

Los 35 errores del emprendedor y cómo evitarlos

Dieciséis emprendedores nos han contado los errores que cometieron al crear y gestionar su empresa. Toma buena nota porque la experiencia demuestra que casi todos los novatos incurren en los mismos fallos.

Realizado por Pilar Alcázar

Errores 'clásicos'

La mayoría de los emprendedores inexpertos repite casi como un calco los mismos errores cuando intenta montar un negocio, o durante los primeros años de actividad. Algunos de estos protagonistas nos cuentan dónde fallaron y –en el mejor de los casos– cómo consiguieron superar sus traspiés.

Si montar una empresa es difícil, mantenerla puede convertirse en una misión imposible para muchos nuevos empresarios. Eso es, al menos, lo que se desprende de una realidad incuestionable que no nos cansamos de recordar: la mitad de las empresas que se crean en nuestro país cada año (en torno a cien mil) no superan la barrera de los cuatro años de actividad.

Un nivel de fracaso elevadísimo que poco tiene que ver con el hecho de que no se trate de buenos negocios: en realidad, muchos de ellos lo son. Como tampoco tiene que ver con la falta de preparación de los promotores: incluso profesionales con un buen conocimiento del negocio y del mercado en el que se mueven llegan a fracasar por una combinación de pequeños errores de libro que se

que puedes evitar

podían haber evitado. Falta de planificación, desconocimiento del mercado, errores en la gestión del negocio, dificultades financieras por una mala planificación de los recursos... Así, hasta un total de 35 fallos salen a la luz cuando se pregunta a quienes han pasado por la experiencia de montar su propio negocio.

De su experiencia hemos aprendido, por ejemplo, que conseguir el

mágico equilibrio del éxito no es fácil. Algunos estuvieron a punto de fracasar por falta de clientes, mientras que otros se vieron en apuros justamente por tener demasiados.

Otra realidad innegable: si la mayoría de los promotores de una empresa tienen problemas de financiación porque carecen de recursos suficientes para aguantar el tirón de los primeros meses, algunos han visto

cómo se tambaleaba su negocio por invertir más de lo necesario.

Errores subsanables

Conviene dejar muy claro, sin embargo, que un error no tiene por qué ser sinónimo de fracaso empresarial. De hecho, muchos de los protagonistas de estos pasos en falso supieron resolverlos sin morir en el intento. En la mayoría de los casos la clave para

salir airoso de cualquier error está en planificar con tiempo y no volver a tropezar dos veces con la misma piedra. Quizás por eso, quienes reinciden en la aventura de emprender lo hacen casi siempre con éxito; una vez aprendida la lección, muy pocos vuelven a cometer los mismos errores.

¿Por qué no aprovechar sus testimonios para aprender de su experiencia sin tener que pasar por ellos?

ERRORES DEL NOVATO

Detrás del 60% de las nuevas empresas se encuentran empresarios individuales que tienen que controlar todos los frentes del negocio por escasez de recursos. La falta de formación empresarial y la incapacidad para afrontar tantos retos se convierten en su peor enemigo.

1 Falta de formación en gestión empresarial

En los proyectos escasos de recursos, la falta de formación en gestión empresarial de los promotores hace que se multipliquen los pequeños problemas cotidianos. Esta limitación puede poner en peligro el futuro de la empresa. Es lo que le sucedió a **Juan Ángel Martínez Anguita**, promotor junto a sus hermanos de la empresa de producción y distribución de alimentos Alimentaciones Margo. Martínez reconoce que "con una formación más adecuada habríamos sabido adelantarnos a los problemas que surgieron al intentar expandir el negocio precipitadamente y sin valorar riesgos".

Aprovecha su experiencia

Tras pasar por varios cursos de formación empresarial y con el negocio consolidado, Martínez opina que lo importante es ser consciente de las propias limitaciones. "No tiene más éxito quien tiene más conocimientos, sino quien conoce sus limitaciones, porque buscará a otro que se haga cargo de lo que no domina. Los emprendedores nos sentimos capaces de desarrollar un plan de marketing, un plan financiero... sin tener conocimientos de ello. Y la realidad demuestra que no es así".

2 Inexperiencia como empresario

"Empiezas con ilusión, crees que lo sabes todo y, a la hora de la verdad, te das cuenta de que no es así. Te invade el miedo"

La euforia y la impaciencia por hacer realidad el proyecto empresarial suele ser el principal motivo de fracaso de muchos empresarios novatos. Más aún cuando, como en el caso de **Mónica Román**, de MRA Safety Prevention, se ha pasado por un MBA y se tiene plena confianza en las propias capacidades personales. "Cuando montas un negocio, empiezas con mucha ilusión, crees que lo sabes todo y, a la hora de la verdad, te das cuenta de que no es así. Empiezas a hacer papeles, te marea el ministerio, hay leyes que no entiendes, tienes que formar a los trabajadores, atender a los clientes... vas a salto de mata. Cuando estás saturado, te invade el miedo y empiezas a preguntarte por qué te has metido en ese lío", comenta.

Lecturas profesionales

En momentos de tensión, uno de los mayores riesgos es la tentación de echarlo todo por la borda. Para Mónica Román, su mejor salvavidas fueron los



Mónica Román, de MRA Safety Prevention.

libros de gestión empresarial. "El miedo es normal, tienes la sensación de que estás solo. Aunque los demás te intenten ayudar, al final es tu problema. Tienes que pararte a reflexionar y decirte: si los demás lo han conseguido, no voy a ser menos.

En mi caso, mi mejor ayuda han sido tres libros que he aplicado en mi empresa: *El presente*, un libro sobre *coaching* que me ayudó a no arrepentirme de la decisión de emprender y a centrarme en las posibles soluciones a los problemas; *Los cuatro recuerdos*, con el que aprendí a relacionarme con los clientes, con los empleados, sin hacer suposiciones infundadas, y *Fish*, un buen libro para tener siempre una sonrisa y transmitir ilusión a tu equipo", recomienda. Además de los libros, Román considera imprescindible "la posibilidad de compartir experiencias con otras personas que hayan montado un negocio. Un master, una licenciatura, te dan formación, pero no te ayudan a montar una empresa", asegura esta empresaria.

3 Falta de motivación del promotor del negocio

La motivación, la ambición, la resistencia al fracaso del promotor determinan también el éxito. Hay una gran diferencia entre el emprendedor por necesidad y el vocacional. El vocacional es mucho más resistente al fracaso", dice **Ignacio de la Vega**, director del Centro Internacional de Creación de Empresas del Instituto de Empresa.

Un empresario de raza

Buen ejemplo de la resistencia al fracaso nos lo ha dado **Antonio Martín Ciscar**, que, pese a su juventud, dirige seis pymes en este momento, aunque ha tenido algún fracaso. "Con 18 años monté una tienda de deportes y me fue tan bien que después pequé de exceso de confianza. He tenido que cerrar algún negocio (una franquicia de Wall Street y una tienda de muebles) pero no por eso voy a tirar la toalla. De los errores se aprende. Es complicado estar encima de seis negocios distintos, por eso ahora quiero expandirme y crecer con la tienda de deportes. Que nunca me ha fallado", dice.

4 Desconocimiento del mercado

El caso de **Manuel Jiménez** es el clásico del emprendedor confiado que monta un negocio en un mercado desconocido sin detenerse a anali-

zar la competencia, los clientes... "Monté un negocio de regalos de empresa y de protocolo sin hacer ni un plan de empresa, ni nada. Tenía 23 años y fuimos improvisando el negocio en función de lo que nos pedían los clientes", explica. Esta falta de planificación dio al traste con el negocio pasados unos años. Un final casi *cantado* cuando se comete este error, incluso cuando se trata de personas que han trabajado varios años en ese mismo mercado. "Son personas que conocen mejor el mercado, pero que muchas veces tienen un conocimiento parcial del negocio. El trabajo del día a día no les ha dado una visión global del mercado", dice **Francisco Espasandín**, jefe del Servicio de Creación de Empresas de la Cámara de Comercio de Madrid.



Manuel Jiménez creó un negocio de regalos de empresa.

"Montamos nuestra empresa sin planificar nada y fuimos improvisando en función de lo que nos pedían los clientes"

Una idea que no hay que olvidar: no basta con ser un buen albañil para triunfar como constructor.

Observa y compara

Espasandín advierte de que "el estudio de mercado hay que hacerlo siempre, pero puede ser suficiente con tomarse un tiempo para observar a la competencia, hacer una pequeña encuesta a la gente que pasa por el lugar, a los comerciantes que haya...".

5 Dificultad de acceso a las fuentes de información

Aunque parezca increíble, el exceso de información se ha convertido en una barrera para muchos emprendedores. Muchos de ellos confiesan que se sienten perdidos en la maraña de organismos públicos y de páginas *web* a las que podrían dirigirse. A esto hay que sumar que una vez iniciado el negocio, al pequeño empresario le resulta imposible estar pendiente de todo: novedades legales, cambios en el mercado, la competencia...

Las asociaciones son un buen apoyo

"A veces esta falta de información puede ser crucial. Imagina que la Agencia de Protección de Datos encuentra un fichero mal gestionado en una empresa. Este error puede suponer una multa de trescientos mil euros. Más de una pyme tendría que cerrar ante la imposibilidad de hacer frente a una multa así. Para evitar esta posibilidad están las asociaciones. Es materialmente imposible que yo esté al día de mi sector si no me asocio", explica **Patricio Rodríguez Carmona**, propietario de las tiendas The Tie Gallery y presidente de Aje Madrid.

DE PERSONAL

La falta de habilidades en la dirección de personal de los promotores de un negocio se traduce en errores que impiden crear equipos eficaces y comprometidos con el proyecto. Cuando este error afecta también a la relación entre los socios, la caída es inevitable.

6 Asignar mal un puesto clave

Los pequeños empresarios suelen confiar en su olfato o buen criterio para decidir quiénes deben ocupar los puestos clave de la empresa. En muchos casos aciertan, pero si no es así, las consecuencias pueden ser más graves de lo que *a priori* cabría esperar. Este error desestabilizó la buena marcha de la empresa MC Informática, creada por Marco Castilla. "Me equivoqué al asignar el puesto de director comercial y el de director técnico. El equipo no estaba contento, trabajaban a disgusto, y esta empresa que siempre había dado pasos hacia adelante sufrió un paso atrás. Fue casi lo único que nos hizo ir hacia atrás", asegura Castilla. Su criterio al asignar los puestos clave es muy habitual en muchas empresas.

"Cuando había que promocionar a alguien, promocionaba al que más destacaba en esa área. En el caso del director técnico, por ejemplo, había quitado de su puesto al mejor técnico y le había puesto a dirigir personas. Pero mi mejor técnico resultó ser un mal directivo. Fue un error que me hizo perder a personas de mucha valía por ponerlas en los puestos equivocados", añade.

Definir el perfil profesional

Su primera medida fue hacer un master de recursos humanos. Después, "hice la planificación que antes no había hecho. Me replanteé toda la plantilla para conseguir el equilibrio profesional necesario para la empresa. Hice un estudio de la empresa y fijé los perfiles profesionales que necesitaba para cada puesto. Una vez fijados los perfiles, fue más fácil encontrar a las personas idóneas".



Pierre Valmont y José Notario, socios de Valmont Comunicación.

"Cerré mi primera empresa porque mi socio no quería invertir en el crecimiento del negocio"

7 Elegir socios problemáticos

Siempre se ha dicho que una pareja no se conoce bien hasta que no convive en la misma casa. Esta misma idea sirve para comprender por qué resulta tan complicado para la mayoría de los emprendedores conseguir una buena relación con sus socios. Cuando la química falla entre los socios, el resultado final es el cierre del negocio, o, en el mejor de los casos, la venta de una de las partes al socio más comprometido con el proyecto. Un resultado sin final feliz que

está detrás de una gran parte de los fracasos empresariales. Éste fue el error que cometió Pierre Valmont con su primera empresa. "Me asocié con un cliente y cuando empezamos a trabajar juntos nos dimos cuenta de que no compartíamos los mismos criterios a la hora de hacer crecer el negocio", explica. Para Valmont, este error es tan "frecuente entre los emprendedores porque hay cosas que nunca descubres hasta que no trabajas con tu socio. Y da igual que se trate de una persona a la que conoces desde hace años; incluso si se trata de un familiar o un amigo

todavía puede ser peor. Conocer a una persona en un entorno no te garantiza el éxito en la elección", afirma este empresario.

Sociedades de tres socios

Este error se saldó con el cierre de su primera empresa, pero ahora dirige junto a otro socio, José Notario, la agencia de publicidad y comunicación que lleva su propio nombre. "Era mi director de arte y vimos que el entendimiento era bueno, teníamos la misma forma de pensar el negocio... y hace dos años se convirtió en mi socio. Las diferencias entre los dos son mínimas y de poca relevancia", asegura Valmont.

Una solución diferente es la que propone Montse Codinach, una empresaria que tuvo que renunciar al 50% de su primer negocio, una consultora de recursos humanos, por diferencias con su socia. Para no volver a cometer este error Codinach apuesta por crear sociedades de tres socios. "Lo óptimo es tener tres partes porque cuando no hay unanimidad en algo, siempre hay uno que pone paz. Ahora tengo una nueva empresa y quiero volver a asociarme, pero si lo hago será siempre dividiendo a tres partes. Ir al 50% es un error", asegura.

8 No disponer de un buen equipo

Un error común de los promotores de un proyecto que empieza con escasos recursos es "renunciar a buenos profesionales con experiencia porque resultan más caros. En mi primera empresa seguimos esta tendencia porque era la que prefería mi socio. No quería invertir en el equipo, pero con esta política de personal un negocio no puede crecer", explica Pierre Valmont. Aprendida la lección, este empresario ha seguido una política completamente diferente en su empresa actual. "Para mí el equipo es una parte clave del negocio. No tenemos la estructura ni la pretensión de trabajar con multinacionales, pero queremos un equipo que no envidie nada a las grandes agencias de publicidad. Si el equipo está motivado, se luce y da lo mejor de sí", asegura. Otras veces el problema está en la dificultad de los promotores para hacer equipo. Un problema que, como explica Juan Ángel Martínez, uno de los promotores de la empresa Alimentaciones Margo, puede ser clave para el éxito del negocio cuando se trata de puestos muy orienta-

dos al cliente. "En nuestro caso han tenido que pasar muchos años hasta que hemos podido tener una plantilla comprometida y adecuada a nuestras necesidades. Somos, fundamentalmente, una empresa de servicios, y el compromiso de la gente es clave para que tengan una buena relación con nuestros clientes. Hay unas cualidades en los profesionales que están en atención al público y en el equipo de comerciales que resulta muy difícil de encontrar", asegura Martínez.

Empleado con opción a jefe

Las dificultades para crear equipo se suelen complicar con los errores de retención del talento que suelen cometer la mayoría de los jóvenes empresarios. Este error es el que Marc Verderol, director de la empresa Fundaq Arquitectura i Disseny, ha intentado evitar "buscando arquitectos bien formados, que puedan llegar a tener una participación de la empresa". Así aspira a retener a los empleados de más talento, ya que "los arquitectos, cuando trabajan para otros, lo hacen siempre de forma temporal. Necesitamos entre uno y dos años para formarlos, y una vez formados casi siempre se marchan para montar su propio estudio".

9 No tener apoyo de expertos

También el afán por ahorrar está detrás de este error clásico entre los emprendedores novatos. "Yo me equivoqué en la forma de abordar el crecimiento de mi empresa por no buscar un buen asesor", confiesa sin ambages Juan Ángel Martínez. "Cuando monté esta empresa tenía 23 años y tenía algo de experiencia. Pero el negocio crecía muy rápido y para mí suponía un reto muy fuerte. Cuando necesité la ayuda de un experto me dejé llevar por las relaciones personales. Es un error muy común en las pymes. Confías en un amigo contable que sabe mucho y después resulta que no te soluciona tu problema como esperabas", explica Martínez.

Asesores externos

Este error se repite casi siempre por el coste que puede suponer para una pyme contar en nómina con un director financiero o un contable. Pero siempre se puede acudir a un asesor externo. "Al final lo que hice fue apoyarme en los asesores de las asociaciones de jóvenes empresarios. Ellos me han ayudado a resolver estos problemas", añade Martínez.

LEGALES

Los mayores errores legales que se cometen al crear una empresa tienen que ver con la elección de su forma jurídica y el desconocimiento de la normativa que afecta a la actividad del negocio. Dos errores que pueden llegar a costar mucho dinero.

10 Elegir mal la forma jurídica de la empresa

El 60% de las pymes españolas están creadas por promotores que han elegido la condición jurídica de persona física en el momento de constituir la empresa. Y eso a pesar de que se trata de la elección más arriesgada, ya que obliga al promotor a responder con sus propios bienes si la empresa no va bien. Este error es el que todavía sigue pagando Manuel Jiménez: "Cerramos la empresa

en 1999, tenía muy poco inmovilizado y tuve que pedir un crédito para pagar las deudas, los costes de despido, la seguridad social, las pólizas de crédito... Todo lo que negocié lo había hecho a título personal", explica Jiménez.

¿Cuánto vale nuestra empresa?

Otro error frecuente es crear una sociedad sin estipular cuestiones clave como la forma de valorar la participación de cada uno si se disuelve la sociedad, quién tiene preferencia a la hora de comprar... Un error que le ha costado mucho dinero a Marco

Castilla: "Empecé el negocio como autónomo. En casa. Y cuando necