconocimiento de las mejores fuentes te pueden dificultar la búsqueda de la información adecuada.
- Debes tener cuidado con no utilizar información que a menudo carece de autoridad y atribución de autoría.

Conectarse con las bibliotecas del mundo

123 World.com (*www.123world.com/libraries*) afirma ser la fuente de información más auténtica y segura acerca de los recursos que las bibliotecas públicas del mundo ofrecen en la red. Su lista de bibliotecas comprende públicas y estatales, archivos nacionales, universitarias y de otras instituciones educativas, bibliotecas técnicas, de agricultura, de ciencia, de negocios y muchas otras bibliotecas especializadas. Los enlaces de este directorio te orientarán a los sitios oficiales de las bibliotecas que selecciones.

Sería un empresario muy osado, o muy tonto, el que iniciara un negocio o pensara en introducir nuevos productos o servicios sin haber dedicado al menos un día o dos a navegar por internet. Como mínimo, esto te permitirá saber si alguna otra persona está ya explotando tu idea en el mercado. Puedes recoger en internet información sobre el mercado, de dos maneras:

- Usa directorios, buscadores y redes sociales profesionales, como Linkedin y Twitter, para investigar tu mercado o tu producto.
- Emplea boletines o tablones de anuncios, weblogs y chats para buscar la información que necesitas.

Estas tres webs pueden ayudarte a empezar:

- **Dirección General de Política de la pyme** (*www.ipyme.org*) es una página donde encontrarás información abundante sobre tipos de empresa, análisis sectoriales, asesoramiento jurídico y legal, ayuda para elaborar el plan de negocio, tipos de subvenciones y mucho más.

- La página web de las **pymes** (*www.pymesonline.com*) te ofrece abundante información para que puedas poner tu idea en un contexto económico (tendencias sectoriales, innovación, leyes, estructuras jurídicas, marketing, etc.) que te permita analizar su viabilidad.

- **El portal de Creación de Empresas** (*www.creaciondempresas.com*) puede ser también una buena fuente de información y de solución de dudas, que pone abundantes recursos a tu alcance.

Ir a la base

Si la información que necesitas sobre el mercado no está fácilmente disponible, y no parece que vaya a estarlo nunca, entonces debes buscarla tú.



Realizar una investigación de mercado es algo que los profesionales del marketing llaman *investigación*, o *trabajo de campo* o, a veces, *investigación primaria.*

La investigación de campo te permite recoger información que esté directamente relacionada con tu negocio y refinar los resultados que te lleguen de otras fuentes. Por ejemplo, en Exeter (Reino Unido), unos empresarios interesados en abrir una tienda de música clásica para jóvenes se sintieron alentados cuando la investigación preliminar mostró que, de una población total de 250 000 personas, el 25 % era menor de 30 años. Sin embargo, no les decía qué porcentaje de ese 25 estaba interesado en música clásica, ni cuánto podría gastar cada cliente potencial. El trabajo de campo les mostró que un 1 % estaba interesado en ese tipo de música y que estaba

dispuesto a gastar unas 2 libras a la semana, lo que indicaba un mercado potencial de sólo 65 000 libras al año (250 000 x 25 % x 1 % x 2 x 52). Los empresarios decidieron entonces, con muy buen criterio, explorar, más bien, los mercados de Birmingham o Londres. Llegar a esta conclusión sólo les había costado dos tardes lluviosas en Exeter, en lugar del horror de haber tenido que pagar una indemnización por rescindir el contrato de arrendamiento de una tienda que no habría tenido éxito.
Gran parte del trabajo de campo consiste en lo que hace un entrevistador que formula preguntas a la gente. Sin duda, ya estás acostumbrado a que te entrevisten mientras viajas, o a resistir los intentos de un entusiasta vendedor, que te acosa en la puerta de tu casa con el cuento de la encuesta de mercado.
Las formas más comunes de entrevistar son:

- Personalmente (cara a cara), para mercados de consumo.
- Por teléfono, para hacer encuestas.
- Por correo, para mercados industriales.
- En grupos de examen y debate.
- Con encuestas por internet.

Las entrevistas personales y las encuestas por correo son, desde luego, más baratas que formar grupos de partes interesadas o que pagar altas tarifas telefónicas. Además, entrevistar por teléfono exige una actitud muy positiva, amabilidad, habilidad para no hablar muy rápido y para escuchar, y ceñirse a un rígido cuestionario. Las bajas tasas de respuesta a las encuestas por correo (generalmente de menos del 10 %) pueden mejorarse si se incluye una carta explicando el propósito de la encuesta y las razones por las cuales el destinatario debe responder; u ofreciendo recompensas (un regalito) a los que respondan completamente el cuestionario; o relacionando la encuesta con una donación de caridad, que dependerá del número de personas que respondan; o enviando recordatorios, y, por supuesto, suministrando sobres con el franqueo pagado.
Cada vez son más comunes las encuestas por internet, con cuestionarios

parecidos a los utilizados en encuestas postales o telefónicas. Tienen la ventaja de que, mientras los otros métodos implican el gasto de enviar o transcribir los datos, en internet simplemente se rellenan. El software de internet aporta los medios necesarios para analizar los datos y convertirlos en cuadros y gráficas útiles. Dicho software también puede contener un paquete estadístico que permite verificar la validez de los datos y formarse una idea de su fiabilidad.

Comprar el software para hacer encuestas por internet puede resultar caro, pero puedes alquilarlo y pagar en función del número de personas entrevistadas y el número de encuestas realizadas.

Otro aspecto negativo de utilizar internet es que la muestra de usuarios puede resultar algo sesgada, ya que, aunque entre los jóvenes y las personas de las grandes ciudades está muy extendido, otros grupos de consumidores, como amas de casa y personas de mayor edad, todavía no han entrado masivamente a navegar por la red.

Adelantar la investigación

La investigación de campo tienes que organizarla tú. Decidir qué preguntas harás, seleccionar a las personas adecuadas para formular esas preguntas y, después, interpretar los datos obtenidos. Esto es completamente distinto a la investigación preliminar desde casa, en la que ya te han hecho todo el trabajo. Pero la investigación de campo puede recompensar cada gota de sudor derramada porque consigues información que nadie más tiene, y todo conocimiento relacionado con la zona donde vas a montar tu negocio es sumamente valiosa. Cuando llegue el momento de redactar tu plan de negocio (te lo explico en el capítulo 6), ya tendrás la evidencia necesaria para respaldar tu confianza en el mismo.

Organizar una muestra

Casi nunca es posible, o siquiera deseable, incluir en la investigación a todos los posibles consumidores o competidores. ¡Imagínate tratando de hablar con todos los dueños de mascotas antes de inaugurar una tienda de comida para perros! No, en lugar de hacer eso, deberás escoger un grupo representativo de toda la población.

Una muestra ahorra tiempo y dinero y puede proporcionar datos más seguros que una encuesta hecha entre toda la población. Hablar con todos los dueños de perros puede llevar meses. Cuando, por fin, hayas terminado la encuesta, los primeros entrevistados pueden haber cambiado de opinión, o todo el contexto puede haber cambiado.
Deberás tener cuidado y asegurarte de incluir en la muestra a todos los principales segmentos que hayas considerado como posibles usuarios o compradores de tus productos o servicios.
El asunto más importante en este punto es decidir el tamaño de la muestra, para que pueda dar una información fiable sobre la forma en que reaccionarán los posibles consumidores. La precisión de tu encuesta aumenta con el tamaño de la muestra, como se ve en la tabla 5-1. Tienes que asegurarte de que los principales segmentos de tus clientes potenciales, por ejemplo, los mayores de 50 años, las personas que ganan entre 30 000 y 45 000 euros al año, o los que no tienen estudios universitarios, si sus puntos de vista son importantes para tu estrategia, queden incluidos en número suficiente para que tu muestra resulte razonablemente fiable.

Tabla 5-1: Tamaño y exactitud de la muestra

Número de personas	*Porcentaje de error del 95% de encuestados*
250	6,2
500	4,4
750	3,6
1000	3,1
2000	2,2
6000	1,2

Para una empresa pequeña, las muestras de menor tamaño son suficientemente fiables, dada la incertidumbre que rodea toda el área de mercados nuevos y de lanzamiento de nuevos productos.

Formular las preguntas adecuadas

Para que tu trabajo de campo valga la pena, debes formular preguntas cuyas

respuestas te digan lo que necesitas saber. Redactarlas es tanto un arte como una ciencia, y puedes dominar ambas cosas si atiendes a los siguientes consejos:

- Reduce el número de preguntas al mínimo. Una docena, más o menos, debe bastar; 25 sería ridículo.

- Redacta preguntas sencillas. Las respuestas deben ser del tipo Sí / No / No sé, o de grado, como Nunca / Una vez al mes / Tres o cuatro veces al mes / Siempre.

- Evita la ambigüedad. Asegúrate de que el encuestado entiende realmente la pregunta y para eso no uses palabras vagas como “generalmente”, “normalmente”, “regularmente”. Busca hechos; evita opiniones.

- Asegúrate de poner al principio una pregunta excluyente para eliminar a los que no te interesen. Seguro que no deseas perder tiempo preguntando a gente que nunca va a usar tu producto o servicio.

- Pon al final una pregunta que identifique a quien contesta, para estar seguro de obtener una muestra representativa. Por ejemplo, distinguir hombres de mujeres, personas que viven solas de las que tienen niños, o ciertos grupos de edades.

La presentación, en una entrevista cara a cara, es importante: asegúrate de estar preparado, bien sea mostrando un documento de identidad (por ejemplo, un carné de estudiante) o con una presentación ensayada (como “Buenos días, soy de la universidad tal [muestra el carné] y estoy haciendo una encuesta y le agradecería su colaboración”). También puede hacer falta ilustrar el producto que se está investigando (con muestras o fotografías), para estar seguro de que el encuestado comprende adecuadamente de qué trata el cuestionario.



Ensaya el cuestionario y la técnica con tus amigos antes de sacarlos a la calle. ¡Te sorprenderás de la cantidad de preguntas aparentemente sencillas que, al principio, les parecerán incomprensibles! Recuerda, sin embargo, que hacer preguntas no es la única, ni la más importante, forma de trabajo de campo. Otra manera de hacer esta clase de investigación que debes poner en práctica es salir a mirar los locales de tus competidores, conseguir sus catálogos y listas de precios, ir a exposiciones y ferias comerciales relacionadas con el ámbito de negocio que has escogido y conseguir información sobre las cuentas y los datos financieros de tus competidores. Un pequeño empresario, que estaba a punto de iniciar un negocio, descubrió en la Companies House (*www.companies-house.org.uk*, el equivalente británico al Registro Mercantil español) que el "pequeño" competidor cercano a donde él planeaba instalarse era en realidad propiedad de una gigantesca sociedad anónima, que simplemente estaba sondeando el mercado en esa zona, antes de empezar a operar a lo grande.

Todos los métodos son igualmente válidos, pues todo depende de la clase de datos de mercado que necesites recopilar. Los resultados de cada parte de la investigación deben ser cuidadosamente registrados y archivados para poder usarlos luego en presentaciones y planes de negocio.

Una vez completada la investigación primaria (en casa y sobre el terreno) y sondeado el mercado (muestras y exposiciones), si estás invirtiendo, de entrada, una suma considerable de dinero, deberás realizar la prueba piloto del negocio en un sitio o con un segmento de consumidores, antes de lanzarte del todo. Sólo entonces podrás hacer una predicción razonablemente precisa de las implicaciones que tendrán para tu empresa las ventas y el flujo de caja.

A quién hacer la prueba

Ahora necesitas a alguien para hacerle las preguntas. Si estás haciendo la encuesta en la calle, entonces tendrás que resignarte a preguntar a cualquiera que pase. Existen empresas especializadas en listas de clientes que ofrecerán sus servicios. Sé muy cauteloso porque, a veces, pueden

vulnerar la Ley de Protección de Datos, y podrías estar utilizando información ilícita. Debes cerciorarte de que el propietario de la lista ha cumplido con la normativa de protección de datos personales.

Determinar si ya tienes suficiente información

Utiliza la tabla 5-2 para verificar si ya sabes lo suficiente sobre tu mercado. Completa el cuestionario, marcando el cuadrito que mejor describa tu nivel de conocimiento. Por ejemplo, en las primeras preguntas, si no conoces el probable grupo, por edad, sexo o ingresos, de tus posibles o actuales clientes, pon un cero en la columna de la izquierda. Procura ser honesto. Quizá sea buena idea pedir también a otra persona que conozca tu área de negocio que conteste el cuestionario.

Tabla 5-2: Evaluación de resultados

	No (0)	*Tengo alguna idea (1)*	*Sí, tengo información detallada (2)*
¿Conoces la edad, sexo o rango de ingresos de tus clientes actuales o posibles?			
¿Conoces los hábitos y preferencias de tus clientes?			
¿Sabes qué otros productos y servicios similares compran tus clientes?			
¿Sabes a cuáles de tus competidores también les compran?			
¿Sabes qué cantidad de negocio de tus competidores quieres, o tienes?			
¿Sabes quién más opera en ese mercado?			
¿Sabes cuánto éxito tienen, en términos de ventas y beneficios?			
¿Sabes cómo promueven sus bienes y servicios?			
¿Sabes si los clientes están satisfechos con el servicio de tus competidores?			
¿Sabes cuánto cobran tus competidores?			
¿Conoces el tamaño total de tu mercado?			
¿Sabes si tu mercado está creciendo, o disminuyendo, y en qué medida?			
¿Sabes qué periódicos, revistas y otras publicaciones leen tus clientes?			
¿Sabes qué sitios de la red es más probable que visiten tus clientes?			
¿Sabes cómo encuentran tus competidores a los mejores empleados?			

Suma todos tus resultados y analiza si ya sabes lo suficiente sobre tu mercado, o no.

- Menos de 10: No parece que conozcas todavía lo suficiente para montar tu negocio.
- 10–15: Todavía tienes mucho que averiguar, pero por lo menos ya has empezado.

- 15–25: Ya conoces la información básica, pero te quedan cosas por averiguar.
- Más de 25: Un resultado alto no es garantía de éxito, pero parece que ya tienes el nivel requerido de conocimiento sectorial como para emprender el negocio. Adquirir más información puede ser, en sí mismo, una ventaja competitiva, de modo que sigue esforzándote.

Calcular si realmente puedes ganar dinero

No tiene mucho sentido intentar emprender un negocio si hacerlo va a requerir más dinero del que puedes conseguir, o tomar más tiempo para llegar al punto de equilibrio y dar suficiente rendimiento como para sobrevivir sin más ayudas. En el capítulo 13 se analizan detalladamente los aspectos contables, como beneficios y márgenes, pero deberías hacer números tan pronto como te sea posible. Hacer desde el principio algunos cálculos aproximados puede ahorrarte mucho tiempo de perseguir oportunidades de negocio poco realistas o poco rentables.

Calcular los costes iniciales

Montar un negocio requiere dinero, es inevitable. Tendrás que pagar un alquiler, comprar materiales y equipos, todo eso, mucho antes de empezar a tener ingresos. Poner un negocio en el camino del éxito implica estar seguro de tener suficiente dinero para sobrevivir hasta el momento en el que los ingresos excedan continuamente los gastos.

Conseguir el dinero inicial y garantizar una buena gestión económica subsiguiente es, en consecuencia, vital, y hay que tener mucho cuidado con eso. Desafortunadamente, muchas empresas fracasan más por carecer de dinero efectivo para atender su actividad diaria y una gestión económica apropiada, que por cualquier otra razón.

La primera gran cuestión es determinar cuánto dinero necesitas. Analiza todos los costes posibles y divídelos entre costes fijos y variables.

Los *costes fijos* son aquellos que tendrás que pagar de todos modos, incluso

si no haces ninguna venta (alquiler, posiblemente algunos gastos de personal, cuotas de créditos, etc.). Lo mismo sucede con los *costes de una sola vez*, que son las compras que sólo se hacen una vez, como la de un vehículo o un ordenador, que no necesitan reposición cuando el negocio esté funcionando. Los *costes variables* son aquellos que varían de acuerdo con el nivel de ventas (materias primas, costes de producción y distribución, etc.).

Tus necesidades económicas se verán claramente en tu pronóstico de flujo de caja, que es un cuadro que muestra, casi siempre sobre la base de un mes, la cantidad de dinero que realmente entra y la cantidad que sale.

Seis de cada diez personas que empiezan un negocio emplean su propio dinero como fuente inicial de financiación. Naturalmente, esto, es decir, usar tu propio dinero, tus ahorros, tu propiedad no hipotecada, tu seguro de vida y tus otros activos, es un punto de partida lógico. Quizá no quieras invertir en el negocio todo lo que tienes, por los riesgos implícitos, pero cualquiera que sea el camino que escojas, es normal esperar que inviertas algunos de tus activos. Los bancos piden garantías personales; a quienes financian nuevas empresas les gusta ver que los dueños arriesgan algo de su propio dinero, pues ¿por qué arriesgarían ellos el dinero de sus clientes, si tú no estás dispuesto a arriesgar el tuyo?

Financiar el proyecto con tus propios recursos tiene sus ventajas. Sólo así podrán revertir en ti todas las compensaciones del éxito. Cuando hay que recurrir a otras fuentes de financiación, éstas se llevan parte de la recompensa, sea en forma de intereses, dividendos o participación en el importe por el que se venda la empresa. También pueden constreñir a la empresa mediante convenios sobre límites de préstamos o incluyendo obligaciones financieras sobre el negocio, con lo que no sólo pueden mermar tus réditos, sino limitarlos, al restringir tu capacidad de operación. Pero si no es al principio, la mayoría de las empresas requiere, en alguna etapa de su desarrollo, financiación externa para desarrollar todo su potencial.

Proyecciones de ventas

Aunque todos los pronósticos pueden resultar falsos, es importante demostrar, en tu estrategia, que has considerado cuidadosamente los factores que tendrán algún impacto en tu desarrollo. También deberías

mostrar cómo podrás lograr resultados satisfactorios, incluso cuando muchos de esos factores te sean adversos. Tanto tus financieros como tus empleados deberán evaluar el factor de riesgo, considerando el peor escenario y sus posibles efectos, y buscar una salida.
He aquí algunas orientaciones para ayudarte a hacer tu pronóstico inicial de ventas.

- **Proyecciones creíbles:** Tus pronósticos de conjunto tienen que ser creíbles. La mayoría de inversores tienen una larga experiencia con propuestas similares. A diferencia de ti, tienen la ventaja de poder mirar hacia el pasado y ver cómo evolucionaron, en la práctica, las otras empresas que financiaron, en comparación con sus pronósticos iniciales.

  Puedes recabar información útil sobre negocios similares, examinando las cuentas de las empresas (en el Registro Mercantil, donde se guardan esas cifras) o hablando con los fundadores de empresas similares que no sean tus competidores directos.

- **Participación en el mercado:** ¿Qué tamaño tiene el mercado para tu producto o servicio? ¿Está creciendo o contrayéndose y a qué tasa o porcentaje anual? ¿Cuál es la posición económica y competitiva? Todos estos factores pueden servirte para elaborar tus pronósticos de participación en el mercado. Sería muy raro que la participación de entrada en el mercado fuera superior a un escaso porcentaje. Pero no trates de darle la vuelta a este argumento. Afirmaciones injustificadas, como “en un mercado de mil millones de euros al año, podemos fácilmente captar el 1 %, o sea, diez millones anuales”, no impresionan a ningún inversor.

- **Clientes:** ¿Cuántos clientes y posibles clientes crees que te comprarán, y cuánto te comprarán? Aquí puedes utilizar muchas clases de datos, sobre los cuales podrás basar proyecciones de ventas razonables. Puedes entrevistar a un grupo de posibles clientes, emitir un comunicado de prensa o un anuncio, para calibrar la respuesta, y participar en ferias comerciales para obtener reacciones de los clientes. Si tu producto o servicio tiene que estar en un registro legal concreto antes de que puedan

comprarlo, entonces tu plan de negocio debería confirmar que ya cuentas con esa aprobación o, lo que es menos deseable, mostrar cómo la conseguirás.

También debes considerar factores de temporada o estacionales que puedan causar aumentos o disminuciones de ventas, en ciertos períodos del año. Esto es sumamente importante para tus proyecciones de flujo de caja. Luego debes relacionar tu proyección con tu capacidad de hacer o de vender a esa tasa. A veces, la incapacidad de encontrar personal o de aumentar la capacidad de producción puede limitar tus pronósticos de ventas.

- **Pautas de mercado:** Algunas empresas han adoptado fórmulas que tú también puedes usar para calcular ventas. Esto es especialmente cierto en ventas al detalle, para las que se conocen factores tales como estudios de situación, cálculos de tráfico y densidad de población.

- **Ingreso deseado:** Este enfoque para calcular las ventas abraza el concepto de que las proyecciones pueden también incluir los objetivos realistas del propietario. De hecho, puedes ir más allá y afirmar que todo el propósito de tu estrategia es asegurarte de que ciertas proyecciones se cumplan. Pero esto es más probable en una compañía ya madura, con productos y mercados probados, que en un negocio que justo empieza.

  No obstante, un elemento de "¿Cuánto necesitamos ganar?" debe jugar algún papel en la proyección, aunque sólo sea para indicar a partir de qué no vale la pena seguir contemplando una determinada idea de negocio.

  Extremar el enfoque de "ingreso deseado" al hacer una proyección es propio de los empresarios que piensan que las proyecciones constituyen el plan de negocio. Tales personas llenan el plan de la empresa con un amasijo de cifras, en gran medida desconectadas. Pero eso, invariablemente, topa con el desdén de los financieros, pues éstos disponen, hoy día, de gran cantidad de datos y análisis sobre cualquier variante posible de negocios.

Calcular el punto de equilibrio

Hasta ahora he dado por sentadas ciertas decisiones e ignorado cómo calcular el coste del producto o servicio que vas a vender, y de hecho, cómo fijar el precio de venta. Estas decisiones son, por supuesto, muy importantes, si quieres estar seguro de obtener algún beneficio.
A primera vista el problema es simple. Basta añadir los costes y cobrar un poco más. Cuanto más cobres por encima de los costes, siempre y cuando los clientes sigan comprando, más beneficios tendrás. Desafortunadamente, en cuanto empiezas a hacer sumas, el problema se complica. Para empezar, no todos los costes tienen las mismas características. Algunos, por ejemplo, no cambian, por mucho que vendas. Si estás al frente de una tienda, el alquiler y los impuestos son cifras relativamente constantes, independientes del volumen de ventas. Por otra parte, el coste de los productos vendidos en una tienda depende también del volumen. Cuanto más se vende, más cuesta lo que se compra para reponer existencias. No podrás sumar esos dos tipos de costes hasta que no tengas una hipótesis de cuánto tienes previsto vender. Puedes encontrar más detalles sobre este tema en el capítulo 10.

Economizar en lo que se pueda

Paradójicamente, una de las principales razones por las cuales fracasan en sus primeras etapas algunas pequeñas empresas es la de invertir, al principio, mucho capital en la compra de activos fijos. Aunque es evidente que, para empezar, es esencial disponer de algún equipo, otras compras pueden aplazarse hasta más tarde. Esto quiere decir alquilarlo o tomarlo prestado, durante un tiempo. Aunque no es tan conveniente como lo primero, puede representar la diferencia entre sobrevivir y quebrar.
Supongamos que fabricas componentes industriales y decides, desde el principio, alquilar un gran local con espacio para almacenar tus productos, en vez de guardarlos en el espacio que te queda vacío en el garaje de tu casa. El alquiler y los impuestos en ese local más grande cuestan 3500 euros, lo que se convierte en un coste fijo. Tu punto de equilibrio pasa ahora a ser 1000 (3500 de coste fijo, dividido entre 3,50, que es lo que ingresas por cada componente vendido). En otras palabras, tienes que vender 285 artículos más, o sea, un 60 % más, sólo para cubrir el coste de tener ese espacio extra de almacenamiento, que podrías ahorrarte si

utilizaras tu garaje. Pero sólo tú puedes saber si la ventaja de tener el espacio extra compensa el coste.

Otra muy buena razón para mantener los costes fijos tan bajos como sea posible es que quizá no sepas lo que realmente vas a necesitar hasta que abras las puertas de tu negocio. Puedes descubrir que tus proveedores son de total confianza, de modo que sea suficiente mantener un *stock* de seguridad para uno o dos días en vez de para un mes, lo que justificaba el espacio extra. En tal caso habrías gastado inútilmente el dinero que hubieras pagado por él.

De todos modos, debes mantener tus costes fijos lo suficientemente bajos como para poder alcanzar el punto de equilibrio al cabo de los seis a nueve meses siguientes a la apertura del negocio.

Capítulo 6

Preparar el plan de negocio

En este capítulo

- Convertir tus ideas en planes
- Aclarar las dudas de tus inversores
- Lograr que tu plan sobresalga
- Utilizar software
- Prepararte para presentarlo en el ascensor

Tal vez el paso más importante al iniciar un negocio nuevo o ampliar uno existente sea la formulación de un plan de negocio. Tu plan debe incluir tus objetivos empresariales, tanto a corto, como a largo plazo; una descripción de los productos o servicios que vas a ofrecer y las oportunidades de mercado que prevés tener y, finalmente, una explicación de los recursos y medios que necesitas para lograr tus objetivos, de cara a la probable competencia.

Preparar un plan de negocio completo, conforme a esos criterios, requiere tiempo y esfuerzo. La Escuela de Dirección Cranfield calcula que puede requerir entre 200 y 400 horas, dependiendo de la naturaleza del negocio y de la cantidad de datos que se deban recoger. Pero es indispensable hacer el esfuerzo, para poder cristalizar y definir con precisión tus ideas, y comprobar lo resuelto que estás a iniciar o ampliar tu negocio.

Lo que hay detrás de todo plan de negocio y de su puesta en práctica es un análisis estratégico. El análisis estratégico refina o confirma tu opinión de que lo que te propones hacer es realmente único. O, para decirlo de otra manera: "¿Por qué demonios estarán dispuestos a pagarme tanto por esto, como para conseguir un negocio de éxito?"

Una vez completado, el plan de negocio te servirá como una guía que, igual que cualquier mapa, mejora las posibilidades del usuario de llegar a su destino.

Encontrar una razón para redactar un plan de negocio

Hay muchos otros beneficios importantes que pueden esperarse de la formulación de un plan de negocio. Sumados, constituyen un motivo muy convincente. Los negocios que se planifican ganan más que los que no disponen de un buen plan, y también sobreviven más.



La investigación sobre planes de negocio muestra, generalmente, una relación positiva entre la planificación y el desarrollo del negocio. Los negocios que funcionan de acuerdo a un plan bien pensado, normalmente funcionan mejor, en cualquier categoría importante, que los que no tienen plan o tienen uno muy precario. Y los negocios que siguen actualizando sus planes a lo largo de su vida tienen mucho más éxito que los que no lo hacen.

En las secciones siguientes analizamos las principales razones por las cuales se debe formular un plan de negocio.

Crear confianza

Elaborar un plan de negocio te proporciona confianza en tu capacidad para organizar y dirigir la empresa, porque desarrollas un plan para convertirla en realidad. Esto puede compensar la falta de capital o experiencia, siempre y cuando, por supuesto, tengas otros factores a tu favor, tales como una idea sólida y una buena posibilidad de mercado para tu producto o servicio.

Probar tus ideas

Un enfoque sistemático de planificación permite que cometas los errores en el papel, y no en el mercado. Un empresario en potencia descubrió, mientras elaboraba su plan de negocio, que el competidor local, supuestamente un negocio individual, era, en realidad, la operación piloto de una gran cadena nacional de franquicias. Por supuesto, tuvo que cambiar su estrategia comercial.

Otro empresario descubrió que, al precio que pensaba cobrar, nunca recuperaría sus gastos iniciales, ni alcanzaría el punto de equilibrio. De hecho, “gastos generales” y “punto de equilibrio” eran conceptos desconocidos para él antes de embarcarse en la redacción del plan de negocio. Esta ingenua manera de considerar costes es más común de lo que se piensa.

Mostrar cuánto dinero necesitas

Tu plan de negocio detalla cuánto dinero necesitas, para qué lo necesitas, y cuándo y durante cuánto tiempo lo vas a necesitar.

Teniendo en cuenta que el capital insuficiente y los problemas de flujo de caja son las dos principales razones por las cuales fracasan los negocios nuevos, es lógico que si tienes un plan de negocio seriamente preparado, puedas reducir los riesgos de fracaso. El plan te permite, también, experimentar con una serie de estrategias alternativas viables, y concentrarte así en opciones para utilizar más económicamente los escasos recursos financieros.

Sería una exageración decir que tu plan de negocio es el pasaporte hacia las fuentes de financiación. Sin embargo, te ayudará a desplegar al máximo tu

talento empresarial y tu estilo de administración, y a comunicar tus ideas a otros, de manera que les resulte más fácil entender y apreciar lo que piensas. Estos otros pueden ser banqueros, posibles inversionistas, socios o consultores. Cuando sepan qué es lo que estás tratando de hacer, te podrán ayudar más fácilmente.

Aportar experiencia en planificación

Preparar un plan de negocio te aporta una perspectiva del proceso de planificación. Es este proceso, en sí mismo, lo importante para que el negocio permanezca sano durante mucho tiempo, y no simplemente el plan que resulta de él. Los negocios son algo dinámico, como lo son los entornos comerciales y competitivos en los que funcionan. Nadie espera que suceda todo lo que se escribe en un plan de negocio tal como fue previsto, pero la comprensión y el conocimiento generados por el proceso de planificación ayudan a preparar al negocio para cualesquiera cambios que puedan producirse, y por eso te permite ajustarte rápidamente a ellos.

Despejar las dudas a los inversores

Si necesitas financiación y quieres conseguirla, es importante que examines lo que los inversores esperan de ti.
Con frecuencia se dice que no hay escasez de dinero para negocios nuevos y crecientes, que lo único que escasea son buenas ideas y gente con capacidad para explotarlas. Desde el punto de vista del posible empresario, esto es, casi siempre, difícil de creer. Una sola compañía de capital riesgo, que recibe al año miles de planes de negocio, sólo examina detalladamente 500, considera hasta la etapa negociadora menos de 25, y termina invirtiendo únicamente en 6.
La decisión de ir más allá de una lectura informal del plan depende, en gran parte, de la calidad del plan presentado para respaldar la propuesta de inversión. El plan de negocio es tu billete de admisión, el que te da la primera y única oportunidad de impresionar a los posibles inversores con la calidad de tu propuesta.
Por lo tanto, para tener alguna posibilidad de conseguir apoyo financiero, tu plan de negocio tiene que ser el mejor que pueda formularse y tiene que ser

presentado muy profesionalmente. Los planes que tienen éxito satisfacen todos los requisitos que se explican a continuación.

Presentar evidencia de orientación hacia el mercado

Debes demostrar que has identificado las necesidades de los posibles clientes, y no simplemente que estás obsesionado con una idea innovadora. Los planes de negocio que dedican mucho espacio a describir el producto y a dar explicaciones técnicas, y no lo suficiente a explicar cómo se va a vender el producto, y a quiénes, no son bien recibidos por los inversores, quienes sospechan, con razón, que se parecen más a un simple capricho, que a los de una empresa seria.
Pero la orientación hacia el mercado no es suficiente. Los inversores quieren tener la sensación de que el empresario sabe qué es lo que puede hacer mejor que otros, y que está preparado para concentrarse en explotar esas oportunidades.

Demostrar aceptación por parte de los clientes

Los inversores querrán saber si tu producto o servicio se venderá y será usado, aunque sólo sea mediante un ensayo o una demostración. Lo ideal sería que pudieras presentar ciertos resultados reales. Que ya hayas conseguido como clientes a grandes empresas, para que quienes tienen que apoyar tu negocio confíen también.
Marina Zaliznyak, una emprendedora americana que trabaja en España, ha conseguido en el 2011, en plena crisis y con un negocio que sólo lleva un año en el mercado, 120 000 euros de financiación de *business angels* (inversores privados). Su empresa, Wiseri, empezó con una cuenta en Twitter que se llama *@currofile* y que se ha especializado en la selección de personal para perfiles de tecnología. Antes de conseguir financiación, ya había convencido a muchas grandes empresas de que su servicio era bueno (a pesar de que tiene competidores de selección de personal muy grandes, como Infojobs). Entre sus clientes están grandes firmas, como NH Hoteles, Telefónica I+D, eDreams... En total, 175 empresas de internet, españolas e internacionales, recurren a ella cuando necesitan este tipo de profesionales

en los que ella se ha especializado, pues ofrece pocos candidatos pero muy adaptados a lo que realmente necesita la empresa.
Otra realidad mucho más compleja es que estés todavía en la etapa del prototipo, porque los inversores no tendrán un indicador real de que, una vez hecho, tu producto gustará en el mercado. Tendrán que evaluar tus posibilidades de éxito sin evidencia concreta de que lo tendrás. En tales circunstancias, tienes que probar que el problema que buscas solucionar con tu innovación es tan grande, que mucha gente pagará por eso.
Si tu prototipo tiene un perfil tecnológico y está dentro de los mercados considerados como tendencias de futuro (los que más se van a desarrollar dentro de poco tiempo) lo mejor que puedes hacer es crear un prototipo en fase beta (de prueba) para que quienes tengan que apoyar tu idea vean cómo funciona realmente. La ventaja de este tipo de prototipos es que no son excesivamente difíciles de desarrollar (si tienes formación de desarrollo de software o cuentas con un socio con ese perfil) y que son los que más están dispuestos a apoyar tanto las instituciones públicas como los inversores privados (por su enorme potencial de crecimiento).
En plena crisis, es fácil encontrar muchos ejemplos de ello. La empresa Totfan, que está especializada en el desarrollo de juegos en las redes sociales y el coleccionismo de cromos virtuales (un mercado casi virgen en España), la crearon dos socios con una inversión inicial de 3000 euros y el importante apoyo de varios organismos públicos que confiaron en el proyecto y aportaron en total otros 73 000 euros cuando todavía no era más que un prototipo. Sus fundadores vendieron un mercado de futuro y sin explotar en España y un modelo de negocio que tenía muy claro cómo iba a ser la entrada de ingresos en la plataforma (que es el principal fallo de este tipo de proyectos).

Demostrar tu condición de propietario

Tener los derechos exclusivos sobre un producto, mediante registro de patente, de propiedad intelectual, de marca registrada o licencia, ayuda, desde el punto de vista de los inversionistas, a reducir el aparente riesgo de una empresa nueva, ya que esos derechos pueden limitar la competencia, al menos durante un tiempo.
El emprendedor David Blanco ha conseguido con un proyecto que tiene menos de cinco años nada menos que 880 000 euros de préstamo con el

Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) a un interés cero y una ayuda de Enisa (Empresa Nacional de Innovación, S.A.) de 150 000 euros gracias a la invención de una plataforma web que permite a los usuarios crear, negociar y firmar contratos 100 % *online* y con plena validez legal en el mundo *offline*. Para comercializar este producto ha creado la empresa Tractis, que proporciona a particulares y pymes la oportunidad de hacer negocios en todo el mundo, con absoluta seguridad y sin fisuras legales.

La Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) es el organismo encargado de registrar las innovaciones que se producen en España. En los últimos diez años, la mayor inversión en innovación se ha reflejado en el aumento del número de patentes que se presentan en esta oficina. En el año 2000 se registraron 3111 innovaciones, mientras que en el 2010 la cifra llegaba a 3669. Estos datos sitúan a España en el puesto número 10 de la UE por número de patentes registradas, aunque seguimos muy lejos de la capacidad de innovación de los que ocupan los primeros puestos, como Suiza, Alemania y Suecia.

Otro dato importante es que la mayor parte de las innovaciones que se producen en España proceden de inventores particulares (40 %) y de organismos de investigación (un 20 %) y que este tipo de innovaciones tienen una repercusión económica muy baja. El 40 % restante es el que procede de la innovación empresarial, que es la que mejor se puede explotar en el mercado, bien por ser innovaciones en productos o por suponer una mejora en los procesos productivos.

Para conocer más sobre patentes y sus posibles usos o acceder a formularios de protección, puedes consultar la web de la OEPM (*www.oepm.es*) o la del Centro de Apoyo a la Pyme en gestión de la Propiedad Industrial (*www.cevipyme.es*). A nivel internacional, la web *www.espacenet.com* ofrece los mismos servicios que la oficina española.

Hacer pronósticos verosímiles

Generalmente, los empresarios se entusiasman al explicar las perspectivas futuras de su negocio. Casi siempre creen que no hay límites para su crecimiento, y que lo único que les impide alcanzar el éxito es el dinero, o mejor dicho, la falta de él.

Es cierto que si estás buscando capital de inversión, entonces los que

pueden suministrarlo también buscan algo que crezca rápido. Sin embargo, conviene recordar que los inversores reciben miles de propuestas al año y que ya tienen dinero comprometido, o invertido, en centenares de sectores de negocio. Por lo tanto, es lógico que tengan una percepción bastante clara de los enfoques de ventas y de los resultados económicos que pueden darse en cualquier sector. Cualquier plan de negocio de una nueva empresa que muestre proyecciones que excedan las percibidas como aceptables, dentro de un sector determinado, provocará dudas en el posible inversionista.
Haz verosímiles tus proyecciones de crecimiento, respáldalas con hechos comprobables cuando sea posible. Si no parecen muy altas, entonces habla con un banquero cauteloso y no con un inversor de riesgo. El primero puede considerar un pronóstico modesto como una muestra de virtud, que le da credibilidad a la propuesta de negocio en su conjunto.

Beneficiar a tu negocio

A pesar de sus muchos y valiosos beneficios, miles de posibles empresarios todavía intentan empezar sin un plan de negocio. Los más comunes son los que piensan que al principio necesitan muy poco capital, o ninguno, o aquellos que tienen dinero propio para invertir. Ambos tipos de empresario pueden creer que no requieren de un plan porque no necesitan exponer su proyecto a una minuciosa evaluación financiera.
El primero puede creer en el mito, fácilmente refutable, de que los clientes pagarán inmediatamente y al contado, y que los proveedores esperarán meses a cobrar. Y que, mientras tanto, el propietario dispondrá de esos fondos para financiar el negocio. Pero ese tipo de clientes y proveedores escasea más de lo que piensan los empresarios optimistas. En todo caso, siguen siendo aplicables dos reglas importantes: o el producto o servicio que se ofrece no se vende tan bien como se pensaba y empieza a acumularse lo no vendido, o el producto o servicio se vende muy bien y, entonces, otros empresarios, con más capital, se sentirán atraídos hacia ese mercado. Sin el poder de permanencia que da una financiación adecuada, esos nuevos competidores te arruinarán pronto el negocio.
Esos posibles empresarios con dinero propio, o peor aún, que lo han obtenido mediante préstamos de amigos o parientes, se inclinan a pensar que el tiempo invertido en preparar un plan de negocio podría dedicarse, más útil y agradablemente, a buscar local, comprar un coche nuevo o

instalar un ordenador. En resumen, todo lo que parece posponer su inmediata entrada en acción les parece una pérdida de tiempo.
Como la percepción inicial que la mayoría tiene de su nuevo negocio es, de alguna manera, defectuosa, es lógico pensar que lanzarse así a la aventura es innecesariamente arriesgado. Los posibles fallos del negocio pueden, a menudo, detectarse con anticipación y sin mayor coste al preparar el plan de negocio.

Redactar tu plan de negocio

En este apartado te daré algunas orientaciones para que puedas estar seguro de que tu plan llama la atención y destaca en medio de una fiera competencia. En España empiezan cada año miles de negocios, muchos de los cuales están buscando dinero y otros recursos, con la esperanza de que sus planes de negocio les ayuden a conseguirlos. Para sobresalir entre el montón procura que tu plan sea el mejor.

Saber quién lo va a leer

Es obvio que un plan de negocio será más efectivo si se redacta teniendo en mente a quienes lo van a leer. Esto implica hacer algunas averiguaciones sobre los intereses particulares, puntos débiles e idiosincrasias de esos lectores. Los banqueros están más interesados en certidumbres y crecimiento estable, mientras que los *inversores de capital riesgo*, que aportan capital en nombre de instituciones como fondos de pensiones, también lo están en sueños grandiosos de cosas por venir. Los llamados *business angels*, que arriesgan su propio dinero, quieren que les digan cómo pueden desplegar en el negocio sus peculiares talentos y habilidades.
Conviene informarse sobre los posibles lectores antes de terminar de pulir el plan de negocio, ya que tendrás que incorporar a tu presentación final algo de la información obtenida. Te darás cuenta de que, para diferentes lectores, hay que hacer planes ligeramente diferentes. Por ejemplo, si tu plan de negocio busca conseguir financiación de una entidad bancaria, tendrás que hacer mucho más hincapié en la parte del plan financiero: el capital inicial que puedes aportar tú, las entradas y salidas de capital, la

rentabilidad del negocio, etc. En cambio, frente a un grupo de inversores que buscan ideas de negocio innovadoras, como los *business angels* y el capital riesgo, debes pasar estos datos por encima, porque ellos lo que esperan es que les expliques bien la parte innovadora de la idea y el plan de marketing: qué aporta realmente al mercado (o cuál es tu ventaja competitiva), quiénes son tus clientes potenciales, cómo vas a llegar a ellos, qué potencial de crecimiento tiene el mercado, etc.

Elegir la presentación correcta

Un envoltorio apropiado realza cualquier producto, y un plan de negocio no es la excepción. La mayoría de los expertos prefiere una sencilla encuadernación con espiral y tapas de plástico. Esto facilita al lector moverse de un apartado a otro, y asegura que el documento sobreviva al frecuente manoseo que probablemente soporte todo plan de negocio exitoso.
Una impresión en letra de tamaño 12, a doble espacio y con márgenes anchos hará del plan un documento agradable y fácil de leer.

Elegir la forma y el contenido

No hay un formato universal para planes de negocio. Pero la experiencia nos ha enseñado que ciertos estilos tienen más éxito que otros. Seguir las siguientes pautas te permitirá elaborar un plan efectivo, que satisfaga la mayor parte de los requisitos. No todos los subtítulos son igualmente importantes, pero la suma de todos ellos conformará la diferencia.



La lista siguiente contiene los elementos de un plan de negocio efectivo, que satisface todos los requisitos. Quizá no necesites todos los apartados, o necesites otros, para cubrir requisitos especiales.

- La **cubierta** debe mostrar el nombre del negocio, la dirección, los números de teléfono y fax, la dirección de correo electrónico, el sitio web, el nombre de contacto y la fecha en la que se preparó

esa versión del plan. Debe confirmar que se trata de la visión actual de la posición del negocio y de sus necesidades financieras.

- La **portada,** inmediatamente después de la cubierta, debe repetir la información anterior y añadir el nombre, dirección y número de teléfono del fundador de la empresa. Cuando el plan va dirigido a posibles inversores, conviene incluir el número de teléfono particular, porque aquéllos suelen trabajar también en horarios irregulares.

- El **resumen ejecutivo** debe ocupar preferiblemente una sola página, y nunca más de dos, y contiene los aspectos más destacados de tu plan.

  Escribir este resumen es una tarea difícil, pero es la parte individual más importante de tu plan. Bien hecho puede disponer favorablemente al lector desde el principio. Mal hecho, o ni siquiera redactado, condena al plan a no pasar de la oficina de entrada de correspondencia. En esa página, o dos, debes explicar:

  - La actual posición de la empresa, junto con un resumen de los últimos resultados comerciales.

  - Una descripción de los productos o servicios, junto con detalles sobre registros o patentes y sobre su ventaja competitiva.

  - Las razones por las cuales los clientes necesitan ese producto o servicio, junto con alguna indicación sobre el tamaño y crecimiento del mercado.

  - Un resumen de las proyecciones de ventas y beneficios, junto con los objetivos y estrategias para lograrlos.

  - Cuánto dinero se necesita para garantizar el crecimiento, y cómo y cuándo se beneficiará el proveedor.



Escribe el resumen ejecutivo sólo cuando hayas terminado el plan.

- El **sumario**, con indicación de las páginas, es el mapa que orienta a los lectores por el plan de negocio. Si ese mapa es poco claro, enredado, o si no está donde debe estar, entonces lo más probable es que no lo lean, o que los irritados lectores no se animen a apoyar tu propuesta. Toda parte principal debe estar listada, numerada e identificada, con el número de página correspondiente. Los elementos dentro de cada parte también deben numerarse: 1, 1.1, 1.2, etc.

- Los detalles del **negocio y su dirección** deben incluir una breve historia del negocio y de su evolución hasta la fecha, y sobre las personas clave, su actual misión, entidad legal, estructura de capital y la presencia o no de asesores profesionales.

- Una descripción de los **productos y servicios**, sus aplicaciones, ventaja competitiva y propiedad legal de la patente o marca. Añade detalles sobre posibles nuevos productos o servicios, y sobre cuánto podría costar su desarrollo.

- La sección de **marketing** debe ofrecer una vista panorámica del respectivo mercado, analizada por segmentos principales y mostrando el tamaño y el crecimiento. Explica la estrategia actual y la propuesta para cada uno de los principales segmentos, indicando precio, promoción, canales de distribución, métodos de venta, requisitos de ubicación y si hay necesidad de adquisiciones, fusiones o creación de empresas mixtas, si fuera el caso.

- La información sobre **gestión y contratación de personal** debe dar detalles sobre empleados clave y sobre la necesidad de contar con más personal, si fuera el caso. Añade información respecto a estrategias de retención, sistemas de recompensa y planes de formación.

- En la sección de **operaciones** se debe explicar cómo se fabrican tus productos, cómo se aseguran los estándares de calidad y cómo se cumplen los objetivos de producción.

- Un resumen de los **datos económicos** clave, que incluya proyecciones y una descripción de los controles utilizados para vigilar y revisar la evolución del negocio.

- Las **necesidades financieras**, o sea, las cantidades que necesitas para alcanzar los objetivos planeados, indicando durante cuánto tiempo necesitarás el dinero. También debes demostrar cómo continuaría el negocio si se utilizaran solamente fondos propios. La diferencia entre esas dos posiciones es lo que el dinero extra puede ayudar a solventar.

- El **comercio vía internet** no se reduce a vender bienes y servicios en la red, aunque eso es importante, sino que abarca una gama de actividades que pueden adelantarse vía internet para hacer más eficiente tu negocio. Soluciones que se extienden a lo largo de la cadena de suministros, desde los pedidos de materias primas, hasta el servicio posventa al cliente, pasando por la recolección de datos para marketing, gestión de relaciones con los clientes, y toda una gama de procedimientos de administración y dirección. Tu plan de negocio debe mostrar cómo piensas abordar esa área.

- Menciona **hitos importantes**, con sus fechas. Por ejemplo: “conseguir el prototipo para pruebas antes del 20 de diciembre, registrar las patentes antes del 10 de enero, o conseguir locales apropiados antes de tal o cual fecha”.

- La **evaluación del riesgo** es algo primordial entre las preocupaciones de quienes leen tu plan, de modo que es mejor que te anticipes tanto como puedas y ofrecer la solución que propongas. Por ejemplo: “Nuestra estrategia depende, en gran medida, de poder encontrar un almacén refrigerado para almacenaje. Si no podemos encontrar uno para la fecha en que pensamos iniciar, usaremos un espacio en el almacén refrigerado público que queda a una distancia de 20 kilómetros. No es lo más

conveniente, pero puede servirnos temporalmente.”

- Indica una **vía de salida** para los inversores de capital riesgo o los *business angels*. Esta clase de inversores están generalmente interesados en liquidar sus inversiones en un plazo de entre tres y siete años, de modo que tu empresa debe mostrarles cuánto dinero ganarán y cuándo.

  Si crees que necesitas una inversión de largo plazo (mira el capítulo 8 para más detalles sobre financiación patrimonial), entonces debes decir algo sobre quién podría estar interesado en adquirir una participación en la empresa y cuándo estarás en condiciones de salir a bolsa.

- Los **apéndices** incluyen currículos de las personas clave, datos técnicos, patentes, registros y diseños de propiedad intelectual, información sobre los asesores profesionales, cuentas auditadas, informes de consultores, resúmenes de encuestas de mercado, detalles sobre pedidos en curso, etc.

Redactar y corregir

El primer borrador del plan de negocio pueden hacerlo varias personas y estar escrito sin prestar mucha atención al estilo. Sirve para discutir con tu abogado o asesor legal, y así estar seguro de lo que no se puede hacer, y con un banquero o inversor de confianza. Esto te dará una idea de las fortalezas y debilidades de tu propuesta.
Cuando se ha revisado el primer borrador, viene la tarea de corregirlo y editarlo. Aquí es donde empiezan a importar la gramática, la ortografía y un estilo adecuado. El resultado final debe ser un plan preciso, claro y completo, de no más de 20 páginas. Si no estás avezado a la escritura, tal vez necesites ayuda en la corrección. Acude a un editor o a un corrector profesional si necesitas ayuda.

Mantener la confidencialidad

Encontrar un inversor o un banco que quiera prestarte dinero para tu negocio puede requerir semanas o meses. Durante ese tiempo, los posibles inversores se dedican a recoger, con la mayor diligencia, información sobre el negocio, para no tener después sorpresas respecto a ingresos, gastos o contingencias ocultas. El plan de negocio es sólo el punto de partida de tus investigaciones.

Si tú y los posibles financieros no os conocéis, puedes no estar dispuesto a entregarles información delicada, hasta no tener la seguridad de que son serios. Esto no supone un problema cuando se trata con bancos, pero sí en el caso de inversores de riesgo o *business angels*. Para disipar temores, pide una carta o acuerdo de confidencialidad.

En la mayoría de casos una carta de confidencialidad debe bastar. Pero si la propiedad intelectual puede verse comprometida será preferible un acuerdo más largo, detallado y formal, redactado por un abogado. Tú y tu abogado debéis aseguraros de que el documento en cuestión no contenga ningún compromiso obligatorio para ti. La carta de confidencialidad debe limitarse a la aceptación, por parte de los inversionistas, de que la información es estrictamente confidencial y de que la usarán, únicamente, para averiguar posibilidades de crédito o de inversión para el negocio, y la aceptación de los otros términos contenidos en la carta. La figura 6-1 muestra un ejemplo de acuerdo de confidencialidad.

Proceder con diligencia debida (due diligence)

No te extrañes si tus posibles inversores quieren saber más sobre tu situación económica, tu trabajo o tu carrera profesional. Ellos están interesados en tu estabilidad económica, tu reputación como persona íntegra y tu capacidad para emprender un negocio en general, porque, en efecto, van a darte crédito hasta que les pagues el interés o dividendo que ellos esperan sobre su dinero. Eso es lo que se denomina comúnmente el proceso de *due diligence.*

Por lo general, el proceso de *due diligence*, que comprende un examen a fondo tanto del negocio como de sus propietarios, toma varias semanas, si no más tiempo. Pero todo depende de cuánto dinero requiera tu plan y de quiénes esperen conseguirlo. (En el capítulo 8 se trata el tema de la financiación.)

Tanto auditores como abogados someterán tu trayectoria y la del plan de

negocio a un escrutinio minucioso. Luego podrán solicitarte que garantices que has suministrado toda la información pertinente. El coste de este proceso de *due diligence* tendrá que ser asumido por la firma o particular que está buscando el dinero, pero se pagará con el que se consiga, si esto te sirve de consuelo.

Usar software de planificación de negocios

Puedes considerar la posibilidad de evitarte el trabajo de redactar tu plan de negocio, y utilizar uno de los miles de programas de software que hay en el mercado. Pero ten cuidado al hacerlo, para que el resultado final no sea algo tan soso que no despierte el interés de nadie.

POR CUANTO

1. El objetivo de comunicación entre las Partes de este Acuerdo es que el inversionista/prestamista evalúe la conveniencia de invertir o conceder crédito al negocio propuesto en el plan.

2. La información que, en estricta confidencia, compartirán las Partes de este Acuerdo, incluye el plan de negocio, las demostraciones, la información técnica y comercial, todos los formularios de propiedad industrial e intelectual y el material para el que se han solicitado patentes o registros similares.

EN CONSECUENCIA, LAS PARTES SE COMPROMETEN A LO SIGUIENTE:

PRIMERO: Por el presente, cada Parte acepta tener como confidencial y no usar la información revelada, directa o indirectamente por la otra Parte hasta que, o a menos que, tal información se vuelva de conocimiento público sin culpa de la parte que la reciba, o a menos que las Partes del Acuerdo hagan otro Acuerdo, por el cual permitan la utilización de la información revelada. Cada Parte se compromete a evitar que la información revelada pase a personas distintas a las que deban analizar dicha información con los fines previstos en este acuerdo.

SEGUNDO: En caso de no establecer otro Acuerdo sobre utilización o publicación de información, cada Parte se compromete por el presente a devolver a la otra todos los detalles o artículos confidenciales entregados y a certificar que no se ha quedado con copias u otros registros de esos detalles o artículos.

TERCERO: En caso de que cualquiera de las Partes requiera la asistencia de otras partes para servir los propósitos del Acuerdo, requerirá la aprobación de la otra Parte de este Acuerdo.

CUARTO: Toda información que cualquiera de las Partes pueda demostrar que estaba en posesión suya, antes de que le hubiera sido revelada por la otra Parte con los fines previstos en este Acuerdo, queda excluida del mismo.

QUINTO: La elaboración, validez y desarrollo de este Acuerdo se regirán en todos sus aspectos por las leyes pertinentes y por este Acuerdo las Partes se someten a la jurisdicción de los tribunales.

FIRMADO por Primera Parte	**FIRMADO** por Segunda Parte.....
Cargo o Empleo.....	Cargo o Empleo.....
Por y en representación de:	Por y en representación de:
.....	.....
En presencia de:	En presencia de:
.....	.....

Figura 6-1: Acuerdo de confidencialidad

No adquieras un paquete con varios centenares de planes de negocio que cubren todos los tipos imaginables de negocios. Probablemente, quien los redactó sabía mucho menos de tu sector de negocios que tú, y no añadirá ningún valor a tu propuesta. Y lo peor puede ser que quien lea tu plan ya

haya visto estos planes modelo y no sienta entusiasmo por leer uno más. Tal vez te convenga emplear el formulario de muestra de la figura 6-2, y que es una forma sencilla de autoevaluación, antes de enredarte con un paquete de software inútil.

Reconocer las limitaciones del software

Un buen software de planificación de negocios suministra una estructura en la que puede encajar tu propio plan. Puede ofrecer también unas cuantas hojas de balance y plantillas para proyecciones financieras y análisis de mercado. Constituye un valioso depósito de lo que vas haciendo a medida que vas recogiendo la evidencia requerida para convencerte a ti mismo y a otros de que tu negocio tendrá éxito.

Lo que el software, por sí mismo, no hace, es redactar una propuesta convincente. La máxima “lo que natura no da, Salamanca no presta” es tan aplicable al software de planificación de negocios, como a cualquier otra cosa que tenga que ver con la informática.

El otro peligro es que termines usando soluciones contables –cifras simplemente embutidas en los apartados económicos– sin ninguna explicación de la lógica con que se han elaborado.

Usa el software de planificación de negocios como ayuda y no como muleta. Si abusas, puedes terminar peor que si hubieras empezado con una hoja en blanco.

Programas para ayudarte con el plan de negocio

Existen varios programas específicos para la redacción de planes de negocios, aunque quizá no necesites adquirir ninguno, pues muchos de los sitios web de jóvenes emprendedores te ofrecen este servicio. Aquí te detallo varios asistentes:

Al contestar las preguntas que siguen, usted se formará una idea de cómo está progresando su plan de negocio. Asigne 1, 2 o 3 puntos, conforme a la clave que se muestra abajo, a cada una de las preguntas. Marque las opciones que se acerquen más a lo que, instintivamente, sienta que es la respuesta correcta, y sea honesto. Luego sume los puntos y mire los resultados al final del cuestionario para verificar el potencial de su plan.
Cualquiera que sea su resultado, recuerde que este tipo de examen de autoevaluación es una simple aproximación. Está diseñado para indicarle si tiene la actitud, los instintos y las capacidades básicas para tener éxito en el lanzamiento de un negocio basado prácticamente en su propia casa.
Si su resultado es bajo, es probable que no las tenga, y viceversa.

1 = Empezado 2 = Sólo algunos datos 3 = Completo

Cubierta ☐1 ☐2 ☐3

Nombre del negocio, detalles para contacto, fecha del plan, contenido

Resumen ☐1 ☐2 ☐3

Sus detalles; resumen de estrategias clave; por qué lo suyo es mejor o diferente; resumen de las proyecciones de beneficio; resumen de las necesidades económicas

El negocio y su gestión ☐1 ☐2 ☐3

La experiencia relacionada y pertinente de usted y de su equipo; las metas y objetivos del negocio; estructura legal del mismo

La estrategia comercial ☐1 ☐2 ☐3

Número de empleados; cometidos y responsabilidades; necesidades de contratación

Operaciones ☐1 ☐2 ☐3

Qué instalaciones y equipamiento se necesitan; qué servicios se incorporarán

Cuestiones legales ☐1 ☐2 ☐3

Qué tipo de propiedad intelectual o industrial tiene como barrera; qué otros aspectos legales afectan a su negocio

Proyecciones financieras ☐1 ☐2 ☐3

Resumen de las proyecciones financieras; flujos mensuales de caja; cuentas de pérdidas y ganancias; balances; análisis de punto de equilibrio

Requerimientos de financiación ☐1 ☐2 ☐3

¿Cuánto dinero necesita; para qué; cuánto puede proveer usted; cuánto tiene que conseguir de terceros; qué seguridades o garantías hay disponibles?

Resultados:

9 puntos o menos
Aún tiene que recoger mucha información o tomar muchas decisiones. No puede hacer un plan serio todavía.
Entre 10 y 20 puntos:
Ha hecho progresos, pero todavía tiene que llenar algunas brechas. Concentre sus esfuerzos en completar su plan.
Más de 20 puntos:
Su plan está completo y listo para la corrección final.

Figura 6-2: Para evaluar el contenido de tu plan de negocio. En este ejemplo te hablamos de usted como es habitual en el mundo de los negocios

- **Emprendedores** (*www.emprendedores.es*). En la web de la revista *Emprendedores* puedes encontrar completamente gratis ejemplos

concretos de cómo elaborar un plan de negocio para cada tipo de actividad, basados en negocios reales, además de información sobre cómo elaborarlo, cómo probar si tu idea de negocio es válida, y toda la información necesaria para todas las fases de creación de un negocio y su puesta en marcha.

- **Creación de Empresas** (*www.creaciondempresas.com*). En esta web podrás adquirir programas de gestión y creación de empresas de la marca EBP. La información está en español e inglés, y dispone de programas adaptados para cada tipo de negocio.

- **Dirección General de Política de la pyme** (*www.ipyme.org*). A través del portal de la Dirección General de Política de la pyme puedes realizar un análisis *online* de tu propio plan de negocio a través de un documento interactivo que analiza todos los aspectos de cada proyecto: identifica si lo que propones es realmente una oportunidad, examina su viabilidad técnica, económica y financiera y te ayuda a desarrollar la idea para que puedas convertirla realmente en un proyecto empresarial real.

Presentar tu plan

Todo el que respalda o apoya un negocio lo hace porque cree o confía en quien lo va a dirigir. Sabe por experiencia que las cosas rara vez salen como se plantean, de modo que debe tener confianza en que el equipo involucrado responderá a las condiciones cambiantes. Tú puedes estar seguro de que cualquier inversor al que le presentes tu plan ha leído ya docenas de planes similares y está bien entrenado. Hasta puede haberse tomado el trabajo de averiguar algo sobre tus antecedentes comerciales y financieros.

Hacer una buena presentación

Cuando presentas tu plan de negocio a quienes van a prestarte apoyo financiero, tu meta es suscitar empatía entre tus oyentes. Y aunque no

puedes cambiar tu personalidad, nunca está de más recibir algunos consejos sobre cómo hacer tu presentación. El contacto visual, el tono con que hables, el entusiasmo y el lenguaje corporal, todo eso juega un papel en una buena presentación.



Presentarse bien vestido no molesta a nadie. En cambio, hacerlo en chancletas y pantalón corto, probablemente sí. Una suma considerable de dinero exige que quien la pida sea una persona seria. Incluso el mundo de internet está cambiando en ese sentido.

Ensaya tu presentación de antemano cuando sepas cuánto tiempo tendrás para hacerla. Explica tu estrategia de una forma sistemática y eficiente, demostrando tu comprensión de las fuerzas competitivas del mercado. Escucha cuidadosamente comentarios y críticas, evitando asumir una actitud defensiva cuando respondas.

Recurre a ayudas visuales y, si es posible, lleva y demuestra tu producto o servicio. Un video o modelo generado por ordenador es mejor que nada. Deja tanto tiempo para preguntas como el que tú dediques a hablar. Procura que tus respuestas sean concisas y pertinentes. Y si tus interlocutores desean más información, que pregunten. Este enfoque permite que se hagan todas las preguntas que deben formularse ahora, o más tarde, antes de proceder con una inversión.

La presentación “en el ascensor”

Tú nunca sabes cuándo surgirá la oportunidad de presentar tu plan de negocio; incluso puede presentarse en un ascensor, entre dos pisos. Por eso debes tener en tu cabeza todos los detalles de tu plan y conocerlo de arriba abajo, al derecho y al revés. De ahí que convenga tener preparadas presentaciones de cinco, diez y veinte minutos, para poder hacerlas en cualquier momento.



Una empresaria tuvo la oportunidad de presentar su plan a la persona más poderosa e influyente de su sector, que podía dar vida o

sentenciar a cualquier empresa nueva y, con frecuencia, lo hacía. La oportunidad se presentó en un coche, durante el trayecto entre el hotel Dorchester y el almacén Harrods en Londres. La empresaria no disponía de espacio para hacer una demostración del producto, exhibir gráficos o hacer una presentación en PowerPoint, o de tiempo para involucrar a su equipo. No tenía más que el espacio y el tiempo justos para transmitir unas cuantas cosas, con pasión, convicción y autoridad. Afortunadamente, había ensayado su presentación y estaba totalmente preparada para aprovechar la oportunidad que se le presentaba. Ocho años después del encuentro, era dueña de una empresa valorada en 15 millones de euros.

Este tipo de situaciones es cada día más habitual. Tanto, que las presentaciones en el ascensor (o *elevator pitch*) se han convertido en una parte más del aprendizaje de cualquier emprendedor. Existen muchos cursos para ayudar a los promotores de un negocio a resumir su idea de negocio de forma brillante en cinco minutos. Y también foros de inversión en los que se elige a los ganadores en función de esa capacidad. En la edición del 2010 del Salón Miempresa, que se celebra en Madrid cada año, diez proyectos (entre el centenar que se presentaron) consiguieron financiación a través de esta fórmula: Checkyourcar, Codeeta, Enterbio, Glottal Solutions, MynMarket.com, pemaGROUP, Quantyca, Thinkfish, Tiendeo y Stackops.com.

Preparar alternativas

Incluso aunque hayas hecho un buen plan de negocio, debes estar preparado para cambiarlo si la realidad de lo que vas encontrando en el mercado así te lo exige. Son muchos los emprendedores que han triunfado en mercados mayores precisamente porque no se conformaron con su proyecto inicial y aprovecharon la información del mercado y de los propios clientes para dar un pequeño giro a un negocio que funcionaba, pero que se habría quedado pequeño si no hubieran dado ese paso.

Cuando los responsables del comercio Cocineros.info montaron su negocio, lo hicieron pensando en vender libros de cocina, pero enseguida se dieron cuenta de que tenían un mercado muy grande ofreciendo productos para cocineros profesionales. Ampliaron el negocio a productos muy técnicos,

como contenedores de nieve carbónica o cucharas para esferificaciones. Con un poco más de rodaje, vieron que muchos clientes no profesionales les pedían también este tipo de productos para consumir y practicar las recetas de Ferran Adriá en casa. Pero tenían un problema: los productos de alimentación para restaurantes punteros se vendían en envases muy grandes, para profesionales. Decidieron pedir a sus proveedores envases pequeños para llegar al público general y en poco tiempo se convirtieron en la página de referencia en España para este tipo de productos. Y en una de las más visitadas de nuestro país.

Capítulo 7

Conseguir ayuda

En este capítulo

- Encontrar ayuda y agencias asesoras
- Conocer los servicios públicos de apoyo al autoempleo
- Investigar en las oficinas locales
- Explorar los viveros de empresas
- Conseguir ayuda para los empresarios más jóvenes

El hecho de que hayas decidido montar tu propio negocio no significa que tengas que hacerlo todo tú. Incluso si has rechazado la idea de asociarte con alguien o de formar parte de una cadena de franquicias, todavía puedes conseguir ayuda y asesoría de expertos, en casi cualquier aspecto de tu negocio, antes de comenzar, mientras lo estás iniciando, e incluso mucho después de haber puesto en marcha tu empresa.

Procurándote ayuda y consejo externos estarás en buena compañía. Es

imposible decir con exactitud cuántas organizaciones existen en España para ayudar al emprendedor en todas las fases del negocio, pero si sumamos las iniciativas privadas y las públicas (tanto a nivel nacional como local) seguramente estamos hablando de una cifra muy superior a dos mil. Dos mil lugares en los que puedes solicitar ayuda de muchos tipos y que, en general, o son gratuitos o cuestan poco dinero.

Muchas de esas organizaciones han sido creadas o favorecidas tanto por los gobiernos estatales, como por los gobiernos autonómicos y municipales, que han reconocido lo valiosas que son las pequeñas empresas para la comunidad y la economía. (Estos asuntos se tratan con más detalle en el capítulo 2.)



Aunque haya muchas personas y organizaciones preparadas para ayudarte a montar tu negocio, al fin y al cabo las decisiones tienes que tomarlas tú. No digo que rechaces la excelente asesoría que pueden ofrecerte las agencias especializadas, sino que nadie más puede meterse en tu piel y ver el mundo a través de tus ojos. Y por la misma razón, la responsabilidad final sobre cómo proceder es tuya. Escucha los consejos que te ofrezcan y toma tus propias decisiones.

En este capítulo, presento algunas de las organizaciones que sería una locura no visitar, si quieres obtener la opinión de un experto sobre los problemas que surgen cuando uno quiere empezar bien.

Ponerse en contacto con los servicios públicos de empleo

En los servicios públicos de empleo dependientes de los gobiernos autonómicos puedes solicitar información sobre orientación laboral (generalmente dirigida a quienes están en paro), entre la que se incluye también la asesoría para el autoempleo, el trabajo autónomo o la creación de empresas. En las oficinas municipales de empleo te ofrecerán asesoría sobre trámites, subvenciones, requisitos y te orientarán acerca de todas las herramientas que tienes a tu alcance en tu camino para convertirte en

empresario.
También a nivel local puedes solicitar ayuda a las agencias de desarrollo local, generalmente dependientes de los ayuntamientos de cada lugar, en las que te ofrecerán información y una amplia gama de opciones de apoyo, pues su objetivo es fomentar la iniciativa empresarial; es decir, ser útiles a los posibles futuros dueños de pequeñas empresas.
Estas oficinas públicas buscan mejorar las posibilidades de éxito de los empresarios, alentándolos a que investiguen, planifiquen y sepan dónde pedir ayuda cuando la necesiten.
Los servicios públicos de apoyo al autoempleo proporcionan ayuda y consejo para antes de iniciar un negocio, lo que te permitirá:

- Evaluarte a ti mismo en cuanto a aptitudes y habilidades necesarias para emprender y dirigir un negocio.
- Decidir qué tipo de negocio es el más apropiado.
- Descubrir los aspectos básicos que debes considerar al desarrollar tu propuesta.
- Decidir cuál es la financiación más adecuada para empezar y crecer.
- Conocer los trámites legales necesarios y las ayudas disponibles para tu perfil.

Existen numerosas oficinas públicas de empleo y apoyo a los emprendedores. En la página del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), el antiguo Inem, puedes buscar la más cercana a tu domicilio. A continuación encontrarás la lista de páginas web y los teléfonos de los servicios autonómicos de apoyo al empleo.

Tabla 7-1

Ámbito	*Nombre*	*Web*	*Teléfono de información*
Estatal	Servicio Público de Empleo Estatal–Servicio de Apoyo a la Creación de Empresas	www.sepe.es	901 019 999
Andalucía	Servicio Andaluz de Empleo	www.juntadeandalucia.es	902 501 550
Aragón	Instituto Aragonés de Empleo	www.aragon.es	901 501 000
Asturias	Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias	www.asturias.es	985 279 100
Canarias	Servicio Canario de Empleo	www.gobiernodecanarias.org	902 111 012
Cantabria	Servicio Cántabro de Empleo	www.empleacantabria.com	942 207 090
Castilla-La Mancha	Servicio Público de Empleo de Castilla-La Mancha	www.sepecam.jccm.es	925 288 000
Castilla y León	Servicio Público de Empleo de Castilla y León	www.empleo.jcyl.es	983 410 702
Cataluña	Departament d'Empresa i Ocupació	www.gencat.cat/empresaiocupacio	934 849 500
Comunidad de Madrid	Servicio Regional de Empleo	www.madrid.org	914 804 795
Comunidad Valenciana	Servici Valencià d'Ocupació i Formació	www.gva.es/servef/	900 100 785
Extremadura	Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE)	www.extremaduratrabaja.es/ciudadanos/emprendedores	924 027 300
Galicia	Servizo Público de Emprego	http://traballo.xunta.es	902 125 000
Islas Baleares	Servei d'Ocupació de les Illes Balears	http://soib.caib.es	971 784 991
La Rioja	Servicio Riojano de Empleo	www.larioja.org	941 291 100
Navarra	Servicio Navarro de Empleo	www.navarra.es	848 424 446
País Vasco	Servicio Vasco de Empleo	www.lanbide.net	901 222 901
Región de Murcia	Servicio Regional de Empleo y Formación	www.sefcarm.es	968 357 563
Ceuta	Servicio Público de Empleo Estatal	www.sepe.es	956 515 032
Melilla	Servicio Público de Empleo Estatal	www.sepe.es	952 673 900



Si no encuentras una respuesta satisfactoria a tus preguntas en los servicios públicos de empleo en la red, puedes solicitar una cita personal por vía telemática o por teléfono, para que los técnicos de estas oficinas te aclaren personalmente todas las dudas que tengas sobre la planificación y puesta en marcha de tu empresa.

El asesoramiento financiero de los servicios públicos de empleo

Los servicios públicos de empleo también pueden ofrecer consejo y ayuda sobre los asuntos básicos de toda clase de consultas financieras, como contabilidad, teneduría de libros y gestión efectiva de capital.
Para tener éxito, una empresa necesita un flujo constante de clientes nuevos, y disponer de los medios para asegurarse de que le serán leales y lucrativos a largo plazo. Esto significa entender a los clientes y saber qué es lo que quieren, necesitan y están dispuestos a pagar.
Los expertos de los servicios de asesoría para autoempleo y formación de empresas saben que los empresarios deben mantenerse al día respecto a los cambios del mercado y comprender cómo afectarán a sus clientes. También deben ser conscientes de lo que hacen sus competidores, y descubrir nuevas formas de vender sus propios productos y servicios. Para ayudarte a satisfacer esas necesidades, pueden proporcionarte ayuda práctica con ideas sobre:

- Encontrar, ganar y conservar clientes lucrativos.
- Desarrollar tu negocio lanzando nuevos productos, entrando en nuevos mercados o empezando a exportar.
- Utilizar una gran variedad de formas de comunicación, publicidad, relaciones públicas, correo directo e internet.
- Utilizar información sobre competidores.
- Explorar nuevos mercados.

Seguro que en tu área geográfica existe una oficina de empleo de ámbito regional o unos servicios municipales con funciones similares donde te informarán de todas las iniciativas especiales o subsidios apropiados para las necesidades de tu negocio. De igual modo, es muy posible que puedan ayudarte a preparar tu propuesta para conseguir financiación bancaria o de otros inversores.

Explorar la variedad de los otros servicios públicos de empleo

Los servicios públicos de ayuda a la creación de empresas y al autoempleo te brindan ayuda en casi todos los aspectos relacionados con la gestión de un negocio. No estoy seguro de que puedan ayudarte a preparar un buen café, pero tal vez sí. En las secciones siguientes encontrarás información sobre cuestiones relacionadas con asuntos de personal, tecnología, impuestos y administración en general.

Sacar el máximo provecho de tu gente

Los trabajadores son uno de los más importantes recursos de toda empresa pequeña. La falta de personal adecuadamente capacitado se considera uno de los mayores obstáculos para la expansión del negocio.
Los servicios públicos de empleo pueden ayudarte a formar a tu personal, mejorar tus capacidades, buscar las mejores condiciones laborales para ellos y para ti y aumentar su efectividad. También te ayudarán a considerar y saber dónde tramitar todos los requisitos usuales en estas materias, tales como descripciones de empleo, contratos de trabajo y planes de desarrollo personal.

