

Tabla de contenidos.-

0. Introducción.	2
0.1 Las conferencias.	2
1. Análisis y comentario sobre la obra.	3
1.1 Consideraciones previas al lanzamiento de una nueva empresa.	3
1.2 Las motivaciones del emprendedor.	6
1.3 Creatividad e innovación.	8
1.4 Factores de éxito en la puesta en marcha de empresas desde el punto de vista de marketing.	9
1.5 Marketing de verdad.	10
1.6 El Plan de Empresa, un instrumento para la puesta en marcha de una nueva empresa.	11
1.7 Factores de éxito de las empresas.	14

0. Introducción.

Sin duda alguna, “*Emprender con éxito*” es una obra orientada a todas aquellas personas dinámicas que se sientan atraídas por la idea de poner en marcha una iniciativa empresarial, o para aquellos que, simplemente, quieran disfrutar de una lectura fácil y amena sobre los principios para crear una empresa.

Esta obra ha conseguido reunir a siete excelentes emprendedores, los cuales han tenido la magnífica idea de escribir las conferencias que cierto día expusieron en algún lugar de la ciudad de Valencia, y así, plasmar en texto los interesantes conocimientos y opiniones sobre el mundo de la empresa.

Desde estas líneas quiero expresar mi agradecimiento a la persona que me ayudó a decantarme por la elección de este libro. Creo que se pueden aprender muchas cosas y como ya he dicho antes es sencillo de leer. En mi opinión, aunque yo halla tardado un par de semanas en leerlo por problemas de sobrecarga de trabajo y falta de tiempo, es el típico libro que en un par de tardes está “fusilado” por completo; de ahí, mi más sincera recomendación a todas aquellas personas (empresarios y estudiantes de ADE, sobretodo) que estén buscando un buen libro para leer, no duden en considerar éste.

0.1 Las conferencias.

La obra esta compuesta por siete capítulos, cada cual escrito por los siete diferentes autores, que exponen (ya que, como he comentado, son conferencias) distintos temas, los cuales enumero a continuación.

Es importante destacar, que los autores se han puesto de acuerdo para no solapar o repetir ideas, lo cual es de agradecer, aunque en ocasiones sea imposible evitarlo ya que, temas como el del marketing, o palabras del tipo, emprendedor, innovación, ..., suelen ser enumeradas a lo largo de los distintos capítulos.

Capítulo	Autor	Tema de la conferencia
Capítulo 1	Pedro Nuevo	Consideraciones previas al lanzamiento de una nueva empresa
Capítulo 2	Samuel Husenman	Las motivaciones del emprendedor
Capítulo 3	José M ^a . Mateu	Creatividad e innovación: en busca de la idea de negocio
Capítulo 4	Josep Chías	Factores de éxito en la puesta en marcha de empresas desde el punto de vista de marketing
Capítulo 5	Javier Díez	Marketing de verdad
Capítulo 6	Marcel Planellas	El Plan de Empresa, un instrumento para la puesta en marcha de una nueva empresa
Capítulo 7	Oriol Amat	Factores de éxito de las empresas

1. Análisis y comentario sobre la obra.

A continuación, voy a resumir las diferentes exposiciones de los autores de forma separada, centrándome en los puntos más interesantes de cada capítulo.

Misión más difícil será analizar y comentar las excelentes aportaciones que cada uno de los ponentes explica en su propio capítulo de la obra.

El orden (primero resumen, luego comentarios), puede ser alterado, en beneficio de la máxima comprensión de los temas a desarrollar y en pro de un mejor trabajo de crítica y asimilación de conceptos.

1.1 Consideraciones previas al lanzamiento de una nueva empresa.

Cuando se pone en marcha el lanzamiento de una nueva empresa existen una serie de interesantes recomendaciones, válidas para orientarse, en tan difícil cometido. Por lo tanto, existen una serie de indicaciones que hay que hacer, así como otras que no hay que hacer.

Entre las recomendaciones más importantes a llevar a cabo nos encontramos con una que tiene que ver con uno mismo: es la *ilusión*, es la convicción de que vale la pena intentarlo. De hecho, si la persona que emprende no está ni convencida ni ilusionada con el proyecto, será el primer detonante del fracaso del mismo.

Otra posible recomendación que hoy en día está en alza en todo el mundo es el tema de las *franquicias*. Totalmente correcto, ya que si la idea inicial tuvo éxito en su día, y parece que el franquiciador y los franquiciados están funcionando vale la pena el intentar seguir con la expansión. Sirva a modo de ejemplo, un joven emprendedor que se fue a Estados Unidos a trabajar y volvió con la idea de implantar en España la empresa que se llama Domino's Pizza, la cual estaba triunfando en EE.UU. La idea funcionó y hoy en día existen más de 30 Domino's Pizza en España.

Vamos ahora a seguir con otras recomendaciones más que interesantes, al margen de las dos ya citadas:

- *Retener la lealtad del cliente*, ya que hoy en día es más difícil captar nuevos clientes que buscar la forma de fidelizar y mantener los que ya tenemos, de ahí el especial interés por cuidar los detalles más pequeños dirigidos a buscar la lealtad de nuestro cliente.
- *Prepararse con profundidad*. Es importantísimo asegurar el que conocemos la fase natal y la fase postnatal a la perfección. No vale arreglar los problemas conforme vayan surgiendo.
- *Acordar las aportaciones de los socios*. Esto quiere decir que las empresas pueden ser puestas en marcha por varios socios y hay que delimitar los que va a aportar cada uno de ellos.
- *Aprender de los fracasos*. Es obvio que hay que informarse de errores cometidos y aprender de ellos para no tropezar en lo mismo.
- *Buscar apoyos especificando los términos del contrato*. Correcto, ya que existen socios que no tienen idea, pero que tienen dinero, lo cual es imprescindible para poner en marcha la idea de alguien que sí que la tiene, pero que no sabe como empezar.
- *Jugar limpio*. Esto es, si al principio de tu carrera ya vas a ir con triquiñuelas y engaños, malas cosas.
- *Ser creativo*. Ser más creativo que el resto de la gente.
- *Ser innovador*. Pero ya sabes, cuando más innovador es el concepto, generalmente más riesgos se corren. Es decir, cuando una cosa está bastante probada el riesgo es menor.

Por otro lado, ¿qué es lo que no hay que hacer?:

- *No infravalorar la seriedad del asunto.* No tomárselo a broma. A parte de la creación de la empresa contar también con que se puede dar nuevos puestos de trabajo a personas, lo cual es muy serio.
- *No infravalorar el esfuerzo necesario.*
- *Equilibrar capacidad y ambición.* Hay que ser consciente de las capacidades de uno. Hay que ser ambicioso y tener más ganas que los demás. Pero lo que hay que evitar es que esta ambición te ofusque y te haga creer que eres otra persona que en realidad no eres.
- *Hace falta eficacia para poner en marcha una buena idea.* Aunque halla gente que tiene ideas buenas, luego no sabe llevarlas a la práctica. En cambio hay otras que se les ocurren algo y rápidamente lo pone en práctica a toda velocidad y triunfa. Esto es cierto.
- *Manejar la caja, más que el balance.* Y es que es importante en que el emprendedor no adquiera demasiados compromisos financieros que le dejen sin fondo de maniobra.

No puedo concluir con el primer capítulo sin comentar un par de ideas más que me han llamado mucho la atención, en las cuales, el autor hace especial hincapié. Son cosas que también intentaremos hacer y tener en cuenta:

❶ Es importante no cargar la empresa en un principio, esto es, no empezar a ir cargando la bicicleta en exceso, porque se puede hundir. Hay personas que no se dan cuenta y empiezan a comprar cosas innecesarias y a ponerlas a cargo de la empresa, yo que se, un Mercedes, una casa adosada. Todo a costa de la empresa, que se ve sobrecargada y finalmente se aplasta.

❷ Por mucho que creamos que un determinado sector está saturado, siempre hay un nicho en el que nos podemos ubicar. Además contamos con una ventaja, en un principio somos pequeños y podemos circular por ahí y movernos de forma fácil, podemos pasar por cualquier sitio, somos ágiles, tenemos una gran velocidad de adaptación, a costa, de no tener poder de negociación. Si en un futuro, la empresa crece, al final, chocará con alguien: la competencia entra en juego,

1.2 Las motivaciones del emprendedor.

Es cierto que las motivaciones del emprendedor están directamente vinculadas con la necesidad de desarrollarse uno mismo. En este sentido, y según el autor, existen cuatro tipos de emprendedores, que paso a comentar y dar mi opinión para cada uno de ellos:

1. El buscador de oportunidades. Es aquel que en realidad lo que hace es buscar negocios y para ello compra y vende y va sacando algo de dinero.
2. El creador de negocio. Es uno mismo el encargado de hacer todo. La empresa empieza y acaba en él. Una empresa es otra historia.
3. El creador de empresa. A través de una determinada idea pone en marcha una empresa con ánimo de crecer y destacar, más allá de la supervivencia; está lejos del buscador de oportunidades. Su afán de crecer puede acabar con él.
4. El innovador. De estos hay pocos en la actualidad, ya que se trata del inventor. Busca el atributo diferencial, en términos de marketing, que permita posicionarse en un mercado. El innovador crea, inventa algo nuevo, y a partir de ese invento intenta desarrollar, producir y vender lo que ha creado.

En un segundo momento de la conferencia, el autor habla de la personalidad de los emprendedores. He aquí los rasgos más significativos: son gente muy trabajadora, dinámica y agresiva. Son gente que se fija unos objetivos claros, cuantificados, temporales, desafiantes y que tienen que ser alcanzables.

Y ahora, vamos a hablar de las *motivaciones del emprendedor*. En la siguiente figura se representa una combinación de posibles formas de motivación del emprendedor. Se combina, por un lado, el predominio de la autonomía o el predominio del poder, y por otro, la alta o baja necesidad de creación, es decir, la necesidad de logro, la necesidad de conseguir cosas por uno mismo.

Estas posibles combinaciones dan lugar a diferentes tipos de emprendedores que están motivados por diferentes cosas: desde un emprendedor, motivado por la alta necesidad de creación y predominio de la autonomía, hasta un ejecutivo, caracterizado por una débil necesidad de creación pero con alto poder en la empresa.

Esta figura, como ya he dicho, representa las distintas figuras que toma una persona cuando está dispuesta a emprender un proyecto.

Por ejemplo, es lógico que una persona que quiera tener bastante autonomía, pero que no quiera formar una empresa, elija ser un jefe de ventas, un representante, o algo así. Es el tipo de personas que no pudieron, en su día, crear una empresa propia por falta de recursos, o simplemente, que prefieren llegar a su casa por la tarde o por la noche y despreocuparse de todo. Estas personas, ya han cumplido su jornada laboral. Al otro lado, están esos empresarios y ejecutivos con un sin fin de problemas para conducir su empresa hacia adelante. A veces, es cuestión de decisiones que la gente tomó en su debido momento; ¿qué prefieres ¿tener un sueldo (que a veces es fantástico) y dormir por las noches?, o ¿poseer una gran empresa, ser una persona importante, pero vivir una pesadilla continua?. Bueno, quizás esto que comento sea algo exagerado para empresas que marchen bien, pero ¿y en aquellas que marchan mal y el jefe de la empresa es un hombre muy responsable, y no quiere que se hunda aquella empresa que un día creó su abuelo?.

Y, finalmente, ¿qué pasa con aquel empresario que creo una pequeña empresa y ahora está creciendo y creciendo?. Bueno, cuando todo era más pequeño funcionaba bien la cosa. Pero cuando la empresa comenzó a crecer y nuestro empresario, caracterizado por su alta necesidad de poder y control, se le empezaron a amontonar todas las cosas, empezaron los problemas. Este empresario realizaba toda clase de faenas, ya que la empresa es suya y lo quiere tener todo bajo control. En este momento, ha llegado la hora de una cosa delicadísima, esto es, el proceso de delegar autoridad. Y esto a nuestro empresario le va a costar mogollón. ¿Cómo compartir información con un tipo que está en su empresa al que le paga un sueldo, por muy bueno que sea?. Claro, esto ocurre, este chaval no querrá fiarse ni de su propia sombra. Pero si no delega no crece, y si no crece, sus grandes proyectos de grandeza se esfuman. Así que en algún momento será ineludible delegar autoridad. Es el típico problema de centralización excesiva, es una problemática empresarial, no de negocio. La empresa es realmente una empresa, cuando comienza a tener una estructura con diferentes funciones y tareas especializadas. De ahí viene luego la problemática de centralización, delegación y control, propia de una verdadera PYME.

1.3 Creatividad e innovación.

Pasemos ahora a la ponencia del señor José M^a. Mateu. Su capítulo se puede resumir en cuatro o cinco líneas:

Para emprender con éxito, existe la necesidad de aportar un componente innovador al nuevo negocio. Un componente innovador que se puede encontrar en el propio producto, pero, ¿por qué no? también en el servicio que ofrecemos, o en la forma de producirlo, o en la forma de comercializarlo, o en todos a la vez, pero que, en cualquier caso, debe estar presente.

Correcto, hay que generar valor añadido. Que fácil ¿verdad?. Pues no. Lo complicado está en innovar, ya que parece que todo está inventado. Es muy difícil, porque la innovación tiene componentes muy intangibles. Además, por otro lado, puedo innovar pero que no me copien el producto o la idea o el servicio, es muy complicado y más si tiene éxito lo que estoy haciendo. Cual es la solución: innovar continuamente, lo cual requiere un esfuerzo muy grande y continuo.

El autor, señala algunos procesos para generar ideas innovadoras, a saber, la observación, resolver necesidades insatisfechas (que aunque están ya creadas dejan mucho que desear), mejorar algo que no era idóneo, variaciones

o diferencias a partir de negocios ya existentes, especializarse en un segmento estrecho del mercado, ...

1.4 Factores de éxito en la puesta en marcha de empresas desde el punto de vista de marketing.

¿Cree el lector, realmente, que todo lo que se fabrica se compra?. ¿Se ha parado el lector a pensar que lo que alguien va a fabricar le va a interesar a alguien?. La respuesta es no. En general, nadie compra lo que alguien fabrica.

Esta es la idea clave de esta cuarta exposición. El autor desarrolla, junto con esta primera idea, una serie de factores de éxito a tener en cuenta a la hora de poner en marcha una empresa.

La segunda idea importante es la idea de entender el mercado. ¿Qué hay al otro lado?, ¿quiénes son nuestros compradores?, ¿y nuestros clientes?. Por tanto, en mi opinión, hay que conocer muy bien a aquellas personas, las cuales van a ser posibles clientes nuestros: son los clientes potenciales de nuestra empresa. Significa que cualquier empresario que quiera crear alguna cosa tiene que tener en cuenta a las personas.

Tercera idea: no hay empresas ni productos aptos para todos los públicos. Esto es obvio, pero hay que recordarlo y tenerlo en cuenta. De hecho muchas cosas que los autores comentan son obvias pero hay que escribirlas para tenerlas en cuenta y no cometer errores, ya que estos errores, no serían leves errores, sino graves errores difíciles de superar y que hundirían nuestra creación de empresa inmediatamente.

Cuarta idea: tener claro, desde un principio, como queremos que el mercado entienda o nos entienda a nosotros en relación con nuestros competidores, es decir, como queremos ser vistos. Vamos a diferenciarnos, por ejemplo, en precio, seremos los que comercialicen el producto "x" más caro, o por el contrario, lo cual personalmente, no aconsejo, vamos a tener productos muy baratos.

La quinta recomendación consiste en observar cuantas empresas hay en el sector en el que nos vamos a adentrar. Esto es bueno saberlo, porque si en ese sector hay empresas grandes será más difícil luchar que si, por el contrario, lo que hay son empresas pequeñas con las cuales nos podremos codear.

1.5 Marketing de verdad.

En esta conferencia, Javier Díez, intenta que aquellas personas emprendedoras con ánimo de crear una empresa, aprovechen las posibilidades del marketing como herramienta fundamental para incrementar las posibilidades de éxito. Pero, este autor, hace que el marketing muestre nuevas virtudes que hasta ahora el marketing clásico no había dado a conocer: es el marketing de verdad, el que entra en juego y se enfrenta al, ya citado, marketing clásico.

Estas son las cuatro diferencias que hay entre el marketing clásico y el marketing de verdad.

La más importante, en mi opinión (y es la que voy a comentar), es la tercera. Por muy bueno que sea el producto o servicio, y, por muy buen marketing de producto que tenga, lo realmente importante es como el consumidor percibe ese producto o servicio. La percepción es selectiva; es decir, se percibe lo que interesa. Un mismo producto puede ser percibido de forma distinta por diferentes consumidores, según los atributos o características del mismo que sean de mayor interés. Para unos consumidores lo más importante serán las características técnicas; para otros, en cambio, los aspectos económicos, los estéticos o, simplemente, la imagen de marca¹. Por tanto, lo importante es ver como nuestros posibles clientes perciben el producto y no ver si el producto es bueno o no, en sí.

¹ La idea de percepción selectiva ha sido completada con ayuda del libro “Marketing, conceptos y estrategias” del famoso autor Santesmases.

1.6 El Plan de Empresa, un instrumento para la puesta en marcha de una nueva empresa.

Este capítulo está dedicado a todas aquellas personas que se creen que lo tienen todo en la cabeza. Hay muchas personas que dicen *yo tengo una idea para crear una nueva empresa*, y efectivamente, puede ser cierto, pero tienen que crear el plan de empresa para poner en marcha la iniciativa. Entonces, ¿qué es el plan de empresa?. Pues es un documento escrito que refleja todo la idea que se quiere llevar a cabo. Parece ser, que la gente es reacia a realizar los planes de empresa, pero es cierto que el realizarlo ayuda mucho a verificar la viabilidad del proyecto. Al escribir, ordenas y estructuras todas las ideas.

Según Marcel Planellas, el plan de empresa es *“la utilización de la metodología de la planificación empresarial aplicada al momento de la puesta en marcha de una empresa, con el objetivo de minimizar el riesgo, pensando previamente de una forma sistemática el proyecto empresarial que quieres llevar adelante”*. Esto es el plan de empresa y se concreta en un documento escrito. Por supuesto, tiene su utilidad. Sirve internamente, para ver si el conjunto es coherente y no vale soñar con, todo va redondo y todo va a salir muy bien y, por otro lado, sirve de cara al exterior, para darnos a conocer, es como la tarjeta de visita del proyecto. Si alguien nos dice que vamos a hacer, cual es nuestra idea, nosotros le presentamos el plan de empresa.

A continuación, el autor, nos detalla uno de los guiones posibles de planes de empresa que por su interés y ayuda para emprender con éxito, resumo a continuación. En síntesis, es el siguiente:

- Presentación del nuevo empresario.
 - Formación y experiencia profesional.
- Descripción del producto o servicio.
- Plan de Marketing
 - Delimitación del negocio en que se instalará la empresa.
 - Análisis del mercado.
 - Política comercial.
- Plan de operaciones
 - Criterios para la localización de la empresa.

- Descripción del plan de operaciones.
 - Plan de organización
 - Plan financiero
 - Aspectos jurídicos
 - Conclusiones

El plan de empresa aparte de tener en cuenta la idea del proyecto, también tiene en cuenta otros factores, de los cuales ya he comentado algo antes.

En primer lugar, el producto. Es de vital importancia que presente alguna innovación respecto a lo que ya existe en el mercado. Hay que ser creativos, por difícil y complicado que sea.

En segundo lugar, hay que saber la forma de fabricar dicho producto; o sea lo que todo empresario conoce como know-how. En mi opinión, esto es fundamental, ya que si no se sabe hacer algo es complicado poner en marcha el proyecto. Si no se conoce como hacerlo, es mucho mejor equivocarse en casa de otro. De esta forma, es mejor en un principio, trabajar en la competencia aprender y conocer como se trabaja en el sector interesado, conocer las reglas y luego poner en práctica todo lo aprendido. Esto sería perfecto si hubiera, además de trabajo, donde elegirlo. Pero conforme está el empleo, ...

En tercer lugar, el ya comentado, ¿quiénes serán los clientes?, de cara a la forma de vender el producto o servicio. No voy a comentar nada más, ya que se ha tratado anteriormente. Hay que segmentar y todo eso.

En cuarto lugar, cubrir necesidades que estén posiblemente insatisfechas y, consecuentemente, construir una estrategia de marketing, construir una estrategia de promoción y publicidad.

Sin embargo, hay que tener en cuenta, que es fundamental, como ya he comentado, fijar cuál es nuestro público objetivo y cuál es nuestra diferenciación con respecto a la competencia. Un ejemplo que viene a pelo, es el que ha ocurrido en la Avenida del Puerto, que es donde yo vivo. Hace aproximadamente seis meses ponen un videoclub de esos que están abiertos las 24 horas del día (aunque luego, realmente esto sólo ocurría los fines de semana). Este videoclub es bastante innovador ya que mezcla el alquiler de videos, con la posibilidad de comprar la prensa, revistas, juegos para ordenador, golosinas, y demás. Vale, funciona bastante bien. Pero al cabo de los tres meses, se abre justo en frente otro videoclub (Intercast Vídeo) a lo bestia, mucho mejor iluminado, más grande, con películas que casi acaban de

poner en los mejores cines, de cada vídeo para alquilar hay 25 o 30 copias, ofrecen precios ligeramente más reducidos, las películas entre semana están a mitad de precio, ofertas de 3x2, carnet de socio, etc. Y con esto, con esta diferenciación, aún tratándose de otro videoclub más, hunde a sus vecinos, los cuales están pensando en cerrar el negocio. ¿Qué fuerte, verdad?, ¿qué se puede hacer contra esto?. Nunca pensé que después de abrirse el primer videoclub, el cual estaba muy bien, en mi opinión, vengan otros, abran otro videoclub mejor que el primero y los hundan sin ninguna compasión.

Al principio, y esto siempre hay que recordarlo, hay que hacer un esfuerzo por dar a conocer la existencia de nuestro producto y mostrar las ventajas respecto al que ya había o respecto al que los clientes potenciales estaban consumiendo.

En quinto lugar, la forma en que se fabrica el producto y lugar donde vamos a ubicar la empresa, porque, por ejemplo, aunque tengamos un local comercial en la que podamos empezar a funcionar, si no es el sitio adecuado ya que nuestros clientes potenciales (jóvenes que compran discos) no se encuentran en esta zona, de poco nos va a servir.

Respecto a la forma de fabricar el producto hay que tener en cuenta, y esta es una de las cosas que se estudian en Gestión de Producción, cuántas fases o pasos componen el proceso de producción que habrá de seguir para obtener el producto o servicio. Y es que, según comentan algunos empresarios, a veces interesa más, subcontratar algunas fases del proceso que realizarlas nosotros mismos, porque nos va a salir más caro. Hay algunas empresas que no tienen esta idea en cuenta y están perdiendo dinero por tener unos costes fijos que en realidad podía pasar a ser variables y ser menores.

En sexto lugar, ¿cuál es el nivel tecnológico del proceso de producción y los gastos fijos de adquisición, mantenimiento de la maquinaria, utensilios, locales, transportes, ...? e intentar ajustar a la peseta cada uno de estos costes. Se trata, en definitiva, de tener todo controlado, sin que se quede nada al azar. No vale el decir, ya lo iré mirando sobre la marcha. Pienso que en la planificación, está la virtud de que una empresa a largo plazo funcione, y que en el conformismo y trabajar al día (con las posibles tensiones y agobios) la posible desesperación futura.

En séptimo lugar, ¿cuánto dinero hará falta para crear la empresa?. Cada vez que leo el párrafo donde el autor comenta este último punto me río mogollón, porque es cierto lo que dice. Cuando a una persona le preguntas, oye ¿cuánto te hace falta al final para montar la empresa?, y te responde: eh, para poner en marcha esta empresa necesito unos 5 o 10 millones. Y claro está, una cosa son 5 millones y otra cosa es justo el doble, y si quien oye esta conversación es el que ha de poner los millones, pues malas cosas. Por lo

tanto, estoy de acuerdo con que hay que conocer a la perfección el dinero que el emprendedor va a necesitar para poner en marcha el proyecto. Y además hay que dar a conocer a los posibles inversores que, desde luego, tu también vas a poner de tu parte en la inversión inicial. No creo que le hiciera mucha gracia a los inversores que les dijeras, pues oye, mira, yo ya he hecho bastante con poner la idea del proyecto, ahora vosotros poner el dinero que yo no voy a poner ni un duro. Malas cosas también. Cuidado con este tema.

Finalmente también hay que tener en cuenta los aspectos de la forma jurídica, las normas legales, el posible asesoramiento externo, y por último tener un plan de puesta en marcha de la empresa; es decir, ahora; y ahora se empieza a funcionar.

1.7 Factores de éxito de las empresas.

En este último capítulo, Oriol Amat, nos comenta con gran detalle, todos y cada uno de los factores de éxito relacionados con el emprendedor, con los aspectos comerciales, con aspectos económicos y financieros, con los recursos humanos, con la tecnología, con aspectos legales y con el control de la gestión. Las series son muy largas de enumerar, por lo que me voy a limitar a comentar aquellas ideas más interesantes.

Es cierto que cuando una empresa está en crisis, la mayoría de ellas se justifican diciendo que las causas son ajenas a la empresa, son causas externas, porque hay crisis general, hay muchos cambios en el entorno (es muy turbulento), hay cambios en el mercado, existe una baja demanda, problemas con clientes, que si la inflación, ... Correcto, estos problemas existen, pero cuando se dan lo que hay que hacer es adaptarse o sacar el máximo provecho de ellos. No vale sólo quejarse.

Por lo tanto, hay que realizar lo que Oriol denomina un Análisis y diagnóstico empresarial, que no es, ni más ni menos, que nuestro conocido DAFO, esto es, averiguar los puntos fuertes y débiles, por un lado, y por otro (aunque el autor no lo comenta de forma explícita), contrastar las amenazas de mi organización con las oportunidades de negocio. Para que el diagnóstico sea útil debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes, debe hacerse a tiempo, ha de ser correcto y debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles (factores de fracaso) y aprovechar los puntos fuertes (factores de éxito). Esto es lo que se asemejaría a solucionar amenazas y aprovechar oportunidades a partir de las fortalezas de la empresa.

¿Cuáles son los factores de éxito más importantes relacionados con el emprendedor?. Pues el emprendedor debe tener capacidad de liderazgo, tiene que saber descentralizar y repartir responsabilidades, ser buen comunicador y orador, tener confianza en sí mismo y en la empresa, tener experiencia y conocimiento del sector y de los productos de la empresa, una buena formación universitaria, contar con un nivel aceptable de idiomas, ...

¿Cuáles son los factores de éxito más importantes relacionados con los aspectos comerciales?. Entre los más interesantes tenemos: estudios de mercado, de la clientela potencial y de la competencia, orientarse hacia las necesidades del mercado, operar en sectores con futuro (finanzas, seguros, hoteles, restaurantes, viajes, ocio, consultoría, software, ...), operar en un nicho dentro de un determinado sector, ir introduciendo innovaciones en el producto para que siga satisfaciendo las necesidades del mercado y evite copias de otros fabricantes, tener preparadas estrategias defensivas y ofensivas para sobrevivir cuando la competencia ataque, contar con un buen servicio posventa (un ejemplo bueno para esto, es un estudio que efectuó Peugeot en el que se observaba que un cliente satisfecho significaba para la compañía 7 nuevos clientes potenciales pero un cliente insatisfecho significaba 23 no clientes. Por lo tanto hay que vigilar el servicio que ofrecemos a nuestros clientes), ...

¿Cuáles son los factores de éxito más importantes relacionados con aspectos económicos y financieros?. Como se puede observar, el autor de este capítulo, quiere tenerlo todo controlado. Todas las áreas de la empresa tienen que estar constantemente vigiladas. La financiera no iba a ser una excepción. Voy a indicar aquellos, que a mi entender, son los factores más importantes:

- Al principio es interesante que la empresa precise las mínimas inversiones para funcionar (así se requerirá menos financiación).
- Otra acción es cobrar lo más pronto posible a los clientes y pagar lo más tarde posible a los proveedores, con lo que conseguimos que nuestro periodo medio de maduración disminuya.
- A veces es malo vender en exceso grandes cantidades y en tan poco tiempo porque debemos mucho dinero a nuestros proveedores y, por otro lado, lo clientes a los cuales estamos vendiendo de momento no nos pagan a tiempo (una cosa es vender y otra muy distinta es cobrar). Por lo tanto, lo que necesitamos es una alta rotación en las cuentas a cobrar de nuestros clientes, que como ya he dicho, generan liquidez.
- Es interesante diseñar una estructura de costes de tal forma que los costes fijos o de estructura sean lo menor posible aunque sea a costa de nos mayores costes variables. De esta forma, el punto de equilibrio o

umbral de rentabilidad (que es la cifra de ventas precisas para cubrir costes) será reducido, lo cual facilitará la viabilidad de la empresas. Tengo un amigo, que es jefe de producción de una empresa de muelles aquí en Valencia, que me comentaba que en su empresa subcontratan varias de las etapas de su ciclo de producción, con lo que reducen los costes de estructura y consiguen mayor beneficio para el producto final.

- Una aportación más: crecer al ritmo que permitan los beneficios generados y las posibilidades financieras de la empresa.

¿Cuáles son los factores de éxito más importantes relacionados con los recursos humanos?. Lo más importante, es la selección y reclutamiento del personal junto con una buena retribución del personal. Por otro lado, es básico la continua formación e integración de los nuevos empleados. Resulta curioso ver como las indicaciones que Oriol Amat escribe en su capítulo ya las hemos tocado este año en dirección de recursos humanos.

¿Cuáles son los factores de éxito más importantes relacionados con la tecnología?. Aquí es donde la innovación es la clave, junto con las novedades que se puedan introducir. Otros factores, claves para el éxito son: instalar la capacidad de producción adecuada para evitar los excesos de estructura que impiden obtener economías de escala, mejorar la calidad de los diseños, procesos, productos, entregas y del servicio posventa, flexibilizar y simplificar la producción reduciendo el número de componentes, el número de etapas del proceso de fabricación, el tiempo de preparación de máquinas y el espacio físico de fábrica. Otros dos más: diseñar y fabricar con la asistencia de ordenadores (CAD-CAM) y optimizar la gestión de stocks con técnicas como el JIT para reducir la inversión en stocks y en espacio de almacenaje.

Y, ¿cuáles son los factores de éxito más importantes relacionados con la aspectos legales?. Pues bien, la forma jurídica de la empresa, el registro de marcas y patentes, obligaciones fiscales y contables, normativas legales, ... Estas y otras claves son interesantes a la hora de emprender con éxito en la empresa, ya que, por ejemplo, cuando elijamos la forma jurídica, habrá que tener en cuenta las ventajas e inconvenientes de cada alternativa ya que la fiscalidad, las responsabilidades, las ayudas financieras oficiales, ..., pueden variar considerablemente en función de la alternativa que escojamos.

Para acabar con los diferentes factores de éxito de la empresa es recomendable saber que el control de gestión permita detectar a tiempo problemas de crecimiento, a saber:

- El crecimiento excesivamente rápido puede llevar a la empresa a la suspensión de pagos debido al incremento de las deudas y a la obtención de pérdidas a causa de los gastos financieros.
- El crecimiento con una estructura excesiva puede llevar a la empresa a una situación de pérdidas continuadas y difíciles de solucionar a menos que se haga una reestructuración de los gastos fijos o se incremente la facturación.
- El crecimiento débil puede poner a la empresa en una situación poco competitiva al generar recursos insuficientes para autofinanciar las inversiones y para retribuir adecuadamente a los accionistas. En esta situación puede ser conveniente actuar sobre los factores que pueden incrementar las ventas y los beneficios.