Comercio electrónico y tecnología de la información

Si le dices a alguien que acabas de montar un negocio, una de las primeras preguntas que te hará es “¿Cuál es tu dirección de correo electrónico?”. Nadie, ni siquiera tú, imagina que una empresa no tenga *e-mail*; automáticamente se supone que sí. Con el uso de otras tecnologías pasa ya exactamente igual. Ya casi nadie entiende que una empresa no tenga una página web, donde se pueda ver quién está detrás y cuál es su oferta. La tecnología puede dar un poco de miedo, especialmente si eres consciente de que no sabes lo suficiente sobre un aspecto de los negocios que cada vez es más automático. No te preocupes. El servicio público también puede ayudarte a entrar en la era de internet, creando tu propia página web o,

incluso, a entrar en el comercio electrónico (*e-commerce*).



E-commerce o comercio electrónico es el término que se usa para describir cualquier actividad de negocios en internet; es un medio para vender lo que haces o tienes, o para acelerar transacciones, introducir nuevos productos o servicios, o valorizar tu negocio y tus clientes. Cubre todo lo que sucede a lo largo de la cadena que enlaza al negocio y tus proveedores con el mercado, de modo que incluye tanto comprar como vender.

Cuando se habla de comercio electrónico no se está hablando sólo de tecnología, sino de poner la tecnología a trabajar para lograr los mejores resultados. En los servicios públicos de asesoría de empresas te informarán tanto acerca de la forma de hacer esta clase de comercio, como de cuestiones técnicas como la seguridad, el diseño del sitio en la red y el mantenimiento. También te aconsejarán en la elección y uso de ordenadores y de sistemas de tecnologías de la información (TI).

Dirigir y mejorar

En la mayoría de los negocios hay que tomar decisiones respecto al sitio y propiedad de las instalaciones. Muchas pequeñas empresas han fracasado porque sus dueños firmaron un mal contrato de arrendamiento. En los servicios de los que estamos tratando, te ofrecerán orientación suministrada por expertos en la materia sobre todos los problemas logísticos asociados con el transporte de productos desde donde los fabriques, o ensambles, hasta donde el cliente los necesita.

Además, existen dos áreas en las que las pequeñas empresas pueden aprender y superar a sus competidores más grandes. Por un lado, la mejora de procesos, es decir, cómo ser eficiente en la elaboración de productos, o en la prestación de servicios, y, por otro, la mejora de calidad, o cómo satisfacer las solicitudes de los clientes. También ofrece un abanico de información que permite a las empresas pequeñas compararse con las mejores de su ramo y ver dónde y cómo mejorar su actividad.

Si no sólo deseas mejorar lo que estás haciendo, sino que quieres crear algo distinto y novedoso, los servicios públicos de ayuda a la creación de

empresas también te ofrecen información sobre como innovar.
Si te encuentras en situación de desempleo tendrás acceso, además, a cursos de ocupación en los que te proporcionarán abundante información y recursos para el autoempleo.

Cumplir con las regulaciones e impuestos

Las normas legales y los impuestos no siempre son bienvenidos, pero son esenciales en la vida de un empresario. Tanto si estás contratando a tu primer empleado, como si tienes ideas o una propiedad intelectual que proteger, o si quieres informarte sobre impuestos en general o sobre impuestos sobre las ventas, en estas oficinas te ofrecerán orientación práctica.
Actualizan constantemente la información sobre legislación y regulación, por lo que los datos que te facilitan son fiables y legales. Toda la información sobre estándares y normas comerciales de tu localidad está disponible en la respectiva oficina local. Las cámaras de comercio de todo el país proporcionan un marco de referencia que permite a empresas y autoridades trabajar juntas para racionalizar el proceso de aplicación de normas.

Vincularse con las cámaras de comercio

En España existen 88 cámaras de comercio locales o regionales, que forman el Consejo Superior de Cámaras de Comercio. El objeto de estas instituciones es, según se lee en su página web, defender, promover y representar los intereses del comercio, la industria y la navegación. Por ello son actores muy importantes en el tejido empresarial y económico del Estado. Aparte de las responsabilidades y funciones que tienen atribuidas por ley, desempeñan una importante tarea de orientación profesional para quienes piensan convertirse en emprendedores y buscan una fórmula de autoempleo. Como complemento a estos servicios de formación, tanto a profesionales como a empresas, disponen de amplias bases de datos y documentación que te pueden ser de gran ayuda.
Las cámaras tienen mucha experiencia en la economía de las pequeñas y medianas empresas, y están en condiciones de aprovechar toda una red de

especialistas, tales como gestores, abogados y banqueros.
En general, las cámaras facilitan, directa o indirectamente, asesoría, información, consultoría y formación, en una completa gama de asuntos de negocios y, a menudo, proveen espacio para compartir, con acceso a servicios comerciales. Están en relación con todo tipo de empresas pequeñas y medianas, incluso con las que no se han iniciado, las que apenas están comenzando, y con empresarios individuales que trabajan por su cuenta, compañías colectivas, cooperativas y compañías limitadas.

Elegir entre las asociaciones de pequeñas empresas

Aunque los servicios públicos son frecuentemente gratuitos, también hay una creciente cantidad de organizaciones de autoayuda, con y sin ánimo de lucro, que trabajan en el mismo campo. La premisa básica es que si las pequeñas firmas se asocian, ya sea para comprar mercancías, servicios o asesoría, o para influir en la política gubernamental, serán probablemente más efectivas, que si actúan cada una por su lado.
En España, la organización más importante en cuanto a asociación de pymes se refiere es Cepyme (*www.cepyme.es*), la Confederación Española de Jóvenes Empresarios, que es el equivalente a la CEOE para empresas de menor tamaño. En todas las comunidades autónomas (y en algunas, en varias de sus provincias) existe una Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE) que te proporcionará todo el asesoramiento necesario para convertirte en empresario, además de ayudarte en otros temas importantes, como colaboraciones con *partners*, encuentros de *networking* para conocer proveedores y clientes, etc.
En algunos casos, también te puede interesar acudir a la asociación de empresas especializadas en un gremio concreto: empresas de hostelería, comercio, textil, artes gráficas, etc. Tú mismo debes valorar cuál de todas te ofrece mayor confianza o te puede proporcionar un servicio añadido a lo que ya ofrecen las administraciones públicas.

Integrarse en un vivero de empresas



Los *viveros de empresas*, también llamados *incubadoras de empresas*, *viveros de microempresas*, *semilleros de empresas*, *centros de promoción empresarial*, *centros de innovación y tecnología* o *centros de nuevas empresas*, son espacios donde una nueva actividad empresarial o industrial (incluso aunque esté en fase embrionaria) puede empezar dentro de un entorno favorable, con la asistencia técnica y el apoyo y asesoría necesarios. Estos servicios de acompañamiento se prestan en condiciones mejores que las que ofrece el mercado. A menudo están asociados a parques tecnológicos, en los que la exigencia para acceder a sus instalaciones será que tu proyecto tenga un punto innovador en alguna de las áreas que quieran potenciar en la región de que se trate, o en áreas de futuro, como medioambiente, tecnologías de la información o biotecnología.

Esta definición tan amplia de vivero de empresas hace que a menudo, al hablar de vivero de empresa, nos refiramos tanto al organismo que ofrece y gestiona estos servicios de apoyo y promoción, como al edificio, campus o polígono donde se implanta (generalmente cerca de alguna universidad o parque de investigación y desarrollo tecnológico), e incluso a las políticas de las administraciones públicas o privadas que favorecen la creación de nuevas empresas.

Al integrarte en un vivero de empresas podrás beneficiarte de distintos incentivos fiscales en función del sector de actividad en el que pretendas desarrollar tu negocio (por ejemplo, deducciones en los gastos de registro de patentes industriales e intelectuales y licencias, entre otros).

Aunque estemos tentados a creer que los viveros de empresas son un fenómeno de la era internet, el primer intento serio de vivero se atribuye a un edificio prácticamente abandonado, en las cercanías de la ciudad de Nueva York, en 1959. El nombre empezó a ser de uso común, más en forma de chiste que otra cosa, porque uno de los negocios en cuestión era, realmente, una granja de cría de pollitos. Otros muchos viveros siguieron a este comienzo poco propicio, y en la década de 1980 varios centenares de centros como ése aparecieron por Estados Unidos, Canadá, Europa y

Australia. Más tarde, se dieron ciertos avances en países en desarrollo, y la variante internet, que apareció a mediados de la década de 1990, triunfó en Estados Unidos, Europa, la India, China, Malasia, Singapur, Filipinas y otras partes, con lo que en el 2010 había más de 6000 viveros de este tipo en todo el mundo.

Descubrir el tipo adecuado de vivero de empresas

Ahora coexisten en el mercado diversos tipos de viveros, todos con metas y objetivos distintos. Algunos, como los fundados por empresarios y firmas de capital riesgo, pertenecen al grupo “por el beneficio”; es decir, sólo quieren hacerse ricos ayudando a otros empresarios a hacerse ricos. Esa meta tiene, por lo menos, el mérito de su transparencia. Algunos viveros tienen modelos de rédito que pueden enriquecer a su creador, sin beneficiar, necesariamente, a nadie más. Los gobiernos nacionales y locales están más preocupados con la creación de empleo que con la de riqueza, y las universidades, que son otro jugador importante, desean empleos para sus estudiantes, y fondos para las investigaciones de sus profesores, más que el dinero mismo. Las grandes corporaciones industriales administran viveros privados para estimular la creación de empresas que puedan comprar sus productos o servicios, o producir oportunidades profesionales para sus empleados más brillantes y con más aptitudes empresariales.

Estos viveros son especialmente indicados si la idea de negocio que tienes en mente implica investigación e innovación tecnológica y científica, lo que te va a permitir crear un producto diferente (y rentable). Tales negocios tienen generalmente más potencial que otras empresas que se inician, pero son también más arriesgados. Nadie sabe cuántos empresarios surgen de estos viveros al año, pero es razonable suponer que cada uno de los 6000 viveros que se calcula que existen produce dos o tres negocios de éxito al año. De modo que cada año crecen unas 15 000 plantitas en esos invernaderos. Ésa no es una gran cifra en términos de nuevos negocios, comparada con los tres o cuatro millones de nuevos negocios que se inician al año en Europa y en Estados Unidos. Pero para los empresarios, o para algunos de ellos en todo caso, que entran en viveros, las posibilidades de tener éxito son mejores que si se lanzaran por su cuenta.

Recuerda, sin embargo, que no podrás quedarte toda la vida en el vivero, sino que éste es sólo una ayuda inicial, un medio para que tu empresa pueda

salir a competir en el mercado un poco más fortalecida que si empezara su aventura en solitario.
Para elegir un vivero considera los siguientes factores:

- Número de empresas creadas y que han salido al mercado con éxito (examina cuántas de ellas siguen en activo al cabo de tres años).
- Número de puestos de trabajo creados.
- Inversión necesaria.

Ingresar en el vivero de empresas

Para ingresar en un vivero casi siempre hay que seguir un proceso de solicitud, tan variado como los viveros mismos. Algunos viveros invitan y estimulan abiertamente un enfoque informal, en otros es bastante estructurado, otros tienen sus propios modelos y técnicas con las que creen que pueden separar el grano de la paja. Todos los procesos de solicitud toman tiempo y, si no fuera así, deberías preocuparte. Al fin y al cabo, si un determinado vivero admite a cualquiera, sin considerar seriamente lo que pueden hacer para ayudarte, entonces su proceso de acompañamiento probablemente no sea muy bueno. La mayoría de los procesos de solicitud requieren algún tipo de plan de negocio, que puede ser poco más que un resumen ejecutivo, presentado junto con tu solicitud. Quizá te pidan un documento más completo, en el que expliques por qué te parece tu idea tan única y especial. Luego viene la entrevista y después de ella, la decisión.
La mayoría de los viveros muestran los detalles de su formulario de solicitud en su sitio web, junto a ejemplos de sus clientes exitosos. Algunos tienen plantillas de planes de negocio para facilitar el proceso, que puede durar desde un par de semanas hasta algunos meses.
¿Cuánto puede costar un vivero? Si sólo debes pagar el alquiler y los servicios que uses, como sucede, por ejemplo, en muchos viveros vinculados a universidades, el coste está claro desde el principio. Tales centros, sin ánimo de lucro, están generalmente a disposición de personas sin experiencia en el ámbito de los negocios, pero que tienen buenas ideas para crear pequeñas empresas. Estos viveros están, con frecuencia,

financiados, total o parcialmente, por administraciones públicas y ofrecen acompañamiento, ayudas al desarrollo y espacio para oficinas. Generalmente no exigen ninguna participación en la propiedad de la empresa o sólo es nominal (algunas piden que los presidentes de compañías devuelvan algo a la comunidad).

Pero si fuera un requisito concederle al vivero una participación en la propiedad de tu empresa, como seguramente lo será en cualquiera de los viveros comerciales, entonces el coste puede ir desde un bajísimo porcentaje hasta uno excesivamente alto, del 30 al 50 %. No siempre es cierto que cuanto más pagues, mejores serán los servicios que obtengas. Eso depende de las necesidades de tu negocio y de la escala de oportunidades que quieras explotar.

En España existe la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España, que cuenta con más de 80 miembros, y en cuya web (*www.apte.org*) encontrarás abundante y muy valiosa información sobre estas infraestructuras, tanto las públicas como las privadas. Existen también los Centros Europeos de Empresas Innovadoras (CEEI), en distintas comunidades autónomas, integrados en la European Business and Innovation Centre Network (*www.ebn.be*). Los 28 CEEI españoles están agrupados en una asociación nacional (ANCES; *www.ances.com*).

Finalmente es obligado mencionar que existe una Asociación Internacional de Parques Tecnológicos (International Association of Science Parks, IASP, *www.iasp.ws*), cuya sede está en Málaga.

Jugar hasta ser famosos

David Darling, un estudiante de instituto con espíritu empresarial, creó una empresa que hoy vale millones de euros, a partir de un modesto comienzo: su negocio tenía la sede en el cobertizo del jardín de sus abuelos. Cuando era un adolescente, a principios de la década de 1980, desarrolló su primer juego digital y puso un anuncio en una revista especializada. La prueba fue un éxito rotundo. Darling, que hoy tiene cerca de 50 años, es ahora presidente de Codemasters, un grupo con más de 500 empleados, que en el 2010 obtuvo unos ingresos superiores a 100 millones de euros.

David y su hermano Richard estaban fascinados por la nueva tecnología de juegos de ordenador. Eran lectores ávidos de *Popular Computing Weekly*, una revista especializada dirigida a los usuarios de Atari, Commodore y Sinclair. Una parte de la revista estaba dedicada a programación y presentaba los códigos de los juegos más populares, dando, además, instrucciones y consejos. La tecnología era primitiva y con ayuda de la revista, los dos hermanos pudieron copiar códigos sencillos de juegos como Invasores del Espacio. Luego empezaron a desarrollar sus propios juegos, al principio para ellos mismos.

Un día se decidieron a probar suerte en el mercado y ahorraron suficiente dinero para poner un anuncio de media página en la misma revista. El anuncio valía unos 100 euros, que ahorraron dejando de comprar el desayuno en la escuela durante semanas.

Ellos mismos diseñaron el anuncio y el logotipo –una figura parecida a Superman– con la ayuda de un amigo cuyo padre tenía una compañía de diseño publicitario. Bajo el nombre de Galactic Software, ofrecían 14 juegos por 15 euros, presentándolos como importados de Estados Unidos. Aunque sólo esperaban recuperar el dinero invertido en el anuncio, éste les reportó 600 euros, pues fue respondido por 40 lectores. Estimulados por su triunfo, pusieron un segundo y tercer anuncio, en entregas consecutivas. Después del tercero, les llegaron unos 500 pedidos, que representaban más trabajo del que podían hacer entre los dos, sobre todo porque se aproximaban los exámenes de fin de curso. Para poder responder, Darling utilizó los servicios de la empresa Somerset (en Bridgewater), duplicadora de cintas musicales, que hacía las copias de cintas para grupos locales, y logró que esa compañía le copiara los 14 juegos a razón de 70 céntimos por cinta.

El primer vehículo de la compañía de los Darling fue una motocicleta Honda, que había pasado ya por varias manos, que compraron por 90 libras para poder ir a recoger las cintas, y el cobertizo del jardín de los abuelos les sirvió de almacén.

Tan pronto como pasaron los exámenes, los hermanos Darling se dedicaron a tiempo completo al negocio.

Ayudas a jóvenes empresarios

Bancos, asociaciones empresariales y administraciones públicas ofrecen varios tipos de ayuda para jóvenes empresarios (en algunos casos el límite de edad para tener derecho a estas ventajas supera los 40 años, así que investiga las posibilidades que tienes a tu alcance). E incluso aunque no formes parte de ese grupo, puede ser de ayuda para que tu hijo o hija empiece de la mejor manera.

Capítulo 8

Encontrar el dinero

En este capítulo

- Calcular cuánto dinero necesitas
- Examinar las diferentes fuentes de financiación a tu alcance
- Escoger la fuente más adecuada para tu caso
- Encontrar el dinero con que trabajar

Emprender un negocio requiere dinero; no hay escapatoria. Vas a tener cuentas que pagar, como el alquiler, materiales y equipo que comprar, y todo eso antes de percibir cualquier ingreso. Poner una empresa en el camino del éxito implica estar seguro de tener suficiente dinero para sobrevivir hasta el momento en el que los ingresos superen continuamente los gastos.

La consecución del dinero inicial y la posterior administración del negocio son, por lo tanto, asuntos vitales, respecto a los cuales hay que tener mucho cuidado. Desgraciadamente, más empresas fracasan por carecer de dinero

para su funcionamiento diario, y por deficiente administración, que por cualquier otra razón. Este capítulo te ayuda a sortear los escollos más comunes y a encontrar el tipo de financiación adecuado para tu negocio.

Calcular cuánto dinero necesitas

Debes calcular, desde el principio, cuánto dinero necesitarás para poner en marcha tu empresa. Si lo que te propones hacer requiere más efectivo del que puedes aportar tú, o conseguir de terceros, cuanto antes lo sepas, mejor. Entonces puedes empezar a revisar tus planes. Los pasos que llevan a elaborar un presupuesto correcto de tus necesidades financieras empiezan con un pronóstico de ventas, que realizarás como parte del estudio de viabilidad, del que trata el capítulo 5, en el que además se dan consejos sobre cómo calcular el coste de los gastos iniciales, tales como los de las instalaciones para producción o venta, el equipo, el personal, etc. Predecir el flujo de caja es la forma más segura de calcular la cantidad de dinero que necesita una empresa para su actividad diaria.



Para hacer un pronóstico de flujo de caja, sigue estos consejos:

- Asegúrate de que tus proyecciones son verosímiles, creíbles. Esto significa poder demostrar cómo vas a lograr el nivel de ventas.
- Basa tus proyecciones en hechos reales, no en conjeturas.
- Describe las suposiciones principales en que basas tus proyecciones.
- Explica cuál sería el efecto de que esas suposiciones fallaran. Por ejemplo, si tus proyecciones se basan en haber contratado a tres vendedores al tercer mes de operaciones, ¿qué puede pasar si no consigues más que dos vendedores para esa fecha?
- No uses datos para respaldar tus proyecciones sin mencionar de

dónde los obtuviste.

- No olvides tener en cuenta los factores estacionales. La mayoría de los negocios se ven afectados por las estaciones del año. Las ventas de helados son más bajas en invierno que en verano, las de juguetes suben por Navidad y las transacciones entre empresas se reducen en el verano y en los períodos de vacaciones. De modo que en vez de tomar la cifra de tu proyección de ventas anuales y dividirla por doce para obtener una media mensual, tienes que considerar cuál será el efecto de los factores estacionales.

- No realices proyecciones sin mostrar qué acciones específicas lograrán esos resultados.

- No olvides conseguir a alguien que verifique tus cálculos; puede que tú no veas fácilmente tus propios errores, pero, probablemente, otra persona sí los detectará.

Proyectar ingresos

Los ingresos por ventas varían según la gama de productos o servicios que se ofrezcan. Aparte del dinero que se recibe de los clientes, el dueño del negocio tal vez tenga que poner dinero de su bolsillo. Sin embargo, no todo el dinero tiene que entrar al principio; puedes presupuestar de tal modo que al principio entren 10 000 euros, seguidos por sumas de 5000 en el cuarto, séptimo y décimo mes, respectivamente.
Puede haber otras fuentes de financiación externa, ya sean un banco o un inversor, pero es mejor no contar con ellas en esta etapa. De hecho, la razón de hacer una proyección de flujo de caja, además de mostrar cuánto dinero necesita el negocio, es revelar una posible carencia después de que el dueño haya aportado lo que puede y los clientes hayan pagado lo suyo.
Debes sumar los ingresos estimados para cada mes y para todo el año. Es aconsejable que agilices este proceso utilizando un programa de hoja de cálculo, que te ahorrará los problemas que causa no dominar las matemáticas.



Una venta hecha en un determinado mes puede no traducirse en efectivo que se ingrese a la cuenta bancaria del negocio hasta el mes siguiente, si tienes suerte, o mucho después, si no eres tan afortunado.

Calcular gastos

Algunos gastos, como el alquiler de un local o de vehículos y el equipo o la cuenta de teléfono son mensuales. Otros, como las cuentas de agua y electricidad, suelen ser bimestrales; determinados impuestos, trimestrales, y las comisiones bancarias, generalmente anuales.

Si todavía no has tenido que pagar servicios públicos, por ejemplo, debes calcular cuánto te costarán y cada cuánto. Otros buenos ejemplos de gastos que tendrás que calcular son los de marketing y promoción, viajes y papelería. Sabes que tienes que pagar esas cosas, pero puede que no las hayas calculado bien en tus proyecciones.

Después de haber gestionado el negocio durante un tiempo, tendrás una mejor idea de los costes en que probablemente incurrirás.

Suma todos los pagos que debes hacer mensualmente, y los de todo el año.

Balances de cierre de caja

Éste es el momento de la verdad, cuando los totales reales revelan la cantidad de dinero que tu gran negocio necesita para despegar. Analizar las proyecciones de flujo de caja te permite ver exactamente cuánto efectivo tienes en el bolsillo, cuánto en el banco, cuánto a fin de mes, y cuánto tienes que conseguir. Éste es el balance de cierre de caja al final del mes. Es también el balance de apertura de caja para el mes siguiente, porque ésa es la posición con que empiezas el mes.



Lo usual en contabilidad es mostrar los desembolsos y los acumulados negativos entre paréntesis, en vez de anteponerles el signo

menos.

Comprobar tus suposiciones

Muy pocas cosas molestan tanto a un inversor, como el empresario que vuelve, demasiado pronto, con la mano extendida, a pedir más financiación, especialmente si el motivo se debería haber tenido en cuenta desde el principio.
De modo que, al hacer proyecciones, debes estar prevenido contra probables escollos y acontecimientos impredecibles que te invaliden el flujo de caja. Pronósticos y proyecciones muy rara vez se cumplen, pero los escollos más comunes pueden anticiparse y hasta cierto punto tenerse en cuenta.
Es cierto que no puedes protegerte contra desastres anómalos o retrasos imprevistos, que afectan, igualmente, a empresas grandes y pequeñas. Pero algunos hechos, probablemente, afectarán a tu flujo de caja más que otros, y es contra éstos contra los que debes estar prevenido mediante una cuidadosa planificación. No todos los factores enumerados aquí pueden estar relacionados con tu negocio, pero algunos, quizá muchos, serán factores que puedan hacerte fracasar.

Hacer mal las cuentas

Con razón se dice calcular, o estimar. No puedes saber de antemano cómo resultarán las cosas, de modo que tienes que adivinar, y a veces te puedes equivocar. Algunas de las conjeturas que puedes hacer mal, en cuanto a mercancías y costes, son las siguientes.

- **Un cálculo erróneo:** No hay duda de que predecir ventas es difícil. La cantidad de cosas que pueden salir mal es grande y diversa. En primer lugar, la premisa en la que se base el pronóstico puede ser enteramente falsa. Calcular la cantidad de gente que puede entrar de pasada a un restaurante, o que puede hacer pedidos por catálogo, o cuántos visitantes de un sitio de internet pasarán a ser clientes depende de porcentajes de éxito. Por ejemplo, un intento de venta por correo directo puede producir

una respuesta de entre el 0,5 y el 3 %. Si basas tu pronóstico de ventas en la cifra más alta pero en realidad sólo consigues la más baja, entonces tu ingreso por ventas, en tu proyección de flujo de caja, podría no llegar ni a la sexta parte de la cifra inicial. Éste es un problema inevitable, pero puedes preverlo utilizando la técnica del "¿Qué pasará si…?" (la veremos un poco más adelante).

- **Tener muchas existencias:** Si tus proyecciones de ventas son muy altas, experimentarás el doble descalabro de tener menos efectivo entrando y más saliendo, del que muestra tu pronóstico. Esto se deberá a que, probablemente, habrás comprado suficientes existencias para poder satisfacer la demanda anticipada. La situación puede ser peor si tus proveedores te ofrecieron descuentos por comprar al por mayor y aceptaste sus ofertas.

- **Costes omitidos o equivocados:** Debido a tu inexperiencia, puede que subestimes u omitas completamente ciertos gastos. Entre los que se omiten más comúnmente están los de seguros y los gastos legales. Incluso cuando un gasto no se omite del todo, puede quedar subestimado. De modo que si, por ejemplo, estás incluyendo en tu plan financiero el precio de una patente, es más seguro tomarlo del sitio web del proveedor, que de un amigo que utilizó la patente hace unos años.

- **Tantear con el "¿Qué pasará si…?":** Incluso factores no anticipados pueden tenerse en cuenta al calcular las necesidades financieras. Un análisis del tipo "¿Qué pasará si…?" en el que se use una hoja de cálculo de flujo de caja te permitirá identificar los peores escenarios posibles, los que pueden descarrilarte por completo. Una vez realizado el análisis tendrás en tus manos un cálculo realista de las necesidades financieras del negocio o proyecto.

- **Entregas retrasadas:** Si los proveedores no cumplen y entregan tarde la mercancía, puedes verte en la situación de no tener nada que vender. Aparte de la mala impresión que esto causará en tus clientes, quizá tengas que aguardar semanas o meses para otra oportunidad de suministro. Este problema puede minimizarse

usando sistemas de pedidos por internet, si tus proveedores los tienen, pero siempre habrá entregas atrasadas. Aumentar tus existencias es una manera de prevenir deficiencias en la cadena de suministros, pero esa estrategia también tiene un impacto adverso en el flujo de caja.

Proyectar las ventas

Que las ventas sean lentas o que los precios sean muy altos son apenas dos de las maneras en que este aspecto puede invalidar tus proyecciones. Éstas son otras:

- **Ventas más lentas de lo esperado:** Incluso si la premisa de tu pronóstico es correcta, o casi, los clientes pueden tardar más de lo esperado en decidirse. Un pronóstico puede incluir la suposición de que la gente pedirá dentro de las dos semanas siguientes a recibir su catálogo de pedidos por correo. Pero mientras no hayas empezado a vender, no sabrás la exactitud de aquella suposición. Quienes han sido comerciantes saben que las tendencias de compra cambian.

- **No poder vender al precio previsto:** Los precios de venta son un factor importante al calcular la cantidad de efectivo que va a entrar al negocio y, en consecuencia, la cantidad de financiación requerida.

  A menudo, los pequeños negocios no tienen otra manera de ganar ciertos clientes más que igualando los precios de sus competidores. Éstos pueden no ser los que habías previsto, pero es a esos clientes a los que tendrás que vender.

  También la combinación de productos o servicios que vendas puede resultar muy diferente de la proyectada y esto puede afectar a los precios promedios. Por ejemplo, el dueño de un restaurante tiene que prever cuáles serán los vinos que comprarán sus clientes. Si el vino de la casa es muy bueno, entonces lo preferirán más clientes, en vez de comprar los demás vinos de la carta, más caros

y más lucrativos.

- **Los proveedores no dan crédito:** Pocos proveedores están dispuestos a dar crédito a empresas pequeñas, especialmente si son nuevas. De modo que antes de incluir en tus proyecciones financieras créditos a 30, 60 o 90 días, tienes que confirmar que las condiciones normales del comercio se aplicarán a lo que un proveedor puede considerar un cliente anormal.

  Debes recordar que, aunque pedir una ampliación del crédito puede ayudar a tu flujo de caja a corto plazo, también puede agriar tus relaciones a largo plazo. De modo que cuando un producto escasea, los que pagan tarde son los últimos en la lista para conseguir entregas y los problemas identificados arriba pueden agravarse aún más.

Contar mal los clientes

Los clientes pueden confundir las proyecciones mejor calculadas. O pagan tarde, o roban, o no compran tus productos tan rápidamente como tú quisieras. Algunas de las maneras en que los clientes tienen la culpa de que tus cálculos fallen son las siguientes.

- **Pagos retrasados:** Aunque tú fijas los términos y condiciones bajo los cuales esperas hacer negocio, los clientes se portan como quieren. Si pueden conseguir que les fíen, lo hacen. A menos que tu negocio sea de los que sólo venden al contado, puedes estar seguro de que una buena parte de tus clientes pagará con retraso. Y si bien es cierto que, con buenos sistemas, puedes reducir este inconveniente a una cifra aceptable, nunca verás todas las cuentas pagadas a tiempo. Debes tener en cuenta estos retrasos en tus proyecciones de flujo de caja.

- **Deudas incobrables:** Desgraciadamente, los que pagan tarde no son el único problema. Algunos clientes no pagan nunca. Todos los años quiebran empresas y entra en bancarrota mucha gente dejando tras de sí un reguero de cuentas sin pagar. Puedes tomar

algunas medidas para minimizar este riesgo, pero no puedes eliminarlo del todo. Puedes tratar de averiguar cuál es, en tu sector, la tasa promedio de impagos y tenerla en cuenta en tus planes. Por ejemplo, el sector de la construcción y el de la restauración tienen una incidencia relativamente alta de deudas incobrables, mientras que en las empresas de servicios es más baja.

- **Fraude y robo:** Los vendedores minoristas sostienen que podrían rebajar un 5 % el precio de todo lo que venden si pudieran eliminar los robos. Pero a pesar de sus mejores esfuerzos, con vigilantes y cámaras de televisión, los robos siguen.

- **La rotación es más lenta de lo esperado:** Saber exactamente con qué frecuencia comprarán los clientes tus productos o servicios es muy difícil. Lo que hayan comprado inicialmente puede durarles meses, semanas o días. Por razones estratégicas pueden repartir sus compras entre varios proveedores. Si, por ejemplo, tienen tres proveedores y cada vez piden lo que requieren para un mes, puede pasar algún tiempo antes de que vuelvan a hacerte un pedido. Si tus ventas son lentas o de temporada, la rotación será todavía más lenta. De modo que hasta los clientes más satisfechos pueden no volver durante algún tiempo.

Revisar tus opciones financieras

Saber cuánto dinero necesitas para iniciar con éxito tu empresa es un primer paso importante, pero es sólo eso: un primer paso. Las pequeñas empresas tienen a su disposición muchas fuentes de financiación, que conllevan diferentes obligaciones, responsabilidades y oportunidades. Hay que comprender bien esas diferencias para poder elegir correctamente.
La mayoría de las pequeñas empresas reducen su estrategia financiera a obtener préstamos bancarios a corto o largo plazo, considerando otros métodos de financiación como muy complejos o muy arriesgados. En muchos sentidos, lo cierto es lo contrario. Aparte de los bancos, casi toda

otra fuente de financiación comparte contigo los riesgos de hacer negocios, en mayor o menor grado.
La gran atracción de tomar prestado de un banco reside en lo rápida que es la transacción. Muchas empresas pequeñas funcionan sin un plan de negocio, de modo que casi todos los factores que requieren fondos adicionales, como una súbita expansión o contracción, constituyen sorpresas, agradables o no, y urgencias. Basar las decisiones financieras en el hecho de que el dinero se necesita rápidamente puede conducir a más dificultades a largo plazo.

Escoger entre el endeudamiento y los fondos propios

En un extremo del espectro financiero están los accionistas –ya sean *promotores,* que aportan su propio dinero a una empresa, u organizaciones corporativas como los *fondos de inversión,* que suministran capital propio para comprar una parte de un negocio–. Estos inversores comparten contigo todos los riesgos y veleidades del negocio, y esperan una participación proporcional en las ganancias, si todo va bien. No están tan interesados en un chorro de dividendos (lo cual es bueno, ya que pocas empresas pequeñas pueden pagarlos) como en un incremento radical del valor de su inversión. Esperan obtener ese incremento de otros inversores que quieran adquirir su participación en la etapa siguiente del ciclo de crecimiento de la empresa, más que en forma de reembolso por parte del fundador de la empresa. Los que invierten en pequeñas empresas no buscan garantías para su inversión en instalaciones, u otros activos, sino que confían en la visión del fundador y en la capacidad del equipo directivo para producir resultados.
En el otro extremo del espectro están los financieros de deuda –bancos que procuran no correr ningún riesgo y esperan algún rendimiento de su dinero, le vaya como le vaya a la empresa–. Quieren que les paguen intereses sobre el dinero que prestan, generalmente desde el primer día. Aunque esperan que la dirección sea competente, están más interesados en asegurarse de que tú, o tu empresa, tengáis alguna clase de activos, como una casa, que puedan servir de garantía por si las cosas van mal. A fin de cuentas, y ese fin puede estar más cerca de lo que cree quien toma prestado, un banco lo que quiere es recuperar su dinero, con todo el interés generado. Considera a

los banqueros como gente que, por un precio, te ayuda a convertir un activo ilíquido, por ejemplo, una propiedad, en un activo líquido, como dinero en efectivo.

Tabla 8-1: Comparación de beneficios entre prestamistas e inversores

Categoría	*Prestamistas*	*Inversores*
Interés	A pagar sobre el saldo.	Ninguno, pero ocasionales dividendos si las ganancias lo permiten.
Capital	Pagadero al final del plazo o antes si pueden exigirlo.	Devuelto mediante la transmisión de la participación a nuevos accionistas.
Garantía	Basada en activos o en garantías personales.	Fe en los fundadores y en su visión para los negocios.



Distinguir entre prestamistas, que suministran recursos ajenos, e inversores, que aportan fondos propios, es esencial si se quiere tener una comprensión sólida de la administración financiera.

Entre los extremos de los accionistas y bancos, hay una gran cantidad de otros vehículos financieros, que combinan criterios de préstamo o inversión. Debes revisar constantemente tus finanzas, para poder escoger la combinación más apropiada de fondos, según los riesgos que pienses correr y el clima económico que se avecine. Cuanto más arriesgado y volátil sea el futuro inmediato, más apropiado será tener más capital en acciones, y no en deuda; en cambio, en épocas de estabilidad y bajos tipos de interés, pueden ser más aceptables mayores endeudamientos.

Por regla general, para financiar una empresa, deuda y capital accionario deben usarse por partes iguales. Si el futuro inmediato parece más arriesgado de lo común, elige dos partes de accionariado, por una de deuda. La tabla 8-1 te muestra las diferencias entre prestamistas adversos al riesgo e inversores que sí lo corren.

Si el sector económico de tu empresa es considerado, en general, de riesgo elevado, y la señal más segura de eso es, tal vez, la cantidad de empresas

que han quebrado, entonces financiar la empresa casi exclusivamente con préstamos sería como jugar al azar.
La deuda hay que atenderla, sea cual sea el rendimiento del negocio y, por lo tanto, en cualquier mercado arriesgado o volátil, estás muy expuesto en todo momento a un problema grave.
Si los riesgos de tu empresa son pocos, lo más probable es que las ganancias también sean relativamente pocas. La combinación muchos beneficios y poco riesgo siempre atrae a un torrente de competidores, lo que reduce sus ganancias a niveles que, al final, reflejan el grado de riesgo del sector de su empresa. Como los inversores de riesgo y los accionistas buscan, generalmente, mejores rendimientos que los que podrían obtener prestando simplemente el dinero, es lógico que les decepcione una inversión en un negocio de bajo riesgo y bajo rendimiento. De modo que, si son prudentes, no participarán en primer lugar o, si lo hacen, no aportarán más dinero después.

Examinar tus propias finanzas

Es obvio que por donde tienes que empezar, al buscar dinero para financiar tu empresa, es por tus propios bolsillos. Aunque actualmente no tengas mucho en efectivo, sí puedes tener activos que puedan convertirse en metálico o ser utilizados para garantizar préstamos.
Empieza sumando tus activos, por una parte, y tus pasivos, por otra. Lo más probable es que tus activos más valiosos sean tu casa, tu automóvil y cualquier seguro de vida o plan de pensiones que puedas tener. Tus pasivos son las deudas a tu cargo. La diferencia entre tus activos y tus pasivos, suponiendo que tengas más de los primeros que de los segundos, es tu “valor neto”. Y es, en efecto, la máxima garantía que puedes ofrecer a terceros de quienes quieras obtener dinero.
En este momento, lo más importante es saber: ¿hasta qué punto estás dispuesto a correr riesgos y cuán seguro estás de que tu negocio tendrá éxito? Cuanto más dinero propio puedas meter en tu empresa, al principio, más podrás dirigir el negocio a tu manera. Cuanto más dinero tengas que conseguir de terceros, más tendrás que compartir con otros, tanto en autonomía como en participación.
Ahora debes hacer una pequeña operación aritmética. ¿Cuánto dinero necesitas para financiar la puesta en marcha de tu empresa, según el

pronóstico de peor escenario de flujo de caja? ¿Cuánto de tu propio dinero estás dispuesto a, y puedes, dedicar al negocio? La diferencia es la cantidad que tendrás que obtener de financieros externos.

Si esa suma es superior a tu “valor neto”, entonces tendrás que buscar inversores. Si es inferior, entonces los banqueros son la gente adecuada.

Si tienes efectivo disponible, o activos que podrías destinar a tu negocio, pero no quieres hacerlo, entonces debes preguntarte si vale la pena seguir adelante con lo que te propones. Puedes estar absolutamente seguro de que toda persona a quien le solicites financiación te dirá que pongas algo, o que te calles.



Otro factor que debes considerar, al revisar tus finanzas, es el de tus gastos corrientes. Tienes que continuar viviendo mientras pones en marcha tu empresa. Por lo tanto, la alimentación, la vivienda y los gastos corrientes (agua, electricidad, teléfono, etc.) son gastos indispensables. Pero tal vez unas largas vacaciones de verano, un segundo coche o la cuota de un gimnasio no lo sean tanto. Eran muy atractivos cuando estabas empleado, y recibías tu nómina al final del mes, pero son un lujo del que deberás prescindir cuando empieces a trabajar por tu cuenta.

Determinar la mejor fuente de financiación para ti

Escoger la fuente externa de financiación que vas a utilizar es, en cierta medida, un asunto de preferencias personales. Una de las responsabilidades que tendrás, al gestionar las finanzas de tu empresa, será mantener abiertas buenas líneas de comunicación con tantas fuentes como sea posible.

La otra tarea esencial es ver cuál es la fuente más apropiada para una necesidad especial, en un determinado momento. En las siguientes secciones se tratan los aspectos principales que debes tener en cuenta al respecto.

Considerar los costes

Es obvio que si, de los fondos necesarios para empezar, vas a gastar una gran proporción en conseguir el dinero, entonces el coste de establecerte va a resultar muy alto. Reunir capital, sobre todo si la cantidad es relativamente pequeña (menos de 250 000 euros, pongamos), es generalmente bastante caro. Tienes que pagar abogados y gestores, y los de tu inversor o prestamista, para que preparen los acuerdos o contratos respectivos y para realizar el examen de *due diligence* (la evaluación del negocio). No es raro gastar entre el 10 y el 15 % de los primeros 250 000 euros que se consiguen en los gastos para establecerse.
Las pólizas de crédito y los descuentos comerciales son relativamente baratos de conseguir. Sin embargo, los acuerdos de préstamos a largo plazo, de *leasing*, o de compras a plazos, implican, generalmente, gastos jurídicos.

Compartir propiedad y control

La fuente de tu dinero ayuda a determinar cuánta propiedad y control tendrás que ceder en compensación. Los inversores de riesgo quieren, por lo general, una gran parte de las acciones y a menudo una gran influencia en la forma en que se dirija el negocio. Al otro extremo del espectro están los prestamistas a largo plazo, que, generalmente, te dejarán en paz, siempre y cuando cumplas con el pago de intereses y canceles el préstamo como fue acordado. Deberás sopesar las opciones, para ver qué os conviene más a ti y a tu empresa.
Si no quieres compartir la propiedad de tu empresa con extraños, entonces es obvio que reunir capital dando entrada a terceros en el accionariado no es una buena idea. Incluso si aceptas que poseer el 100 % de una pequeña empresa no es tan atractivo como poseer el 40 % de una empresa diez veces más grande, puede que no sea el mejor momento para vender ninguna de tus acciones, especialmente si, como sucede con muchos fundadores de empresas, uno de tus principales objetivos es incrementar tu capital a largo plazo. Si puedes conservar tus acciones hasta que los beneficios sean razonablemente altos, obtendrás más rendimiento por acción que si vendes en los primeros años, cuando los beneficios son bajos.
Despojarte de acciones implica, inevitablemente, cierta pérdida de control. Soltar un 5 % puede ser sólo una pequeña irritación, de vez en cuando. Pero

cuando ya se ha ido el 25 %, los terceros tendrán una notable influencia en la forma de gestionar las cosas. No obstante, mientras tengas por lo menos el 51 %, conservarás el control. Por debajo del 51 %, las cosas pueden ponerse un poco peligrosas. En teoría, pueden echarte en cualquier momento.
Algunos proveedores de capital prefieren un enfoque directo y práctico, y expresan su opinión sobre la forma en que debes dirigir el negocio.

Ganar tiempo

Los préstamos pueden acordarse en días, mientras que reunir capital riesgo puede exigir meses. De modo que si lo que importa es la rapidez con que se consiga la financiación, esto puede limitar tus opciones.
Los proveedores de capital riesgo se caracterizan por retrasar las negociaciones hasta que se demuestre si se cumplen los optimistas pronósticos presentados en el plan de negocio. A fin de cuentas, el capital riesgo está allí para ayudar a las empresas a crecer más rápido de lo que lo harían sin él, no simplemente para mantenerlas a flote. No esperes una decisión de una firma de capital riesgo antes de tres meses, diga lo que diga su folleto de presentación. Lo más probable es que se tomen entre cuatro y seis meses, y que tarden hasta nueve no es nada raro.
Los *business angels* toman decisiones de inversión mucho más rápidamente que los de capital riesgo, porque al fin y al cabo es su propio dinero el que arriesgan. En su caso, la cosa toma semanas y no meses.
La financiación bancaria es por lo general un proceso más bien rápido; incluso préstamos de 100 000 euros o más pueden acordarse en pocas semanas. La velocidad depende más de las garantías que debas dar para que el banquero no se inquiete por la seguridad de su dinero que de la cantidad prestada.

Permanecer flexible

La cantidad de dinero que finalmente vas a necesitar puede variar durante las negociaciones. Algunas fuentes de fondos, como los acuerdos de pagos por cuotas, los préstamos a largo plazo y el *leasing* prescriben desde el principio la cantidad que debe acordarse. Si estás vendiendo acciones de la

empresa, tendrás cierta fluctuación durante las negociaciones, y si estás consiguiendo pólizas de crédito, podrás retirar sólo lo que necesites cada vez, con el tope negociado generalmente una vez al año.
Una vez que hayas investigado y utilizado una fuente de fondos, querrás poder volver a usarla, a medida que se desarrollen tus planes. Los préstamos y los acuerdos de pagos a plazos o de *leasing* son por una suma específica y puede ser difícil y caro volver a la misma fuente a por más. Muchos capitalistas de riesgo, por ejemplo, tal vez tengan ya una buena cantidad de inversiones en tu sector de negocios y, por eso, no querrán invertir más, por exitosa que sea tu empresa. De modo que tendrás que empezar de nuevo el proceso con otra firma de capital riesgo.

Valorizar la empresa

Con algunas fuentes de financiación puedes obtener, además de dinero, ciertos conocimientos útiles. Por ejemplo, mediante la factorización de facturas pendientes de cobro, puedes aprender cómo gestionar tu crédito, tanto en el país como en el exterior, lo que podría traducirse en un mejor control financiero, menos deudas impagadas y menos capital inmovilizado en deudores. Esto te permitiría, incluso, cerrar o reducir tu departamento de crédito. Nuevo capital accionario puede traer consigo un directivo con experiencia útil en tu ámbito de negocios. Aunque la tarea principal del directivo sea asegurar que el capital produzca interés, tu empresa también se beneficiará de sus conocimientos.

Ganar seguridad y confianza

Con casi todas las fuentes de dinero, si acatas los términos acordados, el futuro es razonablemente predecible, al menos en cuanto al dinero conseguido. La excepción a esa regla es un sobregiro. Un sobregiro o giro en descubierto es, técnicamente, y a menudo en la realidad, pagadero cuando lo exigen. Y a veces solicitan su devolución en el momento en que más lo necesitas.

Limitar la responsabilidad personal

Por lo general, la mayoría de los proveedores de préstamos de corto y largo plazo esperan que tú y los otros dueños del negocio prestéis avales o garantías adicionales cuando los activos de la empresa no les parecen suficientes. Pueden pedir una garantía personal, por ejemplo, tu vivienda. Sólo cuando consigues capital accionarial, mediante la venta de acciones de tu compañía, evitas incrementar tu responsabilidad personal. Pero incluso para obtener nuevo capital accionarial, puede que te pidan que des garantías a los nuevos inversores de que todo lo sucedido en la vida de la empresa ha sido declarado.

Optar por endeudarte

Al buscar financiación externa se puede explorar toda una serie de fuentes posibles. Vale la pena examinarlas todas, aunque la mayoría de la gente empieza con un banco y ahí se queda. Después de los bancos, la otra gran fuente primaria de dinero es la familia y los amigos, pero muchos empresarios noveles se sienten nerviosos arriesgando el dinero de la familia y, en todo caso, prefieren entendérselas con financieros profesionales.

Las cinco C

A los banqueros les gusta hablar de las cinco C (en inglés) del análisis crediticio como los factores que examinan cuando evalúan una solicitud de crédito. Cuando estés preparando una solicitud para un banco, no olvides abordar los siguientes puntos:

- **Reputación** *(character):* Los banqueros prestan dinero a solicitantes que parezcan honestos y que tengan un buen historial de crédito. Antes de solicitar un préstamo, te conviene obtener una copia de tu informe de crédito y arreglar cualquier problema pendiente.
- **Capacidad** *(capacity)*: Predicción de la capacidad del prestatario para devolver el préstamo. En el caso de una nueva empresa, los banqueros examinan el plan de negocio. En el caso de una existente, consideran la situación financiera y las tendencias del respectivo sector industrial o comercial.
- **Garantía** *(collateral):* Los bancos generalmente esperan que el solicitante ofrezca un activo vendible, como garantía de que el préstamo será pagado si el prestatario se queda sin fondos.
- **Capital** *(capital)*: Los banqueros escudriñan el valor neto del solicitante, es decir la cantidad en que los activos exceden las deudas.
- **Condiciones** *(conditions)*: El otorgamiento de un préstamo está sujeto a la influencia del clima económico del momento y a la cantidad de dinero solicitada.

Los bancos también usan el acrónimo CAMPARI, formado por las iniciales en inglés de las palabras ***Character***, ***Ability*** (aptitud), ***Means*** (medios), ***Amount*** (importe), ***Repayment*** (reembolso), ***Interest* e *Insurance*** (seguro). Puedes ver más detalles sobre esto en el sitio web del grupo de enlace bancario: *www.bankexperts.co.uk/ campari.htm* (en inglés).

A la hora de acudir a financiación ajena, lo primero que debes valorar es si la buscas para iniciar el negocio o para resolver problemas de liquidez. Si necesitas dinero para arrancar el negocio (una necesidad que afecta a seis de cada diez emprendedores, según datos del GEM 2010), lo ideal son los préstamos bancarios, los préstamos subvencionados de las administraciones públicas, los microcréditos y otras fórmulas menos conocidas como los *business angels* o el capital riesgo. Si tus necesidades de capital se deben a problemas de liquidez cuando ya has puesto en marcha el proyecto, lo ideal son los descuentos comerciales, las pólizas de crédito y el *factoring*.

Cómo tener contentos a los financieros

Muchos dueños-directores no ponen mucha atención a la forma en que tratan con su banco, empresa a la que han factorizado o inversor de riesgo. Se concentran en su negocio y no piensan en cómo deberían tratar a esa gente, en lo que los bancos pueden hacer por ellos, y en lo que los banqueros, a su vez, buscan en un cliente. Con un poco de dedicación y esfuerzo, puedes lograr mucho más de tus relaciones con tu banco.

Tu banco, o cualquier otra fuente de financiación, tiene la capacidad de influir radicalmente en el éxito de tu empresa. Por eso es tan importante que desarrolles unas buenas y duraderas relaciones personales con ellos; porque así, cuando tropieces con los inevitables obstáculos del camino, estarán dispuestos a ayudarte.

Ten en cuenta, cuando te encuentres por primera vez con tu banquero, que deseas desarrollar una relación de largo alcance con él. El encuentro debe ser una entrevista de doble vía. Tú debes preguntarte: "¿Está esta persona interesada sinceramente en mí? ¿Está tratando de entender mi negocio? ¿Entiende mis objetivos?" Si la respuesta a cualquiera de esas preguntas es "No", entonces busca otro banquero.

Aunque, a menudo, tú contratas a un abogado y a un gestor por horas, con el banquero es distinto, puesto que él gana dinero en proporción a lo que tu empresa produzca. Tu banquero estará, por lo general, dispuesto a ayudarte y, por lo tanto, puede ser una gran fuente de consultoría gratuita, aunque, hoy en día, hay que tener un poco más de cuidado, porque los banqueros se están inclinando a cobrar por todo servicio que prestan.

Productos financieros de los bancos

Los bancos son la principal, y a menudo la única, fuente de financiación para nueve de cada diez empresas nuevas y pequeñas.

Los bancos son, generalmente, un buen punto de partida para casi cualquier tipo de endeudamiento financiero. También pueden suministrar otros productos financieros respaldados por flujo de caja y activos, aunque no son siempre los únicos proveedores de éstos.

Los bancos y, de hecho, cualquier otra fuente de capital en préstamo, procuran que respaldes tu préstamo con bienes inmuebles, pólizas de seguro o cualquier otra inversión que tengas, y quieren estar seguros de que recuperarán su dinero. También cobran una tasa de interés que refleja las condiciones actuales del mercado y su opinión sobre el nivel de riesgo de tu

propuesta.
Si importas materias primas, el banco puede suministrarte cartas de crédito, que garantizan a tus proveedores que el banco les pagará cuando presenten el albarán de entrega a satisfacción. Si tienes varios proveedores extranjeros que prefieren que les paguen en su propia moneda, y necesitas moneda extranjera, facilidades de cheques o de compra anticipada, los bancos pueden hacer los arreglos necesarios.

Póliza de crédito

Es una cuenta corriente que te permite disponer de una cantidad de dinero a medida que lo vayas necesitando y durante un período de tiempo predeterminado. Las hay con vencimiento a seis meses o a los tres o cinco años de su formalización. Por ejemplo, si formalizas una póliza de crédito por un valor de 30 000 euros y con un vencimiento de un año, significa que durante ese período podrás disponer de hasta esos 30 000 euros, con la única obligación de pagar las comisiones y los intereses devengados por la cantidad utilizada. Además, como en cualquier otra cuenta corriente, puedes volver a cubrir el saldo de la cuenta, a medida que vayas recibiendo pagos de tus clientes.
Esta forma de funcionar la convierte en uno de los productos financieros más flexibles del mercado y en el idóneo para cubrir los desfases temporales de tesorería.
Su funcionamiento es idéntico al de una cuenta corriente. Te asignan un número de cuenta desde la que puedes realizar cualquier tipo de operación: extender cheques, pagarés, disponer de una tarjeta, realizar transferencias o domiciliar efectos comerciales o recibos periódicos. A cambio, la entidad financiera te cobrará periódicamente (mensualmente o trimestralmente) los costes de mantenimiento y los intereses por el dinero utilizado.
También es habitual que te cobren una comisión de saldo no dispuesto, es decir, aunque no hayas utilizado el capital solicitado, en el momento de cancelar la cuenta te cobrarán una comisión que puede oscilar entre un 0,50 % anual o un 1 %, por lo que no conviene solicitar estas cuentas si no vamos a hacer uso del capital.
El principal riesgo de este tipo de financiación es que debes amortizar el capital en el momento del vencimiento de la póliza de crédito, lo que significa que si no dispones de esa cantidad, tendrás que solicitar un

préstamo al banco, con el consiguiente coste que eso implica.

Descuento comercial

Esta forma de financiación consiste en el anticipo de los derechos de cobro de las facturas que tengas pendientes por cobrar de tus clientes. Es decir, cedes a la entidad financiera el cobro de una factura a cambio de que te anticipe la cuantía que te deben; a cambio, claro está, de unos intereses y gastos que se cobra el banco (comisiones de apertura o comisión por cada efecto; impuestos en concepto de timbres, correo, etc.)
Lo habitual es que las entidades financieras cobren una tarifa mínima por efecto de descuento y conviene comparar bien porque esta tarifa se negocia personalmente con cada empresa.
Esta forma de financiación es habitual para conseguir liquidez en un momento puntual. Para calcular si te interesa o no recurrir a ella, debes pensar que en total vas a perder un 10 % (sumando comisiones y gastos) de los ingresos que tus facturas podrían proporcionarte.
Una opción similar, algo más económica (ya que no hay que pagar timbre) son los anticipos de recibos. Te ahorras un 1 % en concepto de timbre. Otra ventaja es que los intereses se cobran una vez disfrutado el crédito y no con antelación, como en el caso del descuento comercial.

Factoring y confirming

El *factoring* funciona igual que el descuento comercial: te permite obtener de forma anticipada los cobros de las ventas que hayas realizado. El banco te las anticipa a cambio de intereses sobre la cantidad anticipada y gastos (los dos se pagan por adelantado). La diferencia entre el *factoring* y el descuento comercial es que en el primero el cobro se deriva de una factura, mientras que en el descuento comercial se necesita un pagaré, una letra de cambio o un recibo.
El *factoring* es, además, más flexible que el descuento. Por ejemplo, puedes negociar anticipar un porcentaje de una factura (y no la totalidad) y un plazo. Otra ventaja es que puedes solicitar un *factoring* sin recurso, que significa que el banco asume la insolvencia de tu cliente, en caso de que suceda (aunque esta fórmula tiene mayores costes que el *factoring* con

recurso).
El *confirming* es justo lo contrario al *factoring*. Es el comprador (en este caso tú a tus proveedores) quien garantiza sus pagos frente a terceros. Su principal ventaja es que puedes ahorrarte muchos gastos de gestión y te ayudará a ajustar los cobros de facturas de tus clientes con los pagos a tus proveedores si te exigen pagarles anticipadamente o en el momento de la recepción de las mercancías.

Tomar un préstamo a un determinado plazo

Si estás iniciando una empresa manufacturera, tendrás que comprar maquinaria que dure por lo menos cinco años, diseñar tu logo y tu papelería, pagar el depósito del alquiler del local, comprar un vehículo e invertir fondos en ganarte la licitación de un contrato duradero. Como los rendimientos no se verán hasta después de unos años, habrá que conseguir financiación para ese período, ya sea mediante un préstamo bancario, o invitando a alguien a que invierta en acciones de la compañía; en otras palabras, mediante un compromiso de largo plazo.



Préstamos a plazo, como son generalmente conocidos estos endeudamientos de largo plazo, son fondos que un banco suministra por unos cuantos años. El interés puede ser variable –que cambia según las tasas generales de interés– o fijo, durante un período acordado. En algunos casos puede ser posible moverse entre una tasa fija y una variable, con ciertos intervalos. Incluso puede ser posible conseguir una moratoria de intereses, por un corto período, para darle al negocio un respiro. Siempre y cuando se satisfagan las condiciones del préstamo en asuntos tales como abonos, intereses y garantías, el dinero queda disponible por la duración del préstamo.
Suele conllevar gastos de tasación, notariales y, en algunos casos, registrales. Además de los tipos de interés pactado, tendrás que pagar comisiones de apertura, cancelación total o parcial y subrogación.

Préstamos con garantía de la Administración

Pública

En España, como en muchos otros países, los bancos operan bajo este esquema para financiar pequeñas empresas que, si bien cuentan con propuestas viables de negocio, no han tenido éxito a la hora de conseguir un préstamo convencional por no tener con qué garantizarlo.

Entre los productos que puedes encontrar en el mercado bajo esta fórmula están los préstamos subvencionados del ICO, que ofrecen tipos de interés y comisiones de amortización por debajo de lo que se encuentra en el mercado (ya que están subvencionados por las administraciones públicas). En el 2011, cuatro de cada diez pymes solicitaron esta forma de financiación.

Para solicitarlos hay que acudir a las entidades financieras asociadas a cada línea de financiación que establece el ICO. Existen distintas líneas que se van renovando cada año y que cambian sus condiciones adaptándose al mercado y a las necesidades de financiación de los emprendedores. En el 2011, por ejemplo, la línea ICO Directo ofrecía a pymes y autónomos que necesitasen financiación hasta 200 000 euros, con plazos de devolución de siete años con dos de carencia (no amortizas capital hasta pasados dos años desde la solicitud). Un producto pensado para arrancar un negocio.

También existen unas líneas ICO creadas para resolver problemas de circulante, como la Línea ICO-Liquidez. Consiste en un préstamo de hasta diez millones por cliente y año en una o varias operaciones, con un plazo de amortización máximo de siete años y un tipo de interés algo inferior a la banca privada. Y si tu proyecto se enmarca dentro de la economía sostenible, puedes optar a unas líneas ICO mucho más generosas: financiación por un valor de hasta 600 000 euros, sin comisiones y con plazos de amortización de hasta 20 años.

El principal problema de estos préstamos es que exigen una gran cantidad de papeleo y a veces los requisitos para acceder a ellos resultan complejos.

Además del ICO, existen otros organismos públicos que pueden ofrecerte financiación, como Enisa, que ofrece préstamos participativos para la adquisición de activos fijos y para financiar circulante. En este caso, se trata de préstamos que Enisa (Empresa Nacional de Innovación) ofrece a cambio de participar en los beneficios de la empresa (por eso se llaman participativos). Algo así como un inversor de capital riesgo, pero con la ventaja de que no interfiere en la actividad de la empresa.

Cooperativas de crédito

Si no te gustan las condiciones que ponen los grandes bancos comerciales, puedes considerar formar tu propio banco. No es una idea tan loca como parece. Las cooperativas de crédito, formadas por pequeños empresarios, tanto establecidos como aspirando a empezar, han sido comunes durante décadas. Han supuesto una opción atractiva para gente con bajos ingresos, pues son una alternativa conveniente frente a los bancos. Se las ha relacionado tradicionalmente con países en vías de desarrollo o pobres, pero la crisis y la falta de financiación bancaria han hecho que esta fórmula se extienda en España. Sus clientes pueden solicitar desde ayudas para montar un negocio que exija poca inversión, hasta préstamos para gastos inesperados como reparaciones, restauraciones o mejoras técnicas. Podría decirse que las cooperativas de crédito son instituciones que combinan muchas de las funciones de los bancos con la lógica interna de una cooperativa. Así, las personas que deciden y administran los recursos de la cooperativa son sus propios socios, elegidos democráticamente.
Ciertamente, muy pocos pueden dudar del atractivo que ofrecen préstamos a una tasa de interés más barata que la de los bancos, lo que es común en todas las cooperativas. No hay establecida una tasa de interés, pero a los miembros se les pagan dividendos sobre cualquier superávit, generalmente un 5 % al año. Esto supone otra ventaja en comparación con el interés bancario sobre cuentas de depósito.

Préstamos de familiares o amigos

La gente cercana a ti quizá esté dispuesta a prestarte dinero o a invertir en tu negocio. Esto te ayudará a sortear el problema de presentar tu caso a extraños y te ahorrará trámites burocráticos. La ayuda de amigos, parientes o socios de negocios puede ser especialmente valiosa si has estado en situación de concurso o has tenido otros problemas de crédito que hagan difícil o imposible conseguir un préstamo con un financiero comercial.
Involucrar a amigos o familiares en tu negocio acarrea una serie de posibles beneficios, pero también de costes y riesgos que no tienen otros tipos de financiación. Tienes que decidir si son aceptables.
Algunas de las ventajas de conseguir dinero prestado de conocidos son las de una tasa de interés mucho más baja, poder retrasar el reembolso hasta

estar mejor establecido y tener más flexibilidad en caso de aprietos. Pero una vez que los términos de préstamo se han convenido, tienes las mismas obligaciones legales que tendrías si hubieras usado cualquier otra fuente de financiación.

Conseguir dinero prestado de parientes o amigos puede tener una gran desventaja. Si a tu empresa le va mal y ellos terminan perdiendo dinero, tus relaciones personales pueden verse perjudicadas. De modo que al tratar con amigos, parientes o socios de negocios, ten extremo cuidado no sólo en establecer claramente los términos del arreglo y en ponerlos por escrito, sino en esforzarte explicándoles los riesgos. En resumen, debes estar seguro de que ese amigo o pariente que te está ayudando no va a resultar perjudicado si tú no eres capaz de cumplir tus compromisos económicos.



Muchas clases de negocios tienen seguidores fieles y fervientes, gente que se preocupa por la empresa tanto como sus dueños. Un restaurante de comida natural, una librería especializada o una galería de arte, por ejemplo, pueden atraer a gente dispuesta a prestarles dinero o a invertir en ellos porque son negocios que concuerdan con su estilo de vida o con su manera de sentir. Su decisión de participar está impulsada, hasta cierto punto, por sus sentimientos y no es estrictamente una propuesta de negocios. Este tipo de iniciativas ha proliferado mucho gracias a las posibilidades que ofrece internet para dar a conocer los proyectos y conectar a los potenciales inversores. Esta forma de financiación se llama *crowdfunding*, y gracias a ella han salido adelante proyectos como la película *El cosmonauta*. Para saber más sobre este tipo de iniciativas, busca el término en internet o consulta las webs *www.lanzanos.com* o *www.verkami.com*, que buscan hacer de nexo de unión entre este tipo de proyectos y sus potenciales inversores.



Cuando tomes prestado de parientes o amigos, ten en cuenta estas pautas:

1. Acuerda términos apropiados para el préstamo o la inversión.

2. Pon el acuerdo por escrito y, si implica la constitución de una sociedad o el otorgamiento de una garantía, redacta un acuerdo legal.

3. Haz un esfuerzo extra para explicar los riesgos del negocio y las posibles implicaciones desventajosas para el dinero prestado.

4. Debes estar seguro, cuando tomes prestado de padres de familia, que los otros familiares queden compensados de alguna manera, quizá mediante un testamento.

5. Piensa si realmente quieres dirigir una empresa familiar, antes de tomar prestado de ellos. No será lo mismo que dirigir la tuya propia.

6. No tomes prestado de personas que viven de un ingreso fijo.

7. No tomes prestado de personas que no pueden permitirse perder su inversión.

8. No presentes las posibles ganancias en forma más atractiva de lo que lo harías con un banco.

9. No ofrezcas empleos en tu empresa a nadie que esté prestándote dinero, a menos que sea la mejor persona para el trabajo.

10. No cambies la forma de relacionarte con tu familia o con tus amigos después de que ellos te hayan prestado el dinero.

Compartir los posibles beneficios

Si tu negocio es especialmente arriesgado, requiere una gran cantidad de financiación inicial o involucra nueva tecnología, entonces, por lo general, tienes que pensar en vender una parte de tus acciones a inversores externos. Sin embargo, si tu plan de negocio no muestra rendimientos superiores al 30 % y no estás dispuesto a despojarte de más de un 15 por ciento de tu

empresa, entonces la financiación por acciones no es para ti.
Diversos tipos de inversores podrían estar dispuestos a aportar los fondos, si los rendimientos son lo suficientemente atractivos. Los describiremos en las siguientes secciones.

Capital riesgo



El *capital riesgo* es un medio de financiar el arranque, desarrollo, expansión o compra de una empresa. El capitalista de riesgo adquiere una parte de la compañía, a cambio de proveer la financiación requerida. Las firmas de capital riesgo trabajan, a menudo, junto con otros proveedores financieros, para organizar entre todos el paquete total de la financiación requerida por una empresa.
Los *proveedores de capital riesgo* invierten dinero de otras personas, a menudo de fondos de pensiones. Lo probable es que estén interesados en invertir una gran cantidad de dinero a cambio de una parte de la compañía en cuestión.
Desde el año 1986, la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI) ofrece información sobre los fondos que existen en nuestro país, las operaciones suscritas y el volumen de capital invertido. ASCRI es una fuente fundamental para estar al día de lo que se cuece en el mercado del capital riesgo, hacerse una idea de los proyectos que resultan más atractivos para este tipo de inversores y conocer quiénes son los principales actores de este tipo de inversores en España.
Para que te hagas una idea, en el 2010, las 191 entidades de capital riesgo que había registradas en España (nacionales e internacionales) gestionaron en total 25 000 millones de euros, según el informe de ASCRI publicado en el 2011. La mayor parte de estos fondos proceden del extranjero (51 %) y, entre los nacionales, los principales actores son instituciones financieras (17 %). El resto procede de la Administración Pública, empresas y particulares.
En cuanto al tipo de empresas que más está atrayendo a este tipo de inversores, son empresas consolidadas de sectores no tecnológicos (adquisiciones, sustitución de accionistas o reorientación del negocio) las que han acaparado un 67 % de los recursos. Las empresas en expansión son

las segundas más atractivas (19 % del capital captado). Sin embargo, estos datos reflejan lo que ocurría en el mercado en el 2010, pero no deben tomarse como algo inamovible. Por ejemplo, las empresas tecnológicas perdieron protagonismo en el 2010 y cayeron 16 puntos porcentuales (el 5 % de las inversiones se refieren a este tipo de negocios), pero durante años han sido unas de las favoritas para este tipo de inversores.

El capital riesgo es una inversión a medias, no sólo de dinero, sino de tiempo y esfuerzo. Los inversores esperan obtener una tasa de rendimiento alta, en torno al 30 %. El objetivo de la firma de capital riesgo es posibilitar que las empresas en desarrollo se conviertan en las grandes empresas del mañana. Antes de invertir, un proveedor de capital riesgo realiza el proceso de *due diligence*, que implica un examen profundo, tanto de la empresa como de sus dueños. Tú y tu plan de negocio os veis sometidos a un minucioso escrutinio, por parte de gestores y abogados. A ti y a tus directivos se os exige garantizar que habéis suministrado toda la información pertinente.

Conseguir capital riesgo no es una opción barata. Los costes del acuerdo casi siempre ascienden a sumas de seis cifras. El coste del proceso de *due diligence* es asumido por la firma que está buscando el dinero, aunque será descontado del dinero que se obtenga, si eso te sirve de consuelo. Tampoco es algo que se haga rápidamente. No es raro que tarde seis meses y ha habido casos de más de un año. Todo proveedor de capital riesgo tiene en su cartera algún contrato cerrado en menos de seis meses, pero son la excepción.

Cuando los proveedores de capital riesgo desean salirse de la inversión, su ruta preferida es una oferta pública de acciones, si su empresa es admitida a cotización en el mercado de valores, pero una venta directa a otra empresa de parecida índole, generalmente más grande, es más usual.

A cada momento surgen nuevos fondos de capital riesgo, que buscan también alguna brecha que llenar. La Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (*www.ascri.org*) y la Asociación Europea de Capital Riesgo (*www.evca.com*) tienen directorios en internet en los que dan detalles sobre centenares de proveedores de capital riesgo.

Aprovechar los business angels

Otra fuente de capital accionario o de riesgo es un individuo particular que

tiene fondos, y quizá algunos conocimientos sobre tu tipo de negocio, y que está dispuesto a invertir en tu empresa a cambio de una parte del negocio.



Tales inversores han sido bautizados como *business angels* (su traducción al español, ángeles financieros, no ha cuajado), un término que nació en Silicon Valley, en Estados Unidos, cuando en 1938, Frederick Terman, entonces decano del Departamento de Ingeniería de la Universidad de Stanford, dejó 500 dólares a dos de sus licenciados, Bill Hewlett y Fred Packard, para que pudieran desarrollar su proyecto empresarial. También les prestó apoyo y les apadrinó en los primeros años para ayudarles a convertirse en empresarios y dar lugar así a lo que hoy es Hewlett Packard. En la actualidad, los *business angels* siguen adoptando el mismo papel que Frederick Terman hace más de 70 años. El *business angel* es un particular solvente (empresario, directivo de empresa, ahorrador o emprendedor con éxito) que aporta capital a título personal, sus conocimientos técnicos y su red de contactos personales.

Suelen invertir en proyectos con alto potencial de crecimiento en sus primeras etapas de vida y, además del capital, suelen implicarse en la gestión de la empresa aportando sus conocimientos aunque sin involucrarse en el día a día.

Estos *angels* tienen frecuentemente su propia agenda y trabajan a través de redes administradas que sirven para acercar a las pymes, nuevas o en fase de crecimiento, a los inversores informales y privados. Hay redes de *angels* en todo el mundo, en algunos casos en internet. En España, la más importante es la Red Española de Business Angels (*www.esban.com*), una fundación privada que actúa como enlace con la EBAN (European Business Angels Network), que está formada por 46 redes de origen europeo y representa a 21 países. Por parte de España, a EBAN pertenecen cinco redes de *business angels*: dos de Cataluña (BANC, Business Angels Network Catalunya, y XIP, Xarxa d'Inversors Privats), dos de Galicia (BANG, Business Angels Network Galicia, y UNIBAN, University Business Angels Network) y una de Madrid (BANM, Business Angels Network Madrid).

A nivel europeo, la mayor actividad de este tipo de inversores se concentra en el Reino Unido, Francia y Alemania, donde se agrupan más del 80 % de estas redes. Se calcula que en el Reino Unido actúan de forma activa entre

20 000 y 40 000 inversores, que realizan entre 3000 y 6000 inversiones al año, con un volumen de operaciones de entre 800 y 1600 millones de euros. Según una encuesta realizada entre redes europeas, y publicada por Esban en el 2010, el volumen medio de inversión fue de 200 000 euros, aunque se han producido inversiones extremas que alcanzan los 750 000 euros. Pero son muy selectivos a la hora de invertir: rechazan hasta un 85 % de los proyectos que reciben.
Conocer cómo son y qué les motiva puede ayudarte a conseguir su apoyo:

- Generalmente son personas hechas a sí mismas, empresarios, directivos de empresa o emprendedores de éxito, de entre 45 y 65 años, que actúan de forma individual o en grupos de inversión. Muchos son licenciados o ingenieros, que invierten en sectores que conocen y prefieren mantener el anonimato.

- Apoyan a emprendedores que quieren poner en marcha un proyecto empresarial (capital semilla), a empresas que se encuentran al inicio de su actividad (capital inicio o desarrollo) o a aquellas empresas que deben afrontar una fase de crecimiento con el objetivo de obtener una plusvalía a medio plazo, participar en un proyecto empresarial de gran éxito, disfrutar del espíritu que caracteriza el desarrollo de nuevas empresas y transferir sus conocimientos a los nuevos emprendedores.

- Por lo común, invierten en estos proyectos un 25 % de su capital disponible. Aunque no existen límites establecidos, suelen financiar operaciones de entre 25 000 y 250 000 euros en sociedades que presentan unas perspectivas de crecimiento rápido y que les permitan una salida a medio plazo, entre tres y cinco años. No suelen adquirir más del 50 % de la participación.

Ya hemos dicho antes que son muy selectivos con los proyectos que apoyan. Pero ¿cuáles son sus criterios de inversión? Se fijan fundamentalmente en el plan de empresa, el nivel de inversión con respecto al riesgo del proyecto y los conocimientos del promotor. Si realizamos un perfil tipo del proyecto que más inversores privados atrae, podemos decir que se trata de una *start-up* que requiere una inversión de entre 100 000 y

150 000 euros; que pertenece a sectores como informática, salud y farmacia, telecomunicaciones o electrónica; que puede crecer en torno al 200 % en tres años y que puede proporcionar al inversor una rentabilidad en torno al 20 %.
En cuanto al rol que asumen en la empresa, varía en función del perfil del inversor. Los llamados *business angels* empresariales, directivos o ejecutivos de empresas, se implican mucho en la actividad y en la gestión del proyecto en el que invierten, aportan experiencia y su red de contactos.
En el otro extremo se sitúan los llamados *business angels* financieros, generalmente empresarios que aunque puedan aportar valor a la empresa no se implican en la gestión, ya que su objetivo fundamental es conseguir una futura rentabilidad. Sus aportaciones suelen ser mayores que las de los primeros, entre 150 000 y 300 000 euros.
Por regla general, su zona de actuación se concentra alrededor de su zona de residencia (con un máximo de 100 kilómetros).
Dado que suelen invertir en aquellas empresas que se encuentran en la primera fase de desarrollo o bien en una fase de expansión, sus inversiones tienen un efecto imán para otras fuentes de financiación, ya sean entidades bancarias o de capital riesgo. Esto los convierte en una fuente estratégica de financiación.

Posibilidad de inversión corporativa

Al lado de las firmas de capital riesgo, hay más o menos otras 200 que invierten en ese mismo negocio, sin que sea necesariamente su actividad principal. En su mayoría son firmas interesadas en alta tecnología o con todo lo relacionado con internet, que quieren estar al tanto de los nuevos desarrollos. Ha disminuido el ritmo de sus propias operaciones de investigación y desarrollo y, a medida que han crecido, han perdido impulso empresarial. Por eso buscan nueva inspiración fuera.
Incluso firmas muy exitosas invierten millones de euros al año en muchas pequeñas empresas. A veces, si la compañía parece especialmente atractiva, la compran.
Apple, por ejemplo, aunque mantiene a su equipo administrativo concentrado en su negocio principal, tiene una inversión en Akamai Technologies, cuyo software procura mantener la red funcionando sin tropiezos, incluso cuando el tráfico en la misma se congestiona.

Y no son sólo las firmas de alta tecnología las que se apuntan a la financiación corporativa. Cualquier empresa cuyas arterias se están endureciendo busca sangre nueva. McDonald’s, por ejemplo, difícilmente un negocio a la vanguardia de la revolución tecnológica, tiene participación en más de una docena de negocios, entre otras, Pret-a-Manger. La tabla 8-2 contiene la lista de las principales empresas de financiación corporativa.

Tabla 8-2: Empresas que invierten en *start-ups*

Compañía	*Proyecto*
BBVA	Red Innova Open Talent (www.centrodeinnovacionbbva.com)
Telefónica	Wayra (www.wayra.org)
Iberdrola	Perseo (www.iberdrola.es)
Banesto	Yuzz (www.yuzz.org)
Bancaja	Premio Bancaja Emprendedores (www.jovenesemprendedoresbancaja.com)
Repsol	Fondo Emprendedores (www.fundacionrepsol.com)
La Caixa	La Caixa Emprendedor XXI (www.emprendedorXXI.com)
IBM	Global Entrepreneur (www.ibm.com/isv/startup)
Microsoft	Bizspark (www.microsoft.com/bizspark)

Dinero gratuito

Ocasionalmente, cuando se tiene mucha suerte o se es muy listo –o ambas cosas– se puede conseguir gratis parte del dinero que se necesita. En las secciones siguientes verás cómo aprovechar subvenciones gubernamentales, o ganar en un concurso una cantidad de dinero que puede ser crucial para tu negocio.

Ayuda de las administraciones públicas

Al contrario que en el caso del dinero prestado, que hay que pagar, o del capital accionario, que tiene que generar rendimientos para los accionistas,

las subvenciones, becas y premios del Gobierno, gobiernos de las comunidades autónomas, diputaciones provinciales, ayuntamientos y otras instituciones públicas españolas o de la Unión Europea son, por lo común, no reembolsables. De modo que, aunque difíciles de conseguir, pueden ser especialmente valiosos. Las cuantías dependerán de cada institución, convocatoria y tipo de proyecto. Una buena fuente de información sobre esta fuente de financiación son los viveros de empresas (*véase* el capítulo 7) y parques tecnológicos.

Casi todos los países disponen de incentivos para estimular a los empresarios a que inviertan en determinados lugares o sectores.

Existen muchos métodos de apoyo a los emprendedores. El más obvio es la subvención directa (en efectivo), pero hay muchas otras formas de asistencia. Los principales tipos de subvención también incluyen *préstamos blandos* –dinero prestado en condiciones más ventajosas que las bancarias usuales–, aportaciones adicionales de los accionistas, consultoría gratuita o subsidiada que puede ayudarte en investigación de mercados, selección y contratación de personal o identificación de oportunidades, o a acceder a valiosos recursos, como facilidades de investigación.

Aunque algunos programas de subvenciones funcionan en el ámbito estatal y están disponibles para todas las empresas que cumplan los criterios generales, también hay centenares de programas administrados en el ámbito autonómico e, incluso, local. Así, la ubicación de tu empresa puede ser absolutamente crucial, y la financiación puede depender mucho del área en la cual pretendas crecer o desarrollarte. Además, puede haber subvenciones adicionales para negocios que inviertan en un área socialmente deprimida, sobre todo si implican creación de empleos.



La ayuda que se concede a cada empresa es limitada, de modo que estarás compitiendo con otros solicitantes. Pero puedes mejorar tus posibilidades de éxito observando estas siete reglas:

1. **Mantente al día de las subvenciones disponibles.**

   Constantemente se ofrecen (y retiran) subvenciones, pero no hay forma de saberlo automáticamente. Tendrás que estar al día. Para eso puedes preguntar de forma periódica en cualquiera de los

organismos públicos que ayudan a los emprendedores (encontrarás más información en el capítulo 7) o visitar cualquiera de estos sitios web:

- Instituto de Crédito Oficial (ICO). <*www.ico.es*>.
- Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI). <*www.cdti.es*>.
- Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES). <*www.cofides.es*>.
- O solicitar ayuda de empresas privadas que ofrecen estos servicios, como Econet <*http://econet-consultants.com/*> o la web Ayudas Oficiales <*www.ayudasoficiales.es*>.

2. No empieces el proyecto pensando en recibir la subvención.

Muchos emprendedores cuando hacen su plan de negocio cuentan con el dinero que esperan conseguir de la subvención y es un verdadero error. Tu proyecto debe tener validez y futuro por sí solo, sin contar con la subvención. Y después, si la consigues, mejor que mejor. Pero no lo condiciones a la entrada de un dinero que nunca es seguro que vaya a llegar.

3. Asegúrate de que tu solicitud se refiere al tipo de subvención que estás solicitando.

Hay subvenciones de muchos tipos, para apoyar el inicio de la actividad, para inversiones en tecnología, para la modernización del comercio, para abordar proyectos de expansión de las empresas, etc. Para acceder a ellas, debes ajustarte exactamente a los requisitos que exija la entidad convocante. Si no estás muy seguro de a cuál de las subvenciones se puede ajustar tu proyecto, pregunta a los técnicos de Enisa, que en el 2011 realizaron la primera jornada de puertas abiertas para orientar a los emprendedores sobre subvenciones y ayudas que se ajustaran a sus proyectos.

También puedes preguntar en las oficinas públicas que ofrecen orientación para emprender, en las Asociaciones de Jóvenes Empresarios o en entidades privadas especializadas en esta materia, como Econet.

4. **Procura que tu solicitud encaje en los objetivos de la entidad otorgante.**

   Los beneficios de tu proyecto deben coincidir con los objetivos de la entidad que otorga la subvención y con el mismo programa de subvenciones. De modo que si, por ejemplo, la subvención tiene por objeto ayudar al país a exportar más, asegúrate de que tu solicitud muestre en detalle tus exportaciones. Y como la mayoría de los programas de subvenciones requieren que se presente un plan de negocio, asegúrate también de tener uno actualizado.

5. **Asegúrate de que dispones de fondos de contrapartida.**

   Es muy raro que una subvención financie el cien por cien de los costes de un proyecto. Lo más común, hoy en día, es que la subvención aporte entre un 15 y un 50 % del total de financiación requerida. Los que deciden a quién le otorgan una subvención están gastando dinero público, por lo que tienen la obligación de asegurarse de que se gasta con prudencia, y estar absolutamente convencidos de que tú tienes, o puedes conseguir, el resto del saldo requerido.

Concursos

Son una excelente alternativa para financiar nuevos proyectos o empresas en fase semilla. Y su número no ha dejado de aumentar desde que empezó la crisis. Los hay privados y públicos y la mayoría buscan, especialmente, proyectos que resulten innovadores en algún aspecto. En algunos casos puede bastar una innovación en negocios que operan en mercados tradicionales y maduros, pero la mayoría premian, especialmente, negocios de tecnologías, medioambiente o biotecnología.
La naturaleza y cuantía de los premios varían de un año a otro, lo mismo

que los patrocinadores. La mayoría son en metálico, pero tampoco ofrecen cifras millonarias. La mayoría se mueven en cantidades que van de los 3000 euros hasta los 20 000 o más. Otros premios consisten en bienes y servicios, igualmente valiosos, tales como consultoría o asesoría contable, formación de personal y hardware y software. O una combinación de las dos cosas.

En cuanto a los candidatos a los premios, los hay que sólo tienen desarrollado el proyecto en un plan de negocio y quienes ya han montado la empresa, han creado un proyecto de tecnología que está en fase beta y necesitan una inyección de capital para convertirlo en realidad como empresa rentable.

Ten en cuenta que algunos concursos se presentan por escrito pero otros se organizan de forma que los participantes tienen que presentar sus proyectos en público. Normalmente se trata de una intervención que dura cinco minutos y en la que los responsables del jurado lo que más van a valorar es que el modelo de negocio tenga coherencia, que se explique bien en qué consiste la innovación, cómo se va a comercializar y la cifra que se necesita para sacarlo adelante. Pero no te obsesiones por presentar detalladamente las cuentas. En estos foros, no es lo fundamental.

Para estar al tanto de estos concursos, mira las webs de viveros de empresas como Seed Rocket (*www.seedrocket.com*); concursos sectoriales como el de FICOD (*www.ficod2009.es/ficod/emprendedores*); los concursos para universitarios, como los de la Red Otri Universidades (*www.uniemprendia.es*); algunos de los concursos que se organizan habitualmente en España por parte de instituciones privadas, como el de Banesto (*www.yuzz.org*), el de BBVA (*www.bbvaopentalent.com*), el de Bancaja (*www.jovenesemprendedoresbancaja.com*) y, a nivel europeo, Eurowards (*www.eurowards.com*) o Plugg (*www.plugg.eu*), o la agenda *online* que publica en su web la revista *Emprendedores* (*www.emprendedores.es*), en la que se recogen todas estas iniciativas de forma habitual.

Parte II

Cómo dirigir el negocio



“El jefe está empezando a preocuparme.”

En esta parte…

Dirigir tu propia empresa significa hacer, constantemente, malabares con los recursos. Tienes que concentrarte en sacar al mercado un producto o servicio mejor que los que ya hay, o hacerlo de forma diferente al resto de proveedores. Esta parte te ayudará a decidir cuál será la mejor manera de desarrollar y transmitir tu estrategia comercial, fijar precios de venta, elegir un lugar desde donde desarrollar tu actividad y cómo y dónde anunciarte. Tener clientes significa que tienes que fabricar un producto o prestar un servicio, lo que a su vez quiere decir operar con efectividad. Si no eres tú mismo el que lo hace todo, tienes que considerar inmediatamente tus recursos de personal, sea empleándolo directamente o subcontratando esa parte del proceso. Tendrás que fijarte metas claras para ti y para los que trabajen contigo.

Capítulo 9

Considerar la misión

En este capítulo

- Concretar el concepto
- Enunciar los objetivos
- Considerar la visión
- Establecer las metas y objetivos

Para tener éxito en el mercado, necesitas tener una idea clara de lo que quieres hacer y para quiénes quieres hacerlo. En otras palabras, necesitas una visión y una misión.

Pongamos que estás pensando en montar tu propia aerolínea. La idea, en sí misma, no constituye una empresa. A qué destinos volarás, qué tipos de aviones usarás, cómo venderás los billetes y a quiénes, son todas ellas preguntas clave para definir las características particulares de tu negocio. Deberás hacer el ejercicio de concretar tu idea general de tener una aerolínea propia en, por ejemplo, el transporte de turistas desde y hasta

Nueva York, que es como empezó Virgin Airways.
Definir los parámetros de tu visión implica aprender más sobre tus futuros clientes y más sobre lo que te propones hacer para atraerlos y retenerlos. Toda empresa necesita un concepto victorioso, una misión clara, una visión inspiradora y metas y objetivos accesibles. No se trata de una exploración del espacio exterior.
En este capítulo te explicaré cómo afinar tu visión y redactar tu misión para que la puedas ir ajustando a medida que las metas lo requieran, a lo largo de la vida de la empresa.

Desarrollar su concepto

Cuando tengas el concepto básico de lo que vas a vender y a quiénes, debes perfilarlo más, haciendo un análisis de los aspectos del producto (o servicio) y los beneficios que los clientes obtendrán si lo compran. Los aspectos constituyen lo que el producto es, y sus beneficios, lo que el producto (o servicio) hace por el cliente. Por ejemplo, lo que a fin de cuentas quieren los clientes no son cámaras, películas o cintas, sino buenas fotografías. Y también debes demostrar que realmente puedes producir esos beneficios.
Debes decidir cuál es tu concepto del negocio y comprenderlo en profundidad antes de poder continuar con tu plan de negocio.

Leer Amazon.com

A Jeff Bezos, fundador de Amazon.com, se le ocurrió la idea de vender libros por internet cuando era primer vicepresidente de D. E. Shaw, una firma neoyorquina de gestión de inversiones. Le pidieron ideas lucrativas para ventas por internet y llegó a la conclusión de que un buen negocio sería vender libros, porque dos de las más grandes distribuidoras de libros ya tenían catálogos electrónicos.

Las distribuidoras que almacenaban miles de títulos funcionaban como almacenes de la mayoría de las librerías, especialmente de las pequeñas. Cuando algún cliente pedía en una librería un libro que no tenían disponible, la librería hacía el pedido a una de las dos grandes distribuidoras, Ingram o Baker & Taylor, cuyos catálogos fueron digitalizados a finales de la década de 1980. Esas listas permitirían a Bezos ofrecer libros en internet a través de la empresa que estaba pensando crear.

La firma para la que Bezos trabajaba no quiso invertir en la idea. De modo que Bezos y su esposa atravesaron Estados Unidos en coche, hasta Seattle, para montar allí su empresa, cuyo plan de negocio redactó Bezos en su ordenador portátil mientras su esposa conducía. Bezos usó ese plan para reunir el primer millón de capital inicial con 15 inversionistas individuales ricos, y desarrolló un prototipo del sitio web de Amazon.com en el garaje de una casa alquilada en Bellevue (en el estado de Washington), convertido en oficina.

El nombre de Amazon.com se basó en la importancia de su tamaño relativo. El razonamiento de Bezos fue que el río Amazonas era diez veces más grande que el que le sigue en caudal de agua, que es el Mississippi, y que Amazon.com tenía seis veces más títulos que la librería física más grande del mundo.

Amazon.com fue lanzada en julio de 1995 y cada semana crecían sus ingresos. Al finalizar la segunda o tercera semana de operaciones, Amazon.com estaba facturando entre 6000 y 10 000 dólares semanales. Para finales de septiembre de ese mismo año, los ingresos llegaban a 20 000 dólares semanales.

La razón para ubicarse en Seattle no fue sólo la de estar cerca de un gran centro tecnológico, sino cerca de una de las grandes instalaciones de distribución de Ingram, su mayor proveedor de libros. Bezos dedujo que esta proximidad a las instalaciones de la distribuidora le permitiría una mayor rapidez en las entregas.

Bezos también se preocupó de mejorar la atención a sus clientes. Modificó su sitio web para facilitar su comprensión, al mismo tiempo que racionalizaba el proceso de pedidos para poder responder inmediatamente las solicitudes de los clientes.

Poner la misión por escrito

La *misión* explica en términos claros y concisos lo que hace la empresa. Para redactar bien la misión, concéntrate en tus fortalezas y en la forma en que benefician a tus clientes.
Tu misión debe ser lo suficientemente concreta como para poder orientar y guiar a todos los que participan en el negocio. Esta concentración es la clave del éxito del negocio, porque sólo concentrándose en necesidades específicas puede una empresa pequeña distinguirse de sus competidoras grandes. Nada hace fracasar antes un negocio que tratar de hacer muchas cosas diferentes demasiado pronto. Además, tu misión debe estar dirigida a un mercado lo bastante grande como para permitir que tu empresa crezca y desarrolle todo su potencial.

Analizar la misión

La misión no debe ser demasiado anodina ni general. Cualquiera que la lea debe poder entender cuál es la actividad comercial de la empresa, qué objetivos piensas alcanzar en los próximos tres años y cómo vas a lograrlos. Tu misión debe explicar cuál es o va a ser tu actividad comercial. Debe incluir algunos de los siguientes puntos, o todos:

- Necesidades del mercado/cliente: ¿a quiénes satisfacemos?
- ¿Qué producto/servicio ofrecemos para satisfacer esas necesidades?
- ¿Cuáles son nuestras capacidades y recursos, tanto en habilidades como en conocimientos?
- ¿Qué oportunidades de mercado tenemos para nuestro producto o servicio, y qué amenazas representan nuestros competidores (y otros)?
- ¿Qué queremos alcanzar, ahora y en el futuro?

Sobre todo, la misión debe ser realista, alcanzable y breve. No es necesario encerrarse un largo fin de semana en un hotel rural, a manosear gráficos y tablas con los principales implicados y tus consultores, para redactarla. Si

no puedes destilar la esencia de lo que piensas hacer en una sencilla frase o dos, entonces será mejor que reconsideres la idoneidad de tu idea de negocio.

Repasa periódicamente la siguiente lista de cuestiones para asegurarte de que tu misión todavía es válida:

- Escribe de memoria la misión de tu empresa. Haz que tu empleado más antiguo y el más reciente hagan lo mismo y luego compara las tres. Usa las diferencias para afinar, o bien la misión, o bien la formación del empleado.
- ¿Cuánto hace que redactaste la misión? Si la escribiste antes de haber hecho suficiente investigación de mercado o de haber vendido algo sustancial, puede que tengas que revisarla para comprobar si todavía es válida.
- ¿Todavía refleja correctamente lo que haces?
- ¿Se distinguiría entre muchas?
- ¿La podría entender un muchacho de 14 años?
- ¿Da una guía clara para actuar?
- ¿Te dice en qué actividad comercial no estás?



En última instancia, tu declaración de misión debe reflejar esa cualidad única de tu empresa que impulsa a la gente a comprarte. Esa característica puede estar contenida en el producto o servicio, pero es más probable que se note en la forma de llevar el negocio. Compruébalo telefoneando a tres agencias de alquiler de automóviles o visitando tres restaurantes. Seguramente no es lo que producen o hacen, sino su gente y sus sistemas, lo que los distingue.

Omitir la misión

Y ¿qué pasa si no tienes una misión? ¿No se hace nada? Peor que nada, se hace de todo, incluso un montón de cosas que ni tú ni quienes te apoyan queríais o esperabais.



Después de visitar una empresa que estaba perdiendo dinero a raudales, un consultor vio claramente que nadie tenía una idea clara de lo que se suponía que la empresa hacía. Mientras un grupo se encargaba de algo, otro lo estaba dejando de hacer porque pensaba que la empresa "no estaba metida en ese negocio". En su informe, el consultor usó esta cita, que dijo que se había repetido de forma habitual en la mayoría de las 26 entrevistas cara a cara que había tenido con el equipo de dirección: "Nos hemos extraviado. Tal vez nunca hemos sabido a dónde íbamos."

La mejor imagen para describir lo que sucede en las empresas sin timón, que no tienen una misión clara, es la de tres personas tirando en direcciones opuestas. Todos hacen fuerza, pero ninguno avanza. Piensa en clave de departamentos o empleados, y eso mismo es lo que sucede en una empresa que desconoce su misión. Si le dices a cualquiera en esa organización que no está trabajando suficientemente bien, se te va a reír en la cara. El equipo está lanzando nuevos productos o servicios, mejorando procesos, ofreciendo a los clientes servicios personalizados por docenas; todo el mundo está trabajando duro, pero en realidad no está ocurriendo nada, porque cada uno tira en una dirección diferente.

Lo que se logra al poner la declaración por escrito es que todo tire fuerte en la misma dirección. La dirección puede cambiar ligeramente, pero todos seguirán tirando hacia el mismo objetivo y la empresa avanzará, en vez de detenerse o declinar.

Contemplar la visión

Visión no es lo mismo que misión. Una misión es algo que orienta a corto o medio plazo, y fija una directriz que la mayoría puede seguir fácilmente. La

visión trata de ampliar las posibilidades de la organización más allá de su alcance. En general, en una empresa, pocas personas pueden imaginar cómo alcanzar la visión, pero todos están de acuerdo en que sería magnífico poder hacerlo. Cuando la visión se convierte en realidad, ha llegado, tal vez, el momento de fijarse nuevos desafíos o, incluso, de pensar en otro tipo de negocios.



Bill Gates, fundador de Microsoft, tuvo la visión de un ordenador en todos los hogares en un momento en que pocas oficinas tenían uno. Como visión, hace más de 20 años, pudo haber provocado sonrisas burlonas. Al fin y al cabo, sólo unas décadas antes IBM había calculado la demanda total mundial de ordenadores en siete. Hoy día, la visión de Gates ha sido prácticamente alcanzada.

Deberás elaborar la visión con la gente que trabaja contigo, para estar seguro de que están sinceramente comprometidos. No lograrás ese compromiso si las únicas personas que creen en la visión sois tú, tu socio y el consultor que te la vendió.

Lo mismo que con la misión, sólo cuando todos conocen y comparten la visión del negocio es probable que se alcance. Todas las partes de la organización están conectadas unas con otras, con el mercado y con el cliente, en una serie tan compleja de relaciones, que el equipo directivo no puede esperar conseguir nada sin la aportación de todos y cada uno. Más bien, de la misma manera que los mercados funcionan mejor con información perfecta, las empresas funcionan mejor cuando todas las partes implicadas conocen su objetivo y creen en él.

Contestar las preguntas y hacer los ejercicios de la siguiente lista puede ayudarte a determinar si tu visión es clara o no:

- Pon por escrito tu visión.
- ¿Cómo la concebiste y la desarrollaste?
- Haz que tu equipo (o socio, o cónyuge) dibuje –sí, dibuje– su idea de la visión de la empresa (el fundador de una compañía recibió un dibujo de una manada de gansos volando: el mensaje era que la compañía debía estar formada por personas que conocían el

objetivo común, se turnaban en la dirección y ajustaban su estructura a la tarea inmediata. Los gansos vuelan en formación en V, por ejemplo, pero aterrizan sobre las olas).

- ¿Qué distancia hay entre donde estás hoy y tu visión? Si prevés que puedes alcanzar tu visión, digamos, en las próximas semanas o meses, quizá ya no te motive aspirar a más. Recorrer esa distancia fue, después de todo, la tarea que te habías propuesto cuando redactaste tu plan de negocio.

- ¿Cuáles son los principales hitos entre hoy y el momento de alcanzar la visión?

- ¿Cómo puedes asegurarte de que tu visión y valores son compartidos por todos los trabajadores de la empresa? Esto se logra más fácilmente cuando se explican las poderosas razones comerciales para tenerlos y se argumentan con convicción.

- ¿Qué factores internos parecen estorbarte para alcanzar tu visión, y cómo se podrían superar? Éstos incluyen el entorno económico, que puede ser desfavorable, o la fuerza de los competidores. Prudencia y paciencia pueden ser las mejores políticas si la economía te es adversa. Refuerza tus recursos y espera mejores tiempos. Diseñaste tu estrategia de mercado precisamente para derrotar a tus competidores, pero no esperes que reciban los golpes de brazos cruzados. Van a responder y tú deberás descubrir sus estrategias.

- ¿Qué factores parecen estar a tu favor para alcanzar tu visión y cómo podrías utilizarlos más eficazmente?

- Ahora vuelve a escribir tu visión, teniendo en cuenta las respuestas a las preguntas anteriores, y prepara una declaración sobre los valores de la empresa. Esos valores son las actitudes y el comportamiento que deseas que sean la norma en tu negocio. Por ejemplo, es de esperar que todo el que trabaje para ti sea honesto e íntegro en su modo de tratar a los clientes, proveedores y demás personas relacionadas con el negocio. En ocasiones, los

empleados se equivocan y creen que el beneficio inmediato es todo lo que importa. De modo que si a un cliente le cobran de más, depositan en el banco el excedente y se felicitan a sí mismos por estar haciéndolo tan bien, cuando en términos de valores lo están haciendo muy mal. También se habrán equivocado en el largo plazo, cuando ese cliente, o cualquier otro al que le haya sucedido lo mismo, se dé cuenta y cambie de proveedor.

Establecer objetivos y metas

Las misiones y visiones son vitales, pero no sirven de nada sin objetivos claros, que son las tareas que se pueden medir, para la empresa, y las metas operativas que pueden medirse, para los individuos. Por ejemplo, seguramente tienes alguna idea del tamaño que quieres que tenga tu empresa o, en otras palabras, de cuál será tu cuota de mercado.

Ciertamente no es fácil pronosticar las ventas, especialmente antes de haber empezado a vender, pero si no estableces una meta desde el principio, sino que esperas a ver cómo se desenvuelven las cosas, entonces tendrás uno de dos problemas. O no venderás lo suficiente para cubrir tus gastos fijos y perderás dinero, y posiblemente quebrarás, o venderás demasiado y te quedarás sin efectivo, mientras esperas que tus clientes paguen, es decir, habrás vendido en exceso.

Es obvio que antes de fijarte una participación en el mercado y un objetivo de ventas, deberías conocer el tamaño de ese mercado. (Dirígete al capítulo 5 para lo relativo a la investigación de mercado.)

El tamaño que deseas para tu empresa es más un asunto de criterio que de pronóstico. Lo habrás establecido basándote en los recursos disponibles para alcanzar esos objetivos y en alguna idea de lo que es razonable y alcanzable, y de lo que no lo es. La cantidad de dinero que logres conseguir de otros también limitará tus ambiciones.

Fíjate objetivos a corto plazo, digamos para los 18 meses siguientes, y objetivos a largo plazo, como para cinco años o más. Puedes establecerlos para distintas áreas, pero las esenciales son: *beneficios*, el dinero que te va a quedar después de pagarlo todo; *márgenes*, el beneficio logrado por cada artículo vendido; *rendimiento del capital invertido* (o *ROI*, por sus siglas en

inglés), el beneficio logrado por cada euro invertido; *valor añadido por empleado*, beneficio generado por cada persona empleada (que se examina en los capítulos 13 y 15), y *volumen de ventas* y *valor en euros* y tu *cuota de participación en el mercado*, que se vieron en el capítulo 6.
También debes asegurarte de que todos los objetivos satisfagan los siguientes criterios:

- **Que puedan medirse.** Hay un viejo dicho: lo que puede medirse, se hace. Es obvio que si una cosa no se puede medir, no tiene sentido fijarse objetivos al respecto.

- **Que sean un reto.** Los objetivos deben obligar a esforzarse pero no a romperse.

- **Que puedan alcanzarse.** Si una meta está más allá de una razonable posibilidad de ser alcanzada desmotivará a todos los interesados, incluido tú, cuando no se logre.

- **Que sean aceptados.** Esto significa que todo aquel a quien se le fije una meta debe comprometerse a lograrla. El silencio no es respuesta suficiente. De modo que, por ejemplo, tanto el personal de ventas como el de producción deben manifestar su aceptación de las metas fijadas.

- **Que se asignen.** Ningún objetivo debe dejarse en el aire, sin ser asignado explícitamente a los que deban alcanzarlo.

- **Que tengan un plazo.** Un objetivo sin una fecha en la cual deba alcanzarse no es nada. Decir que hay que facturar 100 000 euros al mes puede ser un reto para tu primer mes de actividad, pero no lo es para el quinto año.

Capítulo 10

Comercializar tus productos

En este capítulo

- Entender el *marketing mix* y cómo usarlo
- Elegir el mensaje publicitario
- Seleccionar los medios
- Revisar las opciones de distribución
- Conocer los requisitos legales

Lanzarse al mercado implica decidir cómo se van a combinar los "ingredientes" de marketing. En la cocina, los mismos ingredientes, utilizados de diferentes maneras o en distintas proporciones, producen diferentes resultados. Lo mismo ocurre en los negocios. En este campo, los "ingredientes" son: producto (o servicio), precio, distribución y promoción. Un cambio cualquiera en la forma en que se mezclen esos elementos puede producir una oferta hecha a la medida de las necesidades de un mercado

específico. Por ejemplo, un libro de tapa dura es sólo un poco más caro de producir que uno en rústica. Sin embargo, con una pizca de publicidad hábil, sacarlo al mercado unas semanas antes de la edición en rústica, con un precio mucho más alto, puede crear un aire de exclusividad que atraiga a un grupo especial de clientes. Y te garantizará un mercado exclusivo que no perderás ni siquiera con la popularización del libro electrónico. Son productos para públicos distintos, aunque en esencia y a priori puedan parecer lo mismo.

Establecer el marketing mix



La clave de una promoción de éxito reside en conocer exactamente lo que la gente quiere que hagas. Unos cuantos elementos pueden favorecer o condenar el éxito comercial de tu empresa. Los elementos que debes considerar al establecer tu *mix* son:

- El *producto* o *servicio* es lo que la gente usa, pero lo que compran son los beneficios inherentes que obtienen al usarlo. Por ejemplo, cámaras, óptica y películas no son los productos finales que los clientes quieren, lo que buscan es sacar buenas fotografías.

- Las estrategias de *precio* pueden ir desde todo lo que el mercado pueda aguantar, hasta lo que constituya el *coste marginal* (o sea, justo lo suficiente para cubrir los costes directos y una pequeña contribución a los fijos). Aunque es importante que conozcas tus costes, son sólo un factor a la hora de fijar el precio. También debes tener en cuenta el mercado, la competencia y la posición de tu producto (por ejemplo, si estás ofreciendo un artículo de lujo, tu lugar en el mercado será diferente al que vende artículos de primera necesidad).

- Distribución incluye tanto el sitio donde te estableces, como la forma en la que haces llegar tu producto o servicio al mercado.

Una mala distribución es causa frecuente de que las ventas no aumenten como debieran. Si tu producto puede llegar al mercado a través de varios canales, pero sólo utilizas uno, entonces no importa cuántos cambios hagas en los precios o en la promoción, que no se verá la diferencia.

Definir los parámetros de tus productos

Para tener éxito en el mercado, tienes que tener una idea muy clara de lo que quieres hacer y para quiénes. En otras palabras, necesitas una visión y una misión. (En el capítulo 9 te aconsejo sobre la forma de redactar tu misión.)

Para comercializar eficazmente tu producto, tienes que tomar decisiones respecto a factores como la gama y cantidad de productos antes de estar listo para lanzarte al mercado. Si ya has pensado que vas a abrir un colmado, por ejemplo, todavía tendrás que decidir si te vas a concentrar en vender únicamente alimentos, o si también ofrecerás artículos de droguería, o quizá también flores y periódicos. También deberás establecer si tendrás más de una marca y tamaño de cada producto. Si las ventajas clave de tu tienda son su ubicación, horario, servicio a domicilio y personal amable, todo a precios competitivos, entonces tal vez no necesites tener una gama o cantidad extensa de productos.

Utilizar publicidad para darte a conocer

La habilidad de anunciarse consiste en reducir la población total que tienes a tu alcance, solamente a tu público objetivo o *target*, y en alcanzar la mayor parte de ese *target* con el menor coste posible. Primero, analiza los beneficios o virtudes de tu producto, aísla sus atributos y tradúcelos en beneficios para tu cliente. ¿Quién necesita tu producto? Descubre quiénes son tus clientes potenciales.

No des nada por sentado, cuestiónate en todo momento tus decisiones. Establece los objetivos de tu campaña, fija un presupuesto, diseña el

mensaje y escoge el medio para alcanzar el público que quieres alcanzar, y determina cómo vas a medir el éxito de tu publicidad.
Cuando hayas adquirido los conocimientos básicos, que es lo que voy a tratar en las siguientes secciones, estarás preparado para analizar mejor los anuncios, diseccionarlos y evitar los errores comunes que se cometen a diario en estas materias.



La publicidad, por sí misma, no vende. No hace ver mejor un mal producto (por lo menos, no más de una vez) ni crea nuevos mercados. Tiene que ir acompañada de folletos explicativos, formularios de pedido, vendedores, existencias, distribuidores y una estrategia.

Considerar el punto de vista del cliente

Es importante reconocer que la gente compra un bien o servicio por el beneficio que obtiene al comprarlo. Eso es lo que buscan los clientes. Como vendedor, tu cometido consiste en ponerte en el lugar de tu posible cliente y responderte a la pregunta ¿qué me aporta, qué gano con esto?
Cada vez que redactas un texto comercial, escribes un anuncio o planificas una demostración, tienes que ir al meollo de la cuestión. ¿Por qué habrían de comprarte los clientes? ¿Qué provecho sacarían con ello?
Debes contemplar todos tus esfuerzos comerciales desde el punto de vista del posible cliente y no solamente desde el tuyo. Cuando sepas lo que vas a vender y a quiénes, podrás adaptar los atributos del producto (o servicio) a los beneficios que el cliente obtiene cuando lo compra. *Atributo* es lo que el producto tiene o es, y *beneficio* es lo que el producto hace por el cliente. Finalmente, aporta pruebas de que esos beneficios pueden efectivamente darse. La tabla 10-1 muestra un análisis de atributos, beneficios y pruebas.

Tabla 10-1: Lista de atributos y beneficios

Atributo	*Beneficio*	*Prueba*
Aplicamos un proceso endurecedor especial en nuestra máquina.	Nuestras herramientas duran más y te ahorran dinero.	Tenemos patentado el proceso; las pruebas hechas en el Instituto Tecnológico de Aragón demuestran que nuestros productos duran más.
Nuestro horario comercial es más amplio.	Puedes elegir cuándo comprar.	Ven y compruébalo tú mismo.
Nuestro sistema informático tolera errores usando procesamiento paralelo.	No hay tiempos muertos, ni por defecto ni por expansión del sistema.	Nuestra especificación escrita lo garantiza; ven y habla con otros clientes satisfechos que operan en tu campo.

Puedes usar este esquema para analizar los atributos, beneficios y pruebas de tus propios productos o servicios, y usar la información para crear tus anuncios de publicidad. Recuerda: el cliente paga por los beneficios y el vendedor, por los atributos. De modo que el beneficio te proporcionará los textos para la mayoría de tus futuros anuncios y esfuerzos de promoción. Ponlo a prueba para tu idea de negocio. Trabaja en ello hasta que realmente tengas una buena idea de lo que motiva a tus clientes. Para que el proceso funcione, deberás hablar con algunos posibles clientes reales dentro del mercado elegido.

Establecer los objetivos publicitarios

No tiene sentido que anuncies tu producto o servicio a menos que se traduzca en una oportunidad de vender un número significativo de veces. Pregúntate qué tienen que hacer tus clientes potenciales para que se hagan efectivas esas ventas. ¿Quieres que visiten tu establecimiento, te llamen por teléfono, utilicen un cupón de descuento o realicen un pedido a través de tu página web? ¿Esperas que pidan ahora, o que te recuerden en el futuro cuando necesiten tus servicios?
Cuanto más específicamente identifiques la respuesta que buscas, mejor

podrás adecuar tu esfuerzo promocional a la consecución de tu objetivo, y más claramente podrás evaluar la efectividad de la promoción.
Cuanto más general sea tu objetivo de publicidad –por ejemplo, “mejorar nuestra imagen”, “mantener mi nombre en la mente del público”, “comunicar el lanzamiento de un nuevo producto” o “aumentar ventas”– más probable será que no sea efectiva esta manera de invertir tu dinero.

Decidir el presupuesto

Para calcular un presupuesto de publicidad se emplean, por lo común, estos dos métodos.

- **¿Cuánto podemos gastar?** Este enfoque parte de la base de que las empresas (y las pymes en particular) tienen poco dinero efectivo para invertir en publicidad y que deben buscar la forma más eficaz de conseguir resultados sin desatender otros gastos.

- **Coste/beneficio:** Este enfoque se usa cuando se tienen objetivos de promoción claros y específicos. Si tienes más capacidad de producción o quieres vender más en tu tienda, puedes calcular cuánto te costará aumentar la producción o las ventas, y cuánto podrás beneficiarte de esas ventas extraordinarias. Luego calcula cuánto dinero tienes que invertir en publicidad para conseguir ese incremento en tu volumen de negocio.



Supongamos que 1000 euros invertidos en publicidad puedan generar 100 consultas sobre tu producto. Si tu experiencia te dice que, de promedio, un 10 % de las consultas se concretan en pedidos, y si tu margen de beneficio es de 200 euros por unidad, entonces puedes esperar un beneficio extra de 2000 euros. Un beneficio superior a lo que cuesta la publicidad (1000 euros), de modo que la inversión parece justificarse.
En la práctica, se deben aplicar ambos métodos de forma combinada para decidir cuánto gastar en promoción.

Definir el mensaje

Para definir el mensaje, debes mirar tu negocio y tus productos desde el punto de vista del cliente y estar en condiciones de responder a esta pregunta: “¿Por qué razón debería comprar este producto?” Es mejor considerar la respuesta en dos etapas:

1. **¿Por qué debería comprar este producto?**

   La respuesta surge, lógicamente, de mirar con cuidado los motivos que impelen a los clientes a comprar y los beneficios que pueden obtener con la compra del producto.

2. **¿Por qué debería comprar este producto?**

   La única respuesta lógica y satisfactoria es: “Porque es mejor y por lo tanto diferente.”

   La diferencia puede surgir de dos maneras:

   1. Tú, el vendedor, eres diferente. Para lograrlo, atiendes a un nicho especial del mercado, ofreces un servicio de atención al cliente mejor que la competencia o consigues ajustar los costes para ofrecer un mejor precio.

   2. Tu producto es diferente. Cada producto debe tener un atractivo único, basado en hechos.

Tu mensaje de promoción debe desarrollarse haciendo hincapié en las fortalezas de tu producto y debe consistir en hechos relativos a la empresa y al producto.
El énfasis aquí está en la palabra *hechos* y aunque puede haber muchos tipos de hechos relacionados contigo y tu producto, tus clientes sólo están interesados en dos: los que influyen en sus decisiones de compra y los que distinguen a tu empresa y tus productos de los competidores.
Lo que se da por sentado es que todo el mundo compra solamente por razones obvias y lógicas, pero, desde luego, hay innumerables ejemplos de que eso no es así. ¿Compra una mujer un vestido sólo cuando el viejo está

gastado? ¿Tienen los jefes escritorios más grandes que los de sus subordinados porque tienen más papeles que guardar?

Escoger los medios



En términos generales, tus posibilidades son: *medios de publicidad tradicional*, como periódicos, televisión, radio, internet y otros medios de difusión, y *actividades de publicidad directa*, como distribución de folletos, poming, buzoneo, *e-mailing* y llamadas telefónicas.

Debes anunciarte donde sea más probable que vean tu mensaje tus compradores o consumidores. Tu investigación de mercado (de la que se habla en el capítulo 5) te dice dónde están tus clientes potenciales. Antes de decidir en qué soporte anunciarte, sea medio impreso o cualquiera de internet, debes averiguar cuál es su audiencia y el perfil de sus usuarios. Ése es el principal dato para optimizar tu inversión.

Los soportes tradicionales, como periódicos y revistas de ámbito nacional o regional, son a priori la mejor forma de llegar a una gran audiencia, pero no siempre son la mejor elección. Primero, porque se llevarían la mayor parte de tu presupuesto. Y segundo, porque a menos que tengas un producto de consumo masivo, llegaría a mucha gente que no está dentro de tu público objetivo. Una buena alternativa si tu negocio es de ámbito local y va dirigido a un público general es anunciarte en las ediciones locales de estos grandes medios.

Para escoger el soporte más adecuado a tu público objetivo, puedes informarte directamente en la publicación o medio escogido, o mirar la web de la OJD (Oficina de Justificación de la Difusión), *www.ojd.es*, que produce un directorio periódico de todos los medios de España, incluidos los digitales.

Como pyme, posiblemente vas a rentabilizar mejor tu inversión a través de la publicidad *online*. Esta forma de anunciarse se ha convertido en los últimos años en una excelente alternativa para llegar a un gran público, pero con un gran nivel de segmentación y con un coste muy inferior a los soportes tradicionales. En internet puedes elegir muchas formas de anunciarte: directamente en Google y otros buscadores (pagando para que

tu empresa aparezca entre los primeros resultados de búsqueda de los usuarios), con *banners* y otros formatos de publicidad impresa en los soportes que más te interesen, o realizando estrategias de posicionamiento en buscadores (lo que se conoce como SEO) para que tu negocio aparezca de forma natural entre los primeros resultados de búsqueda.
Para conocer los soportes y formatos publicitarios en internet y las principales agencias del sector puedes consultar la web del IAB Interactive (*www.iabspain.net*).
Si optas por hacer publicidad directa, intenta buscar soportes que llamen la atención del consumidor. La publicidad en los buzones es todavía una buena forma de anunciarse para pequeños negocios de barrio, pero si no consigues captar la atención de la gente posiblemente la mayor parte de tus folletos terminarán en la basura sin ser leídos. Plantéate utilizar otras fórmulas más llamativas, como el poming (es como un folleto que se cuelga en la puerta de las casas), la publicidad en bolsas de pan, en las libretas de los estudiantes, etc. Recuerda que algunas de las ideas más efectivas de promoción son las más simples, por ejemplo, una tarjeta comercial con un mapa en el reverso que muestra cómo llegar a tu negocio.
Las redes sociales, Facebook, Twitter y Linkedin, pueden ser también una buena forma de darse a conocer. No las descartes. Para tener presencia en ellas, busca información sobre cómo funciona cada una, qué hacen otras empresas de tu sector en ellas, cómo consiguen fans o seguidores, e intenta seguir sus pasos. No es fácil conseguir notoriedad en ellas si no puedes invertir en publicidad, pero también es cierto que hay muchos buenos ejemplos de pymes que han conseguido destacar en ellas sin invertir dinero, o con pocos recursos, como el comercio *online* Mipuf.es, el restaurante El Rancho Asador Argentino o el Hotel Rural Sant Blai. Eso sí, requieren mucho tiempo y esfuerzo, conocimiento de su funcionamiento, perseverancia, etc.

Escoger la frecuencia

En función de cuál sea el objetivo de tu campaña, tendrás que determinar la frecuencia con la que necesitas renovar tu publicidad. Si lo que buscas es que conozcan tu empresa, hacer *branding*, piensa que cuantas más veces te vea el cliente, más recuerdo de tu marca generarás en su mente.
Otra cosa es que simplemente quieras dar a conocer una promoción. En ese

caso, y si la oferta es realmente buena, posiblemente bastará con una o dos inserciones de tu anuncio, campaña de buzoneo o cuñas en radio.

Aprovechar las oportunidades de ser visto

Dicen que una de las ventajas de los anuncios matinales es que puedes presentar tu mensaje antes de que abran las tiendas, aunque la compra por internet está cambiando mucho la forma de llegar al cliente en el momento más apropiado. Los clubes de compra *online* tipo Privalia y Buy Vip, por ejemplo, suelen enviar sus mensajes de *e-mail* a primera hora de la mañana, para que los clientes realicen su pedido antes de empezar la jornada laboral. Al ser productos que se agotan enseguida, los clientes no suelen posponer su decisión de compra.

Lo importante para tener éxito es estar delante del cliente en el momento apropiado. Y en este sentido, internet se ha convertido en un aliado excelente para hacerlo. Por ejemplo, los restaurantes de comida a domicilio segmentan el horario en el que quieren aparecer en los soportes *online* y concentran su publicidad en las horas de comida, que es cuando el usuario puede estar buscando justamente ese producto.

Pero no hace falta que te centres sólo en los medios tecnológicos para conseguir esos resultados. Piensa, por ejemplo, que los jefes de compras viven rodeados de calendarios, agendas, juegos de bolígrafos y tacos para anotar recados, a la espera de que, cuando el cliente esté tomando una decisión, los materiales de promoción estén siempre a mano para influir en su decisión de compra.

Cuantas más oportunidades des a los posibles clientes de ver tu nombre, o tu producto, más probablemente se acordarán de tu empresa. De modo que en vez de usar diferentes mensajes publicitarios, trata de hacer llegar el mismo mensaje o uno similar a un mismo cliente, repetidas veces.

Calcular el máximo beneficio por el mínimo precio

Lo ideal es hacer publicidad cuando los resultados puedan medirse de forma realista, aunque dependiendo del objetivo que busques podrás hacerla o no. Si lo que buscas es generar recuerdo de tu marca, no hay forma de calcular de forma objetiva cuál es el resultado. Para asegurarte de que no

estás tirando el dinero, debes segmentar bien a tu público y asegurarte de que los impactos de publicidad que envías vayan exclusivamente a ellos y no a personas que no están interesadas en tu producto.
Si lo que buscas son resultados concretos, ya sea consultas a tu empresa o incrementar las ventas, puedes emplear la siguiente fórmula:
Efectividad = Coste total de esa actividad publicitaria, dividido entre los resultados (medidos en unidades comparables, ya sea captación de nuevos clientes, consultas o pedidos realizados).
La tabla 10-2 muestra los resultados de publicidad de un curso para pequeñas empresas, realizado en Madrid. A primera vista, el periódico dominical generó más consultas. Aunque era lo que más había costado (3400 euros), el precio por consulta fue sólo un poco mayor que el de los otros medios utilizados. Pero el objetivo de esa publicidad no era simplemente despertar interés, sino vender inscripciones al curso. De hecho, sólo diez de las 75 consultas se convirtieron en inscripciones, lo que daba un coste de publicidad de 340 euros por cabeza. Sobre esa base, el anuncio en el dominical resultó ser entre 2,5 y 3,5 veces más caro que el de cualquier otro medio.

Tabla 10-2: Medida del efecto publicitario

Medio utilizado	*Consultas*	*Coste total (€)*	*Coste por pregunta (€)*	*N.° de clientes*	*Coste por cliente (€)*
Dominical	75	3400	45	10	340
Diario	55	2340	42,5	17	140
Carteles	30	1250	42	10	120
Semanario local	10	400	40	4	100
Recomendación personal	20	n.d.	n.d.	19	n.d.
Internet	300	250	0,83	25	10

Por contra, la campaña de internet es la que mejores resultados obtuvo. Generó más visitas, a un precio por visita muy inferior (0,83 euros), y más

clientes, también a un precio muy inferior, diez euros. La principal ventaja de las campañas en internet es que se pueden pagar en función de los resultados que buscamos: coste por clic o número de visitas a tu anuncio (CPC) o coste por mil impresiones (CPM), por cada mil veces que aparece el anuncio en diferentes páginas de internet.

Aparecer en las noticias

La manera más segura de aparecer en las noticias es escribir un comunicado de prensa. Y la posibilidad de distribuirlo por *e-mail* facilita mucho que tu nota de prensa llegue a ser leída por los redactores de los medios.
Para lograr el éxito, tu nota de prensa tiene que llamar la atención inmediatamente, y poderse leer y entender rápida y fácilmente. Estudiar y copiar el estilo de las publicaciones en las que quieres que aparezca tu comunicado te facilitará las cosas.
La introducción es lo más importante. Pregúntate: "¿Qué puede despertar el interés del redactor?" Evita detalles y rodeos. Los párrafos deben ser concretos y fácilmente legibles y las frases, razonablemente cortas. Explica enseguida de qué se trata. Haz tuyas las siguientes sugerencias si quieres tener éxito con tu nota de prensa:

- Empieza poniendo un título atractivo, en el que se explique la novedad o la innovación que ofrece tu empresa. Por ejemplo: "Nace la primera empresa de servicios de marketing por teléfono." Y añade un subtítulo debajo con el nombre de la empresa y explicando cuáles son tus objetivos: "El objetivo de Phonemarketing es acercar a las pymes asesoría en marketing de forma económica y eficaz."

- Explica lo que quieras decir en tres o cuatro párrafos. Lo sustancial debe aparecer en el primero: repite de nuevo el nombre de tu empresa, qué ofrece y cuál es su aportación al mercado. Quién es su creador, qué formación tiene el equipo y el precio de tus servicios.

- Incluye al menos una cita o comentario directo de alguien,

mencionado siempre por su nombre. Lo ideal es que sea alguien de cierta notoriedad o relevancia o tú mismo, como fundador.

• Hazlo sencillo y escribe pensando en el periodista. Piensa que recibe decenas de notas de prensa todos los días, y que no se va a molestar en intentar entender algo que no capte de un vistazo rápido. Para facilitarle la lectura, puedes destacar con negrita las partes más importantes del texto.

• Justifica bien por qué el mercado necesita una empresa como la tuya. Explica, por ejemplo, que en España el 99 % de las empresas son pymes y que las de menor tamaño no tienen acceso a los servicios de marketing, pero que cada vez más muestran interés por tener una buena marca, un buen posicionamiento en el mercado, quieren saber cómo comunicar sus productos y servicios, y que el marketing es una herramienta fundamental para garantizarles el éxito.

• Si lo que ofreces es un producto muy técnico, busca una idea sencilla para comunicarlo. Por ejemplo, un nuevo cierre de seguridad para automóviles puede describirse como el mejor sistema de seguridad para frustrar al ladrón más avezado. Pero no te olvides de respaldar esa idea explicando con datos el número de palancas, códigos y demás accesorios que mejoran el sistema de seguridad.

• Recuerda que estás vendiendo contenido útil para la publicación, no publicidad. No utilices un lenguaje comercial ni escribas cosas que no sean ciertas. Si el redactor descubre una información falseada no volverá a prestar atención a tu empresa.

• Termina indicando cómo o dónde pueden ponerse en contacto contigo, si quieren más información. Destaca debajo los números de teléfono de tu oficina, dirección de correo electrónico y tu sitio web. Esto ayudará al periodista que quiera más detalles y hará más atractiva tu historia.

• Antes de enviarla, intenta averiguar cuándo es el cierre de cada

medio. Si es un medio diario, envíala por la mañana, a última hora los periodistas estarán más centrados en acabar sus noticias del día. Si es una revista mensual, seguramente cerrarán cada número una o dos semanas antes de que acabe el mes. Envía tu nota en los primeros días siguientes al cierre, que es cuando los redactores están menos ocupados terminando sus temas del mes y están buscando nuevos contenidos para el siguiente.

Decidir con quién ponerse en contacto

Lo habitual es que los periódicos, revistas y medios *online* tengan en algún lugar visible las direcciones de correo de sus empleados. Busca en el medio que te interesa quiénes son los redactores encargados de la sección en la que mejor encajen tus productos y envíales la información. Si no lo tienes claro, haz una llamada a la redacción y pregunta quién lleva cada tipo de contenido.

No te limites a buscar sólo el correo del redactor jefe o del director de la publicación creyendo que es él quien toma la decisión de los contenidos porque no suele ser así. Los redactores son los que toman más decisiones sobre los contenidos, porque son ellos quienes los escriben. Además, los correos de los redactores jefes y los directores suelen estar mucho más saturados y prestarán menos atención a una empresa que no conocen. En caso de duda, envíasela a los dos.

Hacer un seguimiento

Quizá pienses que vas a lograr mejores resultados si después de enviar la nota de prensa haces una llamada al redactor, pero esto no es cierto. Este tipo de acciones molestan mucho a los periodistas, que siempre tienen muchas tareas pendientes. Si la información le ha interesado de verdad, se la guardará y la tendrá en cuenta.

También es cierto que los periodistas se distraen a veces, especialmente en los días u horas de cierre, y pueden olvidarse de tu empresa aunque hayas conseguido despertar cierto interés. Un nuevo *e-mail* puede ayudar a refrescar su memoria. Escríbele diciendo que tal día le enviaste la nota de prensa (y no olvides volverla a adjuntar para que no la tenga que buscar) y

pregúntale si le interesó la noticia y si estaría interesado en seguir recibiendo información sobre tu empresa.
Apenas comiences a lograr resultados, querrás mantener el ritmo. Pero incluso si no tienes suerte al principio, no te desanimes ni decepciones. Sigue insistiendo. Trata de sacar un artículo con regularidad en los medios que te interesan, explicando la evolución de la empresa y sus novedades. Averigua si los periodistas que te interesan tienen cuenta de Twitter, sígueles, lee lo que cuentan por esta red para saber lo que les interesa, ayúdales a difundir sus noticias, habla con ellos por la red. También puedes averiguar si los redactores, el redactor jefe o el director asisten a eventos de emprendedores e intentar darte a conocer en esos eventos y hablarles de tu empresa. Pero siempre procurando no resultar pesado.
Sé honesto e intenta estar disponible y dispuesto a ayudar. Si te llaman por teléfono y estás ocupado, asegúrate de devolver la llamada.
Algunas empresas parecen sacar un artículo en el periódico cada semana. Los artículos publicados no siempre son noticias trascendentales, pero la persistencia de su publicación acaba por causar impacto. Por ejemplo, Virgin Air ha sido creada prácticamente gracias a una exitosa campaña de prensa. De los millones de palabras escritas sobre Richard Branson, su fundador, o Virgin, han tenido que pagarse muy pocas.

Vender y saber vender

Vender es lo esencial de todo negocio. Cualquiera que sea la clase de ventas que tu negocio implique, desde entregar mercancías a través de un mostrador, hasta negociar contratos complejos, debes entender todo el proceso de ventas e involucrarte en todos los aspectos del mismo.

Distinguir entre vender y comercializar

La comercialización o marketing implica todo el proceso de decidir qué se vende, a quién se le vende y cómo. La teoría es que una brillante estrategia comercial debería eliminar, prácticamente, toda necesidad de vender. Al fin y al cabo, la venta consiste casi siempre en inducir a los clientes a comprar algo que no desean realmente, ¿verdad? ¡Desde luego que no! Aunque es

cierto que cuanto más esfuerzo pongas en orientar el producto preciso al mercado preciso, menos arduo será el proceso de ventas, también es cierto que todavía tendrás que hacer el trabajo de vender.

El primer trabajo de una operación de ventas es constituirse en un puente o conducto entre el producto y el cliente. A través de ese canal fluyen la información y los bienes o servicios. Tus clientes tienen que enterarse de tus maravillosas ideas y de por qué tu producto o servicio es mejor que cualquier otro que hayan conocido hasta la fecha.



La mayoría de las empresas tienen que desarrollar simultáneamente sus actividades de marketing y de ventas, para poder transmitir efectivamente su mensaje y llegar al mercado con sus productos o servicios.

Venderte a ti mismo

Uno de los asuntos operativos más importantes que debes abordar es el de tu estilo personal de ventas. Si ya tienes experiencia en ventas, quizá hayas desarrollado ya un estilo de ventas eficaz. Si no, debes desarrollar uno que sea apropiado para tus clientes y cómodo para ti. No importa cuál sea tu experiencia: evaluar tu estilo de ventas te ayudará a definir y reforzar tus objetivos de negocio.

Verifica que tanto tú como tu equipo de vendedores veis siempre las cosas desde el punto de vista del cliente. Revisa el estilo de ventas de tu equipo para ver cómo puedes mejorarlo.

Analiza si vuestro estilo es consultivo, es decir, si persuadís al cliente para que acepte vuestro punto de vista, o si es duro, o sea, si forzáis la compra del producto o servicio.

Al evaluar el estilo de ventas, considera los siguientes puntos:

- Ten siempre un objetivo específico para cualquier acción de ventas, junto con una posición alternativa. Por ejemplo, puede que tu objetivo sea conseguir un pedido, pero quizá te conformarías con una oportunidad para ofrecer tus servicios. Si no tienes objetivos, corres el peligro de que gran parte de tu esfuerzo de

ventas se desperdicie en visitas de cortesía que nunca se traduzcan en pedidos.

• La persona a la que hay que venderle es aquella que toma la decisión de comprar. Puede que tengas que empezar por un escalón más bajo de la cadena, pero siempre deberías saber a quién, finalmente, tienes que convencer.

• Organiza la situación de manera que puedas escuchar a tu cliente. La mejor manera de hacerlo es formular preguntas, con varias opciones de respuesta. Cuando los clientes te hayan revelado lo que realmente necesitan, contéstales confirmando que lo has entendido.

• Explica tu producto o servicio en términos de necesidades del cliente.

• Trata las objeciones sin hostilidad o irritación. Si el cliente objeta algo, es porque está lo suficientemente interesado en lo que le estás diciendo como para, por lo menos, discutir tu propuesta. Cuando hayas superado tus objeciones y creado las bases para un acuerdo, puedes intentar cerrar el trato.

• Existen varias formas de enfocar el cierre. El *cierre supuesto* parte de la base de que el cliente y tú ya os habéis puesto de acuerdo, de modo que lo lógico es que le siga una orden de pedido. Si la posición es menos clara, puedes probar el *cierre de hoja de balance*, que implica analizar las ventajas y desventajas, para concluir que son más las ventajas. De modo que de nuevo el camino más lógico para el cliente es hacer el pedido. Si las circunstancias lo permiten, puedes usar la técnica de cierre llamada *situación especial*, que es la apropiada cuando un producto escasea o se puede ofrecer a un precio especial por un tiempo limitado.

• Si no tienes éxito, vuelve a empezar utilizando tu objetivo secundario como meta.

Venta mediante agentes

Pocas empresas pequeñas pueden permitirse contratar su propio equipo de vendedores cuando apenas están empezando, ya que puede costar más de 40 000 euros al año mantener un buen vendedor activo, si se incluyen comisiones y dietas. Es inevitable que haya períodos en los que no se vende nada, pero durante los cuales hay que seguir pagando nóminas y gastos de viaje. Además, se corre el riesgo de contratar a una persona inadecuada.

Un camino menos caro y, quizá, menos arriesgado es trabajar con agentes. Un buen agente debe tener ya contactos en tu campo, conocer personalmente a los jefes de compras y tener un conocimiento detallado del mercado para tu producto. A diferencia de alguien que puedas contratar en plantilla, un agente puede tener éxito desde el primer día.

La gran ventaja es que a los agentes se les pagan únicamente comisiones: si no venden, no ganan. El importe de la comisión varía, pero casi nunca es menos del 7 % y puede llegar hasta un 25 %.

Para encontrar un agente comercial, puedes poner un anuncio en la *Gaceta del Agente Comercial*, de periodicidad semestral. En este medio, llegará a todo el colectivo de agentes que existen en España, más de 50 000 agentes. Las tarifas de publicidad de este periódico no son altas: para el 2011, eran de 42 euros.

Otra opción es visitar la web del Consejo General de Colegios de Agentes Comerciales (*www.cgac.es*), donde encontrarás toda la información relacionada con estos profesionales, tipología de contratos y profesionales que disponen de página web especificando los sectores en los que operan.



Cuando entrevistes a un posible agente comercial, debes averiguar:

- Para qué otras empresas o productos está trabajando ya. Porque tú quieres que venda productos relacionados con el tuyo, pero no precisamente los de la competencia.

- ¿Conoce bien el sector y el área que ha de cubrir? Trata de descubrir cuánto sabe, específicamente, del mercado al que estás apuntando.

- ¿Cuáles son sus contactos?
- ¿Cuál ha sido su trayectoria de ventas? Averigua cuáles son sus clientes más importantes y habla directamente con ellos.
- ¿Parece suficientemente honesto, de confianza y adecuado para representaros a ti y a tu empresa? Pide referencias y habla con sus clientes.

Cuando encuentres alguien que pueda representar tu producto, redacta un acuerdo que comprenda los puntos principales, como el área geográfica, las tasas de comisión, los plazos de pago, los clientes que tú mismo seguirás atendiendo, la formación y el apoyo, prohibiciones y plazos para notificar la terminación del acuerdo, etc. Establece también un período inicial de prueba, después del cual, si alguna de las partes no está satisfecha, se pueda rescindir de forma amistosa lo acordado.

Medir los resultados

Los resultados de ventas pueden tardar en llegar, pero mientras tanto tú necesitas estar seguro de que estás haciendo lo necesario para que sean buenos. Para ello, examina los siguientes puntos.
Actividades:

- Número de citas de ventas que se han hecho.
- Visitas de ventas que se han hecho al día, semana y mes. Haz el seguimiento de las tendencias, pues las visitas del último trimestre pueden darte una idea de los resultados del actual.
- Presupuestos facilitados a posibles clientes.

Resultados:

- Nuevas cuentas abiertas.

- Viejas cuentas que se han perdido.
- Volumen promedio de los pedidos.

Fijar precios para obtener beneficios

La de fijar precios es la decisión más importante que tienes que tomar respecto a tu negocio y la de mayor impacto en la rentabilidad de tu empresa. Además, es algo que debes revisar constantemente.
Para poder apreciar mejor los factores que pueden influir en lo que hay que cobrar, toda empresa debe tener en cuenta lo que se aborda en los siguientes apartados.

Situación general del mercado

Es obvio que las condiciones generales del mercado influirán en tu política de precios. En tiempos de bonanza, cuando los productos son tan populares que están, prácticamente, racionados, puede esperarse que el nivel general de los precios de algunos suba de forma desproporcionada. Y, al revés, en momentos de crisis como el actual, la caída del consumo obliga a muchas empresas a bajar precios y tú debes tomar la decisión de seguirles para no quedarte fuera del mercado; o dar un valor añadido a tu producto para vender con un precio superior a la competencia (que es lo preferible para cualquier pequeña empresa).
A la hora de fijar tus precios, hay tres factores clave que debes tener en cuenta: los costes, la demanda y la competencia. Los costes son los que te van a decir a partir de qué precio mínimo debes partir para empezar a tener beneficios. La demanda te indica cuánto está dispuesto a pagar el cliente por tu producto o servicio. En este aspecto tienes que ser ambicioso e intentar poner el precio máximo que el cliente esté dispuesto a pagar (y cuidado porque éste es uno de los aspectos en los que más fallan los emprendedores al fijar su política de precios). La competencia te obliga a decidir cómo te vas a posicionar en el mercado: si vas a estar en una línea de precios bajos (una de las estrategias de precios más complejas para las pymes, que no pueden conseguir grandes volúmenes de ventas para

rentabilizar este tipo de negocios), o entras en una estrategia de precio medio o alto, con una oferta basada en el valor, que es la ideal.
Para poner el precio a tu producto es fundamental que sepas por qué te compran tus clientes. Parecerá una tontería, pero muchos empresarios no lo saben realmente. Los responsables de la empresa Agronalón, una empresa asturiana de calderería ligera, estuvieron vendiendo durante años unos remolques para vehículos abajo precio por esa falta de información. Sus remolques son productos de mucha calidad, pero los tasaron con un precio muy ajustado porque pensaron que de lo contrario no conseguirían competir en el mercado. Calcularon tiempos de fabricación, costes de materiales, le pusieron un margen industrial y se posicionaron en el mercado con un precio medio. Hasta que decidieron hacer una comparativa con todos los distribuidores y fabricantes de este tipo de producto y descubrieron que sus clientes les estaban comprando por la calidad de su producto, no por el precio. Y que estarían dispuestos a seguirles comprando aunque lo subieran. Con esta información en la mano, optaron por subir el precio y empezar a posicionarse en el mercado basándose en la calidad de sus productos, en lugar de pensar sólo en competir en precio.

Producir al máximo

Al fijar tus precios debes pensar si prefieres poner un margen muy alto y vender menos o establecer uno más bajo para vender más. Las dos estrategias son igualmente acertadas. Todo depende de tu capacidad de producción para soportar la estrategia de precios bajos y del valor añadido que ofrezcan tus productos para que el cliente esté dispuesto a pagar un precio más alto.
Si entras en precios bajos, debes tener en cuenta cuál es tu capacidad de producción para soportar la demanda. Te puede ocurrir que tu negocio no tenga capacidad para soportar los pedidos, que decidas invertir más en infraestructuras para hacer frente a esa demanda, y que después te des cuenta de que con esa dimensión el negocio ya no te resulta rentable. Habías calculado tu precio en base a los costes de producción anteriores y con la nueva dimensión tendrías que subir el precio para seguir siendo rentable. Esto sucede, a menudo, porque una mayor dimensión del negocio implica invertir en nuevas instalaciones que a menudo se consiguen con líneas de financiación a intereses muy altos que se comen el margen de

beneficio. Y resulta que, para rentabilizar la inversión realizada, tienes que subir el precio del producto o vender mucho más de lo que estás vendiendo ahora mismo.
En las estrategias con precios muy ajustados hay que calcular muy bien cuánto coste tiene sobre los beneficios del negocio un aumento o bajada de precio, un aumento o ajuste de costes, etc. Hay que hilar muy fino, porque a menudo la bajada del precio no redunda en un incremento de ventas suficiente para compensar la caída de beneficios.

Entender las percepciones de los clientes

Una consideración importante, al fijar precios, es la percepción que tengan los clientes del valor de tu producto o servicio. Su opinión sobre eso puede tener muy poca o ninguna relación con el coste, y pueden desconocer lo que cobra la competencia, especialmente si tu producto o servicio es nuevo.

Clientes exclusivos versus clientes masivos

La imagen general que quieras transmitir al mercado influirá en los precios que cobres. Una imagen de alta calidad conlleva precios altos, naturalmente. Sin embargo, dentro de esa política de precios, está la opción de un precio alto que el mercado sólo “catará”, por ser atractivo sólo para una pequeña porción de consumidores ricos, o probar con un precio bajo, para “penetrar” en el mercado, atrayendo así a la gran masa.
El precio de “cata” se adopta con frecuencia en el caso de productos nuevos con poca, o ninguna, competencia, dirigidos a compradores con poder adquisitivo alto, dispuestos a pagar más para ser los primeros en imponer la moda. Una vez que se ha “catado” a éstos, puede bajarse el precio para penetrar en los niveles inferiores de demanda.
El peligro de esta estrategia es que los altos precios despiertan el interés de nuevos competidores. Si tienes un producto fácil de copiar y que no pueda patentarse, te conviene más fijar un precio tan bajo que desanime a los competidores y te permita penetrar a fondo en el mercado rápidamente.

Evitar fijar precios demasiado bajos

El error más frecuente que se comete al fijar precios por primera vez es el de ponerlos demasiado bajos. Sea porque no se tuvieron en cuenta todos los costes involucrados en la fabricación y comercialización del producto, o porque se cayó en la tentación de ofrecer desde el principio mejores precios que la competencia, se fija el precio tan bajo que se corre el riesgo de hundir la empresa.

Ubicación y distribución

Salvo que tengas entre manos un negocio *online*, el lugar determina la forma en que se entregan los bienes o servicios a los clientes.
Si, por ejemplo, vendes al por menor o tienes un restaurante, entonces los clientes vienen físicamente a tu establecimiento. Obviamente, entonces tu ubicación sea probablemente la clave del éxito. En cambio, si tu negocio está en la fabricación, es más probable que tengas que salir a buscar clientes. En ese caso, lo vital son los canales de distribución de que dispongas.
Incluso si tu negocio ya está funcionando y piensas quedarte en el mismo lugar, no te hará daño aprovechar esta oportunidad para revisar esa decisión. Si estás buscando fondos adicionales para ampliar el negocio, tu ubicación será sin duda una de las cosas que analizarán los posibles financieros.

Escoger un sitio

Basándote en los datos de tu investigación de mercado, puedes elaborar una lista de criterios para determinar la elección del lugar donde vas a instalarte. Algunos de los factores que debes tener en cuenta para eso son:

- Si necesitas personal especializado o con experiencia ¿lo encontrarás en ese lugar?
- ¿Se encuentran fácilmente los necesarios servicios de apoyo, tales como servicios informáticos, reparación de equipos, mantenimiento, etc.?

- ¿Cuál es la disponibilidad de materias primas, componentes y otros suministros?

- ¿Cuáles son los costes de alquiler, impuestos locales y servicios públicos en comparación con los de otros lugares?

- ¿Está bien comunicado el lugar por carretera, tren y avión?

- ¿Se ven venir algunos cambios que puedan afectar negativamente el funcionamiento del negocio? Por ejemplo, nuevas autopistas que dejen a un lado la ciudad, cambios en los servicios de transporte, cierre de alguna gran fábrica, etc.

- ¿Hay negocios competidores cerca? ¿Afectarán positiva o negativamente al negocio?

- ¿Sirve el lugar para crear una imagen favorable en el mercado? Por ejemplo, un diseñador exclusivo de ropa de moda que se instale en un área conocida por sus industrias pesadas y por lo sucia y contaminada que está, no proyectará la misma imagen.

- ¿Se considera generalmente el área como de alto o bajo crecimiento? ¿Es un área favorable para los negocios?

- ¿Podréis llegar allí tú y el resto de trabajadores fácil y rápidamente?

Fijar precios en tiempo real

El mercado de acciones funciona reuniendo información sobre la oferta y la demanda. Si hay más gente que quiere comprar una acción, que gente dispuesta a venderla, el precio de la misma sube hasta que la oferta y la demanda se emparejan. Si la información es perfecta, esto es, si todos los vendedores y compradores saben lo que está ocurriendo, el precio será el óptimo. Para muchas empresas esto no es lo que ocurre en la práctica: los clientes esperan siempre el mismo precio por el mismo producto o servicio. Y, en todo caso, no tienen una idea precisa de cuál es la demanda en un determinado momento.

Pero en el caso de empresas que operan por internet, sí es posible ver cuál es la demanda de consumo de un determinado producto, en cualquier momento. Cualquiera que tenga una caja registradora puede hacer lo mismo, pero los informes pueden tardar semanas. De modo que las empresas que operan por internet podrían cambiar su precio centenares de veces al día, en ciertas circunstancias, en algunos mercados, y así aumentar notablemente sus ingresos.

Eso es, precisamente, lo que hacen las aerolíneas de bajo precio, como EasyJet o Vueling: fijan sus precios a tales niveles que sus aviones se llenan y, dependiendo de la demanda que tenga un vuelo, se puede pagar, por el mismo trayecto, desde 30 a 200 euros.

Si, por casualidad, has descubierto a un competidor de éxito, tal vez en otra ciudad, que parece haber encontrado el lugar ideal, los criterios con que éste escogió su ubicación pueden servirte de guía para decidir los tuyos. Usando esos criterios, puedes eliminar rápidamente las áreas menos aconsejables. Quizá tengas que visitar otras localidades varias veces, a diferentes horas del día, y en diferentes días de la semana, antes de descartarlas.

Seleccionar un canal de distribución

Elegir un canal de distribución implica investigar y decidir cuál es la mejor manera de hacer llegar un producto a los clientes. Los métodos de distribución tienen diversos lenguajes y costumbres. Esta sección te permitirá familiarizarte con ellos.



Promover un producto a través de un canal de distribución requiere dos maneras de vender. Cuando se vende un producto a través del canal habitual, por ejemplo en una tienda, se dice que se da un *empujón* o *push*. Cuando se hace un esfuerzo en nombre de la tienda para ayudar a sus empleados a vender, se dice que se da un *estirón* o *pull*. Tanto la estrategia de publicidad, como la intensidad del marketing pueden causar ese empujón. Hay que saber cuánto hay que tirar y cuánto hay que empujar, para poder elegir el canal adecuado. Si no sirve para ayudar a los vendedores minoristas a vender tu producto, y ellos necesitan esa ayuda, entonces podría ser un mal canal.

La forma de hacer llegar un producto hasta el consumidor es un factor que hay que tener en cuenta al elegir un canal. Lo mismo que otros factores como el coste de transporte y el de los materiales de embalaje. Por regla general, cuantas más etapas haya en el canal de distribución, más fuertes y caros tendrán que ser los embalajes.

No todos los canales de distribución pagan sus cuentas a tiempo. Los clientes que piden por correo o por internet, por ejemplo, pagan por adelantado, pero los comerciantes al por menor pueden tomarse hasta 90 días o más. Deberás tener en cuenta esos períodos de pago para tus previsiones de flujo de caja.

Si, por tu estructura de negocio, no son tus clientes los que acuden a tu negocio o local, entonces tienes las siguientes opciones para hacerles llegar tu producto. Tu plan de negocio debe explicar cuál has escogido y por qué.

- **Tiendas de venta al por menor:** Este nombre cubre una amplia gama de puntos de venta, desde el colmado hasta los grandes almacenes. Algunos ofrecen productos especializados, como equipos de alta fidelidad, y allí el cliente espera encontrar personal que pueda prestarle ayuda. Otros son autoservicios, en los que los clientes escogen el producto como les apetece.

- **Mayoristas:** Estas organizaciones compran en grandes cantidades, guardan estas existencias en almacenes y venden en cantidades menores a los detallistas. El esquema de distribución de los mayoristas ha cambiado, hasta hacerse irreconocible, en las

últimas dos décadas. Pero es todavía un canal sumamente importante, en el que la distribución física, el almacenamiento de mercancías y la financiación siguen siendo lucrativos.

- **Autoservicios mayoristas:** Esta ruta, un poco confusa, ha reemplazado al vendedor al por mayor tradicional como fuente de abastecimiento para los minoristas. A cambio de pagar en efectivo y llevarse la mercancía él mismo, el mayorista comparte parte de su margen de ganancia contigo. La ventaja para el mayorista está en el flujo de efectivo, y para el minorista, en el mayor margen y más amplia gama de productos. Los hipermercados y las tiendas de saldos, también conocidas como *outlets*, también caben de alguna manera entre el fabricante y el mercado.

- **Internet y pedidos por correo:** En España, la venta por catálogo no ha tenido nunca el desarrollo que ha experimentado en otros países, como Estados Unidos. En cambio, internet se ha convertido en un canal de distribución que gana adeptos y permite desarrollar muchos pequeños negocios que triunfan con productos de todo tipo. Desde la venta hiperespecializada con productos de nicho, como los juguetes para adultos de Holacaracola (*www.holacaracola.com*); los sombreros para judíos de la empresa sevillana Fernández Roche (*www.isesa.es*) o los comercios de productos tradicionales españoles tipo espadas toledanas de Aceros de Hispania (*www.aceros-de-hispania.com*). La ventaja de este canal es que permite llegar a públicos muy amplios, incluso internacionales, desde ubicaciones pequeñas, como Sevilla o Toledo.

- **Reuniones para vender:** La venta puerta a puerta se ha utilizado tradicionalmente por distribuidores de enciclopedias y libros, que basaban su estrategia de venta en la presión del consumidor; pero es un modelo que genera desconfianza. Ahora triunfa más el método que han seguido con éxito durante años empresas como Avon o Tupperware, que han basado su estrategia de venta en organizar reuniones en casa, con un agente que se lleva una pequeña comisión por venta. La clave para triunfar o justificar esta forma de distribución es que se trate de productos que

necesitan una prueba del producto para que el consumidor comprenda su verdadera utilidad (como Thermomix) o que la reunión se convierta en algo divertido, como aprender a catar vinos o descubrir juguetes eróticos para mujeres (que es la estrategia que utiliza la firma La Maleta Roja).

- **Ventas por teléfono:** Ésta también puede ser una forma de colocar productos, del fabricante al consumidor, en una sola etapa. Son pocos los productos que pueden venderse de esta manera, pero sirve para cuando los clientes quieren volver a pedir algo que ya habían comprado antes.

Evalúa estos factores cuando escojas canales de distribución para tu empresa:

- *¿Satisface las necesidades de los clientes?* Tienes que descubrir cómo quieren los clientes que les sea entregado el producto o servicio y si les conviene esa ruta.

- *¿Sobrevivirá el producto?* Las verduras frescas, por ejemplo, tienen que ser transportadas rápidamente desde donde crecen hasta donde se consumen.

- *¿Puedes vender suficiente de esa manera?* "Suficiente" es lo que tú quieras vender.

- *¿Es coherente con tu imagen?* Si estás vendiendo un artículo de lujo, hacerlo puerta a puerta puede perjudicar la imagen que estás intentando proyectar en tus otros esfuerzos de marketing.

- *¿Cómo distribuyen los competidores?* Si ellos llevan más tiempo en el negocio, y es evidente que han tenido éxito, vale la pena ver cómo distribuyen y aprovechar su experiencia.

- *¿Es rentable el canal?* Un pequeño fabricante puede no encontrar rentable, es decir, ventajoso desde el punto de vista coste-beneficio, proveer a minoristas lejanos, porque el volumen de cada pedido es demasiado pequeño para justificar el transporte.

- *¿El producto soporta el incremento de precio?* Si tu producto no puede aguantar al menos un cien por cien de aumento en el precio, entonces no es probable que puedas venderlo a través de grandes superficies. Los intermediarios, es decir, el canal de distribución, también deben obtener beneficios por la venta de tu producto.

Trabajar desde casa

Si estás pensando trabajar desde tu casa, ¿has comprobado ya que no esté prohibido en ninguna cláusula del contrato de alquiler o de compra, o que las ordenanzas municipales no prohíban ese tipo de actividad en esa zona? ¿O si tu tipo de actividad puede molestar a los vecinos? Esta manera de empezar un negocio goza del favor de los proveedores de préstamos porque la ven como una oportunidad de reducir los riesgos del vulnerable período de arranque. Los inversores de riesgo, por el contrario, probablemente lo verán como síntoma de "pensar en pequeño" y desestimarán tu propuesta.
No obstante, trabajar desde casa puede ser una idea muy sensata.
También es importante que tengas en cuenta de qué modo trabajar desde casa afectará a la organización del hogar y al ritmo de vida de tu familia. Por ejemplo, si tienes niños pequeños, será difícil explicarles que realmente estás trabajando, cuando todo lo demás parece no haber cambiado.
Si eres el tipo de persona que necesitas la separación física entre el hogar y el trabajo para sentirte cómodo con tu vida, entonces está claro que no te conviene trabajar en casa.

Analizar los aspectos legales del marketing

En materia de negocios nada escapa al ojo vigilante de la ley, y el marketing no es una excepción. Los siguientes apartados seguramente te parecerán un poco técnicos, pero, incluso si estás pensando en dejar las cuestiones legales en manos de un profesional, es importante que conozcas el entorno en el que te vas a mover y su regulación, pues ya se sabe que el desconocimiento de la ley no exime de su cumplimiento.
Hay una serie de aspectos de vital importancia en tu negocio, que lo distinguen de otras firmas similares que operan en tu mismo sector o afines.

Habiendo invertido tiempo, energía y dinero en conseguir algún elemento distintivo, es normal que tomes medidas para reservarte los beneficios provenientes de ese atributo. El nombre genérico del ámbito legal que permite a las personas ser propietarias de su creatividad e inventiva es el de propiedad industrial e intelectual. El propietario de un registro de propiedad industrial o intelectual (por ejemplo, de una patente o marca) puede controlar su uso y ser recompensado por él, y esto estimula más innovación y creatividad.
La Oficina Española de Patentes y Marcas (*www.oepm.es*) y la Oficina de Patentes Europea o European Patent Office (*www.epo.org*) te ayudarán a encontrar ayuda y asesoría en todos los aspectos de propiedad industrial e intelectual, así como todo tipo de información para solicitar el registro correspondiente.
En los siguientes apartados encontrarás los tipos más comunes de propiedad industrial e intelectual.

Ponerle un nombre a tu empresa

Obviamente, eres muy dueño de utilizar tu apellido para bautizar tu negocio. Pero lo más importante es que tengas en cuenta su utilidad comercial. Así pues, te convendrá elegir uno que permita a la gente saber todo lo que sea posible respecto a tu ámbito de actividad. Por lo tanto, es importante escoger un nombre que transmita el mensaje y la imagen adecuados.
Cualquiera que sea el nombre que escojas, tendrá que ser legalmente aceptable y, en España, acatar las disposiciones sobre denominaciones sociales del Reglamento del Registro Mercantil. Encontrarás más detalles sobre esto en la página web del Registro Mercantil Central: *www.rmc.es.*

Examinar logotipos

No es obligatorio que tu empresa tenga un logotipo, pero tenerlo puede mejorar y reforzar tu imagen entre los clientes. Un logotipo puede ser una palabra, un tipo de letra, un color o una imagen. El nombre *McDonald's* es un logotipo por su tipografía distintiva. Elige tu logotipo con cuidado: debe ser algo reconocible, bastante sencillo en su diseño y que pueda ser

reproducido en todo lo asociado con tu empresa. Desde el punto de vista legal, un logotipo puede ser una forma de marca registrada.

Registrar un nombre de dominio

Un nombre de dominio es tu dirección en internet, que registras para uso exclusivo de tu empresa. Identifica tu negocio u organización en la red y permite a los demás encontrarlo a través de los buscadores. Debes comprobar si el nombre que has escogido está disponible, y para ello puedes utilizar un servicio gratuito de búsqueda de nombres de dominio. Existen varias páginas web con registros de dominios libres y dominios ocupados.
Si el nombre de tu empresa está registrado como una marca comercial registrada (te lo explico más abajo), puedes evitar, en determinadas circunstancias, que otro negocio lo use como nombre de dominio. Cuando hayas decidido qué nombre de dominio vas a usar, puedes escoger varias opciones para registrarlo:

- Dominios.es (*www.nic.es*) es el registro de los nombres de dominio en España con la extensión ".es". Así como los Registros Mercantiles guardan los registros autorizados de los nombres de empresas, Dominios.es mantiene la base de datos de los nombres registrados en internet.

- A nivel autonómico, también es posible registrar dominios. Por ejemplo, los de Cataluña, los ".cat", gestionados por la Fundació puntCat (*www.domini.cat*), que han sido los primeros concedidos a nivel autonómico.

- La mayoría de los países tienen un registro central que almacena estos nombres de dominio. Dos sitios que mantienen directorios mundiales de nombres registrados en internet son *www.internic.net* y *www.norid.no/domreg.html*, que entre los dos cubren prácticamente todas las entidades de registro del mundo.

Para poder registrarte directamente, tienes que suministrar, entre otros

datos, las direcciones de dos nombres de servidores que estén permanentemente conectados a internet.

- Utiliza proveedores de servicios de internet (ISP), que actúan como agentes de sus clientes y gestionan la solicitud de registro de nombre de dominio.

- Regístrate en línea. Centenares de sitios web ofrecen ahora servicios de registro de nombres de dominio. Es buena idea buscar esos sitios en internet porque, a menudo, tienen ofertas interesantes incluyendo nombres de dominio ya registrados. Muchos de esos proveedores también ofrecen una herramienta de búsqueda que te permite ver si el nombre que has escogido ya está registrado.

- Consigue nombres de dominio libres, junto con el espacio en la red, registrándote en una comunidad de internet. Estas organizaciones ofrecen páginas de la red dentro del espacio de su comunidad, lo mismo que un nombre de dominio libre, aunque la mayoría de las comunidades sólo ofrecen nombres de dominio libres que tengan su propio nombre de comunidad pegado al final; esto puede alargar demasiado el nombre y dificultar que te recuerden.

Una vez que tu nombre de dominio haya sido registrado y pagado, recibirás un certificado de registro, directamente o a través de tu ISP. Éste es un documento importante porque confirma que eres dueño del registro legal de un nombre de dominio. Si hay que hacer enmiendas en algún momento durante el período de registro, tanto la comunidad como el ISP deben ser informados.

Protección de patentes

Aunque hace unos 350 años que existe algún tipo de protección, el sistema de patentes, en su forma actual, fue introducido hace aproximadamente cien años como incentivo para que los inventores revelaran sus ideas al público

y promover así el avance técnico.
Una patente puede ser considerada como un contrato entre un inventor y el Estado. El Estado acuerda con el inventor que él o ella estén dispuestos a hacer públicos, en una forma previamente establecida, detalles de su invento, y si parece que han hecho un avance real, el Estado les garantiza, entonces, un monopolio sobre su invento durante 20 años: “protección a cambio de revelación”. El inventor emplea el período de monopolio para fabricar y vender el invento; los competidores pueden leer las especificaciones publicadas y sacar ideas para sus propias investigaciones, o pueden abordar al inventor y ofrecerle ayuda para desarrollar la idea bajo licencia.



La garantía de una patente no significa que el propietario mismo quede automáticamente libre para hacer, usar o vender el invento, pues esto puede infringir una patente anterior, que no haya expirado todavía. Una patente, realmente, sólo le permite al inventor evitar que otra persona use el aparato o dispositivo particular que constituye el sujeto de la patente. El Estado tampoco garantiza la validez de la patente, de modo que no es raro que la validez de la concesión de una patente sea cuestionada ante los tribunales.
Si estás pensando en solicitar una patente, es esencial que no reveles tu idea en circunstancias que no sean confidenciales. Si lo haces, se considerará que tu invento “se ha hecho público” desde el punto de vista legal y esto puede invalidar tu solicitud. Lo ideal es que la confidencialidad de tu revelación quede consignada por escrito en un acuerdo de confidencialidad, firmado por la persona a la que tú aceptes revelarla. Esto es especialmente importante si estás en conversaciones con algún agente comercial o con un posible socio en el negocio. La otra manera de proceder es presentar tu solicitud antes de empezar a hablar con nadie. En este caso, puedes hablar con un Agente de la Propiedad Industrial, porque ellos trabajan bajo estrictas normas de confidencialidad.
Hay dos etapas distintas en el proceso de patentar:

- Desde la introducción de la solicitud hasta la publicación de la patente.

• Desde la publicación hasta que la patente queda garantizada.

Se pagan dos honorarios por la primera parte del proceso y otro más por la segunda. El servicio de búsqueda y asesoría de la oficina de patentes te dará alguna estimación de los costes relacionados con una investigación específica. Pueden indicarte, por ejemplo, que la búsqueda del tema deseado puede costar más de 750 euros; la de validez, de 1500 en adelante, y la infracción, más de 2250. Y éstos son sólo los costes de la primera parte del proceso.

Todo el proceso puede llevar hasta dos años. Los formularios y detalles sobre cómo patentar están disponibles en la Oficina Española de Patentes y Marcas (*www.oepm.es*).

Registrar una marca comercial



Una *marca comercial* es el símbolo por el cual pueden ser identificados los bienes o servicios que comercializa una empresa en particular. Puede ser una palabra, una firma, un monograma, una imagen o una combinación de todos ellos.

Para que admitan tu marca para registro, debe ser distinta, no puede ser engañosa y no debe llevar a confusión con marcas ya registradas. Están excluidos la bandera nacional, los escudos reales y las insignias de las fuerzas armadas.

La Ley de Marcas del 2001 ofrece protección de gran valor comercial ya que, al contrario que otras formas de protección, los derechos exclusivos de uso de una marca continúan de forma potencial indefinidamente.

Para registrar tu marca comercial, tu agente o tú mismo deberéis adelantar búsquedas preliminares en la sección de marcas comerciales de la oficina de patentes, para comprobar que no haya ningún conflicto con otras marcas ya existentes. Luego deberéis solicitar el registro en un formulario oficial y pagar un honorario. Luego, tu solicitud se publicará en el Comunicado Oficial de la Propiedad Industrial para permitir que se presenten objeciones, si las hay. Si no hay ninguna, tu marca ya estará oficialmente registrada y tú

tendrás que pagar otro honorario.



El registro cubre, inicialmente, diez años. Después, puede ser renovado por períodos iguales de diez años cada vez, sin límite máximo de tiempo.

Cuando una marca no registrada ha sido usada durante un tiempo y puede ser interpretada, por los clientes, como asociada estrechamente con un producto o servicio determinado de una empresa concreta, habrá adquirido una “reputación” que le dará cierta protección legal, aunque el registro permite al dueño emprender, mucho más fácilmente, acciones contra quienes estén utilizando indebidamente la marca.

Proteger también el diseño

Igual que has hecho con el nombre o la marca, también puedes registrar la forma, diseño o atributos decorativos de un producto comercial, si es nuevo, original, nunca publicado antes o –si ya es conocido– nunca antes aplicado al producto al que tú lo quieres destinar. Esta protección se aplica a artículos industriales que se produzcan en cantidades superiores a 50. El Registro de Diseños puede consultarse en el sitio web de la Oficina Española de Patentes y Marcas: *www.oepm.es*.

El registro de diseño sólo se aplica a atributos visuales, no a la forma como el artículo funciona. Aunque tú mismo puedes registrar el diseño, si no estás familiarizado con estos trámites será mucho más fácil y te ahorrará bastantes dolores de cabeza dejarlo en manos de un especialista.

No existe ningún registro de diseños que pueda considerarse como universal. Si quieres proteger tu producto en el extranjero, tendrás que presentar solicitudes separadas en cada país donde quieras estar. Sin embargo, en la Unión Europea sí que puedes inscribirte en un registro comunitario con efecto en los 25 países de la Comunidad Europea. Encontrarás más información en la página de la Oficina de la Unión Europea de Marcas, Dibujos y Modelos: *http://oami.europa.eu*.

La propiedad intelectual

Si has tenido la paciencia de leer las advertencias que aparecen al comienzo de cualquier película que alquiles en tu videoclub, ya sabrás que la *propiedad intelectual* protege contra la copia ilegal de obras originales, artísticas y creativas: artículos, libros, pinturas, películas, canciones, música, diagramas de ingeniería, etc. Para reclamar esa protección, es recomendable que el artículo en cuestión lleve el símbolo © con el nombre del autor y la fecha. Puedes ver un ejemplo en la página de créditos de este mismo libro.

No se requiere ninguna otra acción para establecer la propiedad intelectual. Inscribir la obra en el Registro de Propiedad Intelectual es una acción voluntaria.

La protección de propiedad intelectual no es indefinida. Su duración depende del tipo de protección involucrada, y puede ir de 25 a 70 años después de la muerte del creador de lo protegido.

Establecer términos de intercambio



Todo negocio está gobernado por relaciones de intercambio, que a su vez se ven afectadas por relaciones *contractuales.* Casi todo lo que se hace en negocios, ya sea suministrar materias primas, vender bienes o servicios, o alquilar un fax, se realiza con sujeción a la ley de contratos. Esto es cierto sin importar que el contrato conste por escrito, sea simplemente verbal o, incluso, meramente implícito.



Solamente los contratos de venta de suelo, compras a plazos y algunos de seguros tienen que constar por escrito para que su cumplimiento sea obligatorio.

Para complicar aún más la vida, un contrato puede ser en parte escrito y en parte verbal. De modo que pueden formar parte de un contrato las declaraciones verbales realizadas en el momento de firmar un contrato escrito. Para que un contrato exista tienen que darse tres circunstancias:

- Los contratantes tienen que manifestar su consentimiento con el contenido del contrato.

- El objeto del contrato tiene que ser cierto.

- Que se establezcan las obligaciones de cada parte.

Si te estás planteando vender a través de internet o por correo, debes saber que el contrato empezará cuando envíes la carta de aceptación o entregues la mercancía, según lo que ocurra primero.
También es importante que sepas que, según las normas de venta a distancia, los clientes tienen siete días laborables después de recibir las mercancías para cambiar de parecer y devolverlas. No necesitan alegar ningún motivo y pueden obtener un reembolso total.
A los clientes también debes facilitarles:

- Información sobre la empresa con la que están tratando, es decir, tu empresa, como el nombre, la dirección comercial registrada y los directorios.

- Confirmación por escrito del pedido (por fax, carta o correo electrónico).

- Un reembolso completo si el producto no llega en la fecha acordada en el pedido original. Si no acordasteis ninguna fecha, se supone que lo deberás entregar antes de 30 días.

- Información acerca de los derechos de cancelación.

- Protección contra fraude de tarjetas de crédito.

Por ley, también estás obligado a cumplir algunos estándares en el suministro de bienes y servicios. Además de los que fija la ley, debes establecer tus propios términos y condiciones si no quieres verte enredado en “contratos imprevistos”. Seguramente necesitarás ayuda para definir esos términos, que deben estar gobernados por las siguientes pautas básicas:

- Las condiciones generales deben ser puestas a disposición de la otra parte, o sea, tu cliente, antes de que ella entre en el contrato.
- Los últimos términos y condiciones, especificados antes de la aceptación de una oferta son los que se aplican.
- Si existe alguna ambigüedad o incertidumbre en los términos del contrato, serán interpretados en tu contra.
- Los términos pueden ser interpretados como no obligatorios en la práctica si violan algunas leyes.

Describir tus productos

Seguramente ya te imaginarás que no puedes contar lo que te dé la gana respecto a la calidad de los bienes o servicios que produces. Si afirmas o das a entender que ofreces un determinado estándar de calidad para lo que estás vendiendo, tus clientes tienen derecho a esperar que eso sea cierto. Por lo tanto, si afirmas que, con tu nuevo método de adelgazar, los clientes no sólo perderán peso, sino que serán más felices y triunfarán, entonces tendrás que cumplir esas promesas.



La Ley General de Publicidad y otras relacionadas con el tema califican como ilícita la descripción falsa de un producto o servicio por parte del comerciante.

Respetar las normas de la competencia libre y leal

Todas las formas en que operan los mercados y se hacen negocios son objeto de profundo interés por parte del Gobierno. No es una buena idea, por ejemplo, que te juntes con otras empresas de tu mismo sector para crear un *cártel* y poneros de acuerdo para no bajar los precios, o competir demasiado enérgicamente entre vosotros.

Cualquier actividad parecida puede ser denunciada ante las autoridades. En España son el Servicio de Defensa de la Competencia y el Tribunal de

Defensa de la Competencia, cuyo objetivo es garantizar que los mercados funcionen bien a favor de los consumidores. Los mercados funcionan bien cuando se negocia abierta, justa y lealmente, compitiendo enérgicamente con las otras empresas por el favor del cliente. Como organización independiente, el Tribunal de Defensa de la Competencia trabaja principalmente en tres áreas, a través de tres divisiones: la referida al control de concentraciones, la dedicada a prácticas restrictivas de la competencia y la encargada de ayudas de las administraciones públicas.

Lidiar con problemas de pago

Conseguir que te paguen no es tan sencillo como enviar una factura y esperar un cheque o transferencia. Los clientes pueden no aceptar la factura, con o sin razón.

Como empresa, siempre puedes recurrir a la vía judicial prevista para demandas de pequeña cuantía para cobrar cuentas, obtener una sentencia por incumplimiento de contrato o buscar una indemnización por pequeños daños a la propiedad (por ejemplo, puedes demandar a alguien por romperte el escaparate de la tienda). A través de esas oficinas judiciales, puedes recaudar dinero que de otro modo perderías, y que sería muy oneroso reclamar en los tribunales. Es cierto que, cuando la cantidad es muy pequeña, no siempre vale la pena y, a veces, tendrás problemas para cobrar lo que te deben, incluso aunque hayan sentenciado a tu favor. Aun así, estos juzgados pueden seguir siendo parte de la estrategia de cobro de tu empresa.

Esas oficinas judiciales procuran resolver rápidamente y con los mínimos costes las disputas que involucran sumas de dinero relativamente pequeñas. La ventaja que tienen es que, aunque no puedas pagar un abogado, o no tengas derecho al subsidio de ayudas legales que hay en ciertos países, puedes presentar tú mismo tu caso. Porque aunque puedas pagar un abogado, sus honorarios generalmente serán superiores a la cantidad que estás intentando cobrar, por lo que, si no consigues que tu demandado pague las costas judiciales, te saldrá más caro el caldo que las albóndigas, o sea que perderás más dinero del que recuperarás.

Antes de iniciar cualquier procedimiento legal, investiga las alternativas. Si tu caso se deriva de un contrato escrito, comprueba que no requiera mediación o arbitraje de disputas. Si es así, esto puede limitar tu derecho de

acudir a un juzgado. En segundo lugar, considera otras opciones menos onerosas, como los programas de mediación, gratuitos o baratos, que ofrecen las instituciones públicas en ciertas localidades. Si tu disputa es con un cliente, o tal vez con otra empresa, y todavía tienes la esperanza de no dañar la relación, la mediación –incluso cuando no está prevista en el contrato– es casi siempre una alternativa mejor que apelar a los tribunales. Todo litigio o pleito tiende a tensar las relaciones entre la gente.

Capítulo 11

Tener empleados

En este capítulo

- Encontrar los mejores trabajadores para tu empresa
- Descubrir motivaciones y recompensas
- Acatar la legislación laboral

Amenos que pienses trabajar tú solo, tendrás que contratar y motivar a otros para que realicen las labores que necesitas. Incluso si no los contratas a tiempo completo, o si delegas alguna parte del trabajo a colaboradores externos, tendrás que elegir a quién encomiendas esas tareas, cómo sacar lo máximo de ellos y cómo recompensar el trabajo bien hecho.

El perfil de los mejores trabajadores

Antes que nada, lo que debes cambiar es tu actitud hacia todo el proceso de contratación de empleados. A la mayoría de los empresarios no les gusta contratar gente y lo hacen lo menos posible, casi siempre mientras atienden a “asuntos más importantes”.



Encontrar un buen equipo es *el oficio más importante* del jefe. Necesitas gente muy buena, en la cual puedas delegar con tranquilidad. Tu equipo actual puede que necesite aires nuevos, con gente que no necesite que la presionen y que aporte ideas frescas e innovadoras, para estimular a todos a mejorar las cosas.

La contratación tiene que convertirse en una tarea rutinaria, como vender o controlar el flujo de caja, que son tareas de todos los días. Aún más, hay que tener un presupuesto especial para la tarea de seleccionar y contratar personal, lo mismo que para el equipamiento y el alquiler. Si no reservas un presupuesto para contratar, no te sorprendas de que una tarea para la que no hay dinero asignado salga mal.

Decidir si vas a contratar a tiempo indefinido, temporal o de jornada parcial

Una decisión importante, que tienes que tomar antes de iniciar tu búsqueda de personal, es si lo necesitas durante todo el año. Puede haber muchas buenas razones para que no sea así. Si, por ejemplo, la demanda de tu producto se produce por temporadas, y tiene por lo tanto alzas y bajas notables, puede no tener sentido mantener empleados durante los períodos flojos. Éste podría ser el caso si vas a vender aceite para calderas de calefacción, cuyas ventas comienzan a subir en otoño y a bajar a principios de primavera, debido a los cambios de temperatura. Otros ejemplos de fluctuaciones por temporada son los aumentos en las ventas de mobiliario para jardines y barbacoas en verano, y las de los artículos de lujo, antes de Navidad.

Emplear personal durante las temporadas fuertes puede abrir todo un mercado nuevo para solicitantes de empleo, a veces de más alta calidad que la que puedas esperar en el mercado general de trabajo. Personas jubiladas,

expertas y con experiencia, o madres que han abandonado sus carreras para tener hijos, pueden sentirse tentadas ante una jornada reducida. A veces puede tener sentido tener dos empleados a media jornada, en vez de uno a jornada completa, para realizar un oficio determinado. Esta táctica también puede usarse para conservar personas clave, que quieren dejar de trabajar a tiempo completo. Esto garantiza continuidad, permite a la gente conciliar su trabajo con sus circunstancias personales, y atrae a la empresa talentos que podrían haberse perdido si se hubiera insistido en que tenían que trabajar a tiempo completo.



El trabajo a tiempo parcial es más común de lo que se cree. Hasta una tercera parte de las personas empleadas, en algunos países, están trabajando a tiempo parcial y la mayoría de ellas están trabajando en pequeñas empresas, cuya flexibilidad en este campo es una fortaleza clave frente a las grandes empresas, cuando se trata de contratar y conservar empleados.

Puedes encontrar personal a tiempo parcial a través de los mismos canales por los que buscarías a un trabajador para jornada completa. De esto tratan las secciones que siguen. Si estás buscando gente para trabajar en horas no usuales, o para trabajar pocas horas durante un período concreto para atender necesidades súbitas, lo más probable es que tengas que buscar cerca del lugar de trabajo, o en lugares bien comunicados en las horas en las que quieras que estos empleados empiecen o terminen su trabajo. Procura hacer un anuncio que se distinga entre los montones de correo comercial que llenan los buzones. Puedes colgar anuncios o preguntar en otros negocios de la zona.

Selección y contratación

Para estar seguro de que consigues gente estupenda para tu empresa, atiende a los siguientes consejos.

Revisa los objetivos de tu empresa

El punto de partida para cualquier actividad de contratación es una revisión de tus objetivos a corto y medio plazo. Si has actualizado hace poco tu plan de negocio, tendrás esos objetivos frescos en la memoria. Si no, debes hacerlo. Por ejemplo, si quieres vender y dar mantenimiento y actualización de *software* a través de tu sitio web, entonces necesitarás trabajadores muy distintos a los que precisarías si fueras a vender productos en una tienda.

Define el puesto

Antes de contratar a nadie, debes establecer las funciones y responsabilidades del puesto. La descripción del puesto debe incluir los resultados que esperas obtener (deben poder medirse), lo mismo que una descripción de las tareas. Así, en el caso de un vendedor, tendrás que detallar cuál es el objetivo de ventas, cuántas visitas debe hacer, cuál es el objetivo de retención de clientes, etc.
Muchas pequeñas empresas no se preocupan de preparar la descripción del puesto hasta que la persona empieza a trabajar, o peor aún, no tienen ninguna descripción de los puestos de trabajo. Y lo que alegan es que, como los empleos en las pequeñas empresas no duran mucho porque la empresa está creciendo y cambiando constantemente, ¿para qué molestarse?

Traza un perfil de la persona

Imagina el tipo de persona que, en tu opinión, haría mejor el trabajo. Si estás buscando vendedores, entonces las habilidades de comunicación y la buena presencia son factores importantes a considerar, lo mismo que unas circunstancias personales que puedan permitirles ausentarse frecuentemente de sus hogares.
Considera no sólo los requisitos y experiencia, sino la capacidad de trabajar en equipo, y esa cualidad, tan escasa, que es la inteligencia para los negocios.

Anuncia la oferta

Se pueden llenar vacantes con gente de dentro de la empresa o con candidatos externos. No dejes de considerar el personal que ya trabaja

contigo, podrías ascender a alguno de tus empleados actuales, incluso si tuvieras que invertir en formación adicional. También tus proveedores o clientes y otros contactos profesionales pueden saber de alguien conocido que sea idóneo para el puesto.

Poner un anuncio en el periódico sigue siendo una fuente externa, muy socorrida, para encontrar colaboradores nuevos. También internet se ha convertido ya en un canal útil para la selección de personal de forma rápida y sencilla.

El tipo de vacante determinará el medio para el anuncio. En los periódicos no suele haber una clasificación de los perfiles; en cambio, las agencias de selección de personal de internet se han especializado mucho. Las hay generalistas, como Infoempleo.com o Infojobs.com, y especializadas por tipo de perfil, como Wiseri.com, para profesionales de tecnología, o Relabora.com, para contratar discapacitados.

Tampoco debes descartar las redes sociales profesionales como método de selección. Redes como LinkedIn o Xing ofrecen la posibilidad de poner anuncios para encontrar personal, o de conocer personas que respondan a un perfil determinado a través de las recomendaciones de los usuarios.



La publicidad de anuncios de empleo está sujeta a restricciones legales, que varían según el país. Las leyes de aplicación más probable son las relativas a libelo y a discriminación por género, raza o edad. Evita el lenguaje sexista y los pronombres “él” o “ella”, y elige cuidadosamente tus palabras para evitar que haya posibles solicitantes que se sientan marginados por razón de su sexo, raza o edad.

El objetivo de anunciarse es el de conseguir una razonable variedad de solicitantes. Si lo haces bien, deberías conseguir suficientes solicitudes como para poder escoger.

Hacer la selección

Ante todo, descarta a los solicitantes que no cumplan tus requisitos. Llama por teléfono a los preseleccionados cuando necesites alguna aclaración, por ejemplo, verificar si tienen experiencia con un determinado programa informático. Luego entrevista a los que queden, usando un examen o

prueba, cuando sea posible. Hay muchos exámenes diseñados especialmente para diversos tipos de puestos. En la siguiente sección te explico estas pruebas o exámenes de personal.

Deja que los solicitantes hablen con la gente de la empresa. Eso les dará una mejor percepción de la misma y, a ti te permitirá oír una segunda opinión sobre ellos. Cuando Apple estaba desarrollando el Macintosh, todo el equipo de la compañía se involucraba cada vez que se contrataba a un nuevo empleado. Los candidatos permanecían un día entero con la plantilla, y sólo cuando ésta decidía que la persona era idónea, la contrataban.

Lo ideal es terminar la selección con, por lo menos, tres finalistas a los que te gustaría emplear. Ofrece el puesto al mejor candidato, y mantén a los otros de reserva. Hay que tener una alternativa por si se da el caso de que el primer escogido decida no aceptar, acepta pero luego cambia de opinión, o dimite o es despedido al cabo de una semana o dos.



Pide siempre referencias, preferiblemente por teléfono. No te creas todo lo que dicen las “recomendaciones” escritas; comprueba su veracidad.

Haz que el nuevo empleado se sienta bien acogido

Cuando hayas conseguido las personas adecuadas, asegúrate de que se vuelvan productivas pronto y de que se queden mucho tiempo. La mejor manera de hacerlo es con un completo proceso de formación, que les muestre cómo se hacen las cosas en tu empresa. Mantenlos informados de los cambios o novedades y añádelos a tu lista de correo electrónico. Fíjales objetivos a corto plazo y revisa su trabajo semanalmente, tal vez diariamente al principio, dando estímulo o ayuda según se requiera. Invítales a actos sociales cuando sea apropiado.

Probar para encontrar a los mejores

Lo que se conoce como trío clásico de métodos de selección: formularios de

solicitud, entrevistas y referencias, puede complementarse con otros instrumentos que pueden mejorar tus posibilidades de conseguir el mejor candidato para cada uno de los puestos vacantes. Estos instrumentos se agrupan a menudo bajo el encabezamiento general de “pruebas psicotécnicas”, aunque muchas de ellas tienen menos que ver con psicología que con aptitudes básicas.

Las pruebas son especialmente útiles en el caso de las pequeñas empresas, porque pueden suministrar una opinión externa sobre los candidatos, muy necesaria y valiosa, que las empresas grandes ya obtienen en sus departamentos de recursos humanos. Las pruebas pueden realizarse rápidamente y sin tener que recurrir a los escasos recursos internos.

Usadas correcta e imparcialmente, en las situaciones adecuadas, las pruebas pueden medir objetivamente habilidades (tales como procesamiento de textos o conocimientos informáticos), evaluar formación y experiencia y determinar si el empleado es apto para ciertos puestos. Pero aunque son populares y cada vez más fiables, también es cierto que no garantizan que la elección se haga bien, ni tampoco están exentas de riesgos. Existen empresas que publican pruebas e incluso se han publicado algunos libros de tests psicotécnicos que pueden serte útiles.

Conocer bien a los empleados

Samuel había trabajado en una gran empresa constructora durante diez años, antes de establecerse por su cuenta. Había recibido formación como fontanero, de modo que creía que no iba a tener dificultades para encontrar trabajo, y tenía razón. Muy pronto estaba trabajando 60 horas semanales, regresando a casa muy tarde y exhausto, para lidiar con el papeleo y preparar el trabajo del día siguiente. Antes de los cuatro meses, Samuel empezó a necesitar desesperadamente personal que le ayudara. Un conocido le recomendó a un fontanero desempleado que podría empezar a trabajar casi inmediatamente. Samuel pensó que cualquiera era mejor que nadie, ya que por lo menos alguna parte del trabajo atrasado podría ser adelantado. Aceptó al nuevo empleado y lo envió a hacer un pequeño trabajo a un cliente. Esa tarea tenía que resolverse en tres días y Samuel se propuso salir temprano, el primer día, para ir a ver cómo le estaba yendo a su empleado. Pero Samuel no pudo terminar lo que estaba haciendo hasta el segundo día por la tarde. Cuando llegó descubrió que su empleado no había ido a trabajar ese día y que, lo que había hecho, lo había hecho tan mal, que había que hacerlo de nuevo. El resultado final fue que Samuel perdió un valioso cliente, desperdició material y además tuvo que volver a hacer el trabajo, él mismo, unos días más tarde.

Explorar otras fuentes

No tienes por qué realizar tú mismo todo el proceso de selección y contratación. Puedes contratar a un especialista en recursos humanos o acudir a una oficina del Servicio Público de Empleo Estatal (u organismos autonómicos competentes) para que se encarguen de parte del trabajo pesado. De hecho, ellos pueden hacerlo mejor que tú, ya que es su oficio. Hay estudios que muestran que los especialistas en recursos humanos, por ejemplo, tienen el doble de éxito llenando vacantes que los propios empresarios.



Si crees que tu mejor opción sería quitarte esa tarea de encima y pagar a otro para que lo haga, consulta la sección “Subcontratar”, a

continuación.

Subcontratar

Casi todas las actividades del día a día de tu empresa pueden, probablemente, encargarse a personas externas. Por ejemplo, hay especialistas en diseñar y gestionar páginas web y se puede alquilar tecnología. También hay vendedores mayoristas por internet y distribuidores por la red. El servicio al cliente puede ser gestionado por centros de atención externos, algo cada vez más habitual. Casi cualquier otro aspecto de un negocio, desde la contabilidad hasta la selección de personal, nóminas y servicios de recursos humanos, secretarias, traductores, etc. puede ser contratado a terceros (es lo que se conoce como *outsourcing*), a menudo a través de internet y por precios muy económicos.
De modo que deberías evaluar si necesitas hacerlo siempre todo tú, o tus propios empleados. Es obvio que si puedes comprar algo más barato de lo que te costaría hacerlo a ti, tiene sentido comprarlo. También puedes considerar subcontratar servicios que pueden no ser más baratos, pero para los que no tienes recursos o te provocarían molestias innecesarias. Por ejemplo, si en tu local caben seis personas, y ninguna más, puede ser conveniente externalizar el embalaje y la distribución, y utilizar el espacio que te quede para instalar a más vendedores, o cualquier otro empleo especializado y que añada valor. La alternativa de mudarse a un local más grande significaría molestias y costes fijos más altos, para lo cual quizá todavía no sea el momento.

Recurrir a agencias

A menudo pueden darse situaciones en las que sientas que no puedes, o no quieres, realizar la tarea de selección de personal tú mismo. En tales circunstancias, puede convenirte recurrir a una agencia de recursos humanos o de selección. Sus costes pueden parecer altos, especialmente si necesitas un perfil profesional de nivel alto, pero cuando los compares con lo que te costaría hacerlo internamente, puede que no los veas así. Hacer la selección de personal puede requerir varios días de tu tiempo y del de otras personas de la empresa. Si trabajas solo, o con sólo una o dos personas más,

eso podría distraeros demasiado de otras tareas.



Los costes que pueden aplazarse o reducirse utilizando una agencia externa comprenden:

- Los salarios y beneficios de los involucrados en el proceso de selección en tu empresa, incluyendo los tuyos.
- El coste de anuncios, realizar llamadas de teléfono, etc.
- El coste del trabajo que no se está haciendo (el de los empleados que participan en el proceso de selección).
- El esfuerzo y el tiempo implicados en entrevistar a los solicitantes, revisar sus currículos, verificar referencias, hablar con candidatos descartados, entrevistar a los seleccionados.
- El coste de no llegar a profesionales muy cualificados, porque están lejos de tu alcance. Especialmente, si lo que necesitas son perfiles más internacionales.
- El coste de no hacerlo bien. De media, los especialistas en recursos humanos tienen más probabilidades que tú de hacerlo bien. Al fin y al cabo, lo hacen todos los días: tienen más probabilidades de encontrar un candidato apto y que se quede en el puesto. Especialmente si necesitas profesionales muy especializados.

Escoger a un especialista en recursos humanos

Hay, fundamentalmente, cuatro tipos de agencias de selección de personal:

- Las empresas de trabajo temporal (ETT) responden a necesidades muy específicas de las empresas, y tienen como objetivo suplir una falta de personal provocada por múltiples factores, como una baja de larga duración de algún empleado o un eventual incremento de la demanda que requiere la contratación de más

personal durante un período de tiempo concreto. En este caso, el trabajador eventual es contratado por la ETT, que lo cede a la empresa que ha requerido sus servicios. Como el sueldo que percibe una persona contratada a través de una ETT debe ser el mismo que marca el convenio para los trabajadores estables, las empresas de trabajo temporal cobran unas tarifas relativamente altas, que resultan prohibitivas para muchos pequeños empresarios. Sin embargo, contratar a un trabajador mediante una ETT puede ser la solución ideal a una necesidad imprevista de la producción.

- Las agencias privadas de colocación te ayudan a encontrar trabajadores que deseas incorporar a la plantilla de la empresa de forma estable. El proceso comienza con una serie de conversaciones entre la empresa y la agencia de colocación, para así definir las características del candidato apropiado. Normalmente, estas agencias cobran una tarifa básica por el servicio básico de búsqueda, y cobran un plus por cada trabajador contratado. Hay muchos tipos de agencias de colocación: algunas son entidades sin ánimo de lucro que colaboran con el SEPE (el antiguo Inem) para ayudar tanto a trabajadores como a empresarios; cabe destacar también las que funcionan por internet, y que en los últimos años se han convertido en una de las formas más populares de acceder al empleo. Más adelante hablaremos con más detalle de estas últimas. Las tarifas siempre están abiertas a negociación, porque éste es un mercado altamente competitivo, de modo que debes tratar de negociar el porcentaje que quieras pagar por el candidato.

- En el caso de que el perfil que estés buscando sea de directivo, lo más apropiado será que acudas a una agencia de cazatalentos, más conocidas como de *headhunters*. El proceso es el mismo que en las agencias de selección de personal, pero las conversaciones previas suelen ser más profundas y detalladas, porque está en juego una buena parte del futuro de la empresa que solicita el servicio. Así, podrás escoger a un candidato que ya conozca la forma de trabajar de la empresa o, por el contrario, optar por

alguien ajeno al sector y que sea una bocanada de aire fresco.

- Y ya hemos comentado en el capítulo 7 las prestaciones de los servicios públicos de empleo para los emprendedores que quieren lanzarse a la aventura en solitario. Estos servicios, dotados de oficinas profesionalmente administradas y con un creciente número de personas especializadas en pequeñas y medianas empresas, actúan también, en cierta medida, como agencias de recursos humanos, pues hacen de intermediarios entre las solicitudes de candidatos y las personas que buscan un empleo. Si deseas presentar una solicitud para contratar a un trabajador, dirígete a la Oficina de Empleo más cercana a tu empresa, donde te informarán de los trámites que debes seguir. En el documento de solicitud deberás describir las características del puesto, los requisitos que debe cumplir el candidato, el tipo de contrato que ofreces y la forma, lugar y fecha de la selección del empleado. Una vez presentada la solicitud, los servicios públicos de empleo consultarán los currículos que tienen en sus bases de datos y te enviarán los de los candidatos que consideren que se adecuan al puesto. Además, pueden llevar a cabo selección de personal mediante pruebas y tests psicotécnicos. Emplear a alguna de las personas que están en la lista del SEPE conlleva ventajas fiscales para la empresa, aspecto que también puede interesarte.

Buscar en internet

La forma de contratar personal más generalizada en la actualidad es internet. El número de sitios web que ofrecen servicios de oportunidades de empleo ha aumentado notablemente en los últimos años. Las ventajas de contratar personal a través de internet, tanto para los aspirantes como para los empleadores, son obvias, porque este medio ofrece un servicio inmediato más rápido y barato que los métodos tradicionales. Algunos de los sitios web que ya gozan de una gran reputación en Europa son:

- *www.infoempleo.com*
- *www.infojobs.net*

- *www.jobssy.com*
- *www.computrabajo.es*
- *www.acciontrabajo.com*
- *http://universia.trabajando.es*
- *www.relabora.com*
- *www.wiseri.com*

Otra opción es poner una oferta de trabajo en tu propia página web. Esto es completamente gratis, pero equivale a rastrear en un charco muy pequeño. Lo que puede no importar, si la gente que ya visita tu página es la que te puede convenir. Al menos ya sabrán algo sobre tus productos y servicios antes de solicitar el empleo.

Motivar y recompensar a los empleados

La administración, dirección o gestión es el arte y ciencia de lograr que las personas hagan lo que tú quieres que hagan, porque "*ellas*" quieran hacerlo. Pero es más fácil decirlo que hacerlo.
La mayoría de los empresarios cree que sus empleados trabajan por dinero y que sus personas clave lo hacen por más dinero. Págales suficiente y harán cualquier cosa que les pidas. Pero esta opinión no encuentra respaldo en la mayoría de las investigaciones que se han hecho al respecto, que ponen la paga como tercera o incluso cuarta razón por la que trabaja la gente.
Y si no es por dinero, ¿por qué trabaja la gente? Intentaré darte algunas respuestas en las siguientes secciones.

La dirección de equipos, en la práctica

En esta sección te presento algunos instrumentos prácticos que puedes usar

para sacar lo mejor de tu equipo.



El punto de partida para lograr que la gente dé lo mejor de sí es evaluar a los individuos y ver cuáles son sus necesidades y motivaciones específicas. Éstas están en parte influidas por las diferencias de edad, sexo y puesto. También afecta la personalidad de cada cual. Tendrás que adaptar tus acciones a cada persona para conseguir los mejores resultados.
Mi mejor consejo es que intentes conocer bien a todos y cada uno. Esto puede parecer superfluo en una empresa pequeña porque, al fin y al cabo, lo más seguro es que hayas sido tú mismo quien les contrató. Pero observando y escuchando a tus empleados podrás hacerte una imagen más real, que te ayudará a motivarlos y hacerles sentir especiales.

- Muestra interés por el trabajo de la gente. Esto no tiene nada que ver con controlar la calidad de su trabajo, sino con pasearte por las instalaciones y charlar con los trabajadores tan frecuentemente como sea posible.

  Si tienes menos de cinco personas, tienes que pasar algo de tiempo con ellas todos los días; si son diez, una vez por semana. Si tienes más, tendrás que hacer que lo hagan los jefes de sección, pero tú deberías dejarte ver lo más a menudo posible.

  Hay una famosa historia de *management*, conocida como el Experimento Hawthorne, que demuestra el poder motivador de este enfoque. Un jefe estaba tratando de mejorar la producción en una fábrica y llamó a unos consultores para ver qué se podía hacer. Primero, le sugirieron que cambiara la iluminación para que los empleados pudieran ver más fácilmente lo que estaban haciendo. La producción aumentó de inmediato. Luego dejaron que los trabajadores controlaran la velocidad de la cadena de producción y ésta aumentó de nuevo. Luego reorganizaron el flujo de operaciones, después de consultarlo con el personal, y la producción volvió a aumentar. Después de mucho deliberar, los consultores llegaron a la conclusión de que no había conexión lógica entre lo que habían hecho y las mejoras de producción por

parte de los trabajadores, sino que lo que había determinado la diferencia era el hecho de que, por primera vez en años, alguien había mostrado interés en lo que hacían y en cómo podía mejorarse su situación.

- Asciende o promueve a tus trabajadores actuales cuando surja la ocasión. Con demasiada frecuencia se busca gente externa cada vez que queda una vacante, pero eso es como decir que la gente de la plantilla actual no es lo bastante buena. Habrá, por supuesto, ocasiones en las que necesites a alguien con habilidades nuevas o especiales, pero si puedes ascender a alguien de dentro, todo el mundo saldrá ganando. Cuando un empleado consigue un ascenso, otros ven perspectivas de carrera que quizá no habían visto antes; además, contarás con alguien a quien ya conoces y en quien confías para un puesto clave. Tu empleado recién ascendido puede ayudar a formar a su sustituto, con lo cual también te ahorrarás tiempo y dinero.

- Asciende en título y no en puesto, cuando lo indiquen las circunstancias. Un trabajador puede solicitar un empleo en el que sabes que fracasará. Iguálale el rango y los beneficios de su puesto actual a los del empleo deseado y dale un nuevo título, para demostrarle tu aprecio y que valoras su trabajo.

- Una situación así se presenta con los grandes vendedores. Cuando son brillantes y ambiciosos, quieren ser directores de ventas, un paso importante en sus carreras, que demuestra a sus cónyuges, socios y colegas, e incluso a ellos mismos, que están haciendo muy bien su trabajo. Desgraciadamente, casi todos los grandes vendedores son pésimos directores. Si los asciendes, lo más probable es que pierdas a un gran vendedor y tengas que echarle, a los pocos meses, por fracasar como director. De modo que será mejor intentar mantenerlo motivado como vendedor, dándole el mismo paquete de prestaciones que recibiría un director, la misma clase de coche, el mismo salario y las mismas condiciones de empleo, y un nuevo título, por ejemplo, ejecutivo de ventas o *key account manager*. Después de todo, si está vendiendo tanto, está facturando bastante para la empresa. Asciende así en rango y

sueldo, y tú conservas un empleado que sigue haciendo lo que mejor sabe hacer, que es vender.

Ésta puede ser una estrategia útil en una empresa pequeña para hacer progresar a más gente de la que sería posible de otro modo.

• Elogia y alaba el trabajo bien hecho tan a menudo como puedas. La regla es sencilla. Minimiza tu reacción frente a los malos resultados y maximiza tu aprecio por los buenos. Los jefes déspotas continuamente critican y se quejan, descubriendo fallos por donde quiera que miran. Pero la crítica negativa sólo refuerza la mala conducta. Todo el mundo quiere que le reconozcan y, aunque parezca raro, hay gente que prefiere que le griten, a que le ignoren. De modo que, si hacer las cosas mal es la única manera de llamar la atención, eso es lo que sucede.

Siempre que puedas, aligera las críticas haciendo un comentario positivo. Por ejemplo, si un trabajador está haciendo algún progreso, aunque no completamente satisfactorio, decir algo como "Esto es ciertamente una mejora, pero todavía tenemos camino por recorrer. Hablemos un poco, a ver si puedo descubrir qué es lo que falla" puede producir un mejor nivel de motivación que expresar a gritos tu descontento.

• Promueve una cultura de no buscar culpables. En el mundo de los negocios siempre hay riesgos. Si no fuera así, no habría posibilidades de obtener beneficios. Es la incertidumbre lo que crea la oportunidad de hacer dinero. Ningún corredor de apuestas aceptaría una para una carrera de caballos que ya hubiera pasado y el ganador hubiera sido anunciado.

En mayor o menor grado, tú también delegas la responsabilidad de correr riesgos en tu equipo. Pero ¿cómo debes reaccionar cuando sucede lo inevitable y las cosas salen mal, como pasará en algunos casos? Si te pones rojo de ira, nadie se atreverá a asumir un riesgo de nuevo. Todos te dejarán las decisiones y tú te verás aún más sobrecargado de trabajo. Los buenos empleados se sentirán muy desmotivados y se irán. Pero si asumes una actitud constructiva y

cordial, motivarás y estimularás a tus empleados a intentarlo de nuevo.

Ahora bien, tienes que dejar claro que la tolerancia a los errores tiene sus límites y que si el error se repite, no recibirá la misma reacción favorable.

• Reduce el desestímulo. De hecho, muy a menudo el problema no es tanto motivar a la gente, cuanto evitar desmotivarla. Si evitas quejarte constantemente, es muy posible que tus empleados se motiven a sí mismos. Al fin y al cabo, casi todos nosotros queremos las mismas cosas de un trabajo: una sensación de éxito, o de reto, reconocimiento a nuestros esfuerzos, un trabajo interesante y variado, oportunidades para asumir responsabilidades y progresar en el trabajo. Pero en una empresa pequeña el potencial para el desestímulo es muy grande. La carga de trabajo siempre parece mucha y los sistemas no parecen aflojar nunca. Es inevitable que muchos empleados se sientan sobrecargados, desatendidos o simplemente explotados. Puede que las cosas no lleguen hasta el punto de que la gente empiece a quejarse o a faltar al trabajo alegando problemas de salud, pero tener alrededor gente desmotivada puede crear un clima malsano para todos los demás.

  De modo que debes estar atento a cualquier clase de conducta negativa y descubrir su causa. Una actitud de “me importa un rábano”, falta de entusiasmo o cualquier muestra de agresividad puede ser síntoma de que las cosas no andan bien. Tendrás que combatir los desestímulos con una explosión de incentivos, tales como reconocimientos y ascensos que produzcan alguna satisfacción.

• Estimula también a los empleados que no trabajan físicamente en la oficina: a los trabajadores a tiempo parcial, a los que trabajan a distancia y a los subcontratistas clave, que hacen mucho de su trabajo externamente o no están presentes todo el tiempo.

Lidiar con empleados difíciles o desmotivados

Las personas difíciles o desmotivadas requieren una actuación inmediata y efectiva. La insatisfacción puede contagiarse rápidamente y bajar la motivación de otros. El primer paso es identificar las causas del problema. Causas que pueden tener que ver con el empleado, o con el mismo puesto. El problema puede ser causado por enfermedad, estrés o conflictos de personalidad entre personas que trabajan juntas.
Sea cual sea la causa, la iniciativa para motivarles de nuevo debe proceder de ti. Sin embargo, la única razón para hacer este esfuerzo es que el empleado haya trabajado bien en el pasado o que creas que tiene potencial para volver a hacerlo en el futuro, si encuentras una solución.
Un buen punto de partida es reconocer unas verdades básicas sobre la gente difícil o desmotivada.

- Las personas difíciles no siempre pretenden aprovecharse de ti o de otros. Es posible involucrarlas en el trabajo de todos si se logran fijar los objetivos apropiados. Éstos tienen que ser atractivos, realistas, alcanzables e importantes, tanto para esas personas como para la empresa.

- Las personas difíciles pueden cambiar. Se pueden producir espectaculares cambios de conducta, e incluso el empleado más intransigente puede ser conquistado. Muy frecuentemente, lo que limita el deseo de cambio de una persona difícil es, simplemente, la forma de abordar el problema. Si, por ejemplo, un trabajador llega tarde todos los días, puedes empezar llamándole la atención, gritándole luego y después amenazándole con una acción disciplinaria. Puede que las cosas lleguen hasta ahí. Pero pueden salir de otra manera si empiezas por exponerle las razones por las cuales es importante que llegue a tiempo, con algunos ejemplos de la forma en que llegar tarde afecta a su trabajo y, en última instancia, limita sus opciones para progresar en la empresa.

- Las personas difíciles no pueden ignorarse. Desgraciadamente los trabajadores que fijan sus estándares de productividad por debajo del nivel que esperas tienen una mala influencia en los demás, especialmente en los empleados nuevos. Ningún jefe puede exigir

puntualidad a ciertas personas y a otras, no. Ni puede adoptar la posición de que, si les deja a su aire suficiente tiempo, se excederán de verdad y entonces podrá echarlas. Como jefe, tendrás que gestionar bien a tu gente y estimularla para que haga bien su trabajo.

Mantener la motivación del personal

Más del 80 % de las pequeñas empresas son negocios familiares, en los que uno o más miembros de la familia trabajan en la organización. Las empresas familiares tienen tanto fortalezas como debilidades, cuando se trata de motivar. Siendo consciente de ellas, puedes explotar las primeras, para superar las segundas, y dar a tu empresa una mejor oportunidad de prosperar.
Los factores que motivan o desmotivan a los miembros de la familia pueden ser diferentes de los que afecten a personas que no sean de la familia.
La fortaleza más considerable de la empresa familiar es la diferente sensación y atmósfera que tiene. La sensación de pertenencia y de propósito común conduce, casi siempre, a más motivación y dedicación. Otra ventaja es que la firma familiar tiene mayor flexibilidad, ya que la unidad de dirección y accionistas permite tomar decisiones y hacer cambios con rapidez cuando es necesario. Por otra parte, presenta varias debilidades. Aunque no son exclusivas de las empresas familiares, éstas son especialmente propensas a ellas. Las principales son:

- La resistencia al cambio. No querer cambiar es la causa más común de la baja motivación en las empresas familiares. En estas empresas, a menudo se hacen las cosas de la misma forma de siempre, porque así es como siempre se han hecho. Esto puede llevar a estancamiento en el mercado y a provocar la desconfianza de los inversores. La resistencia al cambio aumenta a medida que los fundadores de la empresa envejecen.

- Conflicto entre los objetivos familiares y los del negocio. Al contrario que otros negocios, las empresas familiares tienen objetivos adicionales a los de sus metas económicas, por ejemplo: crear una reputación para la familia y subir de estatus en la

sociedad, proveer empleo para los familiares, proteger el patrimonio familiar, asegurar la independencia de la familia, el deseo de dejar a los hijos una posición distinguida, además de dinero. Sin embargo, tratar de anteponer esos valores familiares a los de la empresa puede acarrear dificultades. Por ejemplo, pueden incorporarse parientes incompetentes por nepotismo, o pagarles más de lo que valen, lo que puede producir descontento y desmotivación en la gente de la empresa que no forme parte de la familia.

- Conflicto entre crecimiento y propiedad. Muchas veces, las familias prefieren ser dueñas mayoritarias de una empresa pequeña, a ser accionistas minoritarios en una grande, en la que tienen que responder ante accionistas externos. Básicamente, el dilema que todos los empresarios familiares afrontan es elegir entre dejar crecer la empresa al mantener metas puramente comerciales en mente, sin importar los riesgos para el control familiar, o subordinar el desarrollo de la empresa a las constricciones familiares. Esto afecta a todas las áreas del negocio, desde la contratación de personal hasta la dirección.

- Las perspectivas de carrera para empleados que no sean miembros de la familia pueden verse limitadas. En lo referente a la dirección de la empresa, el orgullo familiar no permitirá una situación en la cual sus miembros se vean subordinados a un extraño, aunque el extraño sea el idóneo para el empleo. Asimismo, depender siempre de la dirección familiar hasta el punto de excluir lo que puedan aportar asesores externos puede privar de ideas a una empresa en crecimiento. Una empresa familiar puede llegar a ser muy introvertida, insensible al mensaje del mercado, impermeable a las ideas de fuera y poco dispuesta a reclutar directivos competentes. Nada de esto puede resultar estimulante para el resto de gente que trabaja en la empresa.

Éstos son problemas que una empresa familiar debe abordar si no quiere que parezca que todo el esfuerzo que se pone en motivar a los empleados es un cínico engaño. Ciertamente, conviene disponer de una declaración

explícita de la política familiar respecto al empleo de miembros de la familia, la sucesión de la empresa y su propiedad. Así, los que no son miembros de la familia podrán decidir si entran o no.

Recompensar los logros

En general, la gente trabaja durante cierto número de horas a la semana, pero lo que realmente importa a la empresa es lo que el trabajador hace durante ese tiempo. Es lo que se conoce como *trabajo por objetivos*. Diferentes clases de trabajo producen diferentes resultados que medir. Hay que identificar esos resultados y establecer una escala que muestre el sueldo base y los incentivos que se percibirán por lograr unos determinados objetivos. Según el tipo de empresa, se emplean distintos tipos de modelos para "recompensar los resultados", y tu responsabilidad será examinar con cuidado las condiciones que más favorecen esos tipos de pago para estar seguro de elegir la combinación correcta de objetivos y recompensas.



Las reglas básicas para que sueldo y trabajo estén en consonancia son:

- Elaborar reglas claras para que todos sepan cómo funcionará el sistema de recompensas.
- Fijar objetivos específicos y, si es posible, cuantificables.
- La recompensa debe ser visible para que todos sepan lo que logra cada persona o equipo.
- Debe importar. La recompensa debe valer la pena y ser proporcional al esfuerzo por el que se da.
- Debe ser justa y equitativa, para que la gente considere que está calculada correctamente.
- Debe ser realista, porque si el objetivo se fija muy alto nadie intentará alcanzarla.

• Debe ocurrir pronto.

En los siguientes apartados abordaré algunos sistemas específicos de recompensas.

Trabajar a comisión



Éste es, quizá, el más fácil de los sistemas de recompensa, pero sólo funciona para los que están directamente involucrados en las ventas. Una *comisión* es un pago basado, de cierto modo, en el valor de las ventas logradas por un trabajador o un equipo.

Debes asegurarte de que los pedidos correspondientes a las ventas sobre las que se va a pagar la comisión se han recibido efectivamente y que el cliente ya ha pagado. Sin embargo, como sucede con todas las recompensas, hay que mantener el lapso entre la realización del trabajo y la obtención de la recompensa tan corto como sea posible en la práctica, o la gente no sabrá por qué se le da el dinero.



Es aconsejable basar la comisión en el beneficio bruto, más que en el movimiento de ventas porque, si no, podrías terminar recompensando a vendedores por generar negocios no rentables.

Conceder bonos



Un *bono*, también conocido como *bonus*, es una recompensa por alcanzar unos objetivos determinados; por lo común, se paga una suma fija, proporcional, en lo posible, a los resultados obtenidos por un trabajador, un equipo o la empresa en su conjunto. Como, en general, los bonos se

vinculan a resultados, es menos evidente la contribución individual directa en el resultado logrado. Por ejemplo, una empresa puede pagar un bono si la firma consigue cierto nivel de producción. Mantener a todo el mundo informado sobre la forma en que la empresa está trabajando para alcanzar esa meta puede ser estimulante, pero el papel exacto que pueda jugar un empleado de limpieza o un ayudante de oficina, por ejemplo, en ayudar a lograr la meta, no es fácil de evaluar; no tan fácil, digamos, como calcular la comisión de un vendedor.

Los bonos pueden pagarse periódicamente o una sola vez por un resultado específico.

Compartir los beneficios



Compartir los beneficios significa dar una específica participación en las ganancias de la empresa a los empleados. La participación puede variar según el empleo, tiempo de servicio o antigüedad.

Este tipo de recompensa tiene el gran mérito de concentrar la atención de todos en la meta primordial de la empresa: hacer dinero. Es del todo posible que uno o más empleados puedan trabajar bien, pero que otros perjudiquen el rendimiento del conjunto. La teoría es que los que lo hacen bien presionan a los otros para lograr el cometido.

Si los beneficios suben, la gente gana más, pero las cosas pueden ir en dirección contraria, lo que es menos atractivo. Además, los objetivos pueden no alcanzarse por razones que escapan al control directo de los trabajadores. Por ejemplo, si dependes de clientes o suministros del extranjero y las tasas de cambio evolucionan en tu contra, los beneficios y, por consiguiente, los pagos relacionados con ellos, pueden disminuir bruscamente. Por injusto que esto le pueda parecer a la recepcionista, que estaba contando con un dinerito extra para sus vacaciones, ésa es la dura realidad del mundo de los negocios. Si crees que tus empleados son lo suficientemente maduros para aceptar ese hecho, entonces la participación en los beneficios puede ser una buena manera de recompensarles.

Recompensar con acciones de la empresa

Los modelos de participación en la propiedad de la empresa dan a los empleados la oportunidad de participar en la revalorización de la empresa a medida que ésta crece y prospera.
Lo atractivo de convertir a los empleados en accionistas es que eso incrementa su interés a largo plazo en el negocio y asegura su lealtad. Claro está que pueden darse efectos colaterales indeseables si el valor de las acciones de la empresa baja en vez de subir.

Recompensar las habilidades y competencias

Pueden darse recompensas por adquirir nuevas habilidades o competencias cuando un empleado supere un cierto nivel. Estas recompensas no están vinculadas directamente con un nivel de producción concreto, pero son recomendables cuando consideres que incrementar la habilidad o competencia en cuestión contribuirá a que la empresa consiga mejores resultados.



La recompensa misma puede ser dinero en efectivo, tiques de regalo, días extra de vacaciones, un viaje, una entrada para un espectáculo o un partido, o cualquier otra cosa que tus empleados puedan apreciar.

Pagar a los empleados

Encontrar y motivar a los empleados es una parte de la ecuación del empleo. La otra es recompensarles por sus esfuerzos y éxitos, ya sea pagándoles en metálico o mediante otros beneficios que sean, al menos, igualmente atractivos para cada persona en particular.

Establecer niveles salariales

Es muy cierto que las personas no acuden a trabajar únicamente por dinero, pero también es cierto que no acudirán si no se les paga, y no se quedarán, ni se sentirán motivadas para dar lo mejor de sí mismas, si no les pagas la cantidad adecuada. Pero ¿cuál es la cantidad adecuada? Si la fijas demasiado baja, te será difícil conseguir y conservar gente productiva y de confianza, capaz de crecer con tu empresa, pero si la fijas demasiado alta, tus costes fijos serán tan elevados que no serás competitivo. Ése es un peligro real para las pequeñas empresas, en las que la cuenta de salarios representa generalmente la partida más elevada.



Estas pautas básicas no son muy complicadas, pero sí son importantes:

- Procura que los sueldos sean justos y equitativos, y que los empleados también lo consideren así.
- Asegúrate de que la gente sepa cómo y por qué se fijan las escalas salariales.
- Procura que las escalas salariales para diferentes puestos reflejen la importancia relativa del puesto y las habilidades que requiere.
- Asegúrate de que tu escala de salarios está conforme a la ley sobre el salario mínimo. En España, el salario mínimo interprofesional lo fija el gobierno anualmente y suele hacerlo público en el mes de diciembre. Para el 2011, el salario mínimo en España estaba fijado en 21,38 euros/día y 641,40 euros/mes (con 14 pagas). Significa que, en el cómputo anual, no puedes pagar un salario inferior a 8979,60 euros. Si contratas a un trabajador de forma temporal, la jornada deberás pagarla, como mínimo, a 21,38 euros. Y si contratas a un empleado de hogar, que trabaje por horas, no puede ser inferior a 4,96 euros por hora efectivamente trabajada. Para mantenerte actualizado sobre estas tarifas, puedes consultar las noticias del Ministerio de Trabajo e Inmigración, en la web *www.mtin.es*.

- Asegúrate de que tu escala de salarios esté en el precio de mercado, de acuerdo con otras empresas de tu mismo sector y zona.

Las grandes compañías utilizan un proceso llamado *evaluación de categoría laboral*, que implica analizar cada puesto de trabajo y evaluarlo en cuanto a factores tales como complejidad, formación necesaria para ocuparlo, habilidades, experiencia requerida, riesgos o peligros involucrados, y la proporción en que contribuye a su empresa. Crear y mantener una estructura para eso es, en sí mismo, un trabajo a jornada completa, por lo que no es algo que una pequeña empresa deba acometer a la ligera.

Tú también puedes beneficiarte de la mayoría de ventajas de tener un sistema de evaluación de empleos averiguando cuál es el sueldo base que se está pagando en el mercado para los empleos clave en empresas de tu mismo sector. El *precio de mercado* es el salario que normalmente se aplica a un determinado empleo, en una determinada zona geográfica. Inevitablemente, no todos los empleos son idénticos, y ciertos aspectos implican diferencias en las condiciones laborales que, también de manera inevitable, afectan al sueldo. Por ejemplo, las horas de trabajo, las condiciones del mismo, la estabilidad contractual, etc., cambian de una empresa a otra. Busca la manera de revisar periódicamente los sueldos que está ofreciendo el mercado y un sistema para corregir las disparidades de condiciones de trabajo entre tu empresa y otras similares.

La consecuencia de distanciarse del “precio de mercado” es una mayor rotación de personal. Mientras las empresas con las que te estés comparando sean razonablemente similares y los puestos muy parecidos, tendrás una estructura salarial aceptable, defendible y coherente, cuya revisión y ajustes ocuparán solamente un par de horas de trabajo, dos o tres veces al año.



Entre las maneras de descubrir cuál es el “precio de mercado” para un precio están las siguientes:

- Leer artículos sobre salarios, anuncios de empleo en internet,

periódicos locales y publicaciones comerciales pertinentes. Quizá tengas que corregir algunos salarios para permitir ciertos cambios. Por ejemplo, los niveles salariales para empleos similares son mucho más altos en las grandes ciudades, o sus alrededores, que en las áreas rurales.

- Hablar con tu Cámara de Comercio o Gremio, algunos de los cuales publican estudios salariales, así como con otras empresas locales y dueños de negocios de tu mismo sector.

- Ponerte en contacto con agencias de empleo, incluidas las gubernamentales, que están siempre un poco por delante del resto del mercado en materia de información salarial. Otros empresarios saben sólo cuánto están pagando a su personal. Las agencias de recursos humanos saben lo que tendrás que pagar para conseguir tu próximo empleado.



Decidir arbitrariamente cuánto pagar a las personas que trabajan para ti puede parecer una de las ventajas de ser independiente y tener un negocio propio. Pero si lo que pagas no es coherente con el resto del mercado, tus trabajadores no estarán satisfechos y te abandonarán a la primera oportunidad.

Crear una oferta de prestaciones



Una *prestación* es cualquier forma de compensación, que no sea parte de la paga básica del empleado, y que no esté vinculada directamente a su rendimiento. Estos beneficios no salariales, tales como un seguro médico, las condiciones de trabajo o las políticas de la empresa, pueden también jugar un papel en la conservación de empleados.
El abanico de beneficios adicionales es muy amplio, desde vestir ropa

informal, hasta servicios de guardería en las propias instalaciones, tal como ofrecen algunas organizaciones, formación, descuentos en los productos de la empresa, horarios de trabajo flexibles, posibilidad de trabajar desde casa e instalaciones deportivas son beneficios habituales hoy día.
Cada año, la firma Great Place to Work publica un listado de empresas en las que la gente quiere trabajar, basándose en todos estos parámetros. Es un listado que empezó con grandes nombres, admirados por todos, como Microsoft o Google, y que ahora se extiende también a las pymes a través del estudio Best Workplaces PYMES España. En el 2011, las pymes más deseadas para los empleados eran Mobivery, Igalia y Psicosoft. Echar un vistazo a las condiciones laborales que ofrecen puede ayudarte a conocer un poco más qué motiva a los empleados.
Una empresa funciona dentro de un marco legal, cuyos elementos deben ser conocidos por el dueño y la dirección. En las secciones siguientes trato sumariamente algunos asuntos legales. Diferentes tipos de empresa se ven afectados por diferentes aspectos legales, y la misma legislación sobre empleo está variando constantemente.

Mantener registros de personal

Debes conservar los registros de tus empleados, tanto de forma individual como colectiva. Si sólo tienes contratadas a una o dos personas, esto puede parecerte una exigencia burocrática sin sentido, porque puedes recordar perfectamente todos los detalles importantes relacionados con tus empleados, sin necesidad de mantener un montón de archivos. Sin embargo, incluso los datos particulares de pocos empleados son demasiados para tenerlos en la cabeza, sobre todo si hay que recordar permanentemente otras cosas. El sistema de registro puede ser manual, informatizado o, como es el caso de muchas empresas pequeñas, una combinación de los dos. La gran ventaja del registro informatizado reside en la facilidad con que pueden recuperarse los datos colectivos de empleados presentes y pasados. Y puede hacer aparecer tendencias que ayuden a reconocer problemas y a verlos en su contexto adecuado. Por ejemplo, los datos colectivos muestran estadísticas del promedio de absentismo o de impuntualidad, que pueden entonces utilizarse como base comparativa durante una evaluación individual.
Ten en cuenta, sin embargo, que según la Ley Orgánica de Protección de

Datos Personales, de 1999, en España, toda empresa que trate datos de carácter personal debe inscribir sus registros en la Agencia Española de Protección de Datos de Carácter Personal (*www.agpd.es*), que aplicará una medidas de seguridad conforme al contenido del registro. En esta web puedes mantenerte al día de todo lo que tiene que ver con los datos personales, así como encontrar accesos a la legislación que regula este aspecto en otros países.
De acuerdo con la ley, deberás informar a tus empleados de que existen estos registros de datos y de la finalidad con que se mantienen y comunicar para qué los utilizarás (por ejemplo, para los trámites con la Agencia Tributaria, la Seguridad Social, etc.).



El archivo individual de cada empleado puede incluir:

- El currículum y hoja de solicitud de empleo.
- El acta de la entrevista y los resultados de las pruebas de selección utilizadas.
- El historial laboral, con detalles sobre ascensos y asignación de tareas.
- Descripciones del empleo, actuales y pasadas.
- Detalles sobre el sueldo y bonos actuales y registro de cantidad y fecha de cambios.
- Detalles sobre habilidades y competencias.
- Certificaciones de estudios y formación, con detalles sobre los cursos seguidos.
- Detalles sobre evaluaciones de rendimiento.
- Registros sobre absentismo, impuntualidad, accidentes de trabajo, servicio médico, antecedentes disciplinarios, junto con los de llamadas de atención o suspensiones.

- Lo relativo a vacaciones.
- Registro de finalización del contrato laboral, incluyendo fechas, detalles de entrevistas de despedida y posibilidad o conveniencia de renovación.
- Copias de la correspondencia entre empresa y empleado.

La información colectiva debe comprender:

- Número, grados o niveles, títulos y nombre de los empleos.
- Estadísticas de absentismo, movimiento de personal y puntualidad.
- Tasas de siniestralidad laboral.
- Registros sobre edades y tiempo de servicio.
- Estructuras salariales.
- Costes de empleados.
- Estadísticas sobre horas extra, que muestren las horas trabajadas y el coste.
- Registros de quejas y disputas.
- Registros de formación, que muestren cuántos días por persona se han dedicado a capacitación y el coste que ha supuesto.
- Perfiles de sexo, raza y discapacidades.



Los empleados tienen cuatro derechos básicos sobre la información que una empresa guarda en sus archivos de recursos humanos:

- Poder tener acceso a sus datos personales propios.
- Poder rectificar los datos incorrectos o que hayan cambiado.
- Cancelación de sus datos cuando haya terminado la relación entre el trabajador y la empresa.
- Oposición a determinados tratamientos que efectúe la empresa con los datos personales.

Esto significa que un empleado tiene garantizado, por ley, el libre acceso a sus datos personales, a intervalos razonables y sin demora o gastos indebidos.

Preparar contratos de trabajo

A los empleados debes facilitarles una declaración escrita con la lista de términos y condiciones de su puesto de trabajo.
La lista debe incluir los siguientes aspectos:

- El nombre completo del empleado.
- Cuándo empezó a trabajar en tu empresa.
- Cómo y cuánto le pagas.
- Si le pagas por semanas o por meses.
- Las horas que esperas que trabaje.
- La duración del período de prueba.
- El número de días de vacaciones que tiene, incluyendo los días de fiesta oficiales y la forma en que se acumulan esas vacaciones.
- El nombre del puesto del trabajador o una breve descripción.
- Dónde esperas que trabaje el empleado y qué condiciones regirán

si ha de trabajar en otra parte.

- Tienes que declarar si tienes la intención de que el empleo sea permanente o, si es por un determinado período, cuándo empieza y finaliza.

- Normas disciplinarias aplicables al empleado.

- El plazo requerido para notificar la terminación del contrato, que será mayor cuanto más largo sea el tiempo de servicio.

- El importe de la indemnización en caso de cese o finalización del contrato.



La descripción del puesto es la piedra angular del contrato de trabajo que se celebra entre la parte contratante, o sea, tú, y el empleado. Un contrato entra en vigor tan pronto como alguien acepta una oferta de trabajo remunerado, incluso si tanto la oferta como la aceptación sólo se hacen verbalmente. En la práctica, el documento contractual más importante puede ser la carta en la que se le ofrece el empleo a una persona, junto con la especificación del sueldo y otras condiciones básicas.
El contrato reúne cuatro clases de condiciones.

- **Términos expresos:** Términos específicamente acordados entre tú, en condición de empleador, y el trabajador, por escrito o verbalmente.

- **Términos implícitos:** Aquellos considerados tan obvios que no hay que estipularlos. Comprenden asuntos tales como la obligación del trabajador de acatar instrucciones razonables y de cuidar de las cosas de la empresa. En cuanto a la empresa, proteger razonablemente al empleado y pagarle por su trabajo.

- **Términos incorporados:** Los de origen externo, como los convenios sindicales y empresariales, que son parte del contrato.

- **Términos exigidos por la ley:** Los requisitos legales, como el del reglamento de prevención de riesgos laborales, por ejemplo.

Trabajar las horas legales



Aunque a ti, que eres el dueño de la empresa, puede no importarte trabajar a todas horas, la ley ha restringido drásticamente el tiempo de trabajo que se puede pedir a los empleados. En España, estas regulaciones se aplican a cualquier persona mayor de 16 años, que es la edad mínima para incorporarse al mundo laboral. Esto comprende trabajadores temporales, empleados domésticos y gente que trabaje para ti en el extranjero. Las normas se resumen en los siguientes puntos:

- A ningún trabajador lo puedes obligar a trabajar más de 40 horas semanales, ni más de 9 al día. No obstante, un empleado puede superar ese número de horas semanales si conviene en ello firmando un acuerdo de exclusión voluntaria. Sin embargo, a lo largo del año la suma total de horas debe ser equivalente a esas 40 horas semanales.

- Los trabajadores nocturnos (de 10 de la noche a 6 de la mañana) no pueden trabajar más de ocho horas seguidas. Tampoco pueden hacer horas extraordinarias.

- No puedes obligar a ningún empleado a firmar un acuerdo de exclusión de ningún aspecto de las regulaciones.

- El horario laboral incluye el tiempo de viaje, cuando es parte del trabajo, lo mismo que los almuerzos de trabajo y la formación relacionada con el empleo.

- Todos los trabajadores tienen derecho a 12 horas de descanso al día (salvo cuando se prolongue por horas extraordinarias), todos los días de la semana, y a un descanso en horas de trabajo de por lo menos 15 minutos si la jornada laboral es superior a seis horas.

- Si un trabajador deja de tomar alguna parte de su descanso, tiene derecho a un *descanso compensatorio,* que es equivalente a la parte del rato que no ha disfrutado.

- El personal a tiempo completo tiene derecho a 30 días naturales de vacaciones pagadas por año, después de pasar el período de prueba. Pero no tiene derecho a elegir en que época del año las toma. Esto tendréis que acordarlo entre la empresa y el trabajador, en función de lo que sea más conveniente.

Como empresario, deberás mantener registros que muestren que respetas los límites de horas laborales y el resto de acuerdos que hayáis firmado. Para estar al día sobre la legislación laboral estaría bien que consultaras con cierta frecuencia la web del Ministerio de Trabajo e Inmigración, *www.mtin.es*.

Conceder permisos o vacaciones

Como empresario, es probable que se presenten ocasiones en que te veas obligado a dar a tus empleados tiempo libre en horas de trabajo, aparte de sus vacaciones regulares, o cuando no se encuentren bien. Puede que no tengas que remunerarles ese tiempo, pero tendrás que respetar su derecho a ausentarse. En la web de la Seguridad Social, *www.seg-social.es*, puedes consultar todos los cambios que se puedan producir en este ámbito.

Proteger los derechos de maternidad y paternidad

Todas las empleadas embarazadas tienen derechos especiales en cuatro campos principales, que son: el derecho a un período razonable de tiempo libre para recibir cuidados prenatales, el derecho a no ser despedidas injustamente, el derecho al permiso de maternidad y el derecho a reincorporarse al trabajo. Existen muchas condiciones y excepciones, por lo cual tendrás que examinar con cuidado cada caso para saber cómo debes proceder. Seguro que te interesará saber que el permiso de maternidad corre a cuenta de la Seguridad Social.



El permiso es tanto para mujeres como para hombres que sean responsables de un niño, tanto si son padres o madres biológicos, de acogida, adoptivos y padrastros o madrastras.

La trabajadora tiene el derecho de disfrutar de un permiso de 16 semanas ininterrumpidas, salvo en casos de hospitalización, que se amplía en determinados supuestos. Por ejemplo, si se trata de un parto múltiple, se amplía en dos semanas por cada hijo, a partir del segundo.

La distribución de este permiso puede hacerse según las necesidades de la madre, pero al menos seis semanas deberán disfrutarse justo después del parto.

Reconocer una urgencia

Asimismo, los trabajadores tienen la posibilidad de ausentarse del trabajo bajo unas condiciones determinadas, sin que ello implique una reducción de su salario. Los casos recogidos por la ley son los siguientes:

- En caso de adopción y acogimiento, pueden disfrutar del permiso tanto la madre como el padre. Consiste en 16 semanas si el niño es menor de nueve meses, o de seis semanas si es mayor de nueve meses y menor de cinco años.

- En caso de enfermedad o fallecimiento de parientes, hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, el trabajador podrá ausentarse durante dos días, o bien durante cuatro si tiene que desplazarse.

- Por matrimonio, el trabajador puede ausentarse del trabajo durante 15 días.

- Durante el período de lactancia de un hijo (hasta los nueve meses), la madre podrá ausentarse durante una hora al día.

- Por mudanza el trabajador podrá ausentarse durante un día.

- Para el cumplimiento de un deber inexcusable (como votar), el trabajador podrá ausentarse durante el tiempo mínimo necesario.

Hay otras situaciones en las cuales puedes conceder un permiso a algún trabajador, pero que implican una reducción del sueldo o la supresión del mismo durante la duración de su ausencia. Entre estos casos está, por ejemplo, la realización de asuntos propios o la custodia de un menor de seis años o de un disminuido físico.
Para usar estos permisos, tus empleados tendrán que notificarte, tan pronto como sea posible, las razones por las cuales se ausentan y explicar durante cuánto tiempo. El tiempo "razonable" para avisar no está definido, pero por lo común se considera de uno o dos días.

Evitar discriminaciones

En general, el dueño de una empresa puede contratar a quien quiera. No obstante, cuando se fijan criterios para un determinado trabajo o para un ascenso, normalmente es ilegal discriminar por razones de sexo, raza, estado civil o afiliación sindical. Si la plantilla de tu empresa es de más de 50 trabajadores, estás obligado a que un dos % sean personas con alguna minusvalía. En el caso de las administraciones públicas, este porcentaje sube hasta el tres %.
El hecho de que puedas imponer límites de edad a los solicitantes de empleo en tu empresa es algo sujeto a debate. Puede darse el caso de que imponer un límite de edad sea discriminatorio contra las mujeres, por ejemplo, que han estado un tiempo sin trabajar para tener hijos.
En el 2011 se empezaron a aprobar nuevas normas legales orientadas a evitar que los trabajadores a tiempo parcial sean tratados menos favorablemente que los trabajadores a tiempo completo, esto es, alguien que hace un trabajo similar con un nivel semejante de habilidades y calificaciones. Así pues, tendrás que asegurarte de que tus empleados a tiempo parcial reciben igual remuneración cuando están de baja por enfermedad y por maternidad (sobre una base prorrateada), iguales sueldos e iguales prestaciones. También estás obligado a cerciorarte de que los empleados a tiempo parcial no sean tratados menos favorablemente en caso de una reducción de plantilla. La página del Ministerio de Trabajo e

Inmigración (*www.mtin.es*) cubre toda la normativa legal vigente, en materia de empleo, en España.

La discriminación puede empezar en el momento en que se anuncian las vacantes; por ello, no puedes incluir frases como “abstenerse mujeres” o “abstenerse hombres” o “abstenerse gitanos” o “abstenerse blancos”. Esto se extiende al sueldo, a la formación y a los ascensos de aquellos que trabajen para ti.

También es ilegal tratar mal a quien se ha quejado de discriminación en tu contra. El acoso sexual es, también, una forma de discriminación, definida como “conducta indeseada de naturaleza sexual u otra conducta basada en el sexo, que afecte a la dignidad de hombres y mujeres en el trabajo”. Esto puede comprender toda clase de conducta indeseable física, verbal o no verbal. Finalmente, es inadmisible dar como razón para despedir a un trabajador el hecho de que pertenezca a un determinado grupo minoritario protegido por la ley.



Para evitar que tus políticas o procedimientos de empleo sean discriminatorios, intenta que se ajusten a los siguientes criterios:

- Se aplican igualmente a todos los que trabajan en tu empresa sin consideraciones de sexo, raza y otros.
- No favorecen a determinados grupos en detrimento de otros.
- No son desventajosos para nadie.
- Pueden ser justificados de forma objetiva. Por ejemplo, no se discute si ser hombre o mujer es un requisito negociable cuando se trata de contratar a modelos para un catálogo de ropa para mujer o cuando se busca a un actor para interpretar a un personaje masculino. Lo mismo es verdad cuando hay una determinada vacante a tiempo parcial y, por lo tanto, no hace falta un empleado a jornada completa.



Para estar seguro de que no estás discriminando a nadie en el trabajo, verifica lo siguiente:

- Comprueba que tu empresa tiene una política de igualdad de oportunidades.
- Forma al personal en igualdad de oportunidades.
- Guarda registros de las entrevistas que muestren por qué se rechazó a otros aspirantes.
- Acepta las quejas con seriedad, investígalas a fondo y atiéndelas de la forma debida.
- Haz encuestas entre el personal para determinar si hay casos de discriminación.
- Examina la nómina: el salario debe corresponder al puesto, no al sexo del empleado.

Mantener seguro el entorno laboral

Es tu obligación proporcionar un entorno razonablemente seguro y saludable a tus empleados, visitantes y gente que convive con tu empresa. Esto se aplica tanto a las instalaciones como a la clase de trabajo que se realiza en ellas. Si tus instalaciones o el trabajo que realizas no cumplen, por algún motivo, con los requisitos legales, un inspector puede entrar a comprobarlo y a exigir que se cumplan.



Cuando tengas empleados, debes tomar algunas o todas las medidas siguientes, según las dimensiones de la plantilla. No obstante, un empresario prudente debe adoptar todas estas medidas, sean obligatorias o no.

- Cada sector de actividad tiene sus propios requerimientos en materia de prevención de riesgos laborales, y es obligación del empresario suministrar el equipo y los conocimientos necesarios para evitar un posible accidente. En España existe una ley del año 95 que obliga a cumplir esta reglamentación a rajatabla. Para estar al día de todos sus cambios, consulta con el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (*www.insht.es*).

- Contrata un seguro de responsabilidad civil como empresario para cubrir toda eventualidad de accidentes, heridas o enfermedades de los que puedan ser víctimas tus empleados como resultado de su oficio. Si se produce un accidente y se demuestra que tú no cumplías con los requisitos de seguridad exigidos, será la empresa la que deba asumir las indemnizaciones, cuidados y hospitalizaciones, además de las consiguientes sanciones administrativas y penales (esto es, desde multas hasta penas de cárcel).

A su vez, tú, como empresario, puedes esperar de tus empleados:

- Cuidar razonablemente su salud y su seguridad en el trabajo, y las de otras personas que puedan resultar afectadas por lo que hagan o dejen de hacer.

- Cooperar con la empresa en verificar que se cumplen todos los requisitos impuestos por las normas legales pertinentes.

Capítulo 12

Trabajar de forma eficaz

En este capítulo

- Elegir si hacerlo tú mismo o subcontratar
- Escoger proveedores
- Examinar los riesgos operacionales
- Buscar directivos
- Elegir consejeros clave para la empresa

Aunque hayas decidido emprender un negocio, eso no significa, necesariamente, que tengas que fabricar tu propio producto o atender tú todos los aspectos de tu empresa. Quizá puedas emplear mejor tu tiempo si subcontratas los aspectos menos rentables y que consumen más tiempo. Por ejemplo, apuesto a que no puedes llevar un paquete desde Madrid a Barcelona en menos de 24 horas y cobrar menos de 20 euros. Pero un servicio de entregas sí puede hacerlo.

Tanto si compras la mayor parte de lo que vendes, como si sólo adquieres componentes con los que después ensamblas el artículo, tendrás que elegir entre las docenas, si es que no son centenares, de proveedores que hay en el mercado. El precio, por sí solo, no es siempre una buena guía para escoger proveedores. Mientras hagan las entregas a tiempo, el precio no importa (tanto).



Todo negocio implica riesgos, pero seguramente no querrás o no podrás asumirlos todos. Entonces tendrás que elegir entre diferentes tipos y niveles de seguros. Como empresario, algunos de esos riesgos de la empresa serán responsabilidad tuya y las consecuencias de no estar asegurado pueden ser serias, incluso catastróficas.

Afortunadamente, no tienes que tomar todas esas decisiones solo. Hay montones de consejeros que pueden ayudarte. En este capítulo examino esos riesgos y decisiones, y te explico cómo escoger a la persona o personas que pueden ayudarte a recorrer ese campo minado.

Tomar la decisión de hacer o comprar

Si tu empresa trabaja con productos, entonces debes decidir si los haces tú o si los compras listos para la venta, o en componentes para montar.

Hacerlo tú mismo: ventajas y desventajas

Si decides fabricar todo tu producto, o por lo menos la mayor parte, tienes que decidir, exactamente, qué instalaciones y equipo necesitas, y cuántas piezas puedes producir según el ritmo. Luego tienes que considerar factores como el soporte de ingeniería que vas a necesitar y la forma de comprobar y controlar la calidad.

Soluciones diferentes para personas diferentes

Los casos siguientes ilustran una variedad de soluciones internas y externas:

- Mireia Guardia diseñaba ella misma su ropa de punto, pero encargaba su confección a trabajadoras externas. Así podía aumentar o reducir rápidamente su producción, y pagar sólo el coste extra de materiales y producción cuando recibía más pedidos. También le dejaba tiempo para diseñar nuevos modelos para añadir a su colección.
- José Pérez vendía sistemas informáticos diseñados para abogados dedicados a la venta o permuta de propiedades. Él encargaba los programas a diseñadores de software, compraba los ordenadores al fabricante y escogía una gama de impresoras que satisfacían las diferentes necesidades de sus clientes. Su producto final era un sistema integrado, que él compraba por partes a diferentes proveedores. Aparte de unas cuantas compañías muy grandes, ninguna otra podía producir internamente todos esos elementos.
- Begoña Torres diseñó y fabricó su propia gama de muebles. Alquiló un pequeño taller y compró herramientas para cortar, tornear y pulir, y acondicionó un espacio para hacer los acabados. Compró madera y la trabajó ella misma, fabricando lotes de tres o cuatro de cada diseño. El equipo requerido para diseñar y hacer los prototipos resultó también suficiente para la producción en pequeños lotes.



Haz un esquema aproximado de la disposición de tu unidad de producción, que muestre el tamaño general de la planta requerida, la ubicación del equipo y el recorrido de los materiales y de las mercancías terminadas.

La gran ventaja de fabricar tú el producto es que tienes el control sobre todos los aspectos del negocio y de tus productos. Puedes, al menos en teoría, aumentar la producción para satisfacer demanda extra, hacer modificaciones menores a un producto para satisfacer las necesidades especiales de un cliente y disponer en tus propias instalaciones de los recursos para desarrollar prototipos de nuevos productos y así responder a las inquietudes del mercado.

No obstante, en una empresa nueva, fabricar internamente todo el producto presenta algunas desventajas, como por ejemplo:

- El gran desembolso de dinero que se requiere al principio.
- La dedicación de tiempo de gestión y dirección, sobre todo tuyo, en observar los entresijos de un proceso, en lugar de concentrarte en investigar el mercado.
- Varias partes del proceso de producción pueden ser mejor atendidas y con costes menores por fabricantes ya establecidos, que por ti; al fin y al cabo llevan más tiempo en el negocio y tienen la ventaja de estar más arriba en la curva de aprendizaje y más abajo en la de costes, de lo que puede soñar cualquier empresario que empieza.

Subcontratar: ventajas y desventajas



Outsourcing, es decir, subcontratar o externalizar la producción de tu producto, se ha convertido en una práctica común en nuestra economía. Hay miles de artículos y centenares de libros escritos sobre eso y puedes asistir a un sinnúmero de seminarios sobre el tema. Si buscas la palabra *outsourcing* en internet te saldrán más enlaces de los que puedas consultar.

Una manera de establecer fronteras para la contratación externa es decidir qué es lo que haces mejor tú y luego contratar externamente todo lo demás. En otras palabras, concéntrate en lo que eres más competente, y quédate ahí. Esa lógica es válida en teoría, y hasta cierto punto en la práctica, pero como pasa con todo, puede llevarte muy lejos. La clave es entender bien el negocio y tus objetivos y decidir si subcontratar te puede ayudar a alcanzarlos.

Sacar lo máximo a simples mejoras

La empresa Indas, que fabrica y comercializa pañales de adultos y compresas femeninas, consiguió un importante ahorro en el coste de su flota comercial simplemente adoptando las tarjetas de repostaje. La empresa tenía en el 2011 una flota de 120 coches para su red comercial, que atendía todo el mercado español y portugués. Al utilizar las tarjetas de repostaje, en lugar de que cada comercial pagara la gasolina, consiguieron centralizar las compras y lograr descuentos sobre el precio de venta al público del combustible.

Además, con este sistema consiguieron rentabilizar al máximo sus contratos de *renting*. Normalmente, el *renting* de vehículos establece un número máximo de kilometraje por año, y si se supera esa cifra, se paga un suplemento que es mucho mayor de lo que supone la devolución por defecto. Como no todos los comerciales visitan al mismo número de clientes, unos no llegaban y otros se pasaban. Con las tarjetas, Indas puede controlar cuántos kilómetros ha realizado cada comercial, e intercambiar los vehículos para que ninguno supere ese límite.

Hay algunas cosas que son cruciales en tu negocio y que quizá no debas subcontratar, por lo menos al principio. No les quites los ojos de encima hasta que las tengas completamente bajo control. Entre esas cosas están la administración del flujo de caja y la mayor parte de las relaciones con los clientes. Más adelante, quizá puedas considerar, por ejemplo, externalizar la facturación a servicios especializados en administración (sobre los cuales hablo en el capítulo 8); estas empresas pueden procesar mejor y más fácilmente que tú grandes volúmenes de facturas.

Al principio, tiene sentido subcontratar ciertas tareas, y más adelante hacerlas internamente. Si te estás planteando ofrecer un servicio en el que no eres experto, te conviene subcontratar la función principal del mismo, por lo menos hasta que tú tengas suficiente confianza y experiencia. Por ejemplo, si piensas abrir un selecto restaurante especializado en sopas, pero no tienes mucha experiencia culinaria, podrías fichar a un buen chef para que las prepare. El especialista externo te cobrará una comisión, pero a cambio conseguirás algo valioso: un proveedor que entiende tus necesidades, fabrica el producto y te lo entrega en tu local, sin correr demasiados riesgos. Si la calidad no es buena, lo devuelves. Si necesitas más producto, lo pides. No tienes que esperar a que llegue equipo nuevo para poder aumentar la producción. Y puedes encontrar otros beneficios no

tan evidentes.

Razones para subcontratar



Tanto si quieres alcanzar acceso a conocimientos y experiencia de primer orden, como si buscas más flexibilidad en el empleo de personal o la posibilidad de concentrarte en lo más importante de tu negocio, la subcontratación ofrece muchas ventajas estratégicas.

- **Poder cumplir plazos inesperados:** A menudo es difícil y caro presionar a tu equipo para que se adapte rápidamente a las nuevas tecnologías, o a ciertas necesidades del negocio. A veces, es sencillamente imposible, sobre todo si estás tratando de equilibrar tus recursos para cubrir otras prioridades al mismo tiempo. La subcontratación de recursos te permite cumplir los plazos.

- **Acceso a conocimientos y experiencia:** La rápida obsolescencia de la tecnología y de las habilidades técnicas es algo que se da por sentado en casi todos los ámbitos de los negocios. Puede ser casi imposible para una empresa pequeña, especialmente al principio, atraer y conservar un equipo de gente con conocimientos actualizados de las tecnologías más recientes. Eso les resulta más fácil a las empresas grandes; a ti te convendrá más subcontratar a profesionales con esos conocimientos a medida que los vayas necesitando.

- **Mayor escalabilidad: N**o merece la pena disponer, desde el principio, de recursos de producción suficientes para satisfacer futuras demandas. Al subcontratar a uno o más proveedores, puedes, de hecho, alcanzar el nivel de producción que quieras, todo a coste variable, en vez de a coste fijo. (Ve al capítulo 5 si quieres más información sobre los costes fijos.)

- **Costes más predecibles:** Si bien es cierto que los proveedores y

fabricantes externos pueden, a veces, suministrar productos y servicios a menor coste que si los hicieras o prestaras tú, la principal razón económica de subcontratar es disponer de costes más predecibles y establecer un flujo de caja más equilibrado.

- **Liberar tiempo tuyo:** Delegar funciones no esenciales y proyectos que requieren conocimientos específicos previos, os permite a ti y a tu equipo concentraros en el desarrollo estratégico y en funciones esenciales del negocio para aseguraros de que la empresa está creciendo adecuadamente.

- **Economías de escala:** Un proveedor externo tiene muchos clientes con necesidades similares y, con frecuencia, puede aprovechar esta situación para ofrecerte alguna ventaja al negociar precios y acuerdos de servicio con proveedores de equipo, *software*, materias primas y otros elementos. El volumen de trabajo del subcontratista le permite a menudo un uso más eficiente de sus equipos, lo cual conlleva un mayor ahorro en costes.

Razones para vacilar antes de subcontratar

Aunque subcontratar tiene muchas ventajas, también tiene sus riesgos. Muchos de esos riesgos pueden reducirse mediante un contrato bien hecho, en el que las expectativas y responsabilidades queden claramente definidas. Sin embargo, a veces una función no es, en realidad, justificación suficiente para subcontratar. Algunas de las cosas que deberías tener en cuenta antes de subcontratar son las siguientes.

- **Necesidades rápidamente cambiantes:** Si prevés frecuentes cambios en tus productos, procesos y volúmenes, puede que gestionar las cosas tú mismo resulte más eficiente desde el punto de vista de los costes y la comunicación, especialmente si tienes que responder rápidamente a las necesidades del usuario o deseas mantener un control directo sobre la resolución del problema.

- **Especialización interna:** Si se requieren conocimientos muy

específicos para que la empresa pueda funcionar, como ocurre, por ejemplo, en el mercado biotecnológico, entonces puede ser esencial que consigas y conserves un personal operativo clave desde el principio. Aunque puede resultar caro, forma parte del precio de acceso al mercado. La ventaja es que esos costes también actúan como una barrera, manteniendo a otras empresas pequeñas fuera de tu territorio.

- **Confidencialidad de los datos:** Ésta es una preocupación fundamental de cualquier empresa, y es parte obvia y esencial de tu relación con el proveedor externo. El contrato debe contemplar estipulaciones básicas sobre derechos de autor y de no divulgación, que protejan secretos comerciales, información confidencial y propiedad intelectual. Si la actividad que va a subcontratarse es de tal índole que la confidencialidad de los datos más importantes no pueda quedar asegurada, probablemente la tarea no deba ser subcontratada.

Tomar la decisión

Elegir entre hacer algo tú o externalizarlo no se puede decidir usando una hoja de cálculo. Siempre surgen preguntas. ¿Puedo confiarles mis secretos comerciales? ¿Serán tan dignos de confianza como pretenden? ¿Nos cobrarán más cuando hayamos aceptado? No hay respuestas fáciles para estas preguntas y serás tú el que deba sopesar las ventajas y desventajas.

Establecer estándares de calidad

La calidad puede ser, como la belleza, algo que depende de quién la mire, pero conviene establecer claramente los estándares a los que tendrán que ajustarse, en todos sus aspectos, los productos o servicios. Esto es tan cierto para lo que se hace internamente, como para lo que se subcontrata.



Existe un gran número de estándares de calidad reconocidos que

pueden ayudarte a comprobar y controlar la calidad. Los más conocidos en España y en la Unión Europea son los de la serie ISO 9000. Estos certificados de calidad garantizan que los productos o servicios en cuestión son de un estándar coherente y aceptable. Si eres proveedor de grandes empresas, éstas pueden insistir en que satisfagas esos estándares de calidad, o verificarlos ellas mismas mediante una visita a tus instalaciones. Existen unas empresas auditoras especializadas que examinan tus instalaciones y productos y expiden (o no) el certificado ISO.
Existe también una Agencia Española de Normalización y Certificación donde están registrados los estándares que deben seguir los procesos industriales y de servicios. Ofrece herramientas y directrices claras para obtener los certificados de calidad. Entra en su página web para conocer sus servicios y funcionamiento (*www.aenor.es*).

Elegir un proveedor

Elegir el proveedor equivocado puede ser una experiencia penosa y cara. Esta sección ofrece algunas orientaciones sobre cómo encontrar un proveedor que pueda satisfacer tus necesidades. (En el capítulo 5 se tratan asuntos similares, por lo que quizá también quieras consultarlo.)
En materia de proveedores de servicios busca valor, en vez de precio. Las preguntas clave que debes plantearte al respecto son:

- ¿Garantizan un determinado nivel de servicio?
- ¿Tienen una buena trayectoria comercial y una estabilidad financiera comprobable? (Verifica sus cuentas en el Registro Mercantil.)
- ¿Tienen clientes en tu mismo sector empresarial y en tu localidad?
- ¿Pueden suministrarte referencias de clientes y evidencia imparcial de su calidad? Verifica las referencias para estar seguro de que son fiables y capaces de cumplir sus plazos.
- ¿Pueden acelerar entregas en caso de urgencia?

- ¿Qué nivel de apoyo posventa ofrecen?
- ¿Son mejores que la competencia en cuanto a buena relación calidad-precio?
- ¿Crees que disfrutarás trabajando con ellos? Si así fuera, la relación será más productiva.

Internet te ofrece muchas facilidades de búsqueda de proveedores y existen empresas de bases de datos que disponen de directorios con miles de entradas sobre empresas, que pueden ser la respuesta a lo que estás buscando. Sin embargo, si utilizas estas bases de datos privadas, tendrás que aceptar su precio, proporcional a la especificidad de la información que pidas y al número de entradas que ofrezcan.

Evaluar los términos para negociar

Comprar es el reflejo exacto de vender. Recuérdalo cuando negocies con proveedores, que son, en esencia, vendedores de servicios. Incluso cuando no tienen intención de engañar, puedes tener la sensación de que harán algo a lo que no se comprometieron. Para evitar malentendidos, lo mejor es consignarlo todo por escrito.

El punto de partida, al establecer términos comerciales, es asegurarse de que el proveedor puede, realmente, hacer lo que dice que puede hacer y lo que tú necesitas que haga. Esto implica comprobarlo, pedir referencias y verificarlas.

El siguiente punto clave es el precio. Como dueño de una pequeña empresa, quizá pienses que no puedes pagar mucho. Aunque eso es parcialmente cierto, siempre hay margen para negociar. Todo proveedor quiere más clientes y siempre hay un momento en que los necesita tanto que rebaja el precio.



Para formarte una idea de los rangos de precios, investiga varios proveedores antes de hablar seriamente con ninguno. Fíjate de antemano un

objetivo de precio de descuento, y empieza a negociar un 10 % por debajo. En toda negociación hay un poco de regateo, de modo que si empiezas con tu precio objetivo, terminarás pagando más.
Lo más probable es que el proveedor empiece sosteniendo que nunca negocia precios. No te amilanes. Hay muchas maneras de bajar los costes sin cambiar el precio dado. Algunos ejemplos son:

- Que te incluya gratis un cierto porcentaje del producto. Una botella de vino en cada caja, por ejemplo, puede significar un descuento en el precio del 15 %.

- Que convengáis en que te guarden mercancía en su almacén puede ahorrarte el alquiler de espacio de almacenaje.

- Que te amplíe el plazo del crédito en, digamos, 30 días, lo que agiliza tu flujo de caja y puede constituir la diferencia entre que tu joven empresa crezca o se estanque.

Examina con detenimiento todos los términos del contrato: entregas, condiciones de pago, riesgos, propiedad (el punto en el que la propiedad sobre las mercancías pasa del fabricante a ti), comprobantes y garantías, terminación, reglas de arbitraje si alguno de los dos incumple y la ley que se aplicará en el caso de negocios con proveedores del extranjero. Son los mismos asuntos que debes abordar cuando eres tú el que estableces los términos, de modo que repasa, si lo necesitas, el capítulo 9.

Establecer una relación

Para estar seguro de que los problemas que se presenten con tus proveedores se van a resolver eficazmente, debes establecer una buena relación con ellos. Es decir, hablar con ellos y mantenerles informados de tus planes e intenciones. Si estás pensando en una promoción de ventas, una nueva lista de precios u otra actividad similar, comunícalo a los proveedores para que puedan anticipar el posible impacto. Mantenerles informados no te compromete a comprarles más de lo establecido, pero les hace sentir parte de la cadena entre tú y tus clientes. Al involucrarles, estás, indirectamente,

estimulándoles a comprometerse a ayudarte a alcanzar tus objetivos. Muchas empresas pagan demasiado por los bienes y servicios que compran, lo que se traduce en un menor margen bruto y menos rentabilidad que la competencia. Muchas de esas empresas no abordan el asunto con su proveedor, sino que empiezan a buscar proveedores alternativos en otra parte. No cometas ese error. Por lo general, tu proveedor preferirá discutir los términos contigo, a perder su contrato. En muchos casos, el resultado de dialogar con un proveedor de confianza es que tanto tú como él terminaréis haciendo un mejor negocio que antes.



Otros tres consejos para establecer relaciones duraderas:

- Paga tus cuentas a tiempo.
- Pide favores sólo cuando realmente los necesites.
- Trata a los representantes y agentes de tu proveedor con amabilidad y respeto; ellos son la vanguardia y transmitirán a sus jefes lo que sientan en sus relaciones contigo.

Comprar por internet

Comprar en línea tiene una serie de beneficios importantes para una empresa pequeña. Las grandes empresas tienen departamentos de compras, cuya función es descubrir los mejores proveedores del mundo, con los precios y términos comerciales más competitivos. Una empresa pequeña puede lograr casi lo mismo por mucho menos dinero. Comprando en línea, una pequeña empresa puede rebajar costes, ahorrar tiempo de administración y conseguir suministros oportunamente, acelerando así el flujo de caja y reduciendo el espacio de almacenaje, además de varios otros beneficios.

La gama de bienes y servicios que pueden comprarse en línea es muy grande y no deja de crecer. Además de material de oficina, puedes encontrar en internet equipo informático, *software*, vehículos, herramientas, seguros, habitaciones de hotel, billetes de avión, cursos y formación, materiales de

construcción, tractores, ropa de trabajo, equipos de limpieza...
Puedes usar varios métodos para comprar suministros comerciales en línea. Te explico los más útiles en las secciones siguientes.

Incorporarse a un grupo de compra en línea

Los grupos de compra en línea también se llaman *mercados electrónicos* o *e-markets*.
Comprar de esta manera te permite recoger, rápida y fácilmente, información sobre potenciales vendedores. Estos mercados en línea juntan en un lugar de la red a múltiples proveedores, por lo que se pueden comparar condiciones de compra sin dejar la oficina o incluso sin descolgar el teléfono. Por ejemplo, si necesitas comprar cartuchos de tinta para la impresora, puedes ir a un mercado en línea, buscar los catálogos de muchos proveedores de material de oficina y comprarle al que haga la mejor oferta. También puedes comprar cosas más grandes, como muebles o fotocopiadoras. Ya no tendrás que llamar a un puñado de proveedores potenciales, soportar largas presentaciones de ventas y negociar precios. Así te ahorras tiempo, que puedes dedicar a actividades comerciales más lucrativas, y consigues un mejor precio, al poder comparar antes de comprar.

Entrar en subastas

Las subastas en línea son otra manera de comprar suministros. La ventaja es que el cliente sólo paga lo que está dispuesto a pagar. La desventaja es que puedes tener que esperar hasta que aparezca el producto que buscas.
Las subastas son una estupenda manera de rebajar, sustancialmente, la partida que necesitas para comprar artículos de tu *lista deseada,* es decir, artículos que quieres ahora, o que querrás tener más adelante, pero que no son una necesidad actual.

Intercambios en línea

Puedes evitar gastar efectivo aprovechando los intercambios en línea. Estas acciones te permiten cambiar productos y servicios de tu compañía por los

de otras empresas. Puedes canjear espacios de publicidad por servicios de contabilidad, consultoría por ordenadores, etc. Para empresas que empiezan, y para las que no tienen mucho efectivo disponible, ésta puede ser una manera efectiva de conseguir productos y servicios que, de otro modo, no conseguirían.

Minimizar el riesgo y evaluar la responsabilidad

Como dice el refrán, si no duele, no vale. Algo de dolor es rutina y puede atribuirse al curso normal de los acontecimientos. Los empleados llegan y se van, hay que pagar a los proveedores, hay que ocupar y desocupar locales. Pero algunos acontecimientos son menos fáciles de predecir y pueden tener graves, cuando no desastrosas, consecuencias para tu empresa. ¿Qué pasa si el almacén se incendia, o si las pizzas que vendes mandan a unos clientes al hospital?

Nadie espera que sepas esas cosas con anticipación, pero sí que puedes estar razonablemente seguro de que "*alguna vez*" ocurrirá "*algo*". Las leyes de la probabilidad y la ley de promedios así lo indican, y te dan una base para calcular tus propias posibilidades. Debes estar preparado para afrontar lo inesperado, que es lo que esta sección te ayuda a hacer.

Tener un seguro es una garantía contra pérdidas. Calcula hasta qué punto están expuestos a riesgos tus activos, y el impacto que esos sucesos tendrían en tu negocio, si llegaran a ocurrir.



Una manera muy sencilla de evaluar el riesgo es conseguir un presupuesto del seguro necesario para cubrir el riesgo. En Barcelona el seguro contra terremotos es barato, pero la misma cobertura en Estambul puede alcanzar una cifra considerable.

El seguro es un coste fijo que no produce beneficios, hasta que ocurre una calamidad. Es, por lo tanto, una decisión comercial cuánto se debe tener, y si bien la tentación es la de minimizar la cobertura, tienes que resistirla. Debes tener alguna cobertura, aunque sólo sea porque lo exige la ley

laboral, o como obligación hipotecaria.
Establece tus necesidades de seguro, comentando tus planes de negocio con un corredor de seguros. Asegúrate de conocer exactamente qué estás contratando y, como el de los seguros es un negocio con mucha competencia, consigue por lo menos tres presupuestos antes de decidirte por alguno.
En la página de la Asociación Española de Corredurías de Seguros (*www.adecose.org*) encontrarás información sobre los mediadores de seguros en España.

Proteger a tus empleados

En España, por regla general, no es obligatorio contratar un seguro de responsabilidad civil que cubra a los empleados. Sólo aquellas empresas que se dedican a actividades especialmente peligrosas, como las que tratan residuos nucleares, tienen la obligación de contratar un seguro de este tipo. El seguro voluntario de responsabilidad civil patronal sólo cubre aquellos accidentes de los cuales el empresario es considerado legalmente responsable. Quizá quieras extender esa cobertura a todo accidente que le ocurra a un empleado mientras está en el trabajo, sin importar de quién sea la culpa. También puedes tener que amparar tu propia salud, sobre todo si la empresa depende de que tú estés sano.

Cubrirte las espaldas

La creciente carga de legislación laboral que afrontan las pequeñas empresas está empujando a más negocios cada día a tomar seguros que cubran gastos legales, a medida que aumenta el riesgo de ser demandadas por infringir la ley.
El remedio para una pequeña empresa, que no tiene su propio departamento legal para enfrentarse o eludir amenazas jurídicas, es tomar un seguro de defensa jurídica.
Las firmas que contratan esta clase de seguro no sólo pueden esperar que se paguen todas las tasas, derechos y costas judiciales, sino también el importe de los abogados de tu defensa. En muchos casos, pierda o gane el empresario, los aseguradores cubren todos los costes legales, lo que hace de

este seguro algo especialmente atractivo. Para el dueño de una pequeña empresa, que a menudo asume la tarea de tratar él mismo las disputas con sus empleados, es muy conveniente, porque no sólo le ahorra tiempo, sino las preocupaciones y ansiedades que inevitablemente acompañan los litigios.

Proteger los activos

Es obvio que debes asegurar las instalaciones de tu empresa, como la planta y el equipo. En general, este tipo de seguros cubre la reposición económica del valor del objeto dañado, bien mediante la compra de material nuevo o con una indemnización que iguale el importe de los bienes que han sido afectados por el siniestro.

Evalúa los respectivos costes y coberturas. Por ejemplo, ¿quién paga por la retirada de los escombros? ¿Quién paga al arquitecto que diseña la nueva estructura, si hay que volver a edificar? ¿Quién reembolsa a los empleados por los daños que hayan sufrido sus efectos personales? Y lo que, posiblemente, sea lo más caro de todo, ¿quién cubre el coste de garantizar que la nueva edificación satisfaga los estándares actuales, probablemente más restrictivos y caros?



Estos asuntos están explicados en la parte impresa en letra pequeña de tu póliza de seguros, de modo que, si te importan, revísalos.

Al igual que tus instalaciones, también las existencias, desde materias primas hasta productos elaborados, están en peligro en caso de incendio o de robo. El robo a las propiedades comerciales alcanza cifras millonarias todos los años.

Desde el principio, puedes esperar amenazas internas y externas. Para eso, puedes tomar un seguro común contra robo para proteger tus instalaciones y lo que contienen.

Protegerte contra la pérdida de beneficios

En el caso de un incendio u otro desastre, cubrir los costes de reemplazo de

edificios, equipo y existencias no compensa la pérdida de los beneficios que el negocio hubiera generado. Tus costes fijos, los salarios de tus empleados y otros gastos se mantienen durante el período de la interrupción. Puede también haber gastos por trabajo subcontratado. El seguro llamado *de paralización de la actividad* está diseñado para restaurar las finanzas de tu empresa a la posición que tenían antes de que ocurriera la interrupción. En muchos casos las empresas aseguradoras confeccionan paquetes de servicios para empresas, lo que permite disponer de muchos de los productos descritos en este capítulo por una tarifa única.

Mercancías en tránsito

Mientras tus mercancías no lleguen a su cliente y éste las reciba, sigues corriendo con el riesgo de pérdida o daño de las mismas. Quizá también necesites protegerte contra dichos riesgos.



Una empresa recién establecida que planificaba ampliar sus actividades comerciales buscó, y encontró, un proveedor especializado en maquinaria de carpintería de segunda mano (tornos, sierras, etc.). Tras inspeccionar la maquinaria en Valencia, acordaron que el vendedor la transportaría, asegurada contra pérdidas en tránsito, hasta la fábrica del comprador, en Vigo. Mientras descargaban una pieza especialmente pesada, ésta cayó al suelo, justo enfrente de la fábrica de los compradores, y se dañó sin posibilidad de arreglo. El seguro del comprador sólo cubría la maquinaria que estuviera dentro de su taller, el del vendedor sólo las mercancías mientras estuvieran dentro del vehículo. Para el trecho entre ambos lugares, ninguna de las dos partes tenía cobertura.

Protegerte a ti mismo



En los países anglosajones es frecuente que todo aquel que aporta una suma sustancial de dinero a un negocio –el banco o el inversor de

riesgo, por ejemplo– pida al empresario que tome un *seguro de persona clave*. Este tipo de seguro provee una considerable reserva de efectivo en el caso de que el tomador muera o quede incapacitado, pues es la persona clave de la cual depende el éxito de la empresa. Sin embargo, este tipo de seguro aún no se conoce bajo este nombre en España, y, aunque sí existen productos similares, suele asociarse a las coberturas por muerte o accidente. Por lo tanto, con un seguro de este tipo puedes cubrirte las espaldas ante la baja o fallecimiento de un empleado clave en tu empresa.

Este tipo de seguro ha demostrado ser especialmente importante en pequeñas y nuevas empresas, en las que una persona es desproporcionadamente vital en las primeras etapas. Los socios financieros también pueden considerarlo como una protección prudente.

Garantizar productos y servicios



Además de tus propias especificaciones sobre la calidad y condiciones de tus productos o servicios, puede que también estés sujeto a obligaciones legales conforme a la normativa de protección de consumidores, que establece normas de seguridad y prohíbe la venta de mercancías nocivas. Las normas de la legislación común sobre negligencia también se aplican en el ámbito de los negocios.

Si crees que los riesgos asociados con tu producto son reales, entonces necesitas pensar en contratar un seguro de responsabilidad civil de productos.

Si tu negocio implica alimentos, también deberás tener muy en cuenta las estrictas normas de higiene y seguridad que regulan toda la manufactura, preparación y manipulación de alimentos. Así pues, contratar un seguro de esta clase, aunque en España no es obligatorio, puede evitarte más de un dolor de cabeza.

Las leyes que protegen a los consumidores imponen ciertas obligaciones a los productores o importadores de ciertos tipos de mercancías. Los importadores pueden ser demandados por defectos durante el transporte; en este caso, no pueden alegar que no son responsables simplemente porque no hayan intervenido en la manufactura.

Otras responsabilidades que debes considerar al contratar un seguro las enumero a continuación.

- **Responsabilidad civil:** que es la responsabilidad legal de pagar una indemnización por daños resultantes de lesiones personales, enfermedad o infección contraída por cualquier persona, distinta de sus empleados, o por pérdida o daño en su propiedad causados por el asegurado.

- **Responsabilidad civil profesional:** que es la que protege contra cualquier acción iniciada por clientes que creen que fueron objeto de servicios negligentes o deficientes, y que sufrieron pérdidas como consecuencia de ello. La mayoría de los colegios profesionales tienen un seguro de indemnización profesional (en algunos casos es obligatorio). Todo aquel que suministra servicios de consultoría o asesoría debe pensar en contratar un seguro de esta clase.



En España, los principales puntos de la ley sobre responsabilidad civil relacionados con los productos son:

- No des por supuesto que algo “es tan sencillo que hasta un niño lo entiende”, porque te expones a un rechazo inmediato.

- Las instrucciones de los productos tienen que ser absolutamente claras, tanto en el artículo como en el envoltorio, hasta donde sea posible.

- Los textiles deben llevar instrucciones sobre el tipo de fibra, etiquetas e instrucciones de lavado.

- Debido a que las leyes se extienden a la Unión Europea, si estás exportando a otro país de la Unión, tienes que verificar doblemente las traducciones. Ahora es posible, por ejemplo, que un alemán te demande como fabricante, ante un tribunal alemán,

si las mercancías exportadas a Alemania presentan defectos.

- Debes mantener los registros durante diez años, y estar preparado para operaciones de devolución de tus productos, en caso necesario.

Buscar administradores

Si decides funcionar como una empresa de responsabilidad limitada (repasa el capítulo 4 si quieres profundizar en el tema), entonces lo más probable es que tengas que convertirte en administrador de la empresa. Puede que seas el único, o puede haber varios, pero junto con el estatus también tendrás unas responsabilidades.



Algunos de tus deberes, obligaciones y posibles responsabilidades son:

- Actuar de buena fe en interés de la empresa, lo que incluye desempeñar tus deberes diligente y honestamente.

- No gestionar los negocios de la empresa con intención de defraudar a acreedores o para ningún propósito fraudulento.

- No permitir, a sabiendas, que la empresa haga negocios si ésta incurre en causa de disolución obligatoria; los administradores que lo permitan pueden acabar siendo responsables solidarios de las deudas de la empresa.

- No engañar a los accionistas.

- Tener en cuenta los intereses de tus empleados en general.

- Cumplir los requisitos legales sobre sociedades y empresas, tales como suministrar cuando se necesiten los registros contables y

depositar las cuentas.

Los administradores de la sociedad deben actuar con diligencia, y los riesgos que asuman en sus actuaciones pueden cubrirse con el seguro para administradores (o directivos), que cubre negligencia en el desempeño de sus obligaciones. El coste del seguro lo asume la compañía, porque los directivos administradores están actuando en su nombre.

Encontrar y escoger asesores comerciales

Vas a necesitar mucha ayuda para montar tu negocio y mucha más cuando hayas tenido éxito. Aquí te doy algunos consejos para seleccionar algunas de las personas clave, que seguramente necesitarás en algún momento. Hay docenas de otros perfiles, como gestores, asesores fiscales, consultores de medios y de relaciones públicas, asesores tecnológicos, etc. Las siguientes secciones contienen reglas y consejos que te ayudarán a resolver la mayoría de las situaciones relacionadas con la selección y relación con asesores externos.

Evaluar cuidadosamente a un gestor

Mantener tus asuntos financieros en orden es la clave para mantenerte dentro de la ley y ganar cualquier disputa. Un buen gestor, dentro o fuera de la empresa, puede garantizártelo. Un mal gestor, negligente o incompetente, está en la posición ideal para defraudar a la empresa y, peor aún, descarrilarla. ¿Qué atributos debes buscar en un gestor y cómo encontrar el adecuado para tu negocio? Los pasos clave para escoger a uno bueno son:

- Verifica que sea miembro del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (*www.icac.meh.es*).

- Ten una idea clara de los servicios que necesitas. Analiza lo completos que tienen que ser tus registros contables, si necesitas presentar las cuentas del Impuesto del Valor Añadido (el IVA) o

que te preparen y actualicen presupuestos y flujos de caja, o una auditoría.

- Atiende las recomendaciones personales de colegas de confianza del mundo de los negocios. No hay nada mejor que lo que, sobre un producto o servicio, dice una persona conocida. Ponle un poco menos de atención a la recomendación de un banquero, una agencia gubernamental, familiares y amigos, sin por eso ignorar totalmente su opinión.

- Toma referencias de los clientes del gestor y también de la persona que te lo recomendó. Pueden resultar muy amigos, ¡o familiares!

- Averigua su capacidad, en sistemas y en personal. Hacienda no admite atrasos, no importa la disculpa. Sería doblemente irritante que te multaran por el retraso o incumplimiento de otros.

- Compara por lo menos tres gestores antes de escoger uno, asegurándote de que trabajan para empresas del tamaño de la tuya, o un poco mayores; no tanto como para que no te puedan ofrecer la asesoría adecuada, pero sí lo suficiente como para que tu empresa pueda crecer sin tener que cambiar de gestor demasiado pronto.

- Descubre para quién más trabaja. Seguro que no quieres que esté tan ocupado que no pueda atender tus necesidades de forma adecuada o que trabaje para posibles competidores.

- Contrátalo durante un período de prueba solamente, y solicítale una tarea específica para ver cómo la ejecuta.

- Entrégale las últimas cuentas y pídele su opinión, basada en un análisis de las cifras. Así podrás ver rápidamente si ha entendido lo esencial de tu posición económica.

Invertir en un banco

Puede sorprenderte que incluya un banco en esta sección dedicada a elegir

asesores comerciales. Bueno, la respuesta, por disparatada que parezca, es que el director de tu sucursal será casi siempre la primera persona a la que recurrirás cuando las cosas vayan mal. Si lo miras desde este punto de vista, ya no parece tan raro. Después de todo, la mayoría de las grandes empresas funcionan por el dinero y los bancos son quienes lo mueven.

Trabaja con el banco inadecuado y puedes perder algo más que el *factoring*; puedes perder la oportunidad de adquirir gratis, o casi gratis, un consejero de negocios.



Éstas son las diez preguntas más importantes que tienes que hacerle al director de una sucursal, antes de optar por esa entidad:

- ¿Con qué rapidez puede tomar decisiones respecto a prestar dinero?

- ¿Qué tasa de interés me cobrará? Lo normal es que tomen como referencia el Euribor y le añadan un 2 o un 3 %. Para tipos fijos, las mejores ofertas pueden partir del 4 %, aunque lo habitual es que se sitúen entre un 7 y un 8 %.

- ¿Qué factores toma en consideración para fijar esa tasa? Si el banco sugiere una tasa de interés superior al 4 %, por encima del Euribor, entonces necesitas saber por qué. Puede suceder que lo que el banco busque sea un poco más de garantía para tu préstamo, que tal vez puedes ofrecer de otra forma y así lograr una tasa de interés más baja.

- ¿Qué otros servicios te cobran? Por ejemplo, ¿te cobrarán por cada transacción que hagas en la cuenta, y si es así, cuánto?

- ¿Visita a sus clientes y se interesa por sus empresas? Si el banco no lo hace, es difícil creer que realmente entiendan tu negocio.

- ¿En qué circunstancias te van a pedir garantías personales? Cuando el banco se sienta expuesto a un mayor riesgo del que quiere correr, te pedirá garantías personales. Entre las condiciones

del préstamo puede estar la de que no excedas cierta cantidad. Infórmate sobre cuál será exactamente.

- ¿Qué tipo de ayuda o servicios de asesoría ofrecen, que puedan serme útiles? Los bancos, a menudo, asesoran en exportaciones, gestión de divisas, seguros y otros servicios relacionados.

- ¿Qué distingue a este banco, en materia de servicios, que pueda determinar que yo lo escoja, en lugar de otro? Este factor depende más bien de lo que consideres valioso o importante. Un banco que ofrezca todos sus servicios por internet puede ser muy atractivo para una persona pero detestable para otra.

- ¿Cuánto tiempo pasará antes de que el actual director de la oficina sea transferido? Si a los directores los trasladan a menudo, no se puede establecer una relación estrecha.

- ¿En qué circunstancias podrían exigirme el reembolso total del préstamo antes de su vencimiento? Un banco puede insistir en que, si incumples alguna de las condiciones básicas del préstamo, como no pagar cuando vencen los plazos, la totalidad del préstamo puede reclamarse automáticamente. Debes saber si esto es así y cuál será el importe que pueda provocarlo.

Elegir un abogado

Los abogados son esas personas que esperas no tener que utilizar jamás, pero que cuando las necesitas, las necesitas para ayer. Incluso si no contratas a un abogado en plantilla, puedes muy bien necesitar uno para las gestiones básicas, por ejemplo al constituir una sociedad o dar de alta la empresa. Sigue las mismas reglas que te sugerimos para un gestor (vuelve a la sección anterior).
La realidad es que, en el mundo de los negocios, puedes estar seguro de que algún día necesitarás un abogado. La complejidad de la vida comercial implica que, tarde o temprano, te encontrarás emprendiendo una acción legal o defendiéndote de una. Puede ser una disputa contractual con un cliente o un proveedor, o que el contrato de arrendamiento de tus

instalaciones te otorgue menos derechos de los que esperabas. Un antiguo empleado podría reclamarte que le despediste de forma improcedente. O un inspector podría detectar irregularidades en tu maquinaria o en tus procedimientos laborales.

El abanico de posibilidades es amplio, y cuando las cosas van mal, el tiempo y el dinero que tengas que dedicar a reparar las irregularidades te puede suponer una inesperada e inoportuna pérdida de dinero. Si haces las cosas bien desde el principio, podrás evitar por lo menos las disputas más comunes y hacer frente más fácilmente a las catástrofes.

Además de garantizar que los contratos están bien redactados, los alquileres libres de sorpresas desagradables y las instalaciones y procedimientos ajustados a lo requerido por las normas de higiene y seguridad, un abogado puede aconsejarte en cuanto a la estructura legal que más te convenga para tu empresa, en cuestiones relacionadas con la propiedad intelectual y en asuntos relativos a la manera de reunir capital.

Te conviene hablar con tu abogado antes de que surjan los problemas y ver qué puede hacer por ti o, por lo menos, familiarizarte con las leyes que te incumban. Actuar oportunamente en asuntos legales te dará ventaja sobre tus competidores y, muy probablemente, te ahorrará dinero a largo plazo.

Si te dispones a visitar a un abogado, es mejor que vayas preparado. Ten a mano toda la información del caso y ten claro exactamente en qué necesitas que te ayuden.

Asesores de empresa

Si te enfrentas a un gran problema nuevo, en el que no tienes experiencia, especialmente si es uno que crees que no volverá a presentarse, contratar a un asesor es una opción que vale la pena considerar. Por ejemplo, si te estás mudando de local, cambiando los ordenadores o sistemas de contabilidad, empezando a hacer negocios en el extranjero o diseñando un sistema de participación de los empleados en la propiedad de la empresa, puede convenirte conseguir la ayuda de alguien que tenga experiencia en ese campo.



El tiempo que necesita un asesor para llevar a cabo la mayoría de

las tareas que puede requerir una pequeña empresa va generalmente de dos semanas a tres meses. Cualquier proceso que precise más tiempo resulta muy caro para una empresa pequeña, y cualquier proceso que requiera menos, no tendrá, probablemente, un gran impacto en el negocio. Eso no significa que el consultor vaya a estar trabajando continuamente en tu asunto. Tras una reunión inicial, el asesor puede hacer buena parte de su trabajo desde su propia oficina y sólo durante algunas horas. Los costes varían dependiendo de la experiencia del asesor y del asunto en cuestión. Una opción interesante para los emprendedores es buscar profesionales que cobran una tarifa plana mensual a sus clientes y que incluye cualquier servicio que puedan prestarles durante todo el año.

Contrata a un consultor usando más o menos el mismo procedimiento que usarías para contratar a un empleado clave (vuelve al capítulo 11, para repasarlo). Dedica el tiempo necesario a ponerle al corriente de tu situación. No creas que basta con plantearle el problema y desentenderte. Traspásale inicialmente una parte del problema comprueba cómo trabaja. Nunca suscribas un contrato de larga duración o sin límite de tiempo.

Recuerda que no puedes delegar la toma de decisiones, que lo único que puedes delegar es el análisis de los problemas y la búsqueda de opciones. Pero al final, tendrás que ser tú el que decida qué camino se toma. No permitas que los asesores pongan en práctica decisiones por su cuenta. Es importante que preserves el límite de responsabilidades entre tú y el resto de tu equipo. Si tus empleados se dan cuenta de que otro está dando órdenes, eso socavará la línea de mando. Si la solución ofrecida por el asesor es tan compleja que tiene que implantarla él mismo, entonces se trata de una solución equivocada.

Capítulo 13

El control de las finanzas

En este capítulo

- Mantener los registros importantes
- Entender los principales informes contables
- Analizar datos financieros
- Evaluar procedimientos
- Asignar valor para vender
- Respetar la ley

Todo negocio necesita información económica fiable, tanto para tomar decisiones como para asignar responsabilidades. Nadie estará dispuesto a aportar dinero a tu empresa si no puedes demostrar que sabes lo que va a pasar con ella. Disponer de información fiable no implica un complejo sistema de contabilidad: lo más sencillo es a menudo lo mejor. A medida

que el negocio crezca, quizá cuando se incorporen inversores externos, tal vez se necesite una información más sofisticada. Entonces es cuando usar un ordenador y un sofisticado sistema informático puede ser la mejor opción. Pero incluso con un ordenador pueden ocurrir errores, de modo que necesitarás saber reconocer cuándo la información económica es incorrecta y cómo subsanar el error.

Como empresario, tienes la obligación legal de mantener registros contables, que puede hacerse más estricta cuando tu empresa tenga problemas graves. Si, como directivo o propietario de una empresa, no eres capaz de ver cuándo te estás acercando a un precipicio económico, podrías verte envuelto en graves dificultades.

Llevar los libros

Para sobrevivir y prosperar en los negocios, hay que saber cuánto dinero en efectivo se tiene y cuáles son los beneficios o pérdidas por ventas. Esto hay que saberlo al menos cada mes, a veces cada semana y otras todos los días si se ha de sobrevivir, por no hablar de crecer.

Registrar la información económica

Aunque la mala suerte juega un papel inevitable en algunos fracasos comerciales, la falta de información económica fiable desempeña un papel fundamental en la mayoría. Sin embargo, toda la información necesaria para llevar una buena gestión está a mano. Entre las cuentas por pagar, las facturas presentadas, los recibos de gastos menores y los extractos bancarios, dispones de suficiente material para formarte una imagen real de la evolución de tu negocio.



Todo lo que necesitas hacer es registrar y organizar esa información de tal modo que la imagen se aclare. La manera en que se registra la información financiera es lo que se llama *contabilidad*.



Pero no es sólo el dueño quien necesita esos datos económicos. Los banqueros, accionistas e inspectores de Hacienda no verán con buenos ojos a quien carezca de datos bien documentados en que apoyarse. Si, por ejemplo, una autoridad tributaria presenta a una empresa una demanda de impuestos, la carga de la prueba recae en el empresario, que tiene que apelar a sus registros, ya sea para estar de acuerdo o en desacuerdo con la suma reclamada. Si no puedes explicar adecuadamente un depósito bancario, la autoridad tributaria puede considerarlo un ingreso sujeto a impuestos. Un director de banco, frente a una solicitud de aumento del límite de crédito para ayudar a una pequeña empresa a crecer, necesita datos financieros para considerar si lo autoriza o no. Sin los datos, el banco generalmente tendrá que decir no, porque es responsable por el dinero de otros.

Mantener los registros más sencillos, quizá algo tan simple como escribir el origen del depósito en el comprobante del mismo, o en tu talonario de cheques, y registrar la transacción en un cuaderno o en el libro mayor, facilitará mucho tus relaciones con los inspectores de Hacienda y los bancos.

En todo caso, si no estás actuando como empresario individual sino a través de una sociedad, estás obligado legalmente a mantener registros adecuados suficientes para mostrar y explicar las transacciones de la compañía.



Razones para mantener registros adecuados:

- Para conocer la situación de disponibilidad de efectivo con precisión y certeza.
- Para saber cuántos beneficios genera realmente tu negocio.
- Para ver cuáles de tus actividades producen beneficios y cuáles no.
- Para mostrar a bancos y otras fuentes de financiación confianza en que tu empresa está bien administrada y que su dinero está en

buenas manos.

- Para permitirte calcular exactamente tus impuestos.
- Para ayudarte a preparar proyecciones y objetivos financieros oportunamente.
- Para estar seguro de cobrar y de pagar correctamente.
- Para reducir al mínimo los costes de contabilidad y auditoría.

Empezar de forma sencilla con la partida simple



Si estás llevando la contabilidad a mano y no realizas muchas transacciones, el método de partida simple es la manera más fácil. *Partida simple* significa que se anota cada transacción en los registros una sola vez, preferiblemente en la hoja de un libro mayor. Se registra el flujo de ingresos y gastos del negocio, haciendo un total actualizado del dinero recibido (ingresos brutos) en una columna y del dinero pagado (pagos o, como a veces se los llama, desembolsos) en otra al lado. Ambas columnas deben quedar registradas y resumidas diaria, semanal o mensualmente, según lo requiera el negocio. Al final del año se suman los 12 resúmenes, con lo que ya estarás preparado para hacer tu declaración de impuestos.

Es conveniente separar los diferentes tipos de ingresos y gastos por categorías, por ejemplo, existencias, vehículos, teléfono, etc., tal como puedes ver en la figura 13-1. Esto te permite ver cuánto te estás gastando o recibiendo en cada caso.

Debes guardar copias de las facturas de venta pagadas y no pagadas, y hacer lo mismo con las compras y con los extractos bancarios. Éstos deben estar de acuerdo con tu libro de caja para que todo cuadre.

Pagos				Análisis			
Fecha	*Nombre*	*Detalles*	*Importe*	*Existencias*	*Vehículos*	*Teléfono*	*Otros*
4 junio	Gibbs	Compra de mercancía	310	310			
8 junio	Gibbs	Compra de mercancía	130	130			
12 junio	ABC Tele-coms	Cuenta de teléfono	55,23			55,23	
18 junio	Colt Ren-tals	Alquiler de vehículo	87,26		87,26		
22 junio	VV Móbiles	Teléfono móvil	53,24			53,24	
27 junio	Gibbs	Compra de mercancía	36,28	36,28			
Totales			672,01	476,28	87,26	108,47	

Figura 13-1: Un ejemplo de libro de caja analizado



Si tomas o das crédito, entonces tendrás que guardar información complementaria, además del libro de caja.

Contabilidad por partida doble

Si administras una sociedad, entonces necesitas, desde el principio, un sistema de contabilidad por partida doble.
Un sistema de contabilidad por partida doble requiere dos anotaciones para cada transacción, de ahí su nombre, y cada transacción tiene dos efectos en las cuentas. Por ejemplo, cuando compras un artículo y pagas por él en efectivo, tu balance de caja se reduce y su reserva de bienes aumenta, por el mismo valor, lo que mantiene todo en equilibrio.

Elegir el programa de contabilidad adecuado

Hoy día, cuando el coste de un sistema básico de contabilidad

informatizado es de apenas unos 60 euros, tiene mucho sentido pensar en utilizar un sistema de ésos desde el principio. Además, hay muchas soluciones completamente gratuitas paras las pymes, *software* sencillos fabricados por grandes marcas que los ponen a disposición de las pequeñas empresas para que empiecen a utilizarlos, y una vez que el negocio crece y se necesitan soluciones más complejas, pagar por ellas.

Con un ordenador, ya no habrá más errores aritméticos. Siempre y cuando introduzcas correctamente la información, el ordenador la sumará correctamente. Con un ordenador, el gasto del teléfono móvil (53,24 euros) de la figura 13-1 es ingresado como un gasto (un débito), y luego el ordenador automáticamente lo traslada a la cuenta de teléfonos móviles como un crédito. De hecho, el ordenador elimina el paso extra, o la necesidad de dominar la diferencia entre débito y crédito.



Como un sistema de contabilidad informatizado es bueno en la medida en que se introduzcan los datos correctamente, es conveniente que establezcas controles estrictos a final de mes para estar seguro de que se ha contado y evaluado toda la mercancía, que se han tenido en cuenta todas las facturas del mes, etc. Si no lo haces, el ordenador reflejará datos incorrectos.

Con un ordenador, ciertas tareas rutinarias, tales como llenar las declaraciones de renta y de IVA, requieren sólo minutos, y no días. El sistema puede darte la seguridad de que tus declaraciones sean exactas y estén totalmente conciliadas. Con un sistema informatizado, las facturas siempre son exactas. De un solo vistazo puedes saber qué clientes pagan oportunamente y cuáles se retrasan demasiado.

Al escoger tu primer sistema de contabilidad tienes dos opciones principales. Si piensas que un sistema manual es mejor para tus necesidades, entonces puedes conseguir hojas de cálculo contable con las columnas para anotar las transacciones ya impresas y preparadas para que las rellenes con los datos correspondientes. O puedes comprar juegos de libros contables en casi cualquier papelería. Estos juegos, que son un completo conjunto de los libros necesarios, cuestan entre 15 y 30 euros.

Si decides comprar *software* contable, puedes elegir entre muchísimos proveedores para pequeñas empresas. Para estar al día de los *software* de

contabilidad que existen en el mercado, te recomiendo que mires la web de Softonic (*www.softonic.com*), una empresa que recopila y hace valoraciones de todo tipo de productos informáticos. Además, desde su web podrás descargarte las soluciones que ofrecen las empresas líderes del mercado, de forma gratuita para pymes.
Los siguientes son los de uso más común en España, para Windows:

- EBP
- ContaPlus
- EuroConta
- GestPlus
- SMSfactu
- ContaNet Oro
- Conta3

A la hora de escoger, valora si te ofrecen la posibilidad de adaptarlo al crecimiento de tu negocio. Algunos paquetes se venden terminados y otros ofrecen la posibilidad de añadir nuevas soluciones adaptadas a las necesidades del cliente.

Subcontratar la contabilidad

Hay gestores independientes que pueden llevar tu contabilidad por un determinado precio, que puede variar mucho dependiendo del volumen de trabajo y del prestigio del profesional contratado. Algunos gestores cobran por trámite realizado (por ejemplo, la presentación del IVA trimestral), pero la mayoría de gestorías ofrecen servicios integrales, que te permiten dedicarte sólo a hacer tu trabajo; ellos se encargan de la mayoría del papeleo. Aquí los precios dependen del tamaño de la empresa y de la cantidad de trámites necesarios. Teniendo en cuenta estas variables, la tarifa mensual de un servicio que incluya el seguimiento diario de la actividad

empresarial y que cubra la redacción de todas las nóminas y los contratos puede oscilar entre los 150 euros (empresas unipersonales) y los 800 euros (medianas y grandes) al mes.
Estos servicios de contabilidad van desde el enfoque básico de hacer las anotaciones en los libros y dejarte a ti el resto del trabajo, hasta suministrar cuentas semanales y mensuales, quizá con indicaciones de lo que puede estar yendo mal. Hay incluso servicios que funcionan casi como un director financiero, facilitándote la asesoría de un gestor con larga experiencia, que incluso puede formar parte de tu junta directiva.
La mayoría de los servicios contables emplean sistemas informatizados, que deberás aprender a utilizar.
La tarea más rutinaria pero esencial puede ser la de hacer las nóminas. Si no haces esto cuando toca y correctamente, tanto tu personal como la Seguridad Social se inquietarán. Un servicio mensual de nómina, para diez empleados, puede costar más de 100 euros al mes.
Probablemente lo mejor sea conseguir a alguien de tu misma zona, si eliges este camino, de modo que pregunta a tus conocidos hasta encontrar a alguien que esté satisfecho con el gestor que tiene. También puedes buscar en la Asociación Profesional de Asesores de Empresa (*www.lasasesorias.com*).

Entender las cuentas

Una cosa es llevar los libros, pero otra muy distinta es ser capaz de utilizar bien la información contenida en las cuentas. Los fríos datos contables, que figuran en columnas, deben ser convertidos en estados contables. Cuentas que, a su vez, dicen cuánto efectivo tiene tu empresa, cuánto has perdido o ganado y cuánto dinero hay invertido en el negocio para producir esos resultados.

Pronosticar el flujo de caja

En lenguaje contable, el ingreso se reconoce cuando un producto o servicio

ha sido vendido, entregado o ejecutado, y se ha presentado la factura. Pero aunque esa regla es buena para calcular el beneficio, no lo es tanto para pronosticar el flujo de caja.

Puede considerarse el flujo de caja como la ducha fría de la realidad, que te hace aterrizar bruscamente. El beneficio, por otro lado, es lo que puede producirse si todo va bien y los clientes pagan. (La preparación de una proyección de flujo de caja se trata en el capítulo 8.)



Cuando una empresa se expande más allá de sus recursos financieros se dice que está negociando en exceso. A medida que crecen las ventas, la cantidad de dinero invertida en existencias o *stock* y créditos a los clientes aumenta rápidamente. Los proveedores de bienes y servicios y de los empleados adicionales necesarios para cubrir ese incremento de producción también suponen una mayor presión económica, pues todos esperan que se les pague. La válvula de escape más común cuando se experimentan presiones de este estilo es un crédito (o un incremento sustancial del que se tenga en ese momento).

Cuenta de pérdidas y ganancias del año hasta 31 de marzo	*Cantidad*
Ingresos	1416071
Menos gastos	1389698
Beneficios	26373

Figura 13-2: Una cuenta básica de pérdidas y ganancias

Analizar tus beneficios

Uno de los usos clave de la información contable es la preparación del estado de pérdidas y ganancias.



Al realizar cualquier actividad de negocios se llevan a cabo dos actividades muy diferentes. Una es la de vender bienes y servicios y recibir un dinero por ellos. El dinero entra, tal vez no de inmediato, pero finalmente aparece. Este dinero tiene distintos nombres, por ejemplo, *rentas*, *ingresos* o *ingresos por ventas.* La segunda transacción es el desembolso que se hace para proveer los bienes o servicios que se venden a los clientes. Algunos de los costes en que se incurre son las materias primas, salarios, alquileres, etc. Esos costes también se conocen con el nombre de *gastos*. Al restar los gastos de los ingresos, se ve la ganancia (o la pérdida) durante el período que se está revisando.

En su forma más sencilla, el estado de pérdidas y ganancias tiene como encabezamiento el período en cuestión, seguido por el ingreso, del cual se deducen todos los gastos, para llegar a la cifra de ganancias (o pérdidas) hechas en el período. En la figura 13-2 se muestra un ejemplo.

Si bien la información reflejada en la cuenta de pérdidas y ganancias es ciertamente mejor que nada, también puedes usar la información contable interna para tener una idea más exacta de lo sucedido en el negocio.

Las siguientes secciones muestran, paso a paso, cómo organizar la cuenta de pérdidas y ganancias para tener una imagen más completa de la actividad comercial del último año, en la empresa Safari Europe, que se utiliza como ejemplo.

Calcular el beneficio bruto

Una de las cifras más importantes en el estado de pérdidas y ganancias es la del beneficio bruto. Cualquiera que sea tu ámbito de actividad, tendrás que comprar ciertas “materias primas”. Esto comprende todo lo que debes adquirir para poder producir los bienes y servicios que vendes. Es decir, que si vendes automóviles, el coste de adquirir los vehículos es el de las materias primas. En el caso de Safari Europe, como están en el negocio de los viajes, los billetes de avión y los hoteles son sus materias primas para un paquete de vacaciones.

Lo que queda de los ingresos por ventas, después de deducir los costes de esas ventas, es el beneficio bruto. Éste es realmente el único dinero que

ingresa al negocio, y sobre cómo se gasta diremos algo más adelante. De modo que cuanto más alto sea el beneficio bruto, más lucrativo será el producto o servicio que se le esté dando al cliente. La figura 13-3 muestra un cálculo de beneficio sencillo.
En la cuenta mostrada en la figura 13-3 se puede ver que Safari Europe tiene dos fuentes de ingresos, los *tours* y los seguros y otros servicios relacionados. Y tiene, por supuesto, que incurrir en los costes de comprar a sus proveedores paquetes de vacaciones y pólizas de seguros.

Safari Europe

Estado de pérdidas y ganancias del año terminado a 31 de marzo del 2011

Ingresos	
Tours vendidos	1402500
Seguros y otros servicios	13571
Ingresos no procedentes de la explotación	0
Total de ingresos	1416071
Menos costes de ventas	
Tours comprados	1251052
Seguros y otros servicios	4071
Coste de los bienes vendidos	1255123
Beneficio bruto	160948

Figura 13-3: Un ejemplo de cálculo de beneficio bruto

La diferencia entre el ingreso de 1 416 071 euros y el precio que ha pagado por los “bienes” que ha vendido es de sólo 160 948 euros. Ésa es la suma de que dispone realmente la empresa para progresar, y no la cifra mucho más alta inicial, de casi 1,5 millones de euros.
La figura 13-4 muestra cómo se calcula el beneficio bruto de una empresa que fabrica productos.

	Beneficio bruto de un fabricante
Ventas	100000
Coste de los bienes vendidos	65000
Beneficio bruto	35000

Figura 13-4: Beneficio bruto de un fabricante

En el ejemplo de la figura 13-4, la suma básica es la misma que la de una empresa de servicios, como la que se muestra en la figura 13-3. Al deducir el coste de los bienes del total de ingresos, lo que queda es el beneficio bruto. Sin embargo, en una empresa que fabrica productos, se almacenan materias primas y sólo se cuenta, en el coste de los bienes vendidos, el coste de lo que realmente se ha utilizado. Esto se hace anotando las existencias al principio del período, añadiendo las compras que se hacen y deduciendo las existencias que quedan al final del mismo período.
También hay que incluir los costes laborales en la producción y cualesquiera costes fijos, tales como el uso de los talleres, y deducirlos, para llegar a la cifra de beneficio bruto, como se muestra en la figura 13-5.

Calcular los gastos

Después de calcular el beneficio bruto, hay que tener en cuenta todos los gastos que puedan ocurrir en el funcionamiento del negocio. Usando el caso de Safari Europe como ejemplo, la figura 13-5 muestra todos los costes comúnmente asociados con la gestión de un negocio, tales como alquiler, teléfono, marketing y promoción, etc. Aunque todos esos gastos se incluyen correctamente, no todos son tenidos en cuenta, para fines tributarios, en todos los países. Lo relativo a impuestos lo encontrarás en el capítulo 14.
La partida de total de gastos que figura en la figura 13-6 no es del todo correcta. Hay otros gastos asociados con el funcionamiento de un negocio que no están incluidos allí, pero esos gastos se tratan de diferente manera por razones que verás cuando veamos lo relativo a las ganancias.

Cálculo ampliado del beneficio bruto			
Ventas			100 000
Costes de fabricación			
Existencias iniciales de materias primas	30 000		
Compras durante el período	25 000		
	55 000		
Menos existencias finales de materias primas	15 500		
Coste de materiales utilizados		39 500	
Costes laborales directos		18 000	
Costes fijos de fabricación			
Costes laborales indirectos	4000		
Electricidad para el taller	3500		
Total de costes de fabricación		7500	
Costes de los bienes vendidos			65 000
Beneficio bruto			35 000

Figura 13-5: Cálculo ampliado del beneficio bruto

Distinguir entre los diferentes tipos de beneficio

Los beneficios pueden medirse de varias maneras:

- **Beneficio bruto.** Es la diferencia entre ingresos totales del ejercicio y gastos totales (salarios, rentas e intereses), antes de deducir las amortizaciones y los impuestos.

- **Beneficio neto.** Es el beneficio, una vez deducidos los impuestos y las amortizaciones. El beneficio neto de la empresa refleja tus ganancias reales.

- **Beneficio de explotación.** Es el beneficio derivado de la explotación o actividad normal de la empresa, sin considerar el pago de intereses e impuestos. Es una medida que sirve para conocer si la actividad central de la empresa es rentable o no, independientemente de cómo se han financiado los activos necesarios para el desarrollo de la actividad y del impuesto sobre beneficios aplicable. Este concepto se conoce por sus siglas en inglés, EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*), o ganancias antes de intereses e impuestos, y es el que se utiliza para comparar la evolución de los resultados de la empresa de un ejercicio a otro, y entre empresas del mismo sector.

- **Beneficio bruto de explotación.** O beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (*EBITDA*, del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*). Este dato se obtiene de sumar al EBIT las depreciaciones y amortizaciones que representan una pérdida contable que se debe registrar por el uso o el paso del tiempo de los activos fijos adquiridos previamente. Es un concepto que ayuda a conocer el valor de los activos fijos (propiedades, equipos, etc.) que tiene la empresa, razón por la cual es un dato fundamental a la hora de calcular lo que realmente vale un negocio antes de comprarlo. Al quedar fuera de este concepto gastos como los intereses que se pagan a entidades financieras, los impuestos, depreciaciones y amortizaciones, es el valor que ofrece la imagen más real de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el ejercicio de su actividad principal. En este caso, el razonamiento subyacente es que la forma de gestionar el negocio puede tener poca influencia sobre la forma en que se financia (si no se toma prestado no hay que pagar intereses, por ejemplo), o lo elevados que sean los intereses.



Lo que es interesante es que, cuando se trata de valorar o evaluar la rentabilidad de un negocio o empresa, lo que generalmente se usa como factor de multiplicación es el beneficio de explotación (EBIT).
Restando la carga financiera, que en nuestro ejemplo son 5000 euros, nos queda un beneficio antes de impuestos de 26 373 euros, como se muestra en la figura 13-7. Finalmente, se deducen los impuestos, para dejar el beneficio neto después de impuestos, es decir el saldo o balance final. Ésta es la suma que pertenece a los dueños de la empresa y, si se trata de una sociedad, la suma con la que se pueden pagar dividendos.

Safari Europe	
Cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio terminado a 31 de marzo del 2011	
Ingresos	
Ventas	1402500
Seguros y otros servicios	13571
Ingresos no procedentes de la explotación	0
Total de ingresos	1416071
Menos coste de ventas	
Compras	1251052
Seguros y otros servicios	4071
Coste total de bienes vendidos	1255123
Beneficio bruto	**160948**
Gastos	
Alquileres e impuestos municipales	18000
Electricidad	3500
Alquiler de líneas telefónicas	2000
Alquiler de ordenadores	5000
Marketing y promoción	12500
Correo y papelería	3250
Teléfonos	3575
Seguros y gastos legales	3500
Nóminas	36000
Servicios de consultoría	25000
Suscripciones y cuotas de socio	1500
Viajes y dietas	4250
Entrenamiento y formación de personal	6000
Depreciación de elementos	5500
Total gastos	**129575**

Figura 13-6: Gastos del negocio o empresa

Safari Europe Cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio terminado a 31 de marzo del 2011	
Ingresos	
Ventas	1402500
Seguros y otros servicios	13571
Ingresos no procedentes de la explotación	0
Total de ingresos	1416071
Menos coste de ventas	
Compras	1251052
Seguros y otros servicios	4071
Coste total de bienes vendidos	1255123
Beneficio bruto	**160948**
Gastos	
Alquileres e impuestos municipales	18000
Electricidad	3500
Alquiler de líneas telefónicas	2000
Alquiler de ordenadores	5000
Marketing y promoción	12500
Correo y papelería	3250
Teléfonos	3575
Seguros y gastos legales	3500
Nóminas	36000
Servicios de consultoría	25000
Suscripciones y cuotas de socio	1500
Viajes y dietas	4250
Entrenamiento y formación de personal	6000
Depreciación de elementos	5500
Total gastos	129575
Beneficio de explotación	31373
Menos coste de intereses	5000
Beneficio neto antes de impuestos	26373
Impuestos	5538
Beneficio neto después de impuestos	20835

Figura 13-7: Niveles de beneficio

El balance

Antes de pensar en ir a cualquier parte, debes saber en qué punto te encuentras. Sin un punto de partida, cualquier viaje puede ser una

experiencia confusa. Para una empresa, su posición actual está resumida en el balance, un documento básico para conocer la marcha del negocio. El balance refleja todos los actos financieros ocurridos a lo largo de la vida de la empresa, muestra de dónde ha venido el dinero y qué se ha hecho con él. Lógicamente, las dos sumas deben ser equivalentes.

En términos prácticos, hacer un balance requiere bastante trabajo, del cual la tarea mayor es la de calcular las cifras. Tu cifra de efectivo en caja puede ser totalmente exacta, pero ¿puede decirse lo mismo de lo que valen tus activos?

Los contables tienen sus propias reglas para llegar a esas cifras, aunque son conscientes de que sólo son aproximadas. Todo instrumento de medida tiene inexactitudes inherentes, y los controles financieros no son la excepción.

El balance de situación

En cuentas formales, las cifras se disponen verticalmente tal como se refleja en el cuadro 13-8. En efecto, los préstamos a largo plazo, en este caso la hipoteca y las compras a plazos, se llaman *acreedores a largo plazo,* y se deducen de los activos totales para mostrar *el total neto de activos* que se está utilizando.

En la figura 13-8, la línea inferior de la hoja de balance muestra que los dueños del negocio han mantenido esos activos, en este caso con fondos propios. Como podrás ver más adelante, también pudieron haber reinvertido en el negocio los beneficios obtenidos en años anteriores (lo explico en la parte de las reservas). También he supuesto que su vivienda es, ahora, un local comercial propiedad de la compañía. (Esta suposición tiene implicaciones más amplias, pero ninguna incide en la aritmética de la hoja de balance.)

Clasificar los activos



Los contables describen los *activos* como los recursos propiedad

de una empresa que generan beneficios y que han sido adquiridos a un coste que puede medirse en dinero. Los tres puntos clave de la definición son los siguientes.

Activos netos empleados		
Activos fijos		
Locales/instalaciones	150 000	
Vehículo	7000	
Mobiliario	1500	
Joyas y cuadros	350	
Valor en libros		158 850
Activos corrientes		
Dinero que debe mi hermana	135	
Efectivo en caja	50	
Total de activos corrientes	185	
Menos obligaciones corrientes		
Crédito	100	
Tarjetas de crédito	50	
Total de obligaciones corrientes	150	
Activos netos corrientes		35
Total activo		158 885
Menos acreedores a largo plazo		45 500
Total de activos netos		**113 385**
FINANCIADOS POR		
Fondos propios	113 385	
Total de fondos del propietario	113 385	

Figura 13-8: Hoja de balance de Juana Pérez, a 5 de abril del 2011

- **Recursos que generan beneficios:** El recurso tiene que ser efectivo, o de cierta utilidad en la generación de beneficios actuales o futuros. Por ejemplo, un *deudor* (alguien que le debe dinero a la empresa, por bienes o servicios suministrados) por lo común paga lo que debe. Cuando esto sucede, la deuda se convierte en efectivo y así pasa esta prueba. Si no hay esperanza de que paguen la deuda, entonces no es posible considerar esa suma como un activo.

- **Recursos propios:** La propiedad, en su sentido legal, es diferente de la posesión o control. En una empresa, posesión y control no son suficientes para convertir un recurso en un activo. Por ejemplo, una máquina alquilada puede ser poseída y controlada por una empresa, pero ser propiedad de la compañía arrendadora. De modo que no sólo no es un activo, sino que es un gasto ordinario. Para ser un activo, la empresa tiene que ser la propietaria del artículo en cuestión, o estar en el proceso de comprarlo.

- **Coste que puede medirse en dinero:** Por lo común, esta prueba es demasiado obvia. Si pagas un dinero por un activo o te comprometes a pagarlo más adelante, está claro que tienes un coste que puede medirse. Si fabricas un activo al realizar tus actividades comerciales, pagas dinero en salarios, materiales y demás durante ese proceso. Puedes tener dificultades al decidir cómo medir exactamente esos costes, pero no tendrás problema para saber en qué te has gastado dinero. En términos más simples, un activo es una posesión valiosa que la empresa ha pagado.



La excepción de la columna de activos es el *fondo de comercio,* un término que define el valor que se atribuye a la reputación de una empresa y a otros activos intangibles, como una marca registrada, por ejemplo. Calcular el valor de ese activo es de especial interés para quienes compran o venden un negocio.

Una convención útil recomienda listar los activos en la hoja de balance, según su orden de permanencia, esto es, empezando por los que son más difíciles de convertir en efectivo, y continuar listándolos hasta llegar al propio efectivo. Esta estructura es muy práctica cuando uno está mirando la hoja de balance de otro, o comparando hojas de balance. También ayuda a reconocer rápidamente si falta información importante.

Contabilizar las obligaciones



Las *obligaciones* son las exigencias que pueden hacerse al negocio. Estas exigencias pueden incluir impuestos, acumulaciones (gastos ocasionados por cosas usadas pero no cobradas todavía como el teléfono y otros servicios), ingresos diferidos, créditos, préstamos, compras a plazos y dinero que se debe a proveedores. Las *obligaciones* pueden ser, también, menos fáciles de identificar y aún más difíciles de poner en cifras, siendo las deudas incobrables un ejemplo de primer orden.

Entender las reservas



Reservas son las ganancias que ha acumulado una empresa a lo largo de su vida y que se han reinvertido en el negocio, en vez de ser retiradas por los dueños.

En la versión final de la hoja de balance de Juana Pérez, mostramos su capital como único fondo para las obligaciones del negocio. A primera vista parece que hubiera aportado toda la suma de una vez. En la práctica, es más probable que esto suceda a lo largo de la vida del negocio, y de diversas maneras.

Quizá ella empezó su actividad empresarial, y así es como debemos ver sus actividades, con, digamos, 25 000 euros. En el período transcurrido desde entonces ha obtenido un beneficio neto después de impuestos de 50 000,

que ha reinvertido en su empresa para financiar su crecimiento. Además, los locales que compró hace unos años por 111 615 euros se han revalorizado y hoy valen 150 000, una ganancia teórica de 38 385 euros. Ahora podemos rehacer la parte final de la hoja de balance de su empresa tal como se muestra en la figura 13-9.

FINANCIADO POR		
Capital aportado		25 000
Reservas		
Reservas de capital	38 385	
Provisiones contables disponibles	50 000	88 385
		113 385

Figura 13-9: Reservas de Juana

El beneficio de 50 000 euros reinvertibles en el negocio se llama *reservas contables disponibles*, lo que significa que el dinero existe realmente y puede utilizarse para comprar existencias o más activos. El aumento en valor del local o locales de la empresa es, por otro lado, un aumento "*teórico*", sobre el papel. El aumento de 38 385 en las *reservas de capital* no puede usarse para comprar nada, ya que no será convertible en efectivo mientras no se vendan los locales. Sin embargo, esa reserva teórica puede servir para garantizar un préstamo bancario, convirtiendo así una reserva teórica en un recurso monetario. Tanto las reservas como el capital aportado representan todo el dinero invertido por el accionista en esta empresa.

Analizar el rendimiento

Recoger y registrar la información económica es el primer paso para analizar una empresa y ver si va bien o mal y en qué medida. Este proceso analítico requiere herramientas, en este caso proporciones y, antes de poder usarlas bien, hay que comprender su utilidad y sus limitaciones.

Utilizar ratios

Todo análisis de información financiera implica comparaciones. Como una empresa está cambiando constantemente, la manera más útil de medir su actividad es usando ratios. Un *ratio* es sencillamente un número expresado como cuota o porcentaje. Recorrer un trayecto de 100 kilómetros puede no parecer extraordinario, pero sí lo es si se hace en una hora. El ratio en ese caso es de 100 kilómetros por hora. Si se sabía que el vehículo en cuestión tenía una velocidad máxima de 120 kilómetros por hora, podría haberlo comparado con otros vehículos, al menos en cuanto a velocidad. Del mismo modo, en finanzas, usar ratios puede ayudar a convertir datos estériles en información valiosa, que sirve, de diferentes formas, para tomar decisiones. Más abajo se describen los ratios financieros clave que se necesitan desde el principio. Deben ser verificados al menos una vez al mes.



Un *software* contable sofisticado tiene programas de "generación de informes que producen informes estándar de ratios con comentarios analíticos que indican las áreas en las que conviene realizar un análisis más detallado". El proceso se parece al que ocurriría si conectaras el motor de tu vehículo a un programa diseñado para comprobar su estado actual. Al verificar las revoluciones por minuto, las emisiones de gases, el consumo de combustible y cosas parecidas, y comparar ese funcionamiento con las especificaciones del vehículo, es posible decir si va bien o mal y qué debes hacer para mejorar su funcionamiento.

Porcentaje de beneficio bruto

Para calcular el ratio de beneficio bruto, se resta el coste de las ventas del total de las ventas mismas, y se expresa el resultado como porcentaje de ventas. Cuanto más alto sea el porcentaje, más grande será el valor que se está añadiendo a los bienes y servicios que se producen. La figura 13-10 muestra ese cálculo.

$$\text{Porcentaje de beneficio bruto} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Ventas} - \text{Coste de ventas}} \times 100$$

Figura 13-10: Fórmula para calcular el ratio de beneficio bruto

Porcentaje de beneficio de explotación

El cálculo del porcentaje del beneficio de explotación da una medida de cómo se está dirigiendo el negocio, porque los gastos de operación de los cuales es responsable la dirección son un componente de ese porcentaje. Se supone que el dueño responde por las decisiones económicas; pero, como los intereses y los impuestos los fijan las autoridades, quedan fuera del control y la responsabilidad de la dirección.

Para calcular el ratio de beneficio de explotación, se deducen de las ganancias no sólo los costes de las ventas, sino también los gastos, como muestra la figura 13-11.

$$\text{Porcentaje de beneficio} = \frac{\text{Ganancias}}{\text{Ventas} - (\text{Coste de ventas} + \text{Costes de operación})} \times 100$$

Figura 13-11: Cálculo del beneficio de explotación

Ratio de beneficio neto

Calcular el beneficio neto da, en esencia, el *balance* de la empresa, es decir, cuánto dinero queda para que puedas retirarlo o reinvertir en ella. Un porcentaje más alto significa que estás ganando más dinero por cada euro de ventas.

El beneficio neto se puede calcular después, o antes, de pagar impuestos. Cuando se calcula después de impuestos, como se muestra en la figura 13-12, el porcentaje de beneficio neto representa la suma disponible para distribuir como dividendos o retener por la empresa para inversiones futuras.

$$\text{Porcentaje de beneficio neto} = \frac{\text{Ganancias}}{\text{Ventas} - (\text{Coste de ventas} + \text{Costes de operación} + \text{Impuestos})} \times 100$$

Figura 13-12: Cálculo de ratio de beneficio neto

Retorno del capital empleado

Esta cifra, cuya abreviatura común es ROCE (*Return On Capital Employed*), es la principal medida de rendimiento para la mayoría de las empresas. Si, por ejemplo, inviertes 10 000 euros en un banco y al final del año te dan 500 euros de intereses, entonces el retorno de tu capital ha sido del 5 % (500/10 000 x 100 = 5 %).

En una empresa, esa proporción se calcula expresando el beneficio de explotación (ganancias antes de intereses e impuestos) como porcentaje del total de capital empleado, tanto en activos fijos como en capital circulante, llamados *activos netos corrientes,* en la hoja de balance. La figura 13-13 muestra la fórmula para calcular el ROCE. Consulta la figura 13-11 para el beneficio de explotación.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Beneficio de explotación}}{\text{Activos físicos} + \text{Capital de trabajo}} \times 100$$

Figura 13-13: Cálculo de rendimiento de capital empleado

Si lo piensas el retorno del capital empleado es el mismo que el rendimiento de los fondos de los accionistas, más los préstamos de largo plazo, o sea el renglón “financiado por” de la hoja de balance.

Hay que tener especial cuidado de no confundir el ROCE (Retorno del capital empleado) con el ROI (Retorno de la inversión). Son dos magnitudes distintas. El ROI es un término que se emplea habitualmente para calcular la rentabilidad de cualquier inversión (procedan los fondos de donde procedan). El ROCE es un término mucho más preciso, porque aquí entra en consideración de dónde proceden esos fondos. Y el resultado, si

has necesitado financiación ajena, es menor.
Imagina que necesitas invertir un determinado capital para financiar la adquisición de una nueva máquina para tu empresa, y que como no tienes suficiente dinero para pagar, recurres a la financiación de un banco. El ROI de esa inversión sería la rentabilidad total del proyecto o inversión. El ROCE tendría en cuenta los intereses que has tenido que pagar a tu banco; o dicho de otro modo, te indicaría la rentabilidad real sobre el dinero invertido por los accionistas o el propietario del negocio.

Coeficiente de liquidez

Se calcula dividiendo los activos corrientes por las obligaciones corrientes. Sólo hay una regla sobre lo alto (o bajo) que debe ser el coeficiente de liquidez: debe ser tan próximo a 1:1 como lo permita la gestión segura del negocio. Pero esto no es igual para toda clase de negocios.
Una tienda que compra a crédito mercancías terminadas y las vende al contado puede funcionar sin riesgos al 1,3:1. Una fábrica que tiene que guardar materias primas y dar crédito a clientes puede necesitar más de 2:1. Esto se debe a que el lapso entre el pago al contado de las materias primas y el cobro del dinero de los clientes es más largo en una empresa manufacturera que en un negocio minorista.

Promedio de días del período de cobro

Toda empresa pequeña que vende a crédito sabe lo rápidamente que el flujo de caja puede convertirse en un problema. El promedio de proporción de período de cobro se calcula dividiendo los deudores por el importe de las ventas a crédito, y multiplicando esa cantidad por los días del respectivo período. El resultado se expresa en días, para que puedas ver, en efecto, cuántos días de promedio se retrasan los clientes en pagar.
Normalmente, los clientes retrasan el pago unos 60 días. Una buena meta puede fijarse en 45 días, y 90 días es un lapso demasiado largo para dejarlo pasar sin perseguirles.
Ésta es una buena medida de control, que tiene el gran mérito de poder convertirse rápidamente en una cifra que cualquier comerciante puede entender, y que muestra cuánto está costando extender crédito.

Si estás vendiendo en mercados extranjeros, la costumbre de pagar puntualmente puede variar mucho.

Ratio de control de existencias

Una manera sencilla de abordar el control de existencias o *stock* es ver cuántas veces se agotan al año. Esta proporción se logra dividiendo el coste de las ventas por el valor de esas existencias. Cuantas más veces agotes tus existencias, mejor.

Disminuir la velocidad



Cuanto más dinero prestado usa una empresa, a diferencia del aportado por los accionistas (ya sea a través del capital inicial o reinvirtiendo los beneficios), más *apalancado* financieramente está el negocio. Las empresas muy apalancadas están expuestas a riesgos cuando las ventas caen bruscamente, como sucede en una recesión, o cuando las tasas de interés suben muy rápido, como ocurre en períodos de bonanza. La figura 13-14 muestra cómo calcular el ratio de apalancamiento.

$$\text{Ratio de apalancamiento} = \frac{\text{Deuda (endeudamiento a largo plazo)}}{\text{Deuda + Fondos de accionistas}} \times 100$$

Figura 13-14: Cálculo de apalancamiento financiero

Los niveles de apalancamiento en las empresas pequeñas van, de promedio, de 60 a 30 %. Es probable que muchas estén gravemente apalancadas en exceso, especialmente cuando atraviesan las primeras etapas de crecimiento.

Respetar la ley

Tanto si el dinero del negocio es sólo tuyo, como si te lo han suministrado familiares y amigos o lo han provisto instituciones financieras externas, tienes la responsabilidad legal de asegurarte de que tus cuentas sean correctas. Si tienes éxito y necesitas más dinero para ampliar el negocio, necesitarás la información financiera para respaldar su solicitud. Si las cosas no van bien y necesitas reforzar tu posición, para capear una tempestad financiera, necesitarás todavía más una buena información contable.
Cualesquiera que sean las circunstancias, siempre hay que tener en cuenta que la Agencia Tributaria te exigirá cifras correctas y oportunas.

Realizar una auditoría

Las empresas que superan un determinado umbral de facturación deben nombrar un auditor y hacer que les auditen sus cuentas. La norma que regula este tipo de obligaciones es la Ley de Auditoría de Cuentas 12/2010, de 30 de junio, pero también recogen este tipo de obligación otras leyes como la de Código de Comercio, la Ley de Sociedades Anónimas y la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada. Como norma general, una empresa está obligada a realizar una auditoría cuando no pueda presentar un balance abreviado, es decir, que se trate de una sociedad en la que durante dos ejercicios consecutivos se hayan producido dos de las siguientes circunstancias: que el total de las partidas de activo supere los 2 850 000 euros, que el importe limpio de la cifra anual de negocios supere los 5 700 000 euros o que la media de trabajadores durante el ejercicio sea superior a 50.
El trabajo del auditor es verificar si las cuentas han sido correctamente preparadas, de acuerdo con las reglas contables que apliquen. El auditor también tiene que informar de si las cuentas reflejan con una imagen fiel la situación de la empresa. Para poder llegar a esa conclusión, el auditor examinará los registros contables, sometiéndolos a prueba, para asegurarse de que no son materialmente incorrectos. Esto no significa que el auditor verifique todos los detalles, pero sí mirará una muestra representativa de las transacciones para formarse una idea de si los libros se llevan bien o no.
Si tus registros contables no están bien llevados, son inexactos o no existen, entonces tendrás que perder un tiempo considerable contestando preguntas sobre acciones que ocurrieron hace tiempo, y a menudo bastante triviales.

Si utilizas un sistema informatizado, la auditoría de fin de año se simplificará mucho para ti y para tu auditor. De hecho, con ciertos programas informáticos de contabilidad, tú mismo puedes hacer buena parte del trabajo del auditor. Puedes, por ejemplo, tener listos los informes que cualquier auditor te pedirá. Algunos programas incluyen servicios que permiten al auditor realizar verificaciones aleatorias de las transacciones, y algunos tienen funciones específicas para la producción anticipada de las cartas de confirmación de deudores (que son las que los auditores envían normalmente a los deudores para verificar si la transacción realmente se produjo). Así, el trabajo del auditor se simplificará y es de esperar que le permitirá terminar la auditoría en menos tiempo, con lo que tu personal quedará libre más pronto y podrá continuar con su trabajo, la cuenta a pagar será menos alta y, si lo necesitas, tu auditor podrá ponerse a hacer algo más útil para la empresa. Por ejemplo, te podría recomendar la manera de mejorar los procedimientos de control de crédito o de existencias, o cómo obtener mejores y más oportunas cuentas de gestión, todo lo cual es mucho más valioso para el dueño-director que una serie de cuentas auditadas.

Presentar tus cuentas

Si tu empresa funciona como una sociedad, entonces todos los años tendrás que depositar tus cuentas en el Registro Mercantil dentro del mes siguiente a su aprobación.
El hecho de no presentar las cuentas anuales en el correspondiente Registro Mercantil implicará el cierre del registro para la sociedad. Esto es, el registro no inscribirá ningún documento presentado con posterioridad al vencimiento del cierre del ejercicio de esa sociedad que no ha presentado las cuentas, hasta que la empresa las presente.
Quedan excluidos de lo anterior los documentos relativos al cese o dimisión de administradores, gerentes, directores generales o liquidadores, así como la revocación o renuncia de poderes, la disolución de la sociedad y el nombramiento de liquidadores y los asientos ordenados por la autoridad judicial o administrativa. Si en una empresa no se han podido cerrar las cuentas porque la junta general no las ha aprobado, no se le cerrará el Registro Mercantil si puede acreditar debidamente esta circunstancia.
Con independencia del cierre del Registro Mercantil, el hecho de no depositar las cuentas puede conllevar sanciones.

Las cuentas anuales comprenden:

- El balance.
- La cuenta de pérdidas y ganancias.
- La memoria.

Estos documentos forman una unidad y tienen que estar redactados con claridad y ser una radiografía fiel del patrimonio, la situación económica y los resultados de la sociedad.
Dependiendo del valor del activo, el importe neto de la cifra de negocios y el número de trabajadores, el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria podrán prepararse de forma abreviada. Las sociedades que no puedan presentar el balance abreviado junto con las cuentas anuales tendrán que presentar un informe de gestión elaborado por el órgano de administración, donde se explique fielmente la evolución de su actividad y la situación de la sociedad. Esas empresas más grandes tendrán que someter sus cuentas a una auditoría que redactará un informe que se presentará también en el Registro Mercantil.



Las normas que rigen la publicidad de las cuentas anuales son complejas, y éste es sólo un breve resumen de los requisitos. Si no estás seguro sobre qué información debes suministrar, consulta a un profesional.

Parte III

Seguir en el negocio



“Ésta no es una inspección de Hacienda rutinaria, señor Peña, sino una minuciosa investigación de impuestos.”

En esta parte…

Una vez que tu empresa empieza a funcionar, los problemas no se crean ni se destruyen, sólo cambian. Conseguir vender puede haberte parecido tu mayor problema antes de empezar, pero en cuanto el negocio comienza a funcionar, la administración del dinero se convierte en algo de igual o mayor importancia.

Incluso si tus beneficios son sustanciales, tendrás que estar alerta para asegurarte de que el inspector de Hacienda no se lleve más de lo que le toca. Y descubrirás que tienes que administrar no sólo tu propio dinero, sino lo correspondiente al IVA, al impuesto de sociedades o de renta y a la cotización a la Seguridad Social.

Capítulo 14

Gestionar tu situación fiscal

En este capítulo

- Descubrir cuánto tienes que pagar de impuestos
- Ver cómo puedes rebajar, legalmente, esa cuenta
- Saber cómo gestionar el impuesto sobre la renta
- Sobrevivir a una inspección de Hacienda

Si has pensado que todo lo que ganes, o la mayor parte de los beneficios que genere tu negocio se quedarán en tu bolsillo, reconsidéralo. El Estado se lleva una tajada sustancial de todo lo que haces, de una manera u otra, y se pone muy antipático si tratas de esquivarlo. Aunque acabas de comenzar en el mundo de los negocios, las agencias gubernamentales llevan siglos afinando sus habilidades para obtener su parte. En España, el Ministerio de Economía y Hacienda se creó en el año 1938, a pesar de que anteriormente ya existían otras instituciones que, bajo otros nombres, realizaban su misma labor. En el año 1977 el impuesto sobre la renta se reformó y adquirió la

forma que, con algunos cambios que ha experimentado, más o menos tiene hoy día. Y, del mismo modo, se instauró la versión moderna del impuesto de sociedades, por el cual todas las empresas deben pagar un tributo por el importe de sus ganancias.

Antes de que busques tu pasaporte y decidas cambiar de país, es bueno que sepas que los negocios o empresas están obligados a pagar impuestos en casi todos los países del mundo, si bien tanto los importes, como los métodos de evaluarlos, varían mucho.

Con todo, aunque tengas que pagar impuestos, no tienes por qué pagar de más. Como expresó elocuentemente un prestigioso abogado: “Nadie está obligado a organizar sus negocios de tal forma que la recaudación de impuestos se lleve la tajada más grande.”

Impuestos sobre los diferentes tipos de negocios

Para fines tributarios, los autónomos y las sociedades mercantiles (anónimas y limitadas) reciben un trato bien distinto; por eso analizaremos cada caso por separado.



La gestión de tu situación tributaria es un campo en el que es esencial la asesoría profesional. Esto es cada vez más importante porque las normas tributarias cambian todos los años. Una buena asesoría te puede ayudar a reducir la cuenta total de impuestos y, por lo tanto, a aumentar el volumen de tus beneficios.

Distinguir entre negocios unipersonales y sociedades

Para fines tributarios se considera la sociedad anónima como un conjunto de comerciantes individuales y, por eso, hay que calcular la proporción de la responsabilidad colectiva que corresponde a cada uno. Si eres un

autónomo (en otras palabras, alguien que trabaja por su cuenta), se juntan tus ingresos, de cualquier fuente, y sobre eso se calcula el beneficio. Los ingresos por negocios son una de las tantas partidas en tu declaración de la renta.
En España, los impuestos relacionados con la actividad económica que hay que calcular son:

- Impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF).
- Impuesto de sociedades (IS), sólo para las empresas, es decir, personas jurídicas.
- Las cuotas para la Seguridad Social.
- La plusvalía, en el caso de que vendamos un bien urbano que haya incrementado su precio desde el momento de su compra (por ejemplo, un local).
- Impuesto de actividades económicas (IAE), sólo en el caso de que tengas una sociedad con una cifra de negocio superior a un millón de euros.
- Impuesto sobre el valor añadido (IVA).
- Impuesto sobre el patrimonio. Es un impuesto que se eliminó y que luego se volvió a regular para los años 2011 y 2012, en principio. Grava la titularidad de bienes patrimoniales superiores a 700 000 euros. Pero es un impuesto transferido a las comunidades autónomas, y algunas no lo están aplicando, por lo que debes consultar cómo puede afectarte en tu caso.
- Impuesto de transmisiones patrimoniales (ITP).
- Impuesto de sucesiones o donaciones, que se paga por recibir una herencia.

Calcular el impuesto sobre la renta

Conforme al sistema tributario español, debes pagar impuestos sobre tu año contable, una vez que ha terminado. Por ejemplo, durante la primavera del 2012 pagaste los impuestos correspondientes a tus ingresos en el 2011. Sin embargo, si tienes una empresa, es muy probable que debas presentar pagos fraccionados del impuesto sobre la renta; es decir, que en vez de pagar una vez al año, tengas que hacerlo trimestralmente. E incluso si el volumen de tu negocio supera un determinado importe (6 010 121,04 millones de euros, en el 2010, por ejemplo), deberás rendir cuentas con Hacienda una vez al mes. Como la legislación fiscal cambia cada año, te recomiendo que consultes la web de la Agencia Tributaria (*www.agenciatributaria.es*), que publica anualmente el calendario del contribuyente, con las obligaciones y plazos de todos los afectados.

La cuantía de la base imponible del impuesto se calcula según diferentes métodos. Por un lado, está el método de *estimación objetiva*, que calcula el rendimiento neto de las pequeñas y medianas empresas, así como de los profesionales, establecida por el Ministerio de Economía y Hacienda. Por otro lado, está el método de *estimación directa*, del que a su vez se deriva el de *estimación directa simplificada*. El de estimación directa se aplica a aquellas actividades profesionales o empresariales que no están sujetas al régimen de estimación objetiva (o cuando el contribuyente decide renunciar a él). Este método de estimación directa puede aplicarse de forma simplificada cuando el importe neto de la cifra de negocios no supera los 600 000 euros.

Sea cual sea la forma en que presentes los ingresos de tu negocio, tienes que deducir una partida de gastos personales de tu cifra de ganancias. Los impuestos los pagarás sobre la diferencia entre tus ganancias y tus gastos personales. Esta asignación personal es actualmente el límite por debajo del cual no pagas impuestos.



Un buen número de impuestos y tasas cambian año tras año, pero los principios generales que las regulan siguen siendo los mismos. Consulta a tu gestor o a la Agencia Tributaria.

Impuestos a las personas jurídicas

Las empresas tienen una personalidad legal distinta a la de quienes trabajan en ellas, sin importar que esos trabajadores sean, también, los dueños. Todo el que trabaja en una empresa está sujeto a impuestos como empleado (el IRPF o la Seguridad Social son los ejemplos más claros). En España, las empresas son responsables de recoger ese dinero y de pasarlo a las autoridades tributarias.



Los sueldos de los directivos son gastos de la empresa, como cualquier otra nómina, y se deducen de las rentas de la compañía para calcular las ganancias sujetas a impuestos.
En España, existen los siguientes impuestos relacionados con la actividad empresarial:

- **Impuesto de sociedades,** que se paga sobre las ganancias anuales de la compañía, ajustadas para el pago de impuestos. La tasa de este impuesto depende de la base imponible. En España, el tipo general del impuesto de sociedades es del 30 %, pero existen tipos más bajos para empresas de reducida dimensión. Así, las pequeñas empresas tributan al 25 % y las micropymes, al 20 %. También es posible reducir el tipo impositivo por factores como la creación de empleo, por lo que conviene revisar bien toda la normativa que se va aprobando cada año. Además, el impuesto de sociedades es un 28 % y de ámbito estatal, pero en algunas comunidades, como el País Vasco, tienen un tipo diferente.

- **Impuestos sobre los dividendos,** que se cobran sobre la participación en las ganancias que tengan los accionistas. Los dividendos recaen sobre una persona física, por lo que su cuantía se especifica en un apartado de la declaración del IRPF, dentro del apartado de “rendimientos íntegros del capital mobiliario”. Para calcular los impuestos que hay que pagar por los dividendos se multiplica su importe por unos porcentajes que varían en función de la entidad de la que proceden tales dividendos.

- **Impuesto sobre ganancias de capital,** que se debe si un activo, digamos una bien raíz de la empresa, se vende y genera un

beneficio. Esta ganancia de capital está sujeta a impuestos, conforme a los criterios generales del impuesto de sociedades, con tasas más bajas aplicables a pequeñas empresas.

En último lugar, deberás tener en cuenta que debes pagar el IBI, impuesto sobre bienes inmuebles, y presentar la declaración anual de operaciones con terceros. Tienen la obligación de presentar esta última todas aquellas personas obligadas a pagar impuestos que hayan realizado operaciones, respecto a una persona o entidad, por un importe superior a los 3005,06 euros. Como puedes comprobar, debido a la complejidad del sistema tributario, resulta fundamental contar con el asesoramiento o gestión de un profesional.

Evaluar la mejor estructura legal

La regla más importante es la de no permitir que sean los impuestos los que determinen el negocio. Los impuestos son sólo un aspecto de la vida comercial. Si quieres mantener en secreto las finanzas de tu empresa, entonces la divulgación de cuentas, que es obligatoria para todas las empresas, no es lo tuyo. Por otro lado, si lo que quieres es proteger tus activos privados de los acreedores, si las cosas van mal, entonces funcionar como autónomo tal vez no sea lo más apropiado. Recordaremos aquí que los autónomos tienen la obligación de responder a sus posibles deudas con su patrimonio personal, mientras que los miembros de una sociedad mercantil sólo se juegan el capital que pusieron en la empresa.
Por otro lado, las ganancias y pérdidas de una empresa son indisociables de ella, de modo que si tienes varias líneas de negocio, que usan diferentes entidades comerciales, no puedes, fácilmente, compensar pérdidas en una con ganancias de otra. Pero como los empresarios individuales son considerados como una sola entidad, para todas las fuentes de ingreso, disponen de más campo de acción para equilibrar pérdidas y ganancias.
Algunos puntos que hay que tener en cuenta son los siguientes:

- Una duda habitual entre los emprendedores es si fiscalmente les puede interesar más tributar como autónomos o como sociedad.

Como el impuesto de la renta va en aumento por tramos, la respuesta depende de tu volumen de negocio. Si es inferior a 41 400 euros, entonces, desde un punto de vista puramente tributario, puedes pagar menos impuestos como autónomo. Cuanto más alejada esté tu cifra de negocio de esta cantidad, más te va a interesar constituir una sociedad. Pero ten en cuenta que esta cantidad varía según las circunstancias personales, por lo que debes consultarlo detenidamente.

- Si esperas obtener mayores beneficios y quieres reinvertir en tu negocio una gran parte de ellos, entonces te será más conveniente crear una sociedad mercantil, anónima o limitada. Piensa que el tipo máximo para las empresas de mayor volumen es del 35 %. Y que una pyme con una base imponible de 120 202 euros tributa al 25 %. Por contra, un autónomo sufre una tasa del 43 % en el momento en que sus ganancias llegan a 53 407,21 euros, con ciertas excepciones.

- Los beneficios distintos del sueldo son tratados más favorablemente en el caso del empresario individual. Generalmente puedes obtener exención de impuestos sobre el elemento de los costes que están sólo parcialmente relacionados con el negocio, como el uso de un vehículo. En cambio, un directivo de una empresa paga impuestos sobre el valor comercial del vehículo y no se considera exento, como gastos del negocio, el que lo use para ir de su casa al trabajo y volver.

Pero todo este asunto es complicado y depende mucho de tus objetivos. Por ejemplo, si quieres maximizar tu derecho a hacer contribuciones para planes de pensiones, entonces una estrategia que es eficiente desde el punto de vista tributario, como la de constituir una sociedad mercantil, que es como se conoce dar el paso de autónomo a compañía limitada, puede no convenirte en absoluto. Por lo tanto, antes de tomar una decisión, consulta a un profesional en estas materias.

Pagar impuestos / calcular tasas impositivas

En el sitio web de la Agencia Tributaria (*www.agenciatributaria.es*) se describen las últimas tasas de impuestos y detalles sobre casi todo lo que puedas necesitar para tramitar correctamente tu declaración de impuestos.
Tal como comentábamos unos párrafos más arriba, el principal impuesto a las empresas es del 30 %, pero muchas empresas, dependiendo de su actividad económica, pagan menos del tipo genérico del 30 %.
La buena noticia, una cosa bastante rara cuando se trata de impuestos, es que las pequeñas empresas son, generalmente, tratadas más favorablemente que las grandes. En resumen, sólo pagas el máximo cuando tus beneficios superan el millón y medio al año. La mayoría de las empresas procuran no encontrarse en esa situación hasta que prevén que su volumen de negocios va a exceder los dos millones anuales.

Examinar el IVA

Como si pagar tributos sobre los beneficios no fuera suficiente, toda empresa de cierto tamaño tiene también que recaudar impuestos. El impuesto sobre el valor añadido (IVA) es un impuesto sobre el consumo. Es el sistema tributario europeo, aunque las tasas varían de país a país, lo mismo que los niveles a los que se impone y la imposición sobre cada producto.
En esencia, debes registrarte para recaudar el IVA si tu actividad económica exige que cobres el impuesto en cada factura emitida. De lo contrario, te estarías quedando con un dinero que es propiedad del Estado. Sin embargo, hay algunas actividades económicas que están exentas del pago del IVA, o que pagan un porcentaje reducido.
No vas a recibir ninguna recompensa por recaudar el IVA, pero sí te sancionarán si cometes errores en las declaraciones o no las entregas oportunamente.
En la página web de la Agencia Tributaria (*www.aeat.es*) encontrarás mucha información útil sobre todos los aspectos de este asunto, incluyendo detalles sobre las tasas de IVA y sus procedimientos.

Aplicar y declarar el IVA

El IVA es un impuesto complicado. La regla general es que todos los suministros de bienes y servicios son gravables a la tasa estándar (18 %) a menos que la ley diga, específicamente, que están gravados con un porcentaje reducido o totalmente exentos. En principio, todos los empresarios y profesionales que presten o adquieran bienes o servicios deben presentar las declaraciones trimestrales del IVA. No obstante, hay algunas excepciones en las que no es necesario presentar el impuesto, como en el autoconsumo o en algunas relaciones de trabajo de carácter especial. Cada trimestre, debes rellenar un formulario que muestra tus compras, y el IVA que se les aplicó, y tus ventas, y el IVA que repercutió sobre ellas. El IVA pagado y el repercutido se compensan entre sí y el saldo se envía a la Agencia Tributaria. Si en cualquier trimestre pagas más IVA del que repercutes, puedes optar por acumular esa cantidad para compensar ejercicios posteriores o exigir, al final del año, que te lo reembolsen.

Calcular el IVA

El sencillo sistema de contabilidad descrito en el capítulo 13 puede tener que ampliarse para incluir los registros del IVA. De modo que el libro de caja analizado, que utilizas en un sistema sencillo, necesitará columnas adicionales para las cifras de ventas antes de cargar el IVA, su importe y la suma de ambas cifras.



Calcular el IVA de cualquier transacción puede ser una operación confusa. Seguir estos simples pasos te ayudará a hacerlo siempre bien.

1. Coge el importe bruto de cualquier suma (artículos que vendes o compras), esto es, el total, incluyendo el IVA, y divídelo por 118, si la tasa sobre ellos es del 18 % (si la tasa es diferente, añade 100 a la tasa del IVA y divide por ese número).

   Lo que estoy diciendo es que la suma que hemos pagado o remitido sobre un artículo que vendemos es el cien por cien de la

factura neta, con otro 18 %.

2. Multiplica el resultado del paso 1 por 100, para obtener el total pre-IVA.

3. Multiplica el resultado del paso 1 por 18 para obtener el IVA de la factura.

Rellenar el formulario del IVA

Aquí es donde un sistema de contabilidad informatizado es imbatible. El programa informático de contabilidad genera automáticamente el detalle del IVA, por lo que tú únicamente tienes que introducir la tasa actual del impuesto, y listos. Y si dispones de las actualizaciones de software de la red, no tienes que hacer ni eso.
Básicamente, los inspectores de Hacienda están interesados en tres cifras:

- El importe del IVA que repercutiste a los bienes y servicios que vendiste.

- El importe del IVA que soportaste de los que te vendieron bienes o servicios.

- La diferencia entre esas dos sumas. Si la diferencia es positiva, ése es el importe de IVA que debes pagar. Si es negativa, tienes derecho a reclamar un reembolso por esa cantidad.

Para una empresa, el IVA es un juego de suma cero: no se gana dinero, pero tampoco se pierde; el que paga es el consumidor.
Las dos cifras finales son una comprobación de lo razonable de la suma entera. Deberás mostrar el valor de tus ventas y compras, menos el IVA, para el respectivo período.
Las declaraciones de IVA tienen que ir firmadas por la persona registrada para eso. Es importante recordar que una determinada persona es responsable del IVA, y que una sociedad limitada se considera como una persona en este caso. Tú no sólo estás actuando como un recaudador de impuestos sin sueldo, sino que hay sanciones por no presentar los informes

bien o entregarlos tarde. Estás obligado a guardar las declaraciones de IVA y esperar, periódicamente, la visita de algún inspector.

En efectivo o por transferencia

Generalmente, el IVA se grava sobre ventas facturadas, de modo que en teoría, y a menudo en la práctica, puede haber ocasiones en las que tengas que pagar IVA sobre sumas que todavía no has recibido. (En el capítulo 13 hay más información sobre las reglas contables.) Esta desgraciada situación puede ocurrir si envías una factura al final del trimestre y ésta todavía no ha sido pagada por el cliente en el momento en que te toca hacer tu declaración de IVA.

Cuando esto te suceda, recuerda que puedes pedir la devolución de las cuotas repercutidas sin cobrar. Hasta no hace mucho, el plazo para hacerlo era de un año. Es decir, tenías que esperar un año para obtener la devolución del IVA que tú habías pagado, y que no has recuperado. Ahora el plazo se ha reducido a seis meses si eres una pyme con una facturación inferior a 6 010 121,04 euros.



Una fuente importante de problemas es definir qué puede considerarse como un pago en concepto de IVA. Es decir, qué bienes o servicios gravados por el IVA puedes anotar en la columna de lo que has pagado ese trimestre. En general, todo gasto hecho “total y exclusivamente para fines del negocio” es deducible para los propósitos de la Agencia Tributaria. Si vas a reclamar el IVA, los gastos tienen que ser directamente atribuibles a los suministros gravables que haces. Si no puedes atribuir tus gastos a los suministros gravables que estás haciendo, serás considerado como el consumidor de última instancia y no podrás reclamar el IVA.

Minimizar los impuestos

No existe ningún motivo para que pagues lo máximo en impuestos. Mientras estés dentro de la ley por un margen seguro, debes explorar maneras de “evitar”, que no es lo mismo que “evadir”, obligaciones

tributarias. Éste es un campo complejo y que está sujeto a cambios frecuentes. Casi todos los años, las autoridades tributarias procuran tapar agujeros en el sistema de impuestos, mientras que los gestores y abogados mejor pagados procuran encontrar nuevas maneras de pagar menos.



Algunas de las áreas que debes tener en cuenta al evaluar tu responsabilidad tributaria son:

- Estar seguro de haber incluido todos los gastos deducibles. Especialmente si acabas de montar tu negocio, tal vez no sepas cuáles son los gastos deducibles. Por ejemplo, aunque las atenciones a los clientes no se consideran deducibles, lo que te gastes en comidas o en alojamiento por razones del negocio sí lo es.

- Si has tenido pérdidas en un determinado período tributario, éstas pueden ser, bajo ciertas circunstancias, trasladadas hacia adelante como contrapartida de impuestos sobre beneficios futuros, o hacia atrás como contrapartida de pasadas ganancias.

- Puedes diferir el pago del impuesto sobre ganancias de capital, en el impuesto de sociedades o el IRPF, si planeas obtener otro activo con lo que obtuviste por el que vendiste. Esto se conoce como *desgravación fiscal por reinversión*.

- Las contribuciones por planes de pensiones reducen el importe de tus ganancias gravables. Se puede incluso crear un plan de pensiones que permita intervenir, parcialmente, en la forma de usar esos fondos.

- Si piensas comprar activos de capital para tu empresa, adelanta tus planes de inversión para sacar el mayor provecho de la *deducción amortizable,* que es la porción del coste del activo con la que puedes compensar impuestos en un determinado año. Por ejemplo, si piensas comprar un ordenador, puedes deducir el cien por cien de su coste en el año en que lo compraste. En el caso de un

vehículo, la proporción será menor. Si, por ejemplo, en diciembre, sabes que unos meses más tarde tendrás que comprar un nuevo ordenador, cómpralo antes de final de año para aprovechar la deducción en ese mismo año tributario. Pues si lo haces después de esa fecha, te beneficiarás al año siguiente.

- Identifica los beneficios tributarios que tú, y quienes trabajan para ti, podríais recibir en lugar de ingresos gravables. Por ejemplo, un plan de venta de acciones puede lograr el mismo nivel, o incluso mejor, de compensación para tus empleados, con menos impuestos que pagar.

- Examina las ventajas y desventajas de sacar tu dinero de una compañía limitada en forma de dividendos o bien de sueldos. Estas dos maneras están gravadas de forma diferente y pueden permitirte una reducción de impuestos.

- Si en los años anteriores a comenzar tu negocio incurriste en algunos gastos relacionados con él, puedes, probablemente, considerarlos como hechos después de haber empezado. Entre esos gastos están los de investigación de mercado, diseño y prueba de tu producto o servicio, costes de activos de capital, tales como un ordenador, comprado antes de iniciar el negocio y luego incorporado a los activos de la empresa.

- También es posible incluir el coste total de los activos comprados a plazos en el cálculo del deducible de capital.

Esta lista es más orientativa que exhaustiva. Éste es un campo en el que una asesoría profesional oportuna puede traducirse en beneficios sustanciales en forma de ahorro de impuestos.

Abonar los impuestos de los empleados

No sólo debes pagar impuestos sobre las ganancias obtenidas por tu

empresa y recaudar el IVA de tus proveedores para remitirlo a una Agencia Tributaria siempre hambrienta, sino que también tienes que cuidar los asuntos tributarios de tus empleados. No pienses por un solo momento que esto se considera un acto de generosidad por tu parte, o algo conveniente, porque ya dispones de un sistema contable informatizado y tiempo disponible. No. Tú, como empresario, tienes la responsabilidad legal de pagar los impuestos de tus empleados.

Pagar impuestos cuando retribuyas

El IRPF y la cuota de la Seguridad Social de los empleados se recaudan cada mes, cuando se presentan las nóminas. Lo que el empleado debe pagar, como impuesto sobre su ingreso, se recauda a medida que lo percibe, y no globalmente en una fecha posterior. Si la empresa funciona como sociedad limitada, se considera que los directivos son empleados. Este sistema debe aplicarse a todos los sueldos y bonos que se paguen, incluido el tuyo.
En primer lugar el empresario debe calcular cuál es la base a partir de la cual se deducirán los impuestos de cada trabajador. Esta base total, previa a impuestos, recibe el nombre de *total devengado.* A esta remuneración tienes que sumarle la parte proporcional de las pagas extraordinarias y de aquellos conceptos retributivos que no tengan carácter mensual.
Una vez tengas esta cifra, debes restarle las deducciones por los gastos de Seguridad Social, que te detallo en el siguiente apartado, y del impuesto sobre la renta de las personas físicas. Si el empresario no ingresa estas cuotas en las arcas públicas puede ser multado con una cantidad considerable. Los porcentajes a deducir en los sueldos de los trabajadores se detallan a continuación; hay que señalar que el empleado puede pedir que esa cotización aumente, pero nunca que disminuya. Las retenciones que se aplican no se corresponden directamente con la retribución del empleado, sino con lo que se llama la base liquidable, que se obtiene de restar las deducciones al salario ganado. En el año 2011, las retenciones de los tramos superiores subieron y quedaron de la siguiente forma:

- Salarios superiores a 175 000 euros (45 %).
- Entre 120 000 y 175 000 euros (43 %).

- Para los trabajadores autónomos, el tipo general es de un 15 %, aunque se puede aplicar un 7 % para los primeros tres meses de actividad.

El resto se mantiene igual. Pero también hay que contemplar que la mayoría de retenciones se calculan en función de un procedimiento general estandarizado en el que se tiene en cuenta la situación familiar del contribuyente. De nuevo, la asesoría de un profesional resulta más que recomendable. También puedes consultar la página web de la Seguridad Social (*www.seg-social.es*) o utilizar un software de nóminas, que te lo calcula fácilmente y que puedes encontrar en el mercado a partir de 95 euros.

Contribución a la Seguridad Social

Además de deducir el impuesto sobre la renta, el empresario debe también deducir las contribuciones para la Seguridad Social, que deben presentarse ante la Administración en unos modelos creados para tal fin y que, además, deben ir incluidas en la nómina de cada trabajador.
Una vez que ya has calculado el total devengado a cada trabajador, debes deducir a esta cifra las contribuciones a la Seguridad Social. En primer lugar se encuentran las contingencias comunes. En el año 2011, éstas representaban el 28,3 % del total devengado a cada trabajador. De este porcentaje, un 23,6 % corre a cargo del empresario, y el 4,7 restante, del trabajador.
En segundo lugar hay que deducir del sueldo de cada trabajador la cotización por desempleo, cuya base depende del tipo de contrato. Para los indefinidos, tanto a tiempo completo como parcial, hay que deducir un 7,05 %, del cual un 5,5 % corre a cuenta de la empresa y el 1,55 restante, del trabajador. Cuando se trata de un contrato de duración determinada estas cifras varían sensiblemente: si es a tiempo completo, la cuota total es de 8,30 euros; para los que son a tiempo parcial, de 9,30 euros.
Consulta a tu gestor o en la página web de la Seguridad Social para conocer la tasa exacta según el tipo de contrato.
No acaban aquí las deducciones: hay que añadir además las de formación profesional y las de las horas extraordinarias. Como en las anteriores, el

empresario paga una parte y el trabajador otra. Además, no olvides que también deberás cotizar al régimen general de la Seguridad Social por las contingencias profesionales, es decir, por los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. La cotización por estos conceptos corre a cargo exclusivamente de la empresa.
El trabajador debe ser informado de estas deducciones, pero a quien más interesan, claro está, es a la Tesorería General de la Seguridad Social. A la hora de ingresar los importes por estos conceptos deberás presentar las cantidades siguiendo unos documentos oficiales que imprime el Estado, y que están disponibles en las delegaciones de la Seguridad Social. Estos impresos son los siguientes:

- El boletín de cotización, que debe incluir los datos del responsable de la empresa ante la Seguridad Social, los importes y los datos de los trabajadores. Este impreso se conoce como *TC-1* y se subdivide en varios modelos según el sector profesional.

- Por otra parte hay que incluir la relación nominal de los trabajadores en el llamado *modelo TC-2*. Aquí se detallan los nombres de los trabajadores, sus bases de cotización y las prestaciones que hayan sido satisfechas en régimen de pago delegado.

Existen más deducciones por realizar en los sueldos de los empleados, pero que no son aplicables ni a todos los trabajadores ni a todas las empresas. Algunas de ellas son por carácter sindical, mandamiento judicial de embargo, pagos indebidos, huelga y muchos otros conceptos.
Si decides establecerte como autónomo, cotizarás en un régimen especial y podrás decidir cuál es la base por la que cotizarás ante la Seguridad Social, y si ésta incluye la incapacidad temporal. La base máxima por la que puede cotizar un autónomo es de 3230,10 euros mensuales, y la mínima es de 850,20 euros. Existen descuentos para mayores de 50 años y para autónomos con cinco o más años cotizados.

Responder por los impuestos de los empleados

Al pagar el salario a tu plantilla, debes registrar el pago neto en tu libro de caja, lo mismo que lo pagado al recaudador de impuestos en concepto de IRPF y de Seguridad Social.
Si sólo tienes uno o dos empleados, probablemente bastará con el registro de pagos en el libro de caja, junto con la documentación del IRPF, Seguridad Social y demás. Pero si tienes más de dos empleados deberás llevar un libro de salarios o de nóminas.
La hoja de deducciones muestra el registro de pagos abonados a cada empleado a lo largo del año. También es obligatorio que registres todo lo pagado a todos los empleados, en un día determinado.
La ley establece que los empresarios deben dar a su personal informes detallados de los pagos, conocidos como nóminas. Éstas deben mostrar:

- Paga bruta.
- Paga neta.
- Cualesquiera deducciones (mostrando los importes de cada una y la razón por la cual se hicieron).

El sitio web de la Agencia Tributaria (*www.aeat.es*) y el de la Seguridad Social (*www.seg-social.es*) tienen detalles sobre estos impuestos laborales.

Sobrevivir a una inspección de Hacienda

Es de esperar que, con buenos sistemas de gestoría y contabilidad, puedas evitar cualquier disputa sobre impuestos y otros asuntos conflictivos. Unos registros completos son esenciales para que puedas defenderte con éxito de falsas acusaciones por mala gestión.
Si tienes en cuenta todos los factores enumerados en las siguientes secciones, te resultará más fácil entender cómo empiezan las inspecciones fiscales y qué te puede pasar si le toca el turno a tu empresa.

Racionalizar los motivos

Hacienda consigue su información de tres fuentes: sus propias investigaciones y los informes que recibe de los contribuyentes constituyen la inmensa mayoría de esa información. Sin embargo, una tercera fuente, cada día más efectiva, es pedir a la gente que informe sobre sí misma. Aunque suene paradójico, parece que funciona. Aunque no equivale por completo a una amnistía, aquellos que trabajan por su cuenta y han cruzado el umbral entre no tener que pagar impuestos y haberlos evadido, pueden contactar a las autoridades tributarias anónimamente y obtener consejo confidencial sobre cómo salir del lío.
Ten en cuenta que las otras empresas o personas con las que trabajas también rinden cuentas a la Agencia Tributaria, así que lo que tú declares y lo que ellos declaren sobre vuestra relación económica debe coincidir. Si no, puedes estar seguro de que te va a caer una inspección de Hacienda.
Los inspectores de Hacienda pueden hacer cualquiera de las siguientes cosas:

- Pasearse por áreas residenciales y observar dónde se están haciendo remodelaciones caras.
- Visitar bares, restaurantes, hoteles, tiendas de fotocopias y otros negocios que mueven efectivo, examinando cuidadosamente las estructuras de costes de esos negocios.
- Leer periódicos locales para comprobar si el estilo de vida que los contribuyentes declaran corresponde al real.
- Consultar bases de datos de empresas y registros de empresas en internet.
- Revisar el alquiler y venta de plazas de parking en ciertas zonas.
- Examinar el registro de la propiedad para examinar compras y ventas de casas y vigilar el registro de propietarios de yates.

Las autoridades tributarias introducen en sus ordenadores toda la información que obtienen y cruzan todas esas fuentes de datos. Tienen un equipo de gente muy preparada, que examina específicamente los usos de la

tecnología de la información en inspecciones tributarias y pueden, generalmente, descubrir cualquier cosa que no parezca correcta. Por ejemplo, si alguien sostiene que su negocio no le está reportando beneficios, pero se compra un yate, tiene una plaza de parking residencial en una zona de la ciudad en la que aparentemente no vive y está construyéndose una piscina en casa, suenan las alarmas.
Pero lo más probable es que alguien proporcione la información a los inspectores. Esos informantes son, a menudo, esposas resentidas, empleados perjudicados, competidores, vecinos celosos o amantes engañados. Algunos de estos informes son de segunda mano y peligrosamente falsos, pero así es como funcionan los chismes. A alguna gente le gusta presumir de cómo disfraza gastos o retira dinero que no registra en los libros, de modo que realmente no debe sorprender que empiece el chismorreo. Si esos chismes llegan a oídos equivocados, entonces empiezan las investigaciones.
La duración de una inspección varía según la complejidad del caso y la disponibilidad de información. Sería raro que un caso –de principio a fin– no haya sido aclarado en año y medio. No obstante, en casos técnicamente complicados, puede durar mucho más si, por ejemplo, ambas partes necesitan buscar asesoría fiscal.

Reconocer los indicios de que te están vigilando

No es muy difícil saber si se cierne sobre ti una inspección fiscal. Lo más probable es que recibas una carta de la Agencia Tributaria, o que la reciba tu gestor. La carta vendrá acompañada de una descripción del procedimiento. Cuando esto ocurre, puedes estar seguro de que ya disponen de mucha información.

Anticipar lo peor que puede pasar

Recuerda que, como empresario, debes guardar todos tus libros de cuentas. Del mismo modo, el Registro Mercantil debe guardar los datos de tu empresa durante seis años. Hacienda tiene poder suficiente como para exigir al contribuyente, y a terceras partes, los documentos que quiera. Siempre están autorizados para obtener papeles y documentos con sólo

pedirlos, si la petición es válida. Y pueden remontarse hasta 20 años en la investigación de los negocios de cualquiera si sospechan de fraude. Eso es mucho más que los seis años que estás obligado a mantener tus propios registros contables. De modo que si te ciñes estrictamente a la norma de los seis años, puedes quedar en desventaja ante una inspección fiscal.
Lo que no pueden hacer los inspectores de Hacienda es insistir en entrevistarse con el contribuyente, o con terceras partes; no pueden obligar a la gente a declarar contra sí misma.
Los inspectores de Hacienda están autorizados a registrar instalaciones y revisar documentos, si disponen de permiso judicial para ello. Si inspeccionan las instalaciones, no obstaculices su trabajo, pero sigue estas sencillas reglas:

- Asegúrate de que tu gestor o asesor fiscal llegue a tu local lo antes posible.
- Lee la autorización judicial y asegúrate de que la comprendes.
- Recuerda que no tienes obligación legal de hablar.
- Asegúrate, también, de que tu personal sepa que no tiene la obligación legal de hablar.
- Pregunta el propósito de la inspección.
- Obtén un recibo por cualquier material que se lleven.
- Obtén el nombre y la oficina del inspector encargado del asunto.

En Hacienda comprenden el mundo real y que la vida de la gente es complicada en muchos aspectos: personal, comercial y financiero. Sus inspectores se esmeran en proteger confidencias y evitar vergüenzas.
En la práctica, esto quiere decir que las revelaciones pueden obtenerse de varias maneras. Marido y mujer, digamos, pueden hacer una revelación conjunta de lo que consideren apropiado, y luego encontrarse separadamente con los de Hacienda para revelar asuntos de los que no está al tanto el otro cónyuge. Así mismo, los directivos de una empresa pueden revelar cosas que sus colegas ignoran.

Negociar las sanciones

En teoría, las multas pueden ascender al cien por cien de los impuestos no pagados; en la práctica se les aplica un porcentaje de penalización en función del tiempo transcurrido desde el momento en que debías cumplir con tus obligaciones. Pero lo usual es que Hacienda no demande, ni persiga. De modo que las inspecciones que terminan con alguien en la cárcel son relativamente escasas.



Si Hacienda te avisa de que te van a demandar, las consecuencias pueden ser muy graves y debes buscar asesoría profesional inmediatamente. El principal objetivo de Hacienda es asegurarse de que los contribuyentes paguen la cantidad correcta de impuestos.

Asegurarte contra pérdidas

Las inspecciones fiscales pueden ser muy caras. Aparte de cualquier multa, tendrás que pagar lo que te cobren tus asesores o consejeros por responder a las preguntas del inspector. Esto podría ser una suma considerable hasta en casos relativamente triviales. Y aunque tú ganes el pleito, no recuperarás esos gastos.

Puedes protegerte frente a algunos de estos problemas suscribiendo un seguro que te ampare en caso de una investigación por impuestos, IVA y Seguridad Social, que al menos garantizará que obtienes asesoría competente y oportuna sin coste adicional. Consulta con tu empresa aseguradora cuál es el producto que mejor puede protegerte en caso de proceso judicial.

Capítulo 15

Mejorar el funcionamiento

En este capítulo

- Reconocer que es importante conservar los clientes
- Medir la satisfacción de los clientes
- Descubrir formas de reducir costes y trabajar mejor
- Evaluar las estrategias de ampliación de mercado
- Examinar oportunidades para nuevos productos

Una desagradable perogrullada del mundo de los negocios, y de muchos otros campos, es que una vez asignados los recursos, éstos acaban resultando mal asignados con el tiempo. Otra manera de ver este problema es decir que sólo porque algo “no está roto”, no quiere decir que no pueda lograrse que funcione todavía mejor. Si quieres que tu empresa crezca y siga creciendo, tienes que hacer un esfuerzo continuo por mejorar todos y cada uno de los aspectos del negocio.

En este capítulo se explica qué debes hacer, y cómo, para que tu empresa prospere, manteniendo satisfechos a tus clientes, mejorando tu eficiencia y efectividad, y expandiendo y ampliando tu negocio.

Comprobar tus sistemas internos

Para mejorar el funcionamiento debes, en primer lugar, disponer de sistemas que te ayuden a medir el rendimiento. En las dos subsecciones siguientes encontrarás consejos para evaluar cómo estás invirtiendo tu tiempo y cómo puedes aprovechar al máximo el mercado.

Hacer un seguimiento de tus hábitos

Una buena prueba de que estás dedicando suficiente tiempo a mejorar el rendimiento es llevar la cuenta de cómo empleas tu tiempo, digamos, a lo largo de un mes. Al registrar el trabajo que haces y el tiempo que inviertes en cada tarea importante, pon al lado de cada una la letra R, si es rutinaria, la E si es estratégica y la M si es para mejorar el funcionamiento.
Son tareas rutinarias reuniones con clientes o con el director de tu sucursal bancaria, entregar un producto o servicio o contratar a un nuevo empleado. Las tareas estratégicas comprenden la consideración de un cambio importante de actividades, como hacer un producto o comercializarlo, aliarse con alguien o adquirir el negocio de un competidor. Las tareas de mejora incluyen todos los elementos que trato en este capítulo (actividades orientadas a incrementar la producción, a reducir los costes o a obtener mayores rendimientos del negocio existente).
Casi todos los empresarios dedican el 95 % de su día a tareas rutinarias, y sólo atienden asuntos estratégicos o de mejora cuando se dan de narices con un problema. Por ejemplo, muchos no se preocupan por el efectivo hasta que éste se acaba. Entonces cogen el teléfono y empiezan a acosar a los clientes para que paguen. Pero lo que deberían haber hecho era introducir nuevos procedimientos para cobrar el efectivo antes de la crisis.



Si no estás dedicando, al menos, el 30 % de tu tiempo a tareas estratégicas y de mejora, entonces, probablemente, vas hacia el precipicio.

Analizar tu posición en el mercado



Un *análisis DAFO* (*SWOT,* en inglés) es una forma de consolidar todo lo que sabes sobre tu posición competitiva en el mercado. DAFO son las siglas de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Muchas empresas usan regularmente este método de análisis, y son muy pocas las que lo prueban y no vuelven a usarlo. En mi opinión, el DAFO es el camino que hay que seguir.

Un análisis DAFO no puede aplicarse a la totalidad del negocio. Debes analizar por separado cada segmento importante del mercado. Debido a que las necesidades de los clientes son diferentes en cada segmento, hay que hacer diferentes cosas para satisfacer esas necesidades. Puede que te encuentres con diferentes competidores en cada segmento, de modo que tus fortalezas y debilidades serán las de ese entorno competitivo. Por ejemplo, para una aerolínea de larga distancia, sus principales competidores son las otras líneas aéreas. Para los trayectos nacionales, además de la competencia de las otras aerolíneas, tiene que tomar en consideración la competencia que le hace el tren de alta velocidad.

Descubrir fortalezas y debilidades

Una fortaleza, o una debilidad, es un elemento que importa a los clientes afectados. De hecho, tiene que ser un factor tan importante en la mente del cliente que éste no compraría si no fuera por eso. Estos factores se conocen como factores clave del éxito y funcionar conforme a ellos es lo que reafirma tus fortalezas o debilidades.

Descubre cuáles son los cuatro o cinco factores que determinan el éxito en

el mercado. En el caso de libreros minoristas, la ubicación, la variedad de oferta de títulos, las horas de atención al público, un personal especializado y el ambiente pueden ser los cinco elementos principales. Clasifica a tus competidores según su comportamiento en esas áreas clave, o mejor aún, pregúntaselo a tus actuales clientes. Si tus competidores no pasan la prueba, tienes una fortaleza.

Vigilar oportunidades y amenazas

Es importante reconocer que una idea, invento o innovación no es necesariamente una oportunidad para que tu negocio crezca. Una oportunidad tiene que ser atractiva, durable y oportuna; se centra en un producto o servicio que crea o añade valor para el comprador y el usuario final.

Examinar lo que es atractivo para ti es bastante sencillo, pero calcular la duración probable de una oportunidad, o si es el momento oportuno para aprovecharla, no es tan fácil. En cierta medida, ésa es la esencia de la habilidad de un empresario. En cuanto a oportunidades, lo que buscas son las que supongan el máximo para la empresa, y que tengan, al mismo tiempo, una alta probabilidad de éxito. Los beneficios que estás buscando pueden cambiar a lo largo del tiempo. En los primeros años, el flujo de caja puede figurar en los primeros lugares de la lista. Más adelante, un crecimiento rápido y amplios márgenes de beneficio pueden ser más importantes.

Las amenazas pueden provenir de todas partes: cambios en el clima político o económico, nuevas leyes o problemas con tu reputación corporativa pueden tener un impacto negativo en tu negocio. Por ejemplo, una empresa que opera a través de internet puede descubrir que algunos clientes insatisfechos con un hotel han creado un foro de quejas sobre el mismo. Esto puede estar afectando a la captación de nuevos clientes en internet si uno no tiene un sistema de control de la reputación *online*.

Los cambios en el perfil demográfico de la población (más gente jubilada y menos en edad de trabajar) o cambios en los hábitos de consumo afectan a todos los negocios, sean antiguos o nuevos.



Siempre hay que tener en cuenta muchas amenazas potenciales, pero deberás concentrarte en las que puedan tener mayor impacto y más posibilidades de suceder.

Hacer el análisis real

El proceso DAFO propiamente dicho consiste en pedir a varios grupos que compartan sus opiniones sobre la mayor fortaleza de tu empresa, su mayor debilidad, el campo de máxima oportunidad de desarrollo y de dónde procede la mayor amenaza.



Para llevar a cabo un análisis DAFO, tendrás que considerar por separado cada elemento para cada uno de los principales segmentos del mercado.

He aquí una lista de cuestiones que deberías tener en cuenta para descubrir el cociente DAFO en cada segmento:

1. Determina tu propio punto de vista.

   Decide cuál es el punto fuerte de tu negocio, cuál es su mayor debilidad, dónde están las oportunidades para conseguir más clientes y cuál es la mayor amenaza que se cierne sobre tu empresa.

2. Descubre lo que otros empresarios y tu equipo directivo piensan sobre estos puntos.

3. Haz las mismas preguntas a tu personal más nuevo.

4. Reúne a un grupo de clientes para que respondan a las mismas preguntas.

5. Analiza las diferencias de opinión de cada grupo.

Si tienes contacto habitual con tus clientes y tu mercado, debería haber poca diferencia entre los diversos grupos. Si hay una gran diferencia, piensa en lo que podrías hacer para que la brecha disminuya hasta desaparecer.
El análisis DAFO te ayudará a concentrarte en los asuntos importantes y, una vez terminado, te dará los ingredientes y el marco de acción para desarrollar tu estrategia de marketing, de la que ya te hablé en el capítulo 10.

Retener a los clientes

Las empresas gastan una enorme cantidad de tiempo y dinero consiguiendo clientes, pero no en conservarlos. Este comportamiento es tan inútil como echar agua, o tal vez oro derretido sería una mejor comparación, en un cubo que tuviera en el fondo un gran agujero. La mayor parte del chorro, si no todo, se necesita para mantener el cubo parcialmente lleno. No importa lo rápido que sea el flujo que entra: el que sale es igual de rápido.
Prácticamente todos los empresarios están de acuerdo en la importancia de cuidar a los clientes, pero muy pocos desarrollan realmente estrategias de control de la calidad de sus servicios al cliente y muchos menos de fidelización. Se centran mucho más en captar nuevos clientes, sin pararse a analizar por qué algunos clientes se van y, un error aún peor, sin analizar cuáles de sus clientes son los más rentables. Se calcula que en todas las empresas, entre un 20 y un 30 % de los clientes proporcionan el 70 u 80 % de los beneficios de un negocio. Imagina lo importante que es detectar a los mejores.
Para gestionar bien tu cartera de clientes, lo primero que debes hacer es analizar cuál es el ratio de retención de tus clientes. ¿Cuántos de los clientes que tenías a principios del año pasado son todavía fieles y te siguen comprando? Si, por ejemplo, tienes 100 clientes en enero y 110 en diciembre, pero 85 de los clientes originales son fieles todavía, entonces tu tasa de retención es del 85 %.
El siguiente paso es realizar un análisis de cada uno de los clientes, qué tipo de productos compran, si los que compran son los más rentables para la empresa, etc. Por ejemplo, un cliente puede realizar pedidos de gran volumen, pero sólo comprar los productos de la empresa que menos margen

te dejan. Y otro, con un volumen inferior de compras, tener un perfil de cliente que compra los productos o servicios de más valor añadido y los que mayores márgenes te dejan.
Siguiendo con el ejemplo anterior, imagina que los 25 nuevos clientes que has captado en el último año han llegado atraídos por promociones que has realizado durante este año y que los 15 que se fueron no eran clientes que buscaban precio bajo, sino calidad. ¿Vale ahora más tu cartera de clientes que antes, aunque tengas diez más? En absoluto, seguramente los nuevos se marcharán enseguida a la competencia, atraídos por otros precios más bajos.
En el mercado existen herramientas de gestión comercial que pueden ayudarte a conocer toda esta información sobre tus clientes. Son *software* llamados CRM (*Customer Relationship Management*), que analizan todas estas variables: clientes perdidos, clientes fidelizados, cuáles son los más rentables, contactos de *e-mail* para diseñar estrategias de recuperación de los clientes perdidos... Como en todo, este tipo de soluciones las puedes encontrar gratuitas por internet, como Zoho CRM, comprar un paquete cerrado o pedir una solución escalable y que se adapte a tu negocio. Si tu empresa tiene un volumen de clientes muy pequeño, lo mejor es que todo este tipo de información la busques por ti mismo hablando directamente con los clientes y analizando cuál es el motivo por el que los has perdido; entre los que te compran, qué tipo de productos buscan, por qué te compran a ti y no a tu competencia, etc. Con esa información, podrás diseñar estrategias para fidelizar a los mejores.

Ser consciente de lo importante que es conservar a los clientes

El sentido común, y diversos estudios, indican las principales razones por las cuales es muy importante conservar a los clientes:

- Cuesta más conseguir clientes nuevos que conservar los que se tiene. Sumando la investigación de mercado, las proyecciones y el tiempo de venta, etc., conseguir un cliente nuevo cuesta entre tres y siete veces más de lo que vale conservar uno viejo.

Esto no es más que una versión de la vieja máxima militar de Montgomery, según la cual, para garantizar el éxito, las unidades de ataque requieren varias veces más fuerza que las de defensa.

- Cuanto más tiempo se conserva un cliente, más serán los años entre los que repartir el precio de conseguirlo. Si se reparten los costes de conseguir nuevos clientes a lo largo de diez años en lugar de uno o dos, la ganancia anual por cliente será mayor. Supongamos que te cuesta 500 euros conseguir un cliente nuevo, y que ese cliente te produce unos beneficios brutos de 1000 euros cada año que lo conservas. Si lo conservas un año, tus beneficios netos serán de 500 euros (1000 – 500). Pero si lo conservas durante diez años, tu ganancia anual es de 950 (1000 – 500/10). Además, los clientes fieles tienden, con el tiempo, a gastar más.

- Los clientes antiguos están casi siempre dispuestos a pagar algo más por el servicio, y menos inclinados a compararlo con el de tus competidores, porque ya conocen tu negocio y les gusta.

Evitar las consecuencias de perder clientes es una poderosa razón para mantener una buena imagen entre tus clientes actuales. Algunas de esas consecuencias son:

- Un cliente insatisfecho le cuenta su experiencia a otras personas, que se calculan entre 8 y 15. El solo hecho de evitar esta publicidad negativa ya vale algo.

- Tus antiguos clientes son tierra fértil para tus competidores. Si sabes conservar a tus clientes, tus competidores tendrán que ofrecer atractivos para quitártelos y esto les costará tiempo y dinero.

Trabajar en la retención de clientes



Utiliza estas cinco reglas para retener a tus clientes y mejorar tu volumen de beneficios:

- Convierte la atención y retención de clientes en un objetivo explícito y recompensa a tu equipo por conservarlos, y no sólo por conseguirlos.
- Descubre por qué pierdes clientes. No te resignes a dejarlos ir; diseña un cuestionario para averiguar por qué se han ido, o destina alguna persona, que no sea el vendedor que los perdió, a averiguarlo. Te sorprenderás de lo contentos que se sentirán de contarte por qué no se quedaron contigo, si les explicas que eso servirá para atenderles mejor la próxima vez.
- Investiga la calidad del servicio y los productos de tus competidores. Si te resulta práctico, cómprales regularmente. Si no puedes hacerlo, intenta estar cerca de gente que lo haga.
- Si hay una parte de tu organización que es mejor en la atención al cliente, haz que enseñen a los otros cómo lo hacen.
- Reconoce que los mejores en cuidar a los clientes son los empleados que tratan directamente con ellos. Pero esto significa que tienes que formarles y autorizarles a tomar decisiones inmediatas. Sólo con las cifras no convencerás a los clientes de que realmente quieres mantener su favor.

Retener a los clientes no es la actividad pasiva que parece. En las siguientes secciones se sugieren maneras de tener satisfechos a los clientes.

Comprobar las quejas

Una aterradora estadística dice que en un 98 % de los casos, las quejas no se presentan. La gente simplemente no las hace o, lo que es peor, no

encuentra ante quien quejarse. Habría que ser un ermitaño para no haber tenido nunca ocasión de quejarse por algo, pero intenta presentar una queja a las 10 de la noche, en una estación de trenes, para tener una idea de lo que es un desierto.

No puedes suponer que, como no te llegan quejas, tus clientes están satisfechos y se van a quedar contigo. Tampoco deduzcas que no van a estar por ahí hablando mal de ti o de tu empresa. No olvides que a la gente le gusta compartir con otros los motivos de sus quejas, y que éstos, a su turno, los comparten con otros. Internet se ha convertido en este sentido en el principal canal para compartir quejas y su capacidad para llegar a muchos clientes lo ha convertido en el canal más importante para pulsar lo que opinan los clientes sobre cualquier empresa. En internet se crean a menudo foros para hablar mal de las empresas que han tratado mal a un cliente, o simplemente, se comparten opiniones que corren como la espuma a través de las redes sociales.

Un error habitual entre las empresas que todavía no han dado el paso de poner su página web en redes sociales de gran calado, como Facebook o Twitter, es pensar que si no están en ellas no se va a hablar mal de ellas. Los clientes hablan en internet, aunque tú no los oigas. Pero si lo hacen y no estás ahí para darles una buena respuesta, la mala reputación de tu empresa puede correr como la pólvora.



Organiza un sistema que te permita estar seguro de que tus clientes tienen todas las oportunidades posibles para expresarte lo que piensan de tu producto o servicio. Éste puede consistir en un breve cuestionario, una llamada telefónica de seguimiento, una eficiente y activa cuenta de Twitter o una página web en la que tus clientes puedan opinar. Lo cual ofrece, además, la posibilidad de descubrir buenas ideas para mejorar tu negocio.



Un empresario que está muy atento a los problemas (y, por cierto, oportunidades) que presentan las quejas es Julian Richer, fundador de la cadena de tiendas de discos y aparatos de alta fidelidad Richer Sounds. Su lema es que el personal debe ofrecer a los clientes amplias

oportunidades para quejarse. No *"razones"* para hacerlo, sino *"oportunidades"* de hacerlo. Para poner esta política en práctica, Richer recurre a una serie de técnicas. Todo el proceso de verificación de la satisfacción del cliente comienza en el momento en que éste entra en una de sus tiendas. A los clientes se les invita a hacer sonar la campanilla de la entrada si creen haber recibido un servicio o ayuda especialmente bueno, ayuda que puede consistir simplemente en recibir un buen consejo, o encontrar un producto deseado a un precio más interesante. Los clientes que compran equipos de alta fidelidad se encuentran, cuando llegan a su casa, con que el paquete incluye una postal con un breve cuestionario, para que anoten sus impresiones inmediatas: ¿Funciona el producto como está especificado? ¿Presenta algún desperfecto? ¿Está satisfecho con el servicio que le han prestado? La postal va dirigida a "Julian Richer, Fundador" y no, como en la mayoría de esos casos, al "Departamento de Servicio al Cliente, Almacén Tal, Apartado de Correos XXX, bla, bla, bla". Richer hace encuestas para averiguar si sus clientes están satisfechos y estimula a sus empleados a proponer ideas para conocer las reacciones de los clientes. De hecho, insiste en que cumplan ciertos objetivos mínimos de respuestas sobre la satisfacción de los clientes, pues no considera una opción válida el silencio. Richer es plenamente consciente de la otra gran estadística relacionada con los clientes insatisfechos: un 98 % de los clientes insatisfechos comprarán otra vez en el mismo negocio si se atiende su queja con efectividad y prontitud. No sólo volverán a comprar, sino que le dirán a todo el mundo lo listos que fueron al conseguir que se atendiera su queja. Nada hace a la gente tan feliz como poder quejarse de algo sin que les cueste nada.

Establecer estándares de servicio al cliente

Por *servicio al cliente* se entienden todas las actividades que acompañan la compra que hace el cliente, desde el momento en que éste se da cuenta de que tu negocio o tú podéis suministrarle un producto o servicio determinado, hasta el momento en que ya es dueño de ese producto o servicio y está en condiciones de disfrutar de todos los beneficios que le hiciste creer que ofrecía.
La mayor parte del valor de muchos productos y servicios reside en la forma en que se presentan al cliente. También es la razón que,

probablemente, tendrá más influencia en que ese cliente vuelva o recomiende tu negocio a otros. El servicio al cliente funciona mejor cuando:

- Se estimula a los clientes a comunicar sus problemas.
- Los clientes conocen, desde el principio, sus derechos y responsabilidades.
- Los clientes conocen las circunstancias en que pueden exigir que les devuelvan su dinero y saben cómo aprovechar otros derechos.
- Los clientes sienten que controlan el problema. Es mucho mejor devolverles todo el dinero si están insatisfechos, que exigirles que den una buena razón para el reembolso. Un reembolso, o cualquier otro recurso que les ofrezcas, debe ser inmediato.

Una transacción repetida es otra fuente de beneficios. Y la repetición surge de mantener a los clientes verdaderamente satisfechos y, preferiblemente, sorprendidos con la calidad de tu producto. Las ventas repetidas ahorran innecesarios gastos en publicidad y promoción para atraer a nuevos clientes.

Es cierto que, a medida que se incrementa la calidad de vida, más importantes, en relación con el precio, serán la calidad, la conveniencia y el servicio. Invertir en una estrategia de servicio al cliente ahora es invertir en una mayor rentabilidad futura.

Es importante que te dotes de un modelo a seguir para prestar un servicio efectivo al cliente, y que tengas en cuenta el recurso de la “compra misteriosa” para mantener bajo control los estándares de servicio. En las siguientes secciones se explican estos dos aspectos.

El servicio al cliente es, a menudo, la diferencia entre conservar clientes para toda la vida y perder clientes a montones. Tú mismo y el resto de tu equipo debéis prestar siempre un servicio excelente a los clientes.

Para lograr esto, todos debéis tener claro cuáles son los elementos importantes de un buen servicio al cliente, y todos debéis incorporar esos elementos en el trato cotidiano con los clientes.

Los elementos clave de tu plan de servicio al cliente deben comprender.

- **Contacto inicial:** El primer contacto del cliente con la empresa crea una impresión duradera, y puede conquistar clientes y mantenerles fieles al negocio. Todo tu personal debe estar preparado para responder preguntas o consultas de forma rápida y competente. Deben saber cómo dejar en los clientes la impresión de que sus solicitudes serán satisfechas.

- **Flujo de información:** Mantener a los clientes informados sobre la marcha y estado de sus pedidos influye en la percepción que tienen del funcionamiento de tu negocio. El plan de acción debe especificar cada paso del proceso: presupuesto o precio, confirmación del pedido, notificación de entrega, instrucciones de instalación, etc. Un flujo regular de información a lo largo de este período da a tus clientes la sensación de que son importantes para ti.

- **Entrega:** La entrega del producto o servicio es una parte clave del servicio al cliente. Tu producto tiene que estar disponible a tiempo, los plazos de entrega deben ser razonables y la entrega misma debe realizarse de manera que satisfaga los requisitos del cliente.

- **Servicio posventa:** Una buena atención en ciertos aspectos posteriores a la venta, tales como mantenimiento, reparaciones, teléfonos de contacto para emergencias, notificaciones de actualizaciones, manuales de instrucciones, políticas de devolución de mercancías y de seguimiento de defectos, ayuda a que tus clientes vean que te preocupas por hacer de su relación con tu empresa una experiencia positiva.

- **Solución de problemas:** Ésta es, a menudo, la prueba de fuego del servicio al cliente. Tu equipo debe ser capaz de darse cuenta de cuándo un cliente tiene una verdadera crisis y cuáles son los procedimientos para atenderla.

Muchas firmas con altos estándares de servicio al cliente pueden cobrar algo más por sus productos. Sin embargo, existen muchas maneras de

prestar un buen servicio al cliente con ningún coste. Después de todo, requiere el mismo esfuerzo contestar con amabilidad el teléfono, que contestarlo áspera y bruscamente. Mejorar el servicio al cliente encamina el negocio hacia cotas más altas de rentabilidad.

Hacer una "compra misteriosa"

No, no se trata de la sensación que se tiene al llegar a casa con la compra familiar de la semana. Se trata del proceso mediante el cual averiguas la calidad del servicio que están prestando tus empleados, su amabilidad, velocidad y conocimiento del producto, lo que te permitirá estar seguro de que tus clientes están bien atendidos.



Compra misteriosa es la evaluación, medición y transmisión de lo observado y medido, en cuanto a aplicación de los estándares de servicio al cliente, que realizan unos agentes que actúan como si fueran clientes. Puede decirse que es el método más rápido y efectivo para conseguir datos reales y objetivos acerca de la calidad del servicio al cliente. Los empleados tienen que estar alerta con todos los clientes, ya que cualquiera de ellos puede ser un "comprador misterioso".

La "compra misteriosa" puede medir estos aspectos clave:

- ¿El personal es experto, servicial y amable?
- ¿El personal es competente al vender tus productos o servicios?
- ¿Procura el personal vender productos o servicios relacionados con la consulta del cliente?
- ¿Cómo se trata a los clientes cuando se quejan o devuelven mercancías?
- ¿Acata el personal todas las normas o regulaciones que se aplican a tu sector?
- ¿Tus precios y otras condiciones son competitivos?

- ¿Está tu producto expuesto adecuadamente, con la información apropiada y demás materiales necesarios en el punto de venta?
- ¿Están las instalaciones en buenas condiciones, limpias y funcionales?
- ¿Cómo se comporta el personal que atiende el teléfono?
- ¿Es efectiva tu página web?

Premiar la lealtad

Como ya he explicado, las razones por las cuales la lealtad de los clientes mejora la rentabilidad del negocio son que conservar clientes cuesta menos que encontrar y conquistar nuevos; los clientes fieles se inclinan a hacer mayores pedidos, y no siempre piensan primero en el precio, como sí lo hacen los nuevos. Entonces, ¿qué funciona y qué no, cuando se trata de conservar la fidelidad de los clientes?

Una de las herramientas que no han cumplido su cometido ni han resultado tan buenas como parecían son las tarjetas de fidelización para clientes. Cuando fueron introducidas, los vendedores minoristas se entusiasmaron ante la posibilidad de reunir montones de datos de gran valor sobre sus clientes. Pero a la postre se quedaron en grandes bases virtuales llenas de datos e información que no se han utilizado.

Analizar los hábitos de compra de millones de consumidores mediante el examen de esas tarjetas puede resultar prohibitivamente caro, y pocas empresas han utilizado gran parte de los datos recogidos para hacer sentir especiales a sus clientes y así asegurar su lealtad.

Según el estudio “Tendencias del consumidor y fidelización de clientes 2011”, realizado por The Logic Group e Ipsos España, al participar en programas de fidelización, los clientes esperan conseguir en primer lugar descuentos en los productos, seguido de un buen servicio, premios y ofertas atractivas. En el otro extremo, lo que menos les gusta y la razón por la que puede fracasar tu sistema de fidelización es que se ofrezca un mal servicio en general, que se establezcan condiciones muy rígidas para conseguir las ventajas del club (por ejemplo, exceso de puntos a cambio de un regalo de poco valor) o que se incumpla lo prometido.

Lo que esto significa es que debes elegir la estrategia de marketing correcta y entender lo que el cliente quiere, y cuánto dinero está dispuesto a pagar. Si esa información no es correcta o completa no habrá sistema de fidelización que lo mantenga a bordo. Hay que tenerlo todo claro, desde el principio y siempre. Esto puede ser más fácil si siempre se promete menos, pero se entrega más.



La manera en que tramitas una queja del cliente puede determinar con seguridad que el cliente vuelva o no. La mayoría de las personas que se quejan volverá a comprarte si sus quejas han sido bien atendidas.

Una buena atención y líneas telefónicas o servicios de atención *online* a través de los cuales los clientes puedan solicitar información, asesoría o ayuda estimulan la fidelidad y les inclinan a comprar más en el futuro. Si el servicio se presta a través de números gratuitos, resulta mucho más efectivo.

Mantenerse en contacto con los clientes también sirve para asegurarse su fidelidad. Los cuestionarios, boletines de prensa, revistas y cartas sobre incentivos, llamadas de servicio al cliente, invitaciones a eventos especiales y sistemas de “cliente consigue cliente” son todas maneras de alcanzar ese resultado.

Mejorar la productividad

Mejorar la productividad es una necesidad constante para las empresas que quieren crecer, no simplemente una acción que se lleva a cabo en épocas de recesión económica (cuando, no obstante, sigue siendo importante; mucho más que adoptar la llamada *estrategia del avestruz*, esconder la cabeza bajo la arena y dejar que pase el peligro; aunque en realidad es falso que los avestruces actúen así cuando se sienten amenazados). Para mejorar la productividad hay que actuar tanto sobre los costes como sobre los márgenes.

Pueden alcanzarse márgenes mayores cambiando la combinación de productos y servicios y concentrándose en los que rinden mayor beneficio,

o incrementando los precios. Reducir costes tiene el mérito de mostrar rendimientos reales antes.

Reducir costes

Hay que controlar constantemente los costes y sopesarlos con la necesidad de ofrecer una buena calidad y un buen servicio. En particular, hay que separar los costes fijos de los variables, y actuar en consecuencia. (Te remito al capítulo 5 si quieres saber más sobre los costes.)



La reducción de *costes variables* es siempre una señal de recesión; no tienes más que recordar las reducciones de personal que han tenido que llevar a cabo tantas empresas desde que se inició la crisis en el 2008. La reducción de costes variables comprende cosas tales como salarios y materiales directamente relacionados con el volumen de ventas.

La reducción de costes fijos, como vehículos, ordenadores y equipo que no incide directamente en el volumen de ventas no debe incluir la eliminación de inversiones en tecnología, que puedan traducirse en ahorro o mayor agilidad en el futuro (por ejemplo, instalaciones para manufactura flexible, como las cadenas de producción que pueden elaborar dos modelos al mismo tiempo, en las que ha invertido Peugeot). Muchas empresas, emulando la práctica japonesa, están externalizando cada vez más diversas fases de la cadena de producción para protegerse frente a los crecientes riesgos.

Igualmente, pueden resultar ventajosas las alianzas entre empresas orientadas a reducir inversiones de costes fijos. En la industria de bebidas gaseosas, Perrier hace la distribución de Pepsi en Francia, mientras Bulmers hace la de Perrier en Inglaterra, con lo que se evitan inversiones extras en almacenes y transporte.

Concentrar tu atención en el 2 % de tu actividad que se lleva el 80 % de tus gastos te representará, probablemente, los mayores ahorros. La regla 80/20 sirve para volver a poner los costes en su sitio.

Presupuestar a partir de cero

Cuando te sientas con tu equipo para discutir los presupuestos, la conversación gira siempre en torno a cuánto más necesitará cada sección el año entrante. Por lo común, el punto de partida son los presupuestos del año en curso, que se consideran los únicos datos sobre los cuales hay que establecer el presupuesto. Así, por ejemplo, si este año te has gastado 25 000 euros en publicidad y has logrado ventas por valor de 1 millón, tu gasto de publicidad fue el 2,5 % de las ventas. Si el presupuesto de ventas para el año entrante es de 1,5 millones, entonces parece lógico gastar 37 500 euros en publicidad. Pero eso presupone que, de entrada, el gasto del año pasado fue algo aconsejable y efectivo, lo que casi con seguridad no será cierto. *Presupuestar a partir de cero* le da la vuelta a la discusión presupuestaria. Se supone que, cada año, todo coste debe partir de cero y, basándose en los objetivos del negocio y en los recursos disponibles, se justifica cada céntimo que se quiere gastar, *no sólo el incremento.*

Aumentar los márgenes

Para incrementar el *margen de beneficio,* que es la diferencia entre el coste del producto o servicio y el precio al que se vende, hay que revisar antes las ventas. Para lo cual se requiere disponer de costes precisos y márgenes brutos para cada producto o servicio (repasa el capítulo 12). Con esos datos, se pueden seleccionar grupos especiales de productos o de segmentos de mercado que sean menos sensibles al precio y potencialmente más lucrativos.



Nadie se apresura a salir a comprar productos excesivamente caros si puede conseguir más baratos otros igualmente buenos. Lo más probable es que los productos más lucrativos sean también aquellos que los clientes aprecian más. Para aumentar los márgenes de beneficio, debes empezar por concentrarte en tratar de vender los productos o servicios que te produzcan más dinero.

Fijar precios es la decisión más importante del negocio y debe someterse a una revisión constante. Es la decisión que tiene más impacto en la rentabilidad de una empresa. Haz el ejercicio favorito de los consultores de empresas y analiza y compara qué impacto tiene sobre los beneficios el

hecho de aplicar un 5 % a los siguientes conceptos:

- Reducir los costes indirectos.
- Aumentar el volumen de ventas.
- Reducir la compra de materiales.
- Aumentar el precio.

Se considera que, por lo general, todas estas acciones están al alcance de la dirección general de una empresa. Casi siempre, el 5 % de aumento en los precios consigue maximizar el impacto, ya que va directo al beneficio neto. Incluso si reduces el volumen, por efecto del precio sobre el margen de crecimiento, es generalmente más lucrativo vender menos artículos a un precio más alto. Por ejemplo, con un margen bruto constante del 30 % y un 5 % de aumento, los beneficios no cambian, incluso si las ventas bajan un 14 %. Pero si los precios se redujeran un 5 %, se necesitaría un aumento extra del 21 % en las ventas para poder mantener el mismo volumen de beneficios.
A menudo, los que se resisten a aumentar los precios, incluso frente a incrementos inflacionarios de precios, son los propios trabajadores, ansiosos de repartir la culpa por los fallos en el funcionamiento. En esos casos es importante hacer una comparación detallada de precios con los competidores.

Trabajar mejor

Para hacer más dinero no siempre hay que trabajar más horas. También se puede, simplemente, trabajar mejor, y al final se acabarán trabajando menos horas de las actuales y aun así se ganará más dinero.



Una manera de conseguir que la materia gris de todo el mundo trabaje horas extra es organizar grupos de empleados inteligentes, de diferentes áreas de la empresa, para que propongan ideas que mejoren el

negocio (con premios interesantes, como recursos extra, vacaciones y reconocimiento por logros, en lugar de dinero). Y formalizar el proceso de estimular a los empleados a repensar su manera de trabajar, premiándoles de tal forma que se mejore, aún más, el entorno laboral.

Recompensar la mejora de resultados

Si consigues que tus empleados aumenten la producción, podrá mejorar la productividad. La idea de que lo que se fija como objetivo, se cumple, pero lo que se premia, se repite, es el principio que debe orientar las recompensas, y fijar objetivos es el punto de partida del proceso.

Los objetivos que quieres que tus empleados logren para poder recompensarles más allá de su salario básico deben constituir un desafío, pero también deben ser alcanzables, lo que parece una contradicción. En las grandes empresas, los directores y *controllers* tienden a tomarse muy en serio los objetivos y presupuestos, probablemente igual que tú mismo. Y como ambos deben cumplirse, a menudo prefieren ser un poco conservadores a la hora de establecer dichos presupuestos.

Pero en una empresa pequeña el crecimiento y los porcentajes de mejora tienen un potencial de incremento mucho mayor que en las más grandes. Una gran empresa, con la tercera parte del mercado, sólo puede crecer rápidamente mediante adquisiciones, o si el mercado mismo está creciendo muy rápidamente. Por el contrario, una pequeña puede crecer en proporciones apreciables muy pronto. Pasar de un 0,1 % del mercado a un 0,2 % no representa nada para las grandes firmas, pero significa doblar su participación para una pequeña. Sin embargo, un funcionamiento excepcional, incluso en una pequeña empresa, sólo se alcanzará con un cambio considerable en la forma de pensar y de actuar. La cuestión puede no ser cómo lograr que el negocio crezca un 2 % anual, sino cómo hacer que crezca un 20 % anual.

No obstante, si los objetivos son casi inalcanzables, la gente puede desistir enseguida. Incluso, y tal vez especialmente, los que más rinden protestarán si el listón se pone muy alto. En el capítulo 11 se describen diversos sistemas de recompensa para pequeñas empresas.

Premiar resultados excelentes

Las empresas que logran fidelizar a sus clientes suelen tener implantadas políticas de incentivos para sus empleados. La idea es que la empresa crece si los empleados están satisfechos, porque se esfuerzan más. Por ejemplo, en Google han creado el programa Google Ventures, con el que quieren apoyar *start-ups* innovadoras. Y han implicado a sus trabajadores en la búsqueda de ese tipo de compañías ofreciendo un premio de 10 000 dólares al empleado que tenga mejor olfato para escoger compañías que más interesen al negocio de Google.

Pero no hay que irse tan lejos para conseguir buenos resultados. Las tiendas Makro han ideado un cambio total en la forma de recompensas de sus empleados a partir de un estudio realizado sobre lo que buscan sus clientes cuando les compran. Al preguntar a sus clientes, se dieron cuenta de que lo que más valoran es encontrar las cosas que les interesan cuanto antes. Eso les llevó a cambiar la disposición de las tiendas, creando categorías nuevas, como cocina, restauración, etc. en lugar de las anteriores, que eran las típicas de menaje, textil, alimentación, etc.

Pero también implicaron a su equipo de ventas en mejorar la atención de sus clientes. Crearon un equipo de gestores externos a sus locales, que envían un informe al centro comercial cuando terminan de cerrar una visita con un cliente, con las conclusiones de la visita. Cuando ese cliente entra al centro y pasa su tarjeta-cliente, se activa un dispositivo en los sistemas informáticos de Makro que indica qué necesitará ese cliente, qué vendedor debe atenderle en cada categoría con un trato personalizado y proactivo (proponer productos adicionales a lo que le gusta al cliente, aunque habitualmente no los compre). Con este cambio la empresa ha conseguido mejorar sus ventas, sus vendedores consiguen mejores resultados con menos esfuerzo (y mejores comisiones) y se fideliza a los clientes, que se sienten mejor atendidos.



Una manera de lograr lo mejor de ambos contextos es establecer una horquilla de rendimiento deseado, en vez de un número determinado. El premio por alcanzar un resultado realmente notable debe ser generoso, pero si ese objetivo tan alto no se alcanza, por muy poco, se recompensa al empleado como si la meta se hubiera fijado desde el principio al nivel alcanzado, aunque la recompensa será, desde luego, proporcionalmente más pequeña, de modo que su presupuesto no se altere. Con esta técnica puede obtenerse un “dividendo estimulante”, pues se puede persuadir a los grupos para que fijen metas más altas de las que podrían haber fijado, y aunque no las alcancen, las mejoras año tras año pueden ser asombrosas.

Aumentar las ventas

Para un negocio, la forma más obvia de crecer es conseguir más ventas. Esto es, por lo general, más fácil de decir que de hacer, pero existen técnicas comprobadas que casi siempre producen resultados. Una herramienta bastante útil que debes tener a mano es la desarrollada por el *gurú* de los negocios Igor Ansoff, llamada, en honor a él, Matriz de Crecimiento de Ansoff.
El modelo de Ansoff tiene cuatro elementos principales:

- Penetración en el mercado, lo que implica conseguir más clientes similares a los que ya tienes y lograr que compren más.

- Desarrollo del mercado, lo que implica ingresar en nuevos mercados en tu país o en el extranjero.

- Desarrollo del producto o servicio, lo que implica introducir nuevos productos o ampliar la gama de los actuales en el mercado donde ya operas. Una agencia de mensajería que añade a su actual servicio de entregas en 48 horas un servicio de entrega a la mañana siguiente es un buen ejemplo de esto.

- Diversificación, lo que implica crear productos nuevos para nuevos mercados.

Conseguir que los clientes compren más

Éste es un punto de partida obvio para alcanzar un crecimiento lucrativo. Conquistar un nuevo cliente puede resultar una actividad cara, de modo que cuando ya tienes uno, cuanto más logres que gaste en tu negocio, y no en los de la competencia, mejor será tu balance.
Para fidelizar a tus clientes, te será útil conocer las fases de vuestra relación.

- **Noviazgo:** Ésta es la etapa previa al momento en que el cliente compra algo en tu negocio. En esta etapa, el cliente es sensible y tu objetivo es conseguir el primer pedido. Cualquier pedido servirá para iniciar la relación.

- **Compromiso:** Ya has conseguido tu primer pedido, pero el cliente puede todavía sentirse un tanto receloso y no saber con seguridad si tus intenciones son totalmente honestas. Tu meta es lograr que vuelva a comprar y así consolidar la relación. Llegar a esta etapa significa que el primer pedido ha sido atendido correctamente y que el cliente está, por lo menos, satisfecho, si no encantado, de modo que estás preparando el camino para llegar a la luna de miel en la relación. Para lograr esto, tendrás que destacarte entre todos y caminar “el kilómetro extra”, que consiste en hacer que el cliente se sienta contento porque se han satisfecho sus necesidades específicas.

- **Luna de miel:** Tras comprar satisfactoriamente varias veces, el cliente ya confía en ti y está abierto a nuevas ideas. En este punto ya deberías empezar a pensar en cómo aumentar el volumen de ventas. Lo más probable es que, como cliente nuevo, no haya puesto toda la carne en “tu” asador, por decirlo de alguna manera. Ahora tu tarea es conseguir tantos filetes como puedas y llegar a ser su proveedor favorito, o quizá el único.

- **Matrimonio:** Cuando empezaste a establecer contacto con tu cliente, eras el chico nuevo del pueblo, al menos para él. Tus ideas y productos o servicios le gustaban, mientras que los proveedores existentes le tenían aburrido y decepcionado. Ahora tú también te has convertido, o estás convirtiéndote rápidamente, en otro conocido y aburrido proveedor. Necesitas pensar en nuevas formas de mantener la relación fresca y excitante.

- **Punto muerto:** Tu cliente se siente decepcionado y está considerando dejarte. Ha llegado la hora de ofrecer nuevos productos o servicios que le abran el apetito y te devuelvan la imagen de proveedor atractivo y dinámico que tenías cuando la relación empezaba.

Fomentar las recomendaciones

Las recomendaciones o referencias son el activo comercial más valioso que

una empresa pueda tener. Tanto si vendes directamente a los consumidores finales como si funcionas como mayorista, tu meta es la misma: lograr que quienes usan tu producto o servicio hablen de lo bien que les ha ido contigo y de lo buenos que son tus productos o servicios.



Un comentario casual no es tan efectivo como estimular a tus clientes a que propaguen la buena nueva. Los clientes satisfechos cuentan su buena experiencia a un promedio de 0,7 personas. Los clientes insatisfechos se lo dicen a un número de personas que oscila entre 8 y 15. Sin embargo, también puedes aprovechar ese canal de publicidad de boca en boca. Sólo necesitas disciplina y un esfuerzo programado para pedir a tus clientes que te recomienden a sus conocidos. Puedes utilizar sistemas de recomendación clásicos, como los que utiliza Jazztel, invitando a sus clientes a que traigan a otros clientes a cambio de descuento; o aprovechar la oportunidad que dan las redes sociales de que los usuarios de Facebook o Twitter recomienden de forma espontánea los productos y servicios que les han gustado. Estos últimos resultan mucho más baratos, basta con que sepas aprovechar la comunidad de seguidores o fans para que entren en tu estrategia de recomendación (que puede consistir en un simple juego que les motive o en un regalo, como un viaje), pero requieren tiempo para ir creando una red importante a la que llegar y saber utilizar las redes sociales. Una vez que hayas puesto en marcha tu sistema de recomendación, debes hacerle un buen seguimiento.

Los descuentos o “recompensas” que des a cambio de las recomendaciones se comerán tu presupuesto de publicidad o marketing. Por eso tienes que calcular el precio de la recomendación de cada posible cliente antes de decidir el descuento. Unas reglas útiles son las siguientes:

- Especifica con claridad el tipo de clientes a los que buscas ser recomendado. En particular, concreta el volumen y producto que quieres vender a tus clientes potenciales. No tiene sentido dar descuentos por cosas en las que tu margen de beneficio sea poco.

- Fija un escalado de descuentos. Cuantos más nuevos clientes te presenten, mayor descuento aplica.

- Facilita a tus clientes la recomendación a nuevos clientes potenciales. Envía folletos, *e-mails* o dedica un espacio en tu sitio web para que te puedan suministrar alguna información. El nombre y la empresa deben bastar para encontrar los demás detalles necesarios.

- Haz un seguimiento y comunica a tus clientes que su recomendación ha valido la pena. La gente está interesada en algo más que en el descuento, cuando da recomendaciones.

- Desarrolla un programa específico del estilo de socio-consigue-socio y plantéalo como una campaña que se mantendrá durante un determinado período de tiempo. Luego cambia el programa y los descuentos. Así mantendrás interesada a la gente.

- Entrega el descuento o "recompensa" pronto, pero no hasta que el recomendado haya comprado algo y lo haya pagado.

- Concede descuentos extra por recomendaciones de clientes fieles. Quizá cuando el nuevo cliente haya comprado por tercera o cuarta vez.

- Investiga el mercado y descubre qué otros esquemas de recomendaciones hay en tu sector.

- Organiza una base de datos para comprobar la efectividad de tu programa de descuentos por recomendaciones.

Entrar en nuevos mercados locales

En general, para las pequeñas empresas, el crecimiento de mercado más lucrativo ocurre en los primeros meses y años, cuando todo lo que se conoce como mercado doméstico está disponible para quien lo quiera. Los mercados nuevos pueden asumir varias formas. Las dos más comunes son:

- **Geográfico.** Tan pronto como estés seguro de haber desarrollado toda la actividad posible en tu área inmediata, sea un pueblo, una ciudad o una región, pasa a otra. Asegúrate de que la nueva zona

geográfica sea bastante similar a aquella en la que ya has tenido éxito. Por ejemplo, Murcia y Almería son bastante similares a Burgos y Palencia como ciudades, pero si tu negocio tiene a turistas por clientes, las dos últimas ciudades serán menos atractivas como nuevos mercados que las dos primeras.

- **Demográfico.** Esto comprende factores específicos de grupos de consumidores. Si fabricas ropa para mujeres en Zaragoza, podrías considerar fabricar también ropa para niños, hombres o adolescentes, quedándote en la zona de Zaragoza.

Pintar el paisaje con tu marca

Lo habitual es que cuando un negocio empieza a funcionar bien en un lugar, se vayan buscando otros nuevos para crecer geográficamente. Llega un momento en que la firma ya tiene una presencia nacional muy consolidada y busca los mercados internacionales.
Lo fundamental a la hora de expandir la marca es tener cuidado para que las nuevas aperturas no se hagan la competencia entre sí y se termine por no rentabilizar la inversión. Una forma de evitarlo es garantizar que haya suficiente distancia geográfica entre unos locales y otros. Pero también se puede diversificar la marca. Abrir nuevas propuestas dentro de una misma línea, bajo marcas distintas. Así se evita que entren nuevos competidores dentro de un mercado.
Ésta es la estrategia que sigue el Grupo Vips desde hace años, para liderar el sector de hostelería y comercio en toda España. La cadena tiene en total 350 establecimientos de marcas como Vips, Ginos, The Wok, Tío Pepe. Gestiona en total 15 marcas y factura más de 400 millones de euros al año.

Vender en el extranjero

La firma británica Marks & Spencer se equivocó gravemente en su aventura en Estados Unidos y se retiró con cierta ignominia del mercado francés, pues tuvo que cerrar 80 tiendas, casi de la noche a la mañana, despertando, de paso, la ira de los sindicatos franceses. The Body Shop también descubrió que el mercado francés no era fácil, pues allí la gente se toma la

cuestión de la belleza, como ocurre con el vino, más seriamente que en el Reino Unido.
No permitas que las historias de fracaso te desalienten. El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), presta sus servicios a las empresas españolas que quieren acceder a mercados extranjeros, con la finalidad de impulsar y facilitar su proyección internacional. Encontrarás más información sobre la ayuda que ofrecen en su página web: *www.icex.es.*

Añadir nuevos productos o servicios

A un extremo del espectro están los productos verdaderamente nuevos o innovadores; al otro extremo están las ampliaciones relativamente modestas de productos o servicios. Por ejemplo, el negocio de música y DVD de la compañía Amazon puede considerarse una ampliación de su tienda de libros. En cambio, su entrada en herramientas y ferretería parece más un nuevo producto. Nuevo para ellos, por supuesto, no para miles de otras empresas de ese sector.
Pocos productos nuevos tienen éxito, pues necesitan ser dos o tres veces mejores en algún aspecto –precio, funcionamiento, conveniencia, disponibilidad– para desplazar a un rival bien establecido, que no tiene por qué ser necesariamente el tuyo, por supuesto, puesto que abundan las alianzas, afiliaciones, empresas conjuntas y cosas parecidas.



Los productos nuevos triunfadores tienen alguno de los siguientes orígenes:

- Comentarios de los clientes, que pueden comentar lo insatisfechos que están con algún producto y servicio actuales, y explicar lo que desean o necesitan.

- Tus vendedores, que, como están cerca del mercado, pueden formarse una idea de lo que podría venderse bien.

- Los competidores pioneros en salir al mercado normalmente cometen un montón de errores. Siguiendo sus huellas podrás

evitar sus peores errores y tener éxito donde ellos no lo tuvieron.

- Las ferias comerciales son los lugares donde otras empresas, no necesariamente competidoras tuyas, sino en las márgenes de tu sector, se encuentran e intercambian ideas. Quizá hay productos y servicios que funcionan bien en un entorno, y que también pueden adaptarse a tu mercado, a bajo coste.

- Los mercados que sabes que van más adelantados que el tuyo. Muchas ideas nuevas nacen en Estados Unidos y llegan a Europa entre un año y medio y cinco años más tarde. Las tendencias estadounidenses pueden orientarte hacia productos nuevos que puedan tener éxito en tu propio mercado.

- Los departamentos de investigación y desarrollo generan a menudo ideas innovadoras, para las que no hay una obvia necesidad de mercado. Puedes investigar maneras rentables de explotar esas tecnologías.

La unión hace la fuerza

La firma de productos para mujer iVillage y la de productos de higiene personal Unilever han creado un sitio web, gestionado de forma independiente, para comercializar productos de belleza por internet. En el caso de Unilever esto representa un nuevo canal de ventas. La empresa se concentrará en artículos de belleza, servicios relacionados y soluciones comerciales y de contenido. La contribución de iVillage fue su canal de artículos de belleza y otras propiedades y apoyo publicitario.

Esta iniciativa permite incrementar la presencia de iVillage desde su mercado interior en Estados Unidos a los 88 países en los que Unilever está presente. La nueva empresa, con sede en Nueva York, quiere conseguir ingresos a través de publicidad, patrocinios y ventas *online* de productos de belleza y cuidado personal. Ambas partes esperan que el contenido editorial independiente de iVillage.com, combinado con las habilidades de marketing de Unilever, puedan crear una fuerza sin igual en el mercado de artículos de belleza y cuidado personal.

Diversificar, como última opción

La *diversificación* implica incluir en tu cartera de productos y servicios otros nuevos o entrar en nuevos mercados físicos en los que no operas actualmente. Diversificar siempre implica cierto riesgo, puesto que vas a vender cosas que conoces menos que tu oferta actual y quizá también tengas que llegar a un público más desconocido. Claro que puedes hacer una investigación de mercado y comprar experiencia de otros, pero incluso así todavía hay riesgo.

Las empresas que tienen éxito en diversificar lo logran yendo lentamente, a veces mediante adquisiciones, y sobre todo escuchando con cuidado a los clientes y al personal de ventas.

No te molestes en diversificar a menos que puedas cuantificar el valor añadido implícito en una adquisición o diversificación, por ejemplo, comprar con mejores descuentos por volumen o poder dividir tus costes entre un volumen mayor de ventas.

Sin embargo, si haces bien una adquisición, el crecimiento por medio de la diversificación puede ser fenomenal.

Parte IV

Hacer crecer el negocio



“¿Nos oculta usted algo, señor Paredes?”

En esta parte…

Desarrollar tu negocio será el mayor desafío de todos y el que más te recompensará el esfuerzo realizado… si puedes gestionarlo bien. Administrar una empresa más grande no requiere más horas al día que administrar una pequeña, pero puede ser mucho más lucrativo.
Un negocio que crece significa tener que contratar a más gente, y más gente significa un cambio en tu papel. La mejor manera de avanzar es lograr que otros hagan lo que tú quieres que hagan, porque quieran hacerlo. El truco para lograr ese pequeño milagro reside en formar equipos y delegar tareas y tu misión clave es la de convertirte en un líder y motivador efectivo.

Capítulo 16

Crecer mediante franquicias

En este capítulo

- Ver si añadir una franquicia puede contribuir al crecimiento de tu negocio
- Revisar la gama de opciones de franquicia
- Establecer los procedimientos para establecer una franquicia
- Entender los riesgos

Una franquicia es una buena manera de empezar en el mundo empresarial, y también una buena manera de hacer crecer un negocio. Hay miles de diferentes enseñas de franquicias disponibles en el mundo (en el 2011 en España la cifra era de 1039, entre enseñas de fuera y nacionales), por lo que es difícil que no encuentres una que se adapte a tus necesidades y aspiraciones.



La *franquicia* es una técnica de comercialización que se usa para mejorar y ampliar la distribución de un producto o servicio. El franquiciador suministra el producto o formación al franquiciado sobre cómo ofrecer el servicio, y el franquiciado, a su vez, lo vende al público. A cambio de esto, el franquiciado paga una cantidad fija más un tanto variable periódicamente en concepto de derechos, basado, por lo común, en el volumen de ventas. También le pueden pedir que compre al franquiciador materiales o ingredientes, lo que le da a éste un canal adicional de ingresos. Existen dos estrategias posibles para añadir a tu negocio el poder de la franquicia: puedes considerar tomar una franquicia que complemente tu negocio actual, o franquiciar el concepto de tu propio negocio, llegando a acuerdos con franquiciados que trabajen por su cuenta, en lugar de contratar a directores para tus nuevas sucursales o puntos de venta.

Descubrir la franquicia adecuada

Actualmente se ofrecen en España cientos de franquicias diferentes. Esta reserva de oportunidades aumenta año tras año, con el flujo de nuevas cadenas de franquicias.

Añadir una franquicia

Los propietarios de las franquicias utilizan formas de expansión muy variadas. Por ejemplo, la firma de ropa infantil Mayoral busca franquiciados exclusivamente en el territorio nacional y para salir fuera elige puntos de distribución multimarca, que no implican abrir tiendas con su nombre ni realizar contratos de franquicia. Curiosamente, el 80 % de sus ventas se producen en las tiendas multimarca. Con esta estrategia de crecimiento es líder en el mercado de la moda infantil en España y Portugal, y la segunda marca en este segmento en toda Europa.
Otras firmas buscan acuerdos con empresas nacionales a la hora de expandirse en nuevos mercados. Es la estrategia que ha seguido Starbucks

Coffee para introducirse en España, Francia y Portugal, con el apoyo del Grupo Vips, su socio en estos países.



El objetivo al añadir una franquicia a tu negocio actual es *apalancar* (palabra que te explico más en profundidad en el capítulo 13) tu base de clientes o recursos, para lograr más ventas por cliente o por metro cuadrado de espacio.

De modo que si tus clientes lo que compran en tu negocio son bombones, dulces o chucherías, añadir un refrigerador para helados no es nada raro. Hasta es posible que el proveedor de helados esté tan ansioso por ampliar su área de distribución, que te ofrezca gratis la nevera. Lo que estás haciendo es tomar de otros un modelo de negocio, un producto y unos sistemas e integrarlos en tu empresa para aumentar tu volumen de negocio y tus beneficios.

Saber buscar

Entonces, ¿cómo hay que buscar una franquicia? Bueno, para empezar, debe satisfacer todos los criterios listados en el capítulo 3, es decir, aquellos que te llevaron a iniciar tu negocio principal.

La franquicia que estás considerando puede ser nueva o ya establecida. No hay nada malo en que un producto o servicio sea nuevo, siempre y cuando se haya comprobado que sirve o funciona, por lo menos durante dos años, en una comunidad similar a aquella en la que lo vas a ofrecer y también siempre y cuando el franquiciado crea que tiene una buena reputación entre los usuarios y consumidores. Igual que ocurre cuando se trata de un producto o servicio establecido, no hay ningún modo de garantizar el éxito. Hay que verificar si el mercado está creciendo, está estancado o en declive. Trátese de un producto o servicio nuevo, o de uno ya conocido, hay que ver si tiene posibilidades de permanencia en el mercado, hasta qué punto la demanda es estacional (el clima de España, por ejemplo, favorece el consumo de helados durante todo el año, aunque en algunas zonas más que en otras) y hasta qué punto su atractivo se reduce a ciertos grupos de edades o sectores de la comunidad.

Verifica si el producto de la franquicia tiene algún aspecto especial,

protegido por una patente o marca registrada. Si su éxito está ligado a la promoción por parte de algún personaje famoso, habrá que analizar si esa fama es útil para promover el artículo en el nuevo mercado y cuánto durará. Evalúa también si el producto o servicio es competitivo en cuanto a precio y calidad, comparándolo con otros similares que haya en el mercado y, especialmente, disponibles en tu área.
Todas estas cosas se recuerdan todos los años, cuando se publican los fracasos de una o dos franquicias que se suponían sólidas, incluso por parte de los bancos. En cada caso, sin embargo, si se les hubiera preguntado a los franquiciados, se hubiera sabido que no todo iba bien. En otras palabras, para estar seguro, no hay nada como una investigación de primera mano.

Buscar un negocio

Hay muchas maneras de averiguar más cosas sobre las oportunidades de franquicias. El mejor punto de partida es una conversación con el director de tu sucursal bancaria. Esto puede parecer exagerado porque, al fin y al cabo, no estás buscando dinero. Pero lo más probable es que el franquiciador que administra la cadena haya hablado de sus planes con uno de los principales bancos, para estar seguro de que considerarán favorablemente cualquier plan de negocio que puedan presentar sus posibles franquiciados. La mayoría de las centrales de franquicia tienen acuerdos de colaboración con entidades bancarias para facilitar la financiación a sus franquiciados, pero no es habitual que te ofrezcan condiciones más ventajosas en los tipos de interés.
Lo que te proporciona la franquicia en la relación con los bancos es una mayor agilidad para conseguir el crédito y los servicios añadidos que se deriven del acuerdo, como pólizas, seguros, etc. Si estás pensando en una franquicia, fíjate en que algunas enseñas alcanzan acuerdos con bancos y cajas de ahorro por los que la central de franquicia pone a disposición de sus asociados una línea específica de financiación para facilitar a sus franquiciados liquidez inmediata para atender problemas de existencias, informatizar sus oficinas, adquirir maquinaria y equipos, comprar el local o reformar el existente.
Después de los bancos, hay una serie de negocios de consultoría que se especializan en el sector, como Tormo Asociados (*www.tormo.com*) y Barbadillo y Asociados (*www.barbadillo.com*). Además, algunas firmas de

auditores y de abogados pueden ofrecer asesoría y buenos contactos en este campo.
El sector ha generado una gran diversidad de publicaciones que describen las franquicias en detalle, explican casos reales y listan las oportunidades disponibles en ese momento. Además de la prensa especializada en economía, la mayoría de los periódicos de ámbito estatal y las revistas de economía y empresa publican con frecuencia en las páginas de economía noticias y suplementos relacionados con las franquicias. A lo largo del año se celebran ferias y salones profesionales de la franquicia, en varias ciudades de España. A nivel nacional, la más importante es Expofranquicias, que se celebra en Ifema (*www.ifema.es*) y a nivel más local el Salón Internacional de la Franquicia de Valencia (*www.feriavalencia.com/sif*).
Para consultar todas las ferias del sector, tanto nacionales como internacionales, puedes mirar en la web *www.nferias.com/franquicias/.*
En el capítulo 4 encontrarás más información sobre asociaciones de franquicias de España, así como información sobre las posibilidades y requisitos del sector.

Investigar y evaluar

Casi todos los franquiciadores han descubierto que la venta forzada no les conviene ni a ellos ni a los franquiciados. La franquicia exitosa es la que crea una mutua confianza y dependencia, y un franquiciado que descubre o siente que le han dado gato por liebre no será, probablemente, muy cooperador.
Aunque la Ley del Comercio Minorista da ciertos derechos al franquiciado, donde verdaderamente se regula la franquicia es en el contrato, por lo que omisiones y defectos de redacción pueden marcar una gran diferencia en el negocio que te estés planteando. El contrato de franquicia puede arrojar también mucha luz sobre las intenciones o experiencias del franquiciador. Pregunta sobre todos los detalles del contrato para poner en contexto las previsiones del documento. Existen tres áreas, fuera del producto o servicio, que pueden no estar bien cubiertas en el contrato, pero que hay que investigar con esmero. Las tratamos en las siguientes secciones.

Inspeccionar el territorio

Aunque el franquiciador debe suministrar un mapa que muestre la extensión exacta del territorio, esto no es en sí mismo garantía de absoluta protección. Conforme a las leyes de competencia de la Unión Europea, el franquiciador no puede impedir al franquiciado vender en territorio exclusivo de otro, aunque puede negarse a licenciar a un competidor dentro de él. No puedes hacer gran cosa al respecto, excepto comprobar hasta dónde llega el territorio del operador más cercano de la misma franquicia.
También debes verificar si el acuerdo especifica algunas circunstancias bajo las cuales tu territorio pueda ser reducido.
Examina las razones para la asignación del territorio. ¿Lo escogió arbitrariamente el franquiciador, o hizo –como debía haber hecho– encuestas de mercado que indicaran que la franquicia era viable en ese territorio? Esa investigación de mercado tendría que haber cubierto aspectos como volumen de tráfico, accesos, combinaciones demográficas por edades y clases, etc., y esa información tendría que ponerse a disposición del franquiciado.

Investigar al franquiciador

Las preguntas más importantes que hay que hacerle al franquiciador son:

- ¿Cuánto tiempo lleva en el país?
- ¿Cuántos puntos de venta tiene abiertos?
- ¿Cuánto éxito tienen sus franquicias?
- ¿Cuántas franquicias se han cerrado y por qué?

Si el franquiciador no tiene una trayectoria en el país, tendrás que recabar información sobre el éxito de la franquicia en otros lugares. Deberás asegurarte de que esos mercados son similares a aquel en el cual tú vas a trabajar, porque el éxito en un mercado determinado no es garantía de éxito en otros mercados.

Investigar el paquete de la franquicia

Los franquiciadores ganan dinero de varias maneras. Lo habitual es que te cobren un canon de entrada, un importe inicial al empezar el negocio, que se exige por el derecho a utilizar la marca, transmisión del *know how* (el conocimiento del negocio) mediante manuales y formación, asistencia comercial, etc. Este canon varía mucho según la firma. Por ejemplo, en restauración se cobra una media de 22 000 euros, mientras que las franquicias del sector de la belleza y cuidado personal piden en torno a 9000 euros.

Después están los *royalties* sobre el volumen de transacciones, o un recargo sobre las mercancías suministradas, por la formación, el I+D, la publicidad, etc. En definitiva, puede haber considerables, y significativas, diferencias en las tarifas y en la forma en que son recaudadas.



Te aconsejo ser muy precavido con aquellas franquicias que piden una alta cantidad inicial, pero bajas regalías (a menos, por supuesto, que el franquiciador reciba parte de sus ingresos por el recargo en el precio de la mercancía que suministra), pues ese franquiciador puede ser de los que cogen el dinero y desaparecen. Si el recargo en el precio de las mercancías que debe comprar al franquiciador es elevado, habrá que analizar si el producto se puede seguir vendiendo a precios competitivos.

Una tasa inicial baja tampoco es, necesariamente, favorable, pues puede ocultar altos *royalties* u otros costes. Otra cosa que hay que tener muy en cuenta es si el franquiciador fija una cifra mínima a pagar por el franquiciado, sin importar el rendimiento que dé la franquicia. Si ése es el caso, ¿es razonable el importe? A este respecto, el consejo de un gestor puede ser inestimable.

Relacionada con la cuestión de los pagos está la de la publicidad. Cada vez más, ésta constituye un gasto aparte, que puede oscilar entre un 1 y un 3 % del volumen de negocio o facturación de tu franquicia. Aunque también es cierto que, con la crisis, muchas marcas han dejado de cobrar por esta partida. Como franquiciado, debes estar satisfecho con la calidad de la publicidad, que tiene que ser buena y pertinente, tanto en contenido como en los medios utilizados. La prensa, la radio, la televisión y los cines locales

pueden ser de gran ayuda. En cambio, las campañas de ámbito nacional son muy caras y su objetivo es más el de vender franquicias, que el de fomentar el negocio del franquiciado. No obstante, alguna publicidad nacional puede ser indispensable en el caso de una cadena de franquicias que opere en todo el país, pues sus efectos pueden beneficiar a los franquiciados individuales.

Vender tu idea mediante franquicia

Cuando creas que tu concepto comercial puede replicarse en otras partes, tienes varias opciones. La más obvia es abrir sucursales. Pero también puedes considerar una más rápida y, en cierta manera, más segura, que es la de franquiciar tu negocio y dejar que otros lo desarrollen y corran los riesgos.

Sopesar las ventajas y desventajas

Desde el punto de vista del franquiciador, una gran ventaja económica es que no hace una inversión directa en ninguna de sus franquicias. El inventario y el equipo son propiedad del franquiciado.
La elección del local es una decisión fundamental a la hora de iniciar una franquicia, puesto que el alquiler va a llevarse gran parte de los beneficios. Lo habitual es que existan dificultades para acceder a buenos locales en las grandes ciudades, aunque la crisis ha puesto muchos buenos locales en el mercado. Al elegirlo, valora el precio por metro cuadrado, el sistema de revisión anual de precios, el plazo total del contrato, el depósito o fianza a constituir y haz un estudio sobre el terreno del tipo de público que pasa por delante de la puerta, para comprobar si se ajusta al producto que vas a vender.
Si quieres hacer bien tu trabajo, tendrás que asumir gastos muy elevados durante el período de prueba de la franquicia y en el establecimiento y conservación de un sistema de formación. De ahí en adelante, se presentarán otros gastos por el servicio continuo que hay que dar a los franquiciados en aspectos como investigación y desarrollo, promociones, apoyo administrativo, retroalimentación y comunicaciones internas. Pero es de esperar que tales costes se compensen porque:

- El franquiciado, como propietario del negocio, se sentirá mucho más motivado que un empleado corriente y responderá mejor a las necesidades y condiciones del mercado local.

- Como franquiciador, recibirás un ingreso de las franquicias.

- Como franquiciador, podrás ahorrar en personal y gastos administrativos, dirigiendo las operaciones desde una oficina central. También podrás negociar descuentos por volumen con tus proveedores, al hacer pedidos para todas tus franquicias al mismo tiempo.

- Como franquiciador, percibirás algunos de los beneficios de la expansión del negocio, sin tener que hacer inversiones directas.

Por otro lado, el fracaso de cualquiera de tus franquicias puede reflejarse gravemente en la totalidad del negocio, aunque tú no la gestiones directamente. En casos extremos, puedes rescindir o no renovar un convenio de franquicia, pero no puedes despedir al franquiciado, como sí podrías hacer con un empleado corriente.
Como franquiciador, dependes de la buena voluntad del franquiciado para observar y acatar las normas y gestionarse bien, y cualquier error al respecto es, igualmente –o tal vez más– perjudicial para ti y las otras franquicias que para el franquiciado en cuestión.
En ocasiones, la combinación de dependencia e independencia de las franquicias produce un curioso problema. Se estimula, en el franquiciado, la sensación de ser una entidad comercial independiente y, en gran medida, eso es cierto. No obstante, él está dirigiendo su negocio bajo una licencia y paga un precio por eso. El franquiciado puede llegar a identificarse tanto con el negocio, que se vuelva reticente a pagar cualquier *royalty*, pensando que el éxito de la franquicia se debe a sus propios esfuerzos, no al producto mismo o a ti, el franquiciador. Esto es más probable cuando el franquiciador adopta un bajo perfil, sea en términos de ayuda directa o en cuestiones como la publicidad nacional. Es evidente, por supuesto, que el franquiciado está obligado a pagarte conforme a los términos del contrato, pero una relación amargada no os conviene a ninguna de las dos partes, de modo que a ti te toca mantener tu parte del acuerdo, tanto en el fondo como en la

forma. Las franquicias son relaciones de interés y obligación mutuas.

Hacer una prueba piloto



Después de desarrollar el concepto de una operación de franquicias, se debe llevar a cabo, durante por lo menos un año, una prueba piloto o de ensayo. El ensayo debe ser dirigido por alguien tan parecido como sea posible al franquiciado final. El objetivo es probar no sólo el concepto del negocio, sino ver si los sistemas operativos han sido explicados lo suficientemente bien como para que los futuros franquiciados puedan administrar la franquicia.

Usemos, como ejemplo, un punto de venta de comida rápida que ofrece almuerzos para gente que quiere adelgazar. Tú tienes ya un par de establecimientos, para los cuales has encontrado un nombre bastante llamativo, Cuenta Calorías. Has establecido una imagen y un estilo claramente identificables, distribución del local, servicio de mesas, menús y gráficos, y su personal lleva un elegante uniforme. Tu gancho publicitario es que cada plato tiene, en el menú, una puntuación de calorías y un análisis del contenido de fibra y sal y, junto con la cuenta, tus clientes reciben el dato de las calorías y cantidad de fibra de los alimentos que han consumido. Además, cuentas con unas recetas exclusivas que tú mismo has creado.

En el año transcurrido desde que abriste tu negocio, has logrado solucionar la mayoría de los problemas que surgieron al principio, y has aprendido mucho acerca de los problemas de cocina, contabilidad y contratación de personal que representa dirigir un negocio de esta naturaleza.

Todo indica que existe demanda para más restaurantes como el tuyo, pero no tienes el capital ni las ganas de contratar más chefs y jefes de sala. Como eres una persona minuciosa, te has documentado sobre todos los aspectos que implica dirigir un restaurante, desde las recetas, los ingredientes y los tiempos de cocción, hasta el horario de apertura, salarios, incentivos y código de vestuario. También tienes un sistema contable estandarizado y la caja registradora electrónica conectada a los sistemas de control de materias primas y existencias, de modo que los pedidos de ingredientes clave se realizan automáticamente. Por tu experiencia tras haber dirigido tus dos

restaurantes, ya sabes cómo y dónde hacer publicidad, cuánto gastar y que la demanda es probablemente mayor en las primeras semanas o meses. Y has recogido todos estos conocimientos en una especie de manual que te proponen utilizar como guía para los futuros franquiciados.
Ya estás listo para empezar tu primera franquicia piloto. Esto implica utilizar tu manual y procedimientos en una franquicia real. Es cierto que tendrás que ofrecer algún incentivo para que se decidan a correr riesgos contigo, pero cualquiera que sea el resultado de la negociación, mientras te reporte los beneficios enumerados arriba, llevarás las de ganar.
Una vez que tu franquicia piloto se ponga en marcha, tendrás la oportunidad de poner a prueba tu manual. Después de todo, tú eres el "padre" del negocio, de modo que debes saber lo que hay que hacer en cualquier situación, pero la prueba de fuego es constatar que un franquiciado novato, recién abiertas las puertas de su local, pueda orientarse con tu manual y obtener resultados positivos.
Incluye todo lo que aprendas de la operación piloto en un manual revisado, organiza tus sistemas de cobro y de apoyo, y estarás listo para poner en marcha nuevas franquicias.

Encontrar franquiciados

Lo siento, pero la última frase de la sección anterior es un poco inexacta. A pesar de tener un gran negocio, un manual sólido y comprobado, y un par de operaciones piloto en tu haber, todavía no estás completamente preparado para abrir franquicias por todo el mundo, ni siquiera en tu barrio. La mitad de las firmas que operan en franquicias aseguran que una de sus principales barreras para expandirse es la falta de franquiciados adecuados. La falta de adecuación a las necesidades de la empresa y las dificultades al acceso a la financiación limitan la capacidad para expandirse de las enseñas de nivel nacional. A nivel internacional, los principales obstáculos para la expansión de las franquicias españolas son el reducido tamaño de algunas marcas, su escasa capacidad tecnológica y la barrera del idioma.
Visita cualquier feria de franquicias, como Expofranquicia (y vas a visitar muchas porque tu intención de crecer es seria), y los miles de personas arremolinadas alrededor de los *stands* y en las salas de conferencias te convencerán de que no falta interés entre el público respecto a adquirir una franquicia.



O sea que encontrar posibles franquiciados no es un problema. Usa las indicaciones para hacer contactos que se dan en otra parte de este capítulo para anunciar que estás buscando socios y ve a todas las ferias y salones profesionales; conseguirás candidatos en abundancia. Pero convertir esa demanda latente en negocios concretos no es fácil. Una cadena internacional de franquicias sólo las ofrece al 30 % de las personas que entrevistan, y sólo entrevistan a una pequeña parte de los que han conocido en ferias.

Esto da por sentado lo obvio. ¿Qué clase de persona es el franquiciado ideal? Dependiendo del tipo de negocio, es exigible o no que el franquiciado tenga cierta experiencia en el mismo. Lo habitual es que lo que más se valore sea el perfil emprendedor, personas con capacidad para sacar adelante el negocio y dispuestas a invertir en una marca.

Los franquiciadores dicen que tienen más éxito con franquiciados entusiastas, capaces de trabajar duro, con visión estratégica, buenas dotes de comunicación y liderazgo, y *no* demasiado empresariales. No están buscando personas con grandes habilidades y experiencias empresariales anteriores, porque lo que quieren es formarlas con su propia fórmula. Consulta el capítulo 11 para otros consejos sobre cómo seleccionar y contratar a gente de primera.

Lanzar la franquicia

Ahora que ya tienes una fórmula contrastada y una lista de candidatos, estás preparado para el gran lanzamiento. Pero todavía tienes que tomar algunas decisiones respecto a la mejor manera de expandirte.

Expandirte siguiendo una estrategia

Si seleccionas con cuidado los lugares y zonas más apropiados para tu modelo de negocio, estarás aplicando el enfoque de centrarte en la estrategia. Por ejemplo, el modelo de Hard Rock Café es el que se conoce como negocio de ciudad capital. En otras palabras, sólo puede haber un

establecimiento en cada gran ciudad internacional. Por el contrario, ProntaPrint puede instalar dentro de una ciudad un punto de venta en cada una de las principales áreas comerciales, o uno solo en cualquier localidad de unos 30 000 habitantes.
La ecuación depende del perfil de los clientes. A una tienda de impresión rápida o fotocopiado puede no irle muy bien en un pueblo de la costa, en el que vivan 20 000 jubilados y haya 10 000 turistas.

Expandirte aprovechando oportunidades específicas

Cuando se usa el modelo de oportunidad, el negocio se desarrolla alrededor de los recursos clave que se encuentran. Si, de repente, quedan vacías unas estupendas instalaciones situadas a 150 kilómetros de tu sede, quizá te convenga alquilarlas. Porque los buenos locales sólo aparecen en el mercado cada siete o diez años, y esperar a que esto suceda no es una buena opción si tu negocio necesita crecer pronto.
Lo mismo ocurre con las franquicias. A lo mejor estás pensando en abrir una en Madrid, pero si encuentras un buen franquiciado en Toledo, entonces tal vez ése sea el lugar a donde ir.

Invertir en expansión internacional

Las firmas españolas están buscando cada vez más los mercados internacionales para desarrollar sus marcas. La internacionalización de una marca está en la propia raíz del sistema de franquicias y la madurez del mismo facilita esta expansión al exterior. No resulta extraño, por lo tanto, que las compañías nacionales estén aumentando su presencia fuera. Según el informe *La franquicia española en el mundo*, realizado en el 2011 por la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), la presencia de marcas nacionales en el exterior aumentó respecto al año anterior un 3,4 %, pasando de 234 a 242. Si miramos el incremento por número de locales, el aumento es mayor. En el 2011 se alcanzó la cifra de 11 178 establecimientos nacionales fuera, frente a los 10 186 del año anterior (un incremento del 9,7 %). Los datos indican que las marcas que ya habían iniciado su proceso de expansión fuera tienen más facilidades para seguir

creciendo en mercados internacionales que las que parten de cero.
Los factores que inducen a los franquiciadores a contemplar mercados extranjeros son:

- Saturación del mercado interno existente.
- Suavización de las barreras comerciales.
- Mejor percepción de los mercados y marcas globales.
- Mejores sistemas de comunicación y transporte, que facilitan la gestión de negocios internacionales.

Además, los franquiciadores están aprovechando la creciente percepción del concepto de franquicia en países en los que era prácticamente desconocido hasta hace pocos años.
Quizá la mejor manera de introducirse en los mercados internacionales sea vender una franquicia matriz en un determinado país o región –el propietario de esa franquicia matriz en esa región puede, entonces, desarrollar y vender unidades allí, siguiendo tu modelo–. Puedes hacer publicidad para tu franquicia matriz en cualquier medio o a través de las redes sociales mencionadas anteriormente en este capítulo. Pero no esperes grandes resultados mientras no hayas probado el concepto en tu mercado nacional.

Capítulo 17

Convertirse en un buen empresario

En este capítulo

- Ver por qué necesitas un equipo y cómo crearlo
- Planificar la sucesión
- Aprender a delegar con efectividad
- Desarrollar el estilo de liderazgo apropiado
- Prepararse para el cambio

En el mundo de los negocios, uno de los cálculos más sencillos de hacer es el de beneficios por empleado. Hasta que tu empresa no supere el umbral de los 500 empleados, cada empleado que contrates incrementará tus ganancias. Pero no tenemos por qué preocuparnos sobre lo que pasará cuando tengas más de 500 empleados bajo tu responsabilidad. No en este libro, en todo caso.

Pero los empleados no son un recurso libre de problemas. Para maximizar

la proporción trabajador-beneficio, tienes que dirigir a tus empleados de modo que realicen un trabajo de calidad. Debes organizarlos en equipos y orientarlos para que estén preparados para esa montaña rusa que es la cambiante vida típica de las empresas pequeñas en fase de crecimiento. En este capítulo, presentamos las herramientas para que te conviertas en un jefe eficaz y triunfador.

Formar un equipo

Organizar equipos es una buena manera de obtener resultados soberbios, incluso con los empleados más mediocres. Con un trabajo en equipo eficaz, una empresa pequeña puede elevar sus niveles de eficiencia a estándares internacionales. Algunas firmas pequeñas han logrado un gran éxito gracias a la creación de excelentes equipos.



Un grupo de gente que trabaja junta no es, necesariamente, un equipo. Un equipo deportivo ganador tiene que tener el número requerido de jugadores, cada uno con un papel claramente definido. Tienen un entrenador, que los forma y que mejora su rendimiento; también tienen metas que alcanzar, y que pueden medirse, en forma de obvios competidores que batir. Compara eso con la situación que, generalmente, prevalece en una empresa pequeña común. El número de jugadores es el que viene a trabajar cada día, y pocos tienen asignados papeles específicos. Algunos están entrenados y bien equipados, pero otros no. En general, los objetivos no se han explicado claramente a los empleados ni existen herramientas para medir el rendimiento. Es muy probable que la mayoría de los jugadores ni siquiera conozca el nombre o las características del enemigo contra el que compiten.

Queda claro que un equipo deportivo ganador y un grupo no organizado de empleados que trabajan juntos tienen muy poco en común, pero lo que hay que hacer para formar un equipo también está claro.

Los equipos ganadores tienen ciertas cosas en común. Un liderazgo fuerte y efectivo, objetivos claros, recursos apropiados, posibilidad de comunicarse

libremente a través de toda la organización, autoridad para tomar decisiones rápidas, equilibrio entre sus miembros porque sus habilidades y talentos se complementan recíprocamente, capacidad para trabajar en grupo y un tamaño apropiado para la tarea.



En una pequeña empresa, puede haber solistas de mucho talento, pero hace falta una orquesta para despertar a clientes letárgicos y hacerles percibir sus ventajas como proveedor. Sin embargo, los equipos no nacen por generación espontánea. No importa lo impresionantes que sean sus currículos o lo convincente que sea el organigrama, no puedes sacarte un equipo de la chistera. Suponer que las personas van a trabajar bien juntas por naturaleza es, generalmente, un error. El caos es un resultado más probable que el trabajo en equipo.

Distintas clases de equipos



Como sucede con los propios empleados, hay equipos de toda forma y tamaño. A continuación examinamos una clasificación general de los equipos.

- **Equipos directivos:** Éstos son grupos de gente a los que se han asignado tareas directivas o de gestión y cuyo objetivo es alcanzar resultados específicos a largo plazo. En tu empresa puede haber, por ejemplo, tres equipos, para atender ventas, servicio al cliente y logística, con objetivos distintos. Para la gente de ventas, puede ser alcanzar un determinado volumen de facturación, para la de logística, entregar puntualmente los pedidos a los clientes.

- **Equipos de proyecto:** A menudo multifuncionales, formados por gente de distintas áreas, los equipos de proyecto pueden crearse para un determinado período o para que atiendan un proyecto en particular. El objetivo del proyecto puede ser mejorar el servicio al

cliente, aumentar la eficiencia global o reducir costes. La ventaja de tener gente de distintas áreas en esos equipos es poder estar seguros de que no se mirarán las cosas con un punto de vista restringido.

- **Grupo de trabajo/comisión:** Equipos que se forman para un corto período de tiempo, con el encargo de examinar un asunto urgente o un problema específico que requiere atención inmediata. Por ejemplo, si estás pensando en cambiar los horarios de trabajo, puedes crear una comisión para investigar e informar de las implicaciones que eso tendría para todo el mundo, dentro y fuera de la empresa. Así se puede tomar luego una decisión, basada en la mejor información, suministrada por la gente que se verá más afectada por el cambio.

En las pequeñas empresas, los equipos pueden organizarse en grupos de dos a seis personas. Más de seis forman un grupo difícil de dirigir y requieren más recursos de los que una pequeña empresa puede permitirse dedicar a un solo aspecto del negocio. Pero incluso las empresas bastante pequeñas pueden tener varios equipos funcionando simultáneamente.

Principios básicos

Los equipos triunfadores comparten unos principios comunes, que se pueden resumir en la siguiente lista.

- **Papeles equilibrados:** Cada miembro del equipo debe jugar un papel importante. Los expertos en dinámicas de grupo, como R. Meredith Belbin, han identificado los perfiles clave indispensables para que un equipo funcione bien. (Puedes consultar los detalles, en inglés y en castellano, en *www.belbin.com.*) Cualquier persona puede desempeñar más de un papel, pero si demasiadas personas compiten por asumir uno, o se descuidan uno o más roles, el equipo se desequilibra. Ocurre lo mismo que cuando no funciona un cilindro en el motor del coche. Los papeles clave, según Belbin, que desarrolló el sistema de evaluación usado en muchas

organizaciones, son los siguientes.

- **Cerebro:** Creativo, poco ortodoxo, estable, dominante, extrovertido, aunque puede pecar de falta de empatía. Es el líder del equipo. Se concentra en los objetivos. Genera ideas. Dirige a los demás hacia lo que hacen mejor.

- **Investigador de recursos:** Extrovertido y sociable. Busca nuevas oportunidades y tiene muchos contactos con el mundo exterior. Fuerte en redes. Pero fácilmente pierde el empuje una vez pasado el entusiasmo inicial.

- **Coordinador:** Es estable y seguro de sí mismo, y aclara los objetivos de cada persona. Delega bien, auque los demás lo pueden percibir como un manipulador o “poco amigo del trabajo”. Tiene las características de un vendedor, diplomático o funcionario de enlace. No es un pensador original.

- **Impulsor:** Ansioso, dominante, extrovertido. Emotivo e impulsivo. Preparado para desafiar y afrontar desafíos. Unifica ideas, objetivos y posibilidades. Competitivo. No tolera confusiones ni vaguedades y es propenso a provocar y ofender.

- **Implementador:** Estable, controlado. Un organizador práctico eficiente. Puede ser inflexible, pero se acopla a los sistemas establecidos. No es un innovador y le cuesta adaptarse a los cambios.

- **Monitor evaluador:** Serio, eficaz y con alto sentimiento estratégico. Ponderado, realista y cumplidor, pero a menudo poco entusiasta.

- **Coordinador:** Extrovertido y colaborador, pero no dominante, sino más bien diplomático. Muy preocupado por las necesidades de cada uno. Construye sobre las ideas de otros. Enfría las cosas cuando los otros se excitan, pero es indeciso ante las encrucijadas.

- **Finalizador:** Ansioso, introvertido y atento a los detalles. Le preocupa que algo salga mal. Tiene un sentido permanente de urgencia. Preocupado por el orden y por hacer el “seguimiento” y reacio a delegar.

- **Experto:** Concentrado en su tema, aporta conocimientos específicos, pero sólo participa cuando se trata de su especialidad.

- **Visión y meta compartidas:** Es indispensable que el equipo se dote de unos objetivos claramente definidos y medibles. Esto significa involucrarlo en la planificación del negocio y mantener abiertos los canales de comunicación a medida que el negocio crece. En las primeras etapas de una empresa, los integrantes del equipo fundador suelen tener muy claros sus objetivos, porque probablemente comparten la oficina, en la que intercambiaban información mientras trabajaban. Pero a medida que el grupo aumenta y se les une gente nueva, es necesario hacer un esfuerzo a que los sistemas informales de comunicación funcionen mejor. Entre las diversas maneras de agrupar a los equipos y mantenerlos por el buen camino están las reuniones informativas, las actividades sociales y los tablones de anuncios.

- **Un lenguaje compartido:** Para poder fortalecer un equipo de trabajo en un negocio, un individuo tiene que estar razonablemente familiarizado con el lenguaje del negocio. No sirve de mucho estimular a los empleados a mejorar el rendimiento del capital invertido o a reducir los plazos de deudas, si tienen una idea vaga de lo que significan esos términos, de por qué son importantes o de cómo pueden influir en los resultados. De modo que hay que desarrollar buenas habilidades comerciales en todos los miembros clave del equipo, dando instrucciones y formación continua y fomentando el desarrollo profesional.

- **Personalidades compatibles:** Aunque es importante tener perfiles diferentes, también es igualmente vital que los miembros del equipo se entiendan bien entre ellos. Tienen que ser capaces de escuchar y respetar las ideas y opiniones de los demás. Deben ser

capaces de aceptar los conflictos como una sana realidad y tratarlos de tal manera que el resultado sea exitoso.

- **Buen liderazgo:** Un liderazgo de primera clase sea tal vez la característica más importante de los equipos que triunfan, y es lo que los distingue de los equipos "que también han participado". Por buenas que sean las partes constituyentes, sin un buen liderazgo el equipo se desintegrará rápidamente y sólo tendrán en común la nómina a final de mes.

Para formar un equipo no basta con elegir a las personas sobre la base de sus habilidades profesionales. Para que el equipo funcione con eficacia hay que lograr un equilibrio entre los estilos de comportamiento.

Formar y desarrollar



Formar y *desarrollar* son dos maneras de lograr que las personas y los equipos mejoren su rendimiento. El desarrollo lo debe promover una persona con habilidades y experiencia, que vigile y oriente la realización de una tarea por parte de un trabajador o de un grupo. El "mentor" les debe enseñar formas de mejorar su funcionamiento. El énfasis está en la atención personalizada. La formación es, generalmente, un proceso más estructurado, en el que el formador tiene una agenda establecida para el evento, basada en el conocimiento que requieran los "alumnos", quienes aprenden todos al mismo tiempo.

Las pequeñas empresas reconocen la importancia de la formación, pero carecen de los recursos necesarios para invertir en ella. Así, según el estudio *Formación en la empresa*, realizado en el 2009 por Muy Pymes, el 52 % de las pymes consideran la formación de sus trabajadores como una inversión y sólo un 7 % cree que no es importante. Sin embargo, esto contrasta con el presupuesto medio que dedican las pymes a la formación. El 49 % dedican menos de 5000 euros al año a la formación de sus

trabajadores. El principal motivo es que el 51 % de las pymes optan mayoritariamente por cursos gratuitos impartidos por asociaciones empresariales. Y el 64 % reconoce que los recursos de formación se dedican fundamentalmente a mejorar los conocimientos de los directivos. Las que sí invierten, lo hacen fundamentalmente para mejorar la formación de sus empleados en áreas como la informática (65 %), la prevención de riesgos laborales y los idiomas.
Y, sin embargo, es evidente que la formación ofrece rápidos y estupendos rendimientos.



La pequeña empresa puede escoger entre las siguientes modalidades de formación.

- **Aprendizaje en el trabajo:** Alguien con más experiencia en un empleo le enseña a otro la forma de realizarlo. Tiene la ventaja de que es gratis y no implica tiempo fuera del lugar de trabajo. Debe estar directamente relacionado con las necesidades individuales de formación. Sin embargo, su calidad depende de la calidad del instructor, pues si éste no es competente lo único que se logra es repetir malas prácticas laborales.

- **Cursos internos de formación:** Ésta es la forma más tradicional y conocida de formación. Algunos de los empleados, o todos, se reúnen en una sala de sus instalaciones o en un hotel de la localidad y un formador contratado por el empresario, o uno de los empleados con mayor experiencia imparte la charla. Este método ofrece muchas oportunidades para que el grupo interactúe y para que el instructor forme al grupo y detecte ciertas necesidades individuales. Las desventajas, especialmente si se realiza fuera de sus instalaciones, es que se incurre en grandes costes, que tienen más que ver con logística que con entrenamiento, y que, para una empresa pequeña, es difícil y caro permitir que se ausente un gran número de sus empleados al mismo tiempo.

- **Cursos públicos:** Esto es menos caro que organizar un programa

de formación *ad hoc*, pero el principal problema es encontrar justamente el que se adapte a las necesidades de tu negocio. Aunque existen cursos de formación subvencionados de todo tipo, a menudo pueden pecar de ser demasiado generalistas. Los datos recogidos por los organismos que los organizan, no obstante, reflejan que muchos de ellos se cancelan por falta de alumnos. La principal barrera suele estar en el desconocimiento de las pymes sobre su existencia y contenidos. Esta contradicción se refleja en la disparidad de resultados que muestran las encuestan realizadas por quienes los ofertan y sus principales interesados. Así, según el estudio de Muy Pyme, el 70 % de las pymes considera que los programas de formación públicos son escasos o mínimos, frente al 25 % que considera que son suficientes. En el otro lado de la balanza se sitúan los datos de los organismos públicos, que aseguran que las pymes desconocen muchos de los programas de formación subvencionados. Para estar al tanto de este tipo de formación, puedes consultar los programas de la Fundación Tripartita (*www.fundaciontripartita.org*), los del Servicio Público de Empleo Estatal (*www.sepe.es*) o los de la Fundación Incyde (*www.camaras.org*).

- **Aprendizaje interactivo a distancia:** Este tipo de formación puede impartirse utilizando una combinación de materiales de apoyo tradicionales, teleconferencias, internet y chats. Se pierde el contacto personal, pero es mucho más barato que la formación tradicional. La falta de cultura sobre la adecuación de este tipo de formación frena, no obstante, la elección de este canal como medio para el aprendizaje. En España, sólo el 27 % de las pymes recurren al *e-learning* a la hora de formar a sus empleados.

- **Paquetes listos:** Se trata de programas de formación disponibles en el mercado, en paquetes que suelen contener un manual, un DVD o un CD-ROM. Una vez más, el precio es inferior a la formación presencial, pero se pierde lo que puede aportar un formador profesional.

- **Posgrados y cursos universitarios:** Muchas universidades y escuelas de administración de empresas ofrecen ahora programas

adaptados a las necesidades de las pequeñas empresas, impartidos por profesionales que conocen y entienden las necesidades de ese tipo de empresas. Son relativamente caros y suelen estar más enfocados a puestos directivos, pero pueden ser muy efectivos.

- **Iniciativas gubernamentales:** Los gobiernos están interesados en fomentar la formación y el reciclaje en las empresas pequeñas. Además de dar información sobre dónde y cuándo se realizan sus programas, frecuentemente ofrecen becas o subsidios que disminuyen su coste para la empresa.

Para cerciorarte de que estás sacando el mejor partido a la formación, sigue estas pautas:

- Comprueba que, por lo menos con una semana de anticipación, se comunique a todos los empleados que van a recibir el curso, qué es lo que pueden esperar y qué se espera de ellos.

- Asegúrate de que todos los empleados comentan contigo o con su jefe inmediato lo que ganaron con la formación y, sobre todo, si estuvo a la altura de sus expectativas. Esto debe llevarse a cabo dentro de la semana siguiente a la finalización del curso.

- Tú o el jefe inmediato del trabajador debéis verificar, dentro del mes siguiente, y luego a intervalos regulares, si han mejorado las habilidades de esos trabajadores y si las están aplicando.

Evalúa los costes y beneficios económicos de tus planes de formación y desarrollo, y utiliza esa información como ayuda para elaborar el presupuesto del año siguiente.

Evaluar el rendimiento

Evaluar el rendimiento, tanto de los equipos como de los individuos, no

tiene, en principio, nada que ver con culpar, recompensar o elogiar. Tu propósito es el de evaluar al personal para ayudarle a trabajar mejor y ser capaz de alcanzar sus objetivos profesionales. El resultado final de una evaluación es un plan de desarrollo personal.
La evaluación es el fundamento de la apreciación, la mejora y el desarrollo del trabajo de los trabajadores para el futuro del negocio. Sin embargo, para ser un instrumento efectivo, la evaluación tiene que hacerse de forma seria y profesional por parte de todos los involucrados en ella. Debe ser un debate entre gente que trabaja en equipo, más que el simple dictado de un jefe a un subordinado. Tiene que ser una discusión abierta y de doble vía, para la que se preparen de antemano tanto el evaluador como el evaluado. Para tener éxito en una evaluación se deben tener en cuenta las siguientes reglas básicas:

- Debe estar orientada hacia resultados. La entrevista de evaluación empieza con una revisión de los objetivos anteriores, y termina con la fijación de objetivos para el año siguiente.

  Fija metas y objetivos intermedios para los trabajadores nuevos, aunque no puedan fijarse objetivos finales. Por ejemplo, desafía a los nuevos vendedores a conocer mejor el producto y a visitar a todos los clientes clave, dejando la consecución de objetivos de ventas para más adelante.

- La evaluación debe hacerse independientemente de la revisión salarial. Una discusión sobre el salario no es la circunstancia más apropiada para que la gente sea abierta y sincera, pero una evaluación sí tiene que ser ambas cosas. La revisión salarial y la evaluación deben entenderse como acciones diferentes y si es posible deben realizarse en fechas diferentes dentro del año.

- El formato de la evaluación es narrativo y no el de una hoja en la que se marcan unas casillas y se aplican unas puntuaciones. Abarca una discusión de los éxitos, de las áreas donde hay que mejorar, del funcionamiento general, de la formación y el desarrollo y de las expectativas profesionales.



Concede tiempo suficiente para cada entrevista de evaluación (una hora y media de promedio). El lugar donde se lleve a cabo debe ser acogedor y estar a salvo de interrupciones.

Realiza evaluaciones al menos una vez al año, con revisiones periódicas trimestrales (el personal nuevo debe ser revisado a los tres meses de su incorporación). Algunos directivos cuestionan la necesidad de una evaluación formal anual, porque piensan que ya están evaluando a su equipo de manera informal todos los días. Esto es como pretender evaluar un negocio sobre la base de las cifras diarias, y no sobre la del estado anual de pérdidas y ganancias. Los cambios en actitud y rendimiento que hay que tratar de evaluar ocurren a lo largo de un período de tiempo más amplio y pueden no ser fáciles de observar cotidianamente. Además, las aproximaciones basadas en apreciaciones diarias pueden sufrir la influencia de las presiones y sensaciones del día a día, y no reflejar la verdadera imagen que ofrece la observación a largo plazo.



Utiliza las evaluaciones para identificar las necesidades de formación y ten en cuenta las carencias que detectes al elaborar un nuevo plan de formación individual o para toda la empresa.

Desarrollar un estilo de liderazgo

La mayoría de las grandes organizaciones actuales se han desarrollado conforme a los principios básicos de dirección y administración de empresas. Si empezaste tu carrera empresarial trabajando para una gran empresa, o si tu actual equipo directivo viene de ese entorno, ya conoces el escenario. Los directivos de esas organizaciones tienen una forma de planificar, organizar y controlar que produce sólidos, aunque no excitantes, resultados. Es una fórmula que ha funcionado notablemente bien durante la mayor parte del siglo XX, cuando todo lo que una empresa tenía que hacer para triunfar era más de lo mismo. Pero la dirección que se contenta con

mantener el orden y el statu quo no está bien equipada para afrontar los cambios, que son el orden del día en el siglo XXI. Para afrontarlos con éxito tienes que ser a la vez un líder y un *manager* competente, y los negocios nuevos necesitan líderes más que directores, por lo menos al principio.

Entender el liderazgo

El liderazgo y la dirección no son lo mismo, aunque muchos hombres y mujeres de negocios sean incapaces de distinguirlos. Peter Drucker, profesor en la Universidad de California del Sur, resume así la diferencia entre líderes y directores: “Un líder desafía el statu quo; un director, lo acepta.”

En un mundo en el que los ciclos de vida de los productos se acortan aceleradamente, las nuevas tecnologías tienen una vida más breve y los consumidores exigen entregas más rápidas y más alta calidad, el trabajo del líder significa, cada vez más, saber definir e inspirar el cambio dentro de una empresa. Al establecer la dirección de la empresa, comunicarla a la plantilla, motivar a los empleados y adoptar una perspectiva a largo plazo, un líder adapta la empresa a cualquier entorno de negocios, por volátil que sea. En resumen, el líder se convierte en el maestro del cambio de su propia firma.

Para más información sobre liderazgo, puedes consultar también los blogs de los principales expertos en esta materia en España, como Douglas McEncroe (*www.douglasmcencroe.com/inicio-esp/*) en español e inglés, Juan Carlos Cubeiro (*http://jccubeirojc.blogspot.com/*) o Pilar Jericó (*www.pilarjerico.com*).

Delegar

El exceso de trabajo es la queja más común de quienes administran sus propios negocios. Nunca parece haber suficiente tiempo para pensar o planificar. Pero si no encuentras tiempo para planificar, no podrás avanzar.



Delegar algunas tareas alivia el estrés. La *delegación* es el arte de conseguir que otra gente haga las cosas tal como tú las harías. O, como lo resumía cierto empresario, “hacer felices a otros, para que den lo mejor de sí mismos”.

Muchos empresarios son incapaces de delegar, unos porque se sienten cómodos haciendo tareas rutinarias como enviar ellos mismos las facturas, en vez de abordar tareas nuevas y menos habituales, como mantenerse al día respecto a las innovaciones en su sector; y otros porque, sencillamente, no saben cómo delegar. En cualquiera de los dos casos, ni el negocio ni los que están metidos en él podrán desarrollarse y crecer hasta que la delegación se convierta en la manera normal de operar.

Delegar produce beneficios para todos los involucrados en el proceso. Los beneficios para el jefe comprenden:

- **Más tiempo,** tanto para lograr más hoy, como para planificar el futuro. Al delegar te queda tiempo para encarar tareas que añaden valor, tales como la selección y contratación de personal o la motivación del mismo.

- **Apoyo** en emergencias y en tareas cotidianas. Al delegar, te apoyas en gente experta que puede mantener en marcha el negocio cuando tú no estás. Esto también puede dar a sus clientes y a quienes te apoyan económicamente, la tranquilidad de saber que no están tratando con alguien “solo ante el peligro” y que la operación no va a fracasar si tú faltas.

Los beneficios para los empleados comprenden.

- **La oportunidad de desarrollar nuevas habilidades:** Cuando no se delega se priva a los empleados de la oportunidad de adquirir habilidades nuevas y de desarrollarse profesionalmente, y hace que los buenos empleados, precisamente los que más necesitan una empresa en crecimiento, se vayan en busca de mejores horizontes. Los empleados que han asumido la responsabilidad de

nuevas tareas forman a sus subalternos de la misma manera. Entonces la organización puede prosperar con soltura.

- **Mayor participación:** Las investigaciones demuestran que los empleados dan a la satisfacción en el trabajo un valor igual o mayor que el que dan a la retribución salarial. La delegación estimula a las personas a tomar decisiones por cuenta propia y aumenta su entusiasmo e iniciativa, con lo que obtienen mayor satisfacción en el trabajo.

Los beneficios para la empresa son:

- **La eficiencia mejora** cuando se permite tomar decisiones rápidas y oportunas a quienes están más cerca de los problemas o asuntos que hay que resolver.

- **La flexibilidad operativa aumenta** porque varias personas asumen tareas clave. De esta manera, los equipos y tareas pueden rotarse y ampliarse, o contraerse, para afrontar circunstancias cambiantes. La delegación también tiene como resultado preparar a más gente para ascensos o promociones.

Delegar con éxito

La delegación es un proceso que no hay que confundir con “descargar trabajo”, que es lo que ocurre cuando se echan sin ninguna consideración tareas impopulares, difíciles o aburridas, sobre los hombros de la primera persona que pasa por ahí. Para que la delegación tenga éxito, debe adoptarse el siguiente plan de cinco puntos.

1. Decidir qué se delega y qué no

Las preguntas más generales que debes plantearte para decidir qué delegar y qué no son:

- ¿Puede alguna persona hacer el trabajo de forma satisfactoria, o recibir formación para hacerlo?

- ¿Está disponible toda la información necesaria para realizar la tarea para las personas en las que se va a delegar?

- ¿Es la tarea más operativa que estratégica?

- ¿Delegarla ahorrará una cantidad de tiempo razonable?

- ¿Mientras la nueva persona se acostumbra a la nueva tarea, habrá problemas iniciales que causen complicaciones? La delegación, en sí misma, es una forma de correr riesgos, de modo que si no puedes asumir algunos errores, te resultará difícil delegar.

- ¿Puede alguien, que no seas tú, ejercer un control directo sobre la tarea?

Todos los oficios rutinarios, la recopilación de información o las tareas que implican excesivos detalles o cálculos pueden, generalmente, delegarse sin problemas. Las tareas que son menos fáciles de delegar son las que implican trabajo confidencial, disciplina, evaluación de personal y asuntos complejos o delicados.

2. Decidir en quién se delega

Los factores que debes considerar aquí son:

- ¿Quién tiene las habilidades necesarias?

- ¿Quién puede, o debe, ser preparado para un futuro ascenso?

- ¿Quién responderá mejor, probablemente, al desafío?

- ¿Quién es, probablemente, o seguirá siendo, un empleado leal?

- ¿Quién tiene una carga de trabajo que le permita asumir la tarea?

3. Comunicar la decisión

En este aspecto, los factores que debes tener en cuenta son:

• Comentar, paso a paso, con la persona en la que se va a delegar la tarea en cuestión.

• Comprobar que esa persona se siente capaz de realizar la tarea, o está dispuesta a aprender y a aceptar la ayuda o los recursos extras que sean necesarios.

• Poner por escrito la tarea, en términos claros, describiendo sus principales componentes, los resultados medibles, los plazos y cualquier otro factor importante.

• Dar tiempo a que se entiendan correctamente las implicaciones y, luego, discutir con la respectiva persona la forma en que ésta se proponga realizar la tarea.

• Comunicar la decisión al resto del personal.

4. Dirigir y evaluar

Debes establecer desde el principio las horas y días en que te reunirás con la persona delegada para revisar su adaptación. Los intervalos entre estas visitas deben ser cortos al principio, ampliándolos a medida que vaya mejorando su trabajo. El secreto de delegar bien es el seguimiento.

5. Recompensar los buenos resultados

Las cosas que pueden medirse se hacen y las que se premian se hacen una y otra vez. La recompensa no tiene que ser en dinero. Las personas ambiciosas suelen apreciar más el reconocimiento y el elogio por un trabajo bien hecho que el dinero.

Obstáculos para la delegación



Delegar es difícil y la mayoría de la gente experimenta una sensación de pérdida de control o miedo a que las personas en las que delega no sean realmente capaces de hacer bien la tarea. Hay que entender y gestionar bien esos miedos y preocupaciones naturales para poder tener éxito al delegar.

Esos problemas se complican aún más por el hecho de que el director de una empresa pequeña es también, generalmente, el dueño, o dueño parcial, de la misma. Para el dueño de un negocio, delegar significa que, en última instancia, si la persona delegada fracasa, él será el responsable, y que las consecuencias pueden ser graves. Al fin y al cabo, la responsabilidad de todo reside en el dueño y si delegar mal redunda en malos negocios, el dueño será quien sufra más.

Las principales razones que los empresarios dan para no delegar son las siguientes:

- **Yo lo puedo hacer mejor y más rápido.** Esto puede ser cierto cuando acabas de empezar, pero inevitablemente te llevará a terminar sobrecargado de trabajo. Algunas tareas clave simplemente no se hacen, o tienen que esperar hasta que se convierten en crisis. Si no delegas en ellos, los empleados nunca desarrollarán las habilidades necesarias para ayudarte, y trabajar horas extras e improductivas se convertirá en la norma.

- **No quiero perder el control.** Esto es natural y también un gran problema en las pequeñas empresas que no tienen buenos sistemas de información. Es un problema del tipo de ¿qué fue primero, el huevo o la gallina? Sin buenos sistemas de control no se puede delegar y seguir sintiendo que se mantiene el control. Pero si todo lo haces tú mismo, no necesitas sistemas para mostrar a otros lo que han de hacer. Por ejemplo, mientras no tengas un buen sistema contable, que te informe de cuánto dinero te deben, quiénes te lo deben y desde cuándo, te será imposible delegar efectivamente la tarea de cobrar esas deudas. Sin un buen sistema no hay manera de definir u organizar la tarea, ni instrumentos que permitan a la persona en quien delegaste hacer un buen trabajo.

- **Estoy demasiado ocupado para delegar.** Ésta es una variante del primer obstáculo. Los empresarios sobrecargados de trabajo son generalmente desorganizados y no saben planificar. Lidian con las cosas a medida que ocurren. Como no tienen una manera de clasificar las funciones, reparten mal el tiempo, y por eso les queda muy poco para las tareas clave. Esto crea más problemas, que requieren más tiempo, y así empieza una espiral viciosa. Todos los días empiezan con retraso. Mientras el jefe no organice su propia agenda, y se asigne suficiente tiempo a planificar apropiadamente, el proceso no puede empezar.

- **He apostado por delegar, pero no me ahorra ningún tiempo.** Delegar probablemente no deja más tiempo libre al jefe; lo que sí logra es permitirle gastar el tiempo en trabajo más productivo, lucrativo y entretenido.

- **He apostado por delegar, pero lo han hecho todo mal y he tenido que repetirlo todo yo mismo.** Como sucede con cualquier aspecto de la dirección de una empresa, las cosas pueden fallar. Aprender a delegar efectivamente requiere tiempo y práctica. No sucede de un día para otro, pero si nunca se hace, la empresa jamás desarrollará todo su potencial.

Desarrollar estilos de dirección para crecer

Aunque todas las empresas requieren liderazgo, no todas requieren la misma intensidad todo el tiempo. Como ocurre con los niños, que no pasan sin sobresaltos de la niñez a la edad adulta, las empresas pasan por etapas: infancia, adolescencia, juventud, etc. También pasan por diversas fases, si han de crecer con éxito. Cada una de esas fases se ve acentuada por una crisis, una palabra que viene del griego y que se puede traducir, libremente, como “oportunidad peligrosa”.
Los estudiosos han identificado las distintas fases del crecimiento de las empresas y han ofrecido perspectivas para analizar los cambios que se requieren en la estructura organizacional, la estrategia y la dirección para pasar con éxito a la siguiente fase de crecimiento. La incapacidad de reconocer las fases de crecimiento y gestionar la transición de una a otra es,

probablemente, la razón más importante de que tantos negocios dirigidos por empresarios propietarios no alcancen todo su potencial y, mucho menos, hagan realidad los sueños de sus fundadores.
Por lo común, una empresa empieza aceptando los clientes que puede conseguir operando de forma casi espontánea, sin mucha gestión ni mucho control. El fundador, que generalmente es el que produce todas las ideas, aporta el empuje, toma todas las decisiones y firma los cheques, se encuentra rápidamente sobrecargado por los detalles administrativos y los problemas del funcionamiento cotidiano. Y a menos que pueda cambiar la estructura organizacional, todo crecimiento futuro dejará al negocio más vulnerable que antes, amenazado por graves crisis de liderazgo, autonomía y control.
A lo largo del tiempo, el empresario triunfador afronta esas crisis y encuentra un enfoque claro, organiza un equipo de primera clase, delega las tareas clave, evalúa el funcionamiento, instituye sistemas de control e información y se asegura de que se haga un seguimiento y se premie el avance hacia los objetivos. Entonces la firma logra sistemáticamente buenos resultados. No hay un período fijo para cada una de las fases. Una empresa puede necesitar de tres a diez años para alcanzar la tercera fase de crecimiento.
Cada fase de crecimiento requiere un enfoque diferente para dirigir el negocio. A veces se requiere un liderazgo fuerte, otras veces es más apropiado un enfoque más consultivo. Algunas fases requieren nuevos sistemas y procedimientos; otras, más cooperación entre el personal. Desafortunadamente, cuando se hace más grande el negocio, muchos fundadores intentan continuar gestionándolo como si todavía fuera pequeño y lo único que consiguen es terminar con una gran compañía pequeña, en lugar de la pequeña gran compañía que se requiere para alcanzar un crecimiento fructífero. Creen que contratar otro vendedor, ocupar más metros cuadrados de espacio o conseguir otro préstamo bancario puede resolver los problemas que acarrea el crecimiento. Ese enfoque es como sugerir que la transición de la infancia a la edad adulta puede hacerse sin otro esfuerzo que el de comprar ropa más grande.

Gestionar el cambio

Peter Drucker, un gurú de los negocios, sostiene que la primera función de

un líder es definir la misión de la empresa. En un mundo en el que se acortan los ciclos de vida de los productos y servicios, las nuevas tecnologías tienen una vida cada vez más breve y los clientes exigen cada vez más altos niveles de calidad e innovación, el liderazgo empresarial equivale a inspirar el cambio.

Ser lo bastante flexible para cambiar

Al adaptar el negocio a un entorno cada vez más volátil y competitivo, el jefe tiene que convertirse en el maestro del cambio en la empresa. Por lo común, las pequeñas empresas gestionan el cambio mejor que las grandes. Una lancha a motor siempre puede virar su rumbo más rápidamente que un petrolero. Sin embargo, a menudo las pequeñas empresas tienen que adaptarse a muchos más cambios que las grandes y ya establecidas. Éstas, generalmente, definen los estándares de un sector y es la pequeña empresa la que tiene que abrirse paso con dificultad para mantenerse a flote.
También la turbulencia ocasionada por cambios en el contexto económico puede producir una marea que ahogue a las empresas pequeñas, a menos que se adapten y cambien pronto. Las empresas pequeñas más capaces de adaptarse y cambiar, y por supuesto aquellas que están más preparadas para hacerlo, son las que probablemente sobrevivan y prosperen en épocas agitadas.
Pero reconocer la necesidad de cambiar no es suficiente para ser capaz de cambiar con éxito. A pocas personas les gusta cambiar, y son todavía menos las que pueden adaptarse rápida y fácilmente a nuevas circunstancias.
Por definición, una empresa pequeña que quiera crecer debe ser capaz de soportar una gran velocidad de cambio. Los empresarios deben ver el cambio como lo normal, y no como una perturbación temporal e inesperada que desaparecerá cuando mejoren las cosas.

Planificar el cambio

La gestión del cambio es un proceso empresarial como cualquier otro. Adoptar un procedimiento probado y verificado puede mejorar las posibilidades de hacerlo correctamente durante más tiempo.
Estos cuatro pasos muestran cómo descomponer la gestión del cambio en

sus diversos elementos:

1. **Explica a los empleados por qué es necesario cambiar (o mejor aún, ayúdales a que lo descubran por sí mismos)**

   Los beneficios del cambio no siempre son obvios, de modo que explícalos de la misma manera que explicarías las ventajas de tu producto o servicio a un posible cliente.

   Explicar el trasfondo de los cambios que quieres acometer permite a la gente verlos como una oportunidad de ser competitivos, y no como una amenaza a las prácticas laborales existentes.

   Mejor que una simple explicación es estimular a los empleados a que miren fuera de la propia empresa, identifiquen los problemas potenciales y sugieran sus propias soluciones. No sólo es posible que tengan muy buenas ideas para hacer los cambios –quizá mejores que las tuyas– sino que estarán más dispuestos a aceptarlos y a asumir la responsabilidad de llevarlos a feliz término.

2. **Facilita un cambio controlable**

   Incluso cuando la gente no está contenta con la situación actual y sabe perfectamente lo que hay que hacer para mejorarla, el cambio puede no ocurrir. Quizá sea demasiado grande para que todo el mundo pueda gestionarlo. Pero si se descompone en partes más asumibles, se puede lograr que ocurra.

3. **Adopta un enfoque compartido**

   Involucra a las personas desde el principio. Pedirles que se unan solamente cuando ya se ha llegado a la etapa de poner en práctica el cambio es demasiado tarde para lograr toda su cooperación. Deja que los participantes clave tengan, desde el principio, la oportunidad de contribuir a la forma en que se van a hacer los cambios. Así nadie siente que le están imponiendo los cambios y más personas pueden contribuir a solucionar el problema.

La resistencia individual al cambio es una reacción normal. Si entiendes las razones por las cuales las personas se resisten, podrás ayudarlas a superar las dudas y abrazar el cambio. Procura anticipar el impacto del cambio en las personas involucradas:

- Fórmate una idea general de las fuerzas que trabajan a favor y en contra del cambio.

- Haz una lista de las personas que van a verse más afectadas por el cambio. Pon a cada persona en una de estas cuatro categorías: a) no le importa; b) dejará que ocurra si otros lo aceptan; c) ayudará a que ocurra, y d) hará que suceda.

  Analiza cómo afectará el cambio a cada persona. Considera sus perspectivas profesionales, su horario y condiciones de trabajo, su función dentro del equipo, etc.

- Anticipa la necesidad de volver a formar a las personas que sea necesario. A menudo el temor de fracasar es la razón principal de que la gente no quiera probar nada nuevo.

  La comunicación abierta y cara a cara es la columna vertebral de un cambio exitoso. Pasa a través del "por qué" ha de hacerse y permite a la gente encarar los problemas abiertamente. También reafirma la confianza y aclara malentendidos.

  Aunque la comunicación abierta es vital, es arriesgado anunciar cambios planificados antes de que otros participantes se hayan comprometido contigo.

4. Refuerza la identidad individual y de grupo

La gente está más dispuesta a aceptar el cambio y a aventurarse a través de lo desconocido cuando tiene confianza en sí misma y en su jefe. La confianza es más probable que exista entre gente que tiene un alto nivel de autoestima. Construir autoestima implica enfatizar los aspectos positivos, y no los negativos, en la contribución de cada persona. Expresiones como "hasta ahora lo habéis tenido muy fácil" no lograrán gran cosa con la gente cuando está bajo una gran presión competitiva.

Hay que destacar la importancia de cada persona para el proyecto de cambio, tanto a nivel individual como colectivo. Un clima de cambio positivo y de confianza necesita muchos refuerzos para prosperar, tales como:

- Premiar a quienes consiguen nuevos objetivos y los alcanzan pronto.
- Destacar los casos de éxito y producir tantos triunfadores como sea posible.
- Realizar actividades sociales para celebrar logros importantes.
- Dar atención personalizada a los más afectados por el cambio.

El cambio requiere más tiempo del que se piensa. La mayoría de los grandes cambios empeoran las cosas antes de empezar a mejorarlas. Lo más común es que el impacto del cambio sea un descenso en la productividad mientras el personal lucha por adaptarse a las nuevas maneras de trabajar, al tiempo que avanzan en su curva de aprendizaje.
Los que dudaban se pavonearán, e incluso los promotores del cambio pueden vacilar. Pero entonces el mayor peligro es echarse para atrás y optar por otra vía, o volver a la situación anterior.
Para evitar este “desengaño” es indispensable fijar metas realistas para el período del cambio, y anticipar la brecha temporal que se dará entre el cambio y los resultados.

Medir la moral

El sentimiento de tus empleados respecto a sus puestos, sus colegas de trabajo, la empresa, tú mismo y los otros directivos tendrá un efecto directo en lo bien o mal que desarrollen su trabajo. Debes mantenerte alerta para que la moral de tus empleados no se resienta y el negocio pueda funcionar sin contratiempos.
La forma más segura de medir la moral en el trabajo es llevar a cabo una

encuesta o estudio de actitudes. En una empresa grande, tales encuestas pueden ir acompañadas de entrevistas y sesiones de grupo. Pero en una empresa pequeña eso no constituye una alternativa.

De forma similar a la encuesta que puedes hacer entre tus clientes para averiguar su grado de satisfacción para con tus productos o servicios, puedes hacer una entre tus empleados para averiguar cómo se sienten respecto a sus condiciones de trabajo. Las encuestas de actitud suministran una forma objetiva de medir que sirve de contrapeso a la imagen difusa que proporcionan los rumores. También sirven para ver si la moral está mejorando o empeorando.

Puedes decidir introducir encuestas de actitud con ocasión de alguna circunstancia determinada, como cuando varios de tus mejores empleados están yéndose al mismo tiempo, o con ocasión de otro problema semejante. El cambio puede afectar a la moral y eso puede repercutir en el funcionamiento del negocio. Pero una vez iniciado el cambio, lo sensato es mantenerlo en marcha. Como mínimo, hacer encuestas entre tus empleados demuestra tu preocupación y, en el mejor de los casos, te aporta valiosos indicadores que sirven para elevar la moral, la producción y los beneficios.



Un aviso de alerta: tu encuesta de actitud revelará dos datos básicos. El primero es que todo el mundo cree que le estás pagando menos de lo que deberías. El segundo es que todo el mundo cree que la comunicación interna es malísima. Ambos sentimientos son bastante habituales y, por lo tanto, no tienes por qué asustarte.

La mayoría de los trabajadores cree que no cobra suficiente, tanto conforme a los estándares del mercado como al esfuerzo que aportan. También creen que la brecha entre los niveles salariales es demasiado amplia. Esta creencia existe sin importar cuánto les estés pagando o lo duro que trabajen. Y si les preguntas que por qué no se van, te hablarán de la lealtad que se debe tener con una empresa pequeña o, quizá más halagadoramente, de lealtad hacia ti.

Casi todos los empleados también creen que sus jefes conocen un secreto que les afecta directamente y que no les quieren revelar. Puede tratarse de algo relacionado con una reestructuración, traslado, fusión o externalización. Este fenómeno ocurre en todos los niveles. Los empleados creen que los jefes intermedios tienen secretos, los jefes intermedios creen

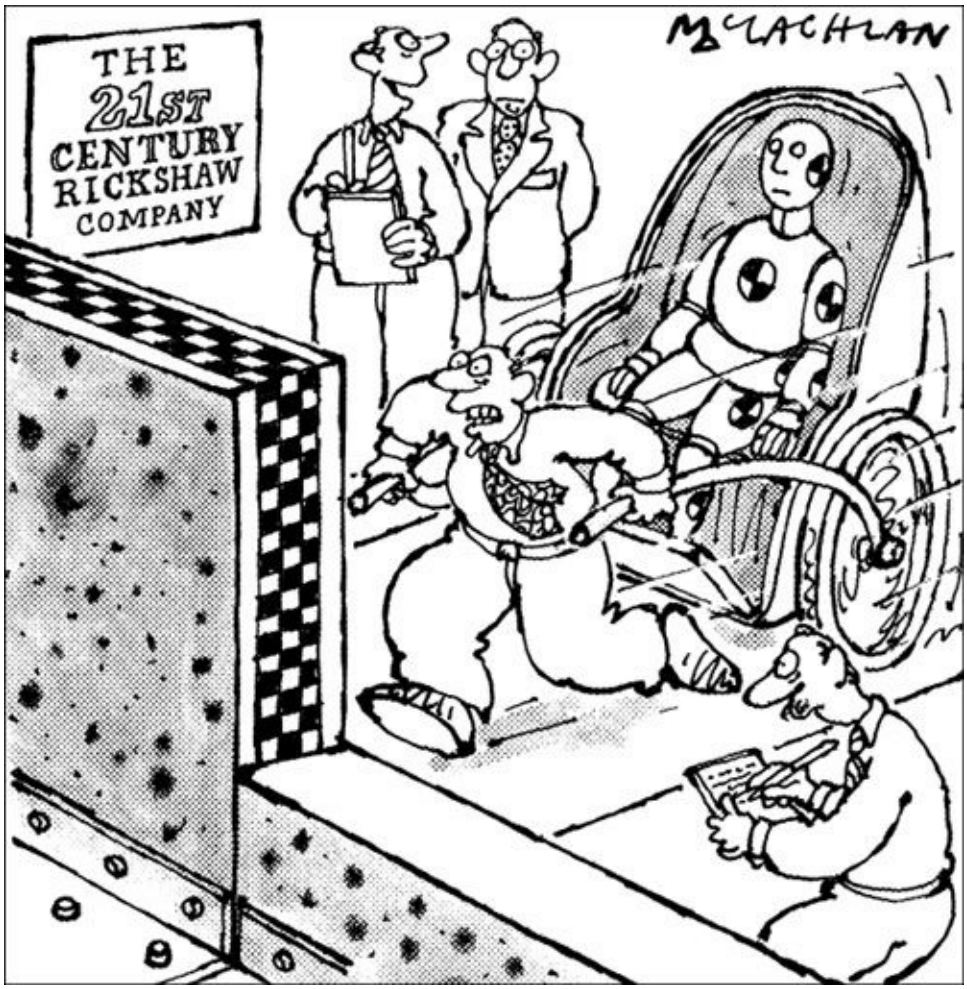
que los directores se reservan información esencial sobre planes que les involucran a ellos, mientras que el resto de directores están seguros de que la junta directiva está planeando su futuro en secreto. Por eso todos se convencen de que hay un problema de comunicación interna, porque nadie quiere contarle a nadie lo que “realmente” ocurre.
Al evaluar la situación en su conjunto, se debe tener en cuenta toda la información que aporten los empleados y no sólo los resultados de una encuesta de actitud.

Implicar a los empleados en los nuevos proyectos

La necesidad de implicar a los empleados en la estrategia de la empresa es clave en cualquier organización y en cualquier momento de la vida de una empresa. Pero en un momento de crisis lo es todavía más. En el actual contexto, el estilo de liderazgo ha variado ligeramente en las organizaciones más dinámicas e innovadoras, y los mejores líderes son los que ejercen lo que ahora se llama el liderazgo compartido. En España, una de las organizaciones que mejor aplica esta teoría es la agencia Atrápalo. Para sus fundadores, la necesidad de innovar es la clave para mantenerse como una de las empresas más creativas y ágiles del mercado español de ofertas de ocio.
En su caso, la forma de ejercer este liderazgo compartido empieza desde el propio vértice de la pirámide del negocio, en el que se encuentran sus tres fundadores. Los tres socios se reparten el papel de jefes, cada uno tiene muy bien asignadas las áreas en las que toma la última decisión y que coinciden con las que están mejor preparados para liderar, aunque siempre hay uno que tiene la última palabra para las decisiones estratégicas del negocio (su director general, Manuel Roca). Es la forma de evitar que se pueda paralizar la organización.
Pero la cosa no queda ahí. Los 185 empleados de la empresa también participan en el liderazgo. Todos los empleados, tengan el nivel de responsabilidad que tengan, pueden ejercer el liderazgo de un proyecto en un momento concreto.
La forma de funcionar de la empresa es organizar reuniones con todos los empleados, tomar un café como forma de hacer reflexionar a todos sobre las prácticas de la empresa, y pedir a todos que aporten ideas, nuevos proyectos, que quien proponga, si quiere y está capacitado para ello, pueda liderar.
Si surge un nuevo proyecto, se pone en marcha inmediatamente. No esperan a un informe escrito, como sucede en las grandes empresas. Sus directivos reconocen que a veces sacan adelante proyectos que no tienen salida, pero esta forma de trabajar también les ayuda a ser más ágiles en el mercado, y estar siempre por delante cuando el proyecto merece la pena.
El resultado es una empresa que no ha dejado de crecer a pesar de la crisis: En el 2010, facturó 185 millones de euros, un 10 % más que el año anterior, y sigue inmersa en un ambicioso plan de expansión internacional.

Parte V

Los decálogos



“Como tenemos una EMPRESA nueva, con un producto nuevo, debemos llevar a cabo rigurosas pruebas de choque.”

En esta parte…

Probablemente tienes, en alguna parte de tu ordenador, un archivo con el nombre de Varios que contiene toda la información que sabes que “algún día” te será útil. De igual modo, considera esta parte como una colección de consejos, advertencias y sugerencias que pueden servirte para poner en marcha y hacer crecer tu negocio. ¡Sigue leyendo!

Capítulo 18

Diez trampas que hay que evitar

En este capítulo

- Estar seguro de tener las habilidades básicas
- Vigilar tus datos económicos clave
- Mantenerte alejado de las estadísticas de fracaso

Aproximadamente 400 000 negocios pequeños cierran al año en España y más de la mitad de éstos cierres ocurren en el primer año de funcionamiento. Aunque no todos caben en la categoría de catástrofes familiares, a nadie le gusta tener en su haber un fracaso personal, incluso cuando no implique un total desastre económico.
En este capítulo se enumeran los principales problemas que paralizan a la mayoría de las pequeñas empresas que se ven obligadas a cerrar sus puertas en su primer año.

Saber muy poco

Gestionar tu propio negocio exige una equilibrada variedad de habilidades. A primera hora de la mañana quizá tengas que ser un profesor y formar a un empleado nuevo. A media mañana, estarás negociando con el banco un crédito adicional. A mediodía tal vez estés diseñando una estrategia de marketing. A media tarde podrías estar buscando proveedores para ese nuevo producto que estás planeando introducir. Al final de la tarde quizá estás entregando un pedido urgente a un cliente clave, y luego pasas a echar un vistazo rápido al local de un competidor y a otros dos locales por si tienes que mudarte. Por la noche quién sabe si estarás redactando un anuncio de oferta de empleo, dejando el fin de semana para poner los libros al día y hacer la liquidación del IVA.



Antes de iniciar el negocio invierte tiempo en afinar las habilidades que vas a necesitar. Hoy día hay más oportunidades que nunca para formarse, a todos los niveles, en el campo de la administración de pequeñas empresas. La mayoría de esos cursos no requieren títulos académicos previos y los precios son, generalmente, bajos. En algunos casos, los participantes pueden beneficiarse de becas o ayudas y en otros muchos, pueden obtener formación gratuita. El grueso de estas actividades está concentrado en organismos públicos de ámbito local y organizaciones empresariales creadas a lo largo y ancho del país (lo explico en el capítulo 7). Sin embargo, también hay una gran cantidad de oportunidades para los que no pueden trasladarse fácilmente, que les permiten apuntarse a cursos a distancia de negocios en general, y de pymes en particular. El desarrollo de internet permite ahora, prácticamente, recibir formación de cualquier parte del mundo (remítete al capítulo 17 para más detalles).

Ser demasiado optimista respecto al mercado

Los que emprenden negocios son optimistas por naturaleza. Hay que serlo si se quieren superar los obstáculos, no sólo naturales sino humanos, que aparecerán en el camino. Pero el único campo en el que no puedes permitirte ser demasiado optimista es en el del mercado. Ésa es la única cosa que no puedes modificar. A la gente se la puede reemplazar, los productos pueden mejorarse y el dinero obtenerse, lo mismo que nuevas instalaciones. Pero el ingrediente básico de cualquier negocio, el mercado potencial, es algo que no puede cambiarse fácilmente. Es cierto que las grandes empresas hablan mucho de educar el mercado para que aprecie sus maravillosos productos o servicios, pero educar mercados exige grandes inversiones de dinero y largos plazos, cosas que no abundan en el mundo de la pequeña empresa.



Ten cuidado de no desarrollar el “síndrome del iceberg”. No creas que el pequeño número de clientes que ves es una indicación segura de una gran masa de otros clientes ocultos, que sólo están esperando que les convenzan. Es un gran error creer que los clientes están ahí, esperando ser convencidos de las bondades de tus productos, y que tus competidores son ciegos o que van a esperar mano sobre mano a que les robes los clientes.

Subestimar el tiempo necesario para empezar

En el mundo de los negocios, todo parece tomar más tiempo del que se creía. Encontrar instalaciones exige una gran cantidad de tiempo y, acondicionarlas, todavía más. Si abres las puertas de tu negocio antes de que estés listo, lo más probable es que los clientes se decepcionen y se apresuren a mostrar su desagrado.



Haz un gráfico que muestre, en la columna de la izquierda, las cuestiones clave que han de llevarse a cabo antes de iniciar el negocio, con

un detallado calendario con los días, semanas o meses en el encabezamiento, según lo más apropiado en tu caso. En la columna de la derecha pon el nombre del responsable de cada cosa.
Dibuja una barra entre la fecha inicial y la final, para cada tarea, que muestre cuánto tiempo precisará. Algunas de las tareas se solaparán con otras y otras dependerán del éxito que se tenga en otras anteriores. Por ejemplo, no puedes instalar la calefacción de un restaurante hasta que no hayas encontrado el local y firmado el contrato de alquiler. Pero sí puedes ir averiguando quiénes venden estufas y negociar el precio y las condiciones de entrega. Usa el gráfico para ir viendo cómo van las cosas y hacer las correcciones necesarias a medida que se requieran.

Gastar mucho al empezar

Las empresas nuevas deben ser magras y tacañas. Al principio, no debes gastarte demasiado en decoración, accesorios o equipos. Las personas que han trabajado en empresas grandes esperan, con frecuencia, estándares muy altos. Esperan tener, desde el principio, el último modelo de ordenador, conexión de banda ancha, fotocopiadora a color, cafetera para el *capuccino* y oficinas decoradas a la última moda. Estos costes estructurales tienen que escalonarse a medida que se factura y, si son muy altos, te pueden hacer perder la ventaja competitiva. En el capítulo 8 analizamos los costes iniciales.

Confundir el efectivo con el beneficio

Al dinero en efectivo que ingresas no le has aplicado todavía ninguna deducción, al revés que a la nómina de un empleado. De modo que el dinero que entra lo hace en forma de flujo “bruto”. Puede ser dinero real, pero no es realmente tuyo, o, por lo menos, no en su totalidad. Puedes tener la tentación de usarlo para mantener tu tren de vida, pero no caigas en eso. Cuando lleguen los pagos –a los proveedores, a la Seguridad Social, del IVA–, como inevitablemente llegarán, puedes encontrarte sin dinero para

pagarlos.



Mantén un pronóstico de flujo de caja calculado sobre una base progresiva trimestral. Así podrás tener siempre una idea aproximada de lo que puede pasar con el efectivo de la empresa. Utiliza esa proyección para anticipar subidas y bajadas en el flujo de caja.

Usa una hoja de cálculo y organiza tú mismo el programa, o usa la plantilla que incluye tu software contable. Los sistemas manuales de flujo de caja son ineficientes y no invitan a realizar actualizaciones regulares. Por otro lado, las actualizaciones de hoja de cálculo son sencillas, eficientes y, por lo menos, libres de errores aritméticos.

Equivocarse al elegir socio

Una empresa o sociedad es, a los negocios, lo que un matrimonio es a la vida, es decir, una relación a largo plazo, que todo lo abarca y que salpica e influye en todo lo que uno hace. Asociarse con otros es un asunto complicado, que depende tanto de la empatía entre personas, como de los atributos, habilidades y conocimientos de éstas. Así como nunca te embarcarías en un matrimonio sin por lo menos unos meses previos de noviazgo, como mínimo, también deberías buscar la manera de cerciorarte de las ventajas de los probables socios antes de formalizar la relación. (Busca, en el capítulo 4, los aspectos legales de las asociaciones empresariales.)

Haz una prueba con un proyecto en el que tengan que aplicarse las habilidades y experiencias que esperas que aporte tu socio. Si quieres que él haga las compras, por ejemplo, asiste con él a una feria comercial, preferiblemente una que implique viajar un par de días, yendo y viniendo del evento. Mira cómo se desenvuelve hablando con los participantes e iniciando negociaciones. Preséntale a otras personas involucradas en tu negocio, por ejemplo, a tu cónyuge, al director de tu sucursal bancaria, a tus clientes principales, es decir, a cualquiera que te conozca bien, y observa cómo reaccionan.

Lo que hay que tener en cuenta, sobre todo, es que una sociedad de negocios puede durar más que el matrimonio promedio. De modo que si no puedes afrontar esto, no la empieces.

No tener conocimientos de contabilidad

Muchos empresarios consideran la contabilidad como una pérdida de tiempo, que sólo sirve para contentar a la Agencia Tributaria y ponerle las cosas en bandeja para que se lleve un pedazo de tus escasos beneficios. Y aunque es posible simpatizar con ese punto de vista, no es válido, pues para muchos negocios nuevos las cuentas del primer año son también las últimas. Cuando se dan realmente cuenta de lo que está pasando es, probablemente, demasiado tarde para arreglar el desastre.
Parte del problema es que se considera la contabilidad como un proceso histórico que sigue el rastro a actividades ya pasadas. Y si ya han pasado, ¿para qué preocuparse por ellas, verdad? ¡Falso! Si dispones de información económica actualizada, puedes introducir los cambios necesarios rápidamente y, tal vez, ahorrarte una buena suma de dinero. Supongamos que los costes de las materias primas suben bruscamente. A menos que lo traduzcas inmediatamente en tus precios, o reduzcas costes de alguna otra manera, tu margen bruto se reducirá y los beneficios bajarán. Y si no te enteras de esta reducción de tu margen hasta que los auditores te pidan que les muestres todos esos comprobantes que tienes guardados en cajas de zapatos, te verás en un gran problema. En lugar de un pequeño problema, puede que te hayas metido en un verdadero desastre. “Una contabilidad actualizada garantiza largas amistades”; o, por lo menos, eso fue lo que escribió Paccioli en 1494 en su libro sobre la contabilidad por partida doble.

Olvidarse del capital circulante

La mayoría de los empresarios calculan lo que pueden costarles las cosas más grandes, por ejemplo, ordenadores, vehículos o muebles de oficina.

Pero olvidan, a menudo, tener en cuenta cosas recurrentes como el dinero que les deben los clientes, el valor de las existencias o los gastos "invisibles" como los seguros. Para complicar más el asunto, estos gastos están asociados, a menudo, con intervalos temporales que dificultan su control. Un cliente que te debe dinero está siendo financiado hasta que te paga, como sucede con tus materias primas hasta que no se convierten en un producto vendible ya entregado y cobrado. Estos ejemplos constituyen el capital circulante del negocio y cuanto mejor te vaya el negocio, más problemático será este asunto.

Piensa en lo siguiente: Lo primero que ocurre al recibir un gran pedido nuevo es que se necesitan los ingredientes o materias primas para atenderlo. En los primeros meses del negocio, los proveedores quieren que les pagues en menos de 30 días, o incluso contra factura pro-forma (es decir, al entregar los suministros). Pero el inconveniente es que tienes que elaborar el producto, utilizando las materias primas compradas hace semanas o meses, y luego esperar otros meses a que te paguen. En ese intervalo tu empresa queda en vilo, necesitando más y más capital circulante. La paradoja es que casi tantos negocios quiebran con la curva de ventas en ascenso, como con la curva en descenso. El vocablo técnico para eso es "exceso de transacciones", y el remedio es tenerlo en cuenta en tus planes de negocio y así estar seguro de tener a mano suficiente capital circulante para poder sobrevivir.

No tener una clara ventaja competitiva

Tu producto o servicio ha de tener una cualidad única que lo haga distinto al de tus competidores. Puede ser algo tan obvio como mantener los locales abiertos durante más tiempo. O una política como la de El Corte Inglés: "Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero." Sea cual sea tu propuesta, comunícala de modo claro y eficaz. (Dirígete al capítulo 6 para saber más sobre ventajas competitivas.)

Escoger la ubicación equivocada

El lugar donde instales tu negocio y cuánto pagues de alquiler son aspectos vitales. No caigas en la tentación de instalarte en un determinado lugar sólo porque el alquiler sea barato –generalmente hay una razón para ello, como la de que pasen pocos clientes por ahí, o que no esté bien comunicado y a los clientes y proveedores les sea difícil llegar–.

Igualmente, no alquiles un sitio caro si prevés que tu volumen de ventas no va a cubrir los gastos. La investigación de mercado (se explica en el capítulo 5) debe ayudarte a identificar una localización adecuada.

Capítulo 19

Diez personas con quienes hablar antes de empezar

En este capítulo

- Identificar todas las personas que pueden ayudarte a empezar
- Aprovechar tu red de contactos al máximo
- Descubrir lo que la gente ve realmente como tus fortalezas y debilidades

Emprender un negocio puede ser una aventura en solitario, pero eso no significa que tengas que hacerlo todo tú solo. Hay centenares de personas, algunas a pocos metros de distancia, que pueden aportarte percepciones útiles de tus habilidades y atributos, e incluso tener una perspectiva mejor de la viabilidad de tu plan de negocio.

Hablar con tu pareja

Tu pareja puede no saber mucho acerca de tu gran idea de negocios, pero seguro que sabe mucho acerca de ti. Puede recordarte tus debilidades y ayudarte a aprovechar tus fortalezas. Además deberá estar preparada para las largas horas de trabajo y la falta de vacaciones de los primeros meses y años del negocio, mientras la empresa logre establecerse. Esto quizá signifique que haya que volver a repartir las tareas familiares, tales como llevar a los niños a la escuela, visitar a la familia o pintar y decorar la casa. Y esto puede presentar conflictos, de modo que es mejor hablar a fondo todo el asunto desde el principio y así ahorrarse disgustos cuando empiecen a notarse las limitaciones de tiempo.



El dinero invertido en el negocio tendrá un impacto en el dinero disponible para otros gastos familiares, de modo que tu pareja también tendrá que estar tranquila respecto a los compromisos económicos que vas a asumir. A diferencia de la mayoría de las otras inversiones que puedas haber hecho, en inmuebles o vehículos, por ejemplo, el dinero invertido en un negocio puede perderse irrevocablemente.

A uno que pensaba abrir una librería, su mujer le recordó lo mucho que le fastidiaba atender al público. Le gustaban mucho los libros y le encantaba ir a ferias y saldos de libros. Pero apenas le recordaron que el trabajo implicaría abrir una tienda durante seis días a la semana, su entusiasmo se desplomó. Mejor desplomarse antes de empezar, y que no sea el dinero el que se desplome unas semanas más tarde.

Usar tu red de contactos profesionales

Las personas de tu entorno laboral con las que te relacionas con frecuencia saben mucho sobre lo que puedes necesitar para iniciar tu negocio con buen pie. La habilidad de mantener fuertes relaciones profesionales es una clave importante para el éxito de una empresa. Moverte bien entre la gente es una habilidad vital para los negocios, que te permite cultivar relaciones

comerciales duraderas y crear una amplia esfera de influencia, a través de la cual podrás encontrar nuevos clientes, contactos, referencias y oportunidades.
Una red puede usarse prácticamente para todo, desde encontrar un nuevo proveedor, hasta conseguir contactos con agentes de ventas en el extranjero. Puedes encontrar un director de sucursal bancaria en quien confiar, un nuevo paquete de software contable o un gran local para tu próxima reunión de negocios. A diferencia de casi todo lo demás, en el mundo de los negocios tu red de contactos es generalmente imparcial y experta en la materia. Pocas decisiones se deben tomar sin antes consultar con esos contactos.

Aprovechar la experiencia de empresarios con negocios similares

Aunque te pueda parecer sorprendente, no hay nada que les guste más a ciertas personas, que hablar de ellas mismas y de sus éxitos. Obviamente, si alguna piensa que le vas a quitar los clientes, callará como una ostra. Pero si el negocio que te planteas iniciar no le parece que vaya a interferir en su esfera de actividad, entonces hasta los empresarios más sólidos se sentirán felices de compartir contigo algunas de sus experiencias más valiosas.
Primero tienes que dejarle bien claro que no vas a competir en su terreno. Por ejemplo, si estás pensando en iniciar un negocio similar, pero a 350 kilómetros de distancia, hay pocas probabilidades de que te conviertas en un problema para él. Incluso quizá puedas abrir una tienda en la otra punta de la misma ciudad de un competidor sin causarle mucho daño.
Usa tu sentido común para decidir con quién hablar y, para quedar a salvo, duplica la distancia que consideres una brecha segura entre los dos.
También podrías encontrar a alguien que haya fracasado comercialmente en el área en que piensas entrar, y que esté dispuesto a hablar. Puedes encontrar gente así leyendo los periódicos o investigando en las asociaciones comerciales y otras organizaciones del mismo sector.

Pasar un rato con un director de banca de confianza

Los directores de banco hablan con mucha gente diferente sobre un montón de negocios diferentes. Puedes aprovechar sus amplios conocimientos y experiencia. El director de tu sucursal puede estar familiarizado con el tipo de negocios que quieres iniciar, la ubicación en la que estás interesado, o tener algo que aconsejarte sobre diferentes opciones financieras.
Empieza hablando con alguien metido en banca a quien no pienses pedir un préstamo. Comienza la conversación pidiendo consejo, en vez de dinero. Sólo cuando te hayas convencido de que tu propuesta es lo bastante sólida como para presentarla a un banco, haz la solicitud. (En el capítulo 8 se recoge más información sobre bancos y banqueros.)

Visitar un servicio público de empleo

En estos centros, aunque están orientados a las personas en paro, también se ofrece asesoramiento y apoyo para el autoempleo. Puedes encontrar información y diversas formas de apoyo, pues su objetivo es el éxito de los emprendedores. Asimismo ofrecen consejo y ayuda sobre los asuntos básicos de diversas clases de consultas financieras.

Hablar con tu jefe actual

Hablar con tu jefe sobre cualquier cosa que no sea de trabajo es siempre una decisión complicada. Si hablas demasiado pronto de tu visión empresarial, tal vez no te tenga en cuenta para un ascenso y para aumentos de sueldo, e incluso te ponga en la lista de candidatos para los despidos que se harán en una próxima reestructuración. Si lo dejas para muy tarde lo interpretará, si es benévolo, como deslealtad, y si no, como traición. Si tienes en mente iniciar un negocio en la misma línea y, tal vez, llevarte algunos clientes contigo, te conviene hablar con un abogado, y no con tu jefe. Pero si el

ambiente no es hostil y puedes hablar con él (o ella), entonces puede ser muy conveniente, pues quizá estés ante una fuente de capital de inversión, un socio o consejero para el negocio o un intermediario de contactos.
Tu jefe puede incluso convertirse en tu primer cliente si ambos negocios son compatibles.

Llamar a tus colegas

Los que han trabajado contigo durante años seguramente se habrán formado una buena idea de tus habilidades. Mientras que tu cónyuge te ha visto después del trabajo, ellos te han visto en el trabajo. Si ellos no conocen tus fortalezas, debilidades, manías y caprichos, entonces nadie los conoce. En el peor de los casos, te dirán que estás loco y te explicarán por qué y, en el mejor, podrían asociarse contigo o invertir en tu negocio sus preciados ahorros.
Si estás pensando en conseguir un socio, entonces un repaso de tus colegas puede ser un buen punto de partida. Recuerda que se trata de una relación de doble vía porque, si bien es cierto que ellos saben mucho de ti, tú también sabes mucho sobre ellos.
Encuentra a alguien compatible y de confianza y coméntale por encima tus planes. Si se muestra entusiasta y dispuesto a ayudar en los preparativos, tal vez investigando el mercado o buscando un local, entonces habrás logrado un gran resultado. Puede que haya estado acariciando planes similares a los tuyos y sólo necesitara el acicate de tu enfoque para decidirse a actuar.

Charlar con tu mejor amigo

Suponiendo que tu mejor amigo no sea tu cónyuge, entonces ahí tienes a alguien que debería ser capaz de decirte, francamente, si eres la persona apropiada para el negocio en que estás pensando. Podrías empezar pidiéndole que te haga una lista de tus habilidades y conocimientos (repasa el capítulo 3), para tener una valiosa comprobación de tu autoevaluación.
De hecho, siempre deberías encontrar a alguien que te conozca realmente

bien para hacer esa verificación y la del proceso de evaluación de tu idea de negocio (también en el capítulo 3). Porque, por desgracia, la capacidad que todos tenemos de autoengañarnos no tiene límites y, por eso, no debemos desaprovechar ninguna oportunidad de confrontar nuestra imagen de nosotros mismos con la realidad.

Consultar con un gestor

Sea como sea tu negocio, necesitarás un gestor (te explico cómo encontrar uno en el capítulo 11). Pero no dejes de sacar el máximo partido de cuantos gestores puedas visitar mientras investigas cómo montar tu negocio. Acepta todo consejo gratis que recibas, ya que la mayoría de los gestores no te cobrarán por la primera visita con la esperanza de que te conviertas en su cliente.
Sonsácales todos los consejos, indicaciones o advertencias que puedas pertinentes para el negocio que tienes en mente.

- Los gestores son la primera escala para cualquier empresario que esté buscando ayuda y consejo, antes que los directores bancarios, los consejeros de pequeñas empresas y los socios comerciales. Por lo tanto, son los depositarios de una enorme cantidad de información sobre cualquier aspecto de los negocios, no sólo el financiero.

- Los gestores obtienen una creciente proporción de sus ingresos de tareas no contables, y algunos incluso hacen más dinero como asesores que como auditores.

- La mayoría de los gestores trabaja individualmente, o en compañía de pocos socios, es decir que operan de la misma forma que tú lo harás cuando inicies tu negocio. De modo que, a diferencia de los directores de banco, que trabajan todos en grandes organizaciones, los gestores pueden identificarse mejor con tus preocupaciones y problemas.

Ponerte en contacto con una red de business angels

Los *business angels* (repasa el capítulo 8) tienen algunas características interesantes. No le temen tanto a la aventura como las firmas de capital riesgo, actúan más rápidamente, aportando el dinero en el plazo de semanas y no de meses, y no son tan melindrosos respecto a tu trayectoria. Cuando se trata de proporcionar ayuda, son verdaderas estrellas. Si buscas en las redes de *business angels* puedes encontrar un “ángel” con experiencia en el sector en el que estás interesado.

Capítulo 20

Diez maneras de aprovechar la formación en línea

En este capítulo

- Conseguir gratis los mejores cerebros del mundo para aprender y actualizar tus conocimientos
- Integrar el aprendizaje en línea en todos los aspectos de tu negocio

No hay ninguna manera de que una empresa pequeña pueda darse el lujo de formar a la mayor parte de sus empleados fuera de sus instalaciones. Cuesta demasiado y, en cualquier caso, no se puede tener a varios empleados formándose al mismo tiempo. En una empresa de 1000 empleados, tener a diez en un curso no es un problema. En una con diez, tener a tres fuera puede suponer un desastre.

De modo que, aunque es posible y deseable recibir parte de la formación en un aula, tienes que considerar una manera más innovadora y rentable de asegurarte de que tu equipo pueda aventajar a tus competidores.

Afortunadamente, la ayuda está a mano. Desde el año 2001, el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) tiene en la web, a disposición de todo el mundo, todos sus cursos, para que sean usados con fines no comerciales, como parte de su antiguo propósito de que las contribuciones de sus profesores y de sus nuevas tecnologías beneficien a un círculo social más amplio. El MIT es uno entre los centenares de universidades e instituciones que, alrededor del mundo, están haciendo ampliamente accesible el conocimiento, de forma gratuita, o por una fracción de lo que cuesta la formación especializada en aulas tradicionales. En España, a través de la web de la Dirección General de Política de la Pyme (*www.ipyme.org*) también puedes acceder a muchos cursos de formación *online* totalmente gratuitos. Y cada vez son más los organizadores de congresos y eventos que ponen en *streaming* (en abierto en internet) para seguir en tiempo real las conferencias y talleres prácticos que organizan para hablar de temas de todo tipo.
Para obtener lo mejor de la formación en línea, sigue las siguientes diez pautas.

Enlazar los objetivos de formación con la estrategia del negocio

La formación y el desarrollo son elementos clave de tu estrategia de negocio. El punto de partida en el proceso es decidir cuáles son tus metas y objetivos (vuelve al capítulo 5) y cómo puede la formación ayudar a lograrlos. Por ejemplo, si tu objetivo principal es conseguir nuevos clientes, entonces todo el que trabaje en la empresa, no sólo los vendedores, debe recibir formación en técnicas básicas de venta.

Determinar qué tipo de formación necesita tu equipo

Una vez definidos cuáles son los atributos, actitudes y habilidades que

necesitan tus empleados para poder alcanzar tus metas, debes averiguar su nivel actual de conocimientos. Si no lo has hecho durante las evaluaciones rutinarias de rendimiento (mira el capítulo 15), entonces tienes que hacerlo antes de que empiece la formación y el desarrollo.



Una de las grandes ventajas de la formación en línea es que puedes elegir los cursos más adecuados a las necesidades y a las limitaciones de tiempo de cada empleado en particular. La formación convencional, es decir, en aulas, casi nunca es rentable a menos que haya, por lo menos, ocho o diez personas apuntadas, un número de empleados que las empresas pequeñas no es probable que puedan destinar. De modo que todo lo que hay que hacer es mirar la lista de necesidades de formación y compararla con los recursos ofrecidos en la página web del proveedor que ofrezca un curso que satisfaga esas necesidades.

No olvides que los empleados no permanecen mucho tiempo en una misma empresa. De media, la gente trabaja en una misma compañía unos diez años y, en algunos sectores, es más probable que no sean más de cinco. Por lo tanto, hay que tener eso en cuenta y pensar si no es mejor exigir, desde el principio, ciertas habilidades a los candidatos para el puesto, para que tus futuros empleados ya estén preparados antes de empezar a trabajar en tu empresa.

Escoger los mejores medios

La preocupante cifra que debe recordarse es que menos del 30 % de los alumnos en línea completan un programa de formación medio a distancia y logran el resultado deseado. Para superar la inconstancia de los alumnos en línea, hay que asegurarse de que el contenido del programa sea lo más interesante posible. Para capturar y retener la atención del alumno escoge, dentro de los límites de presupuesto, de formato, de medios y de anchura de banda, entre video, audio, fotos digitales, imágenes y dibujos animados.



En cuanto a material visual, no reduzcas tu curso de formación a una presentación estándar de PowerPoint. Son buenas, pero ya no sorprenden, y ésta es una condición para mantener el interés a lo largo de un curso. Procura seleccionar un curso de formación en línea que fomente la interacción de los estudiantes, por ejemplo, que incluya preguntas que hagan pensar, estudios de caso, encuestas, comparaciones y pruebas. Incluye ejemplos de la vida real sacados de tu entorno de negocios: fotos, muestras documentales, gráficos, entrevistas y material similar contribuirán a que el contenido tenga más relación con la empresa y a que sea, por lo tanto, más útil para el trabajador.

Reserva tiempo para practicar cuando se presente un nuevo concepto. Asegúrate de que el curso incluye preguntas de evaluación, después de cada concepto principal, para medir la comprensión a lo largo del curso y no sólo al final. Propón casos o escenarios para analizar en los que los alumnos puedan aplicar las habilidades y conocimientos adquiridos, y no sólo demuestren que los recuerdan.

Usa un enfoque mixto. El hecho de que estés utilizando formación en línea no significa que tengas que despreciar los métodos presenciales tradicionales, ya ensayados y probados. Hay que adecuar los métodos a las tareas. Decide qué partes del curso deben ofrecerse sincrónicamente, asincrónicamente o presencialmente, considerando si los temas requieren apoyo y atención personales (presencial), formación guiada (aprendizaje sincrónico) o pueden adelantarse independientemente, con un apoyo mínimo (aprendizaje asincrónico).



Formación asincrónica es la que se recibe en el sentido más tradicional de la palabra. Implica un aprendizaje a ritmo personal, basado en CD-ROM, DVD o internet. Puede incluir acceso a profesores por medio de correo electrónico y grupos de discusión en línea. O puede ser totalmente autónomo, con enlaces a materiales de referencia en lugar de un profesor en línea.

Formación sincrónica es la que se hace en tiempo real, con un profesor de apoyo en línea. Todos empiezan la clase al mismo tiempo y pueden

comunicarse con el profesor y entre sí. Los alumnos pueden hacer preguntas e incluso ver una pizarra en blanco, casi como si estuvieran en clase. El curso puede consistir en unas cuantas sesiones de diez minutos o durar varias semanas, meses o incluso años. Este tipo de formación tiene lugar, generalmente, en los sitios web, mediante conferencias audiovisuales o telefonía por internet.

Se puede conseguir apoyo en línea para ambos métodos de formación, el sincrónico y el asincrónico. Ese apoyo viene en forma de foros, chats, tablones electrónicos de noticias, correo electrónico, mensajería instantánea, así como bases de datos que ofrecen orientación y explicaciones. El apoyo en línea permite hacer preguntas más específicas y recibir respuestas, igualmente específicas, de forma inmediata.

Organiza un currículo de cursos, más que un solo curso largo diseñado para enseñar de todo a todos. Divide el material en módulos que puedan completarse en aproximadamente 30 minutos, con módulos más cortos y más largos, para esas ocasiones en que los alumnos tengan menos, o más, tiempo para dedicar al estudio. Asegúrate de especificar cómo encaja, en el conjunto, cada parte del curso, y qué elementos esenciales se necesitan para completar cada parte.

Preparar planes de formación y desarrollo

Descompón el currículo en habilidades concretas, basadas en necesidades de la plantilla. Asegúrate de relacionar cada una de las habilidades incluidas en el programa de formación con cada una de las que requiera el empleo. Enumera los objetivos en términos de habilidades, no en función de los cursos completados previamente. Por ejemplo, en vez de informar de que el curso llamado *Introducción a Access* es un requisito previo para asistir al nuevo curso, enumera las habilidades que los alumnos deben dominar, tales como crear una base de datos, saber encontrar los datos solicitados, preparar un informe, etc.



Un sistema exhaustivo de aprendizaje en línea debe tener uno o

más de los siguientes componentes:

- Un sistema de gestión que contenga y facilite el aprendizaje en línea.
- Herramientas para crear y gestionar el contenido.
- Herramientas de administración del currículo que sirvan para evaluar, comprobar, analizar deficiencias y certificar.
- Herramientas para rastrear y compatibilizar los recursos de aprendizaje con las necesidades del empleado.
- Herramientas que puedan hacer llegar el contenido, ya adaptado, a los empleados, según sus necesidades de trabajo, la conectividad disponible y los modos de aprendizaje preferidos.

Algunas personas creen que el aprendizaje en línea es demasiado solitario, pero no tiene por qué serlo. Es conveniente que los estudiantes también tengan tareas para hacer en grupo y que estimulen su participación en debates en línea.

Justificarlo como conveniente para la empresa

Una estrategia de formación y desarrollo requiere una asignación presupuestaria específica. Pero disponer de un presupuesto para eso no te exime de justificar por qué necesitas la formación en línea. Los siguientes puntos te pueden ayudar a justificar un gasto de esa naturaleza:

- El aprendizaje en línea es más eficiente. Se ha demostrado que el tiempo de aprendizaje puede reducirse casi un 75 %, comparado con el que requieren los métodos tradicionales de clases en aula. Suprimir ratos muertos como los que sobran a la hora del almuerzo ahorra tiempo. Los alumnos también pueden saltarse u

omitir material que ya conocen, no se ven retrasados cuando otros requieren más tiempo para comprender el contenido y pueden moverse a un ritmo más rápido por el material didáctico, en lugar de tener que esperar a que el profesor haga su presentación.

- El aprendizaje en línea se imparte más rápidamente. Por lo general, en un aula un profesor puede formar a uno o dos grupos por semana y, si el grupo es grande, puede necesitar meses para completar el curso, o paralizarlo si se necesita que termine más pronto. Cuando el tiempo de formación se alarga, pueden darse variaciones en el contenido y, si no se tiene una fórmula para actualizarlo con rapidez, al final del período puede darse el caso de que el material enseñado ya sea obsoleto, mientras que con el aprendizaje en línea se puede impartir formación a centenares e incluso miles de personas al mismo tiempo. Los ocasionalmente más altos costes de organizar un curso en línea se ven más que compensados por lo que se ahorra al impartirlo. Lo que se economiza por esta vía, comparado con lo que cuesta el enfoque tradicional, es tan significativo que los gastos iniciales parecen poco importantes cuando se aprecia el proyecto en conjunto.

- Quizá los mayores ahorros en costes se den como costes de oportunidad, al poder retener al empleado en el trabajo durante más tiempo. Tomando el salario promedio del 2011 en España, que era de 22 500 euros anuales, para un empleado que trabaje 225 días al año, su coste promedio diario (con exclusión de prestaciones) es de 100 euros. En consecuencia, el curso medio de cinco días le cuesta a la organización 500 euros, por lo menos, en términos de productividad perdida, incluso antes de tener en cuenta sus resultados. Si el curso puede reducirse a sólo tres días de aprendizaje en línea, entonces la ganancia inmediata en productividad es, por lo menos, equivalente a los dos días adicionales en que la persona está de vuelta en su puesto, o sea, 200 euros de promedio. También hay que considerar que al formar a más personas más rápidamente, la puesta en práctica de cualquier habilidad que les hayan enseñado se hará antes, lo que se traduce en mayor productividad. Cuando hay mucho

movimiento de personal y se puede usar el mismo curso durante varios años, el ahorro es todavía mayor.



Si se diseña o compra un sistema de aprendizaje en línea, el marco básico puede durar muchos años. Poder amortizar los costes a lo largo de un período tan relativamente largo hace de la solución en línea una inversión atractiva para la mayoría de las actividades de formación y desarrollo.

Encontrar proveedores de cursos

Muchas empresas subcontratan partes de su formación en línea a uno o más proveedores y prefieren alquilar contenido, infraestructura o servicios en vez de producirlos ellas mismas. El mercado de proveedores está consolidado y ofrece muchas alternativas de muy distinta calidad. De modo que debes investigarlo a fondo. Como mínimo, compara precios, efectividad, contenidos y prestaciones de varias soluciones de aprendizaje en línea.

Cursos de iniciación para empleados nuevos

Algo que se omite en muchos programas de formación y desarrollo es la base previa. El equipo directivo puede tener muy claras las futuras necesidades de la organización, en cuanto a conocimientos, actitudes y habilidades, pero los que están recibiendo el curso quizá no lo tengan tan claro.

Por lo tanto, el argumento a favor del aprendizaje en línea tiene que convertirse en un argumento personal. Hay que explicar al alumno la diferencia entre sus perspectivas actuales y futuras, en términos de su nivel actual de habilidades, y el que tendrá cuando haya completado con éxito el

curso.

Impartir el curso

Parte del éxito del aprendizaje en línea recae en cuestiones operativas. Hay que asegurar la disponibilidad de acceso a internet o a la intranet a las horas apropiadas. Hay que incorporar a los que operan fuera de la sede de la empresa, tanto en el ámbito local como internacional. Después de todo, ése es uno de los aspectos clave del aprendizaje en línea. Internet ofrece la posibilidad de formarse a cualquier hora, desde cualquier sitio y de cualquier modo. Pero sólo lo será si lo planificas así. En los inicios de la formación mediante CD-ROM, el acceso al hardware era, casi siempre, un cuello de botella.

Hoy en día, con el fácil acceso a ordenadores y a internet, ya sea mediante portátiles, cibercafés y locutorios o cualquier dispositivo móvil, como los smartphones y los iPads, ya no hay razón para que nadie deje de hacer los deberes del curso de formación. Con el aprendizaje en línea hay todavía menos razones para retrasarse.

Evaluar la formación

A ti y al resto del equipo directivo os preocupan los resultados del negocio: dinero, tiempo e impacto. Pero os preocupáis bastante menos por las notas y por las evaluaciones de los cursos, que son la dieta ordinaria de muchas organizaciones de formación. Queréis hacer las cosas mejor, más rápidamente, a precios más bajos y de modo más fácil. ¿Cuál de las potenciales ventajas del aprendizaje en línea puede ayudaros a conseguirlo? ¿Es, acaso, un contenido adecuado? ¿O el hecho de que los alumnos puedan aprender solamente lo que necesitan? ¿Es quizá la manera más fácil de identificar quién tiene una determinada habilidad? ¿Es la oportunidad de comprobar y exigir el dominio de un determinado programa informático? ¿Es tener acceso a una amplia variedad de contenido externo? ¿Es alguna otra posibilidad o aspecto que puede aportar el aprendizaje *online*?

Esto no quiere decir que no debas hacer un seguimiento de tus empleados y comprobar regularmente su rendimiento. Quienes se forman en línea pueden pasar fácilmente desapercibidos, de modo que verificar su progreso es vital. Comprueba si hacen sus deberes a tiempo, llámales si no lo han hecho y usa un sistema de control de cursos para ver cuánto tiempo permanecen conectados.

Formación continuada en línea

Cuanto más se aprovechen las diferentes maneras de utilizar las herramientas y tecnologías del aprendizaje en línea, más se aceptará esta forma de aprendizaje como práctica de la empresa y más eficiente será. El objetivo debe ser integrar el aprendizaje en línea en la cultura de la organización, para que se convierta en parte del aprendizaje de toda la vida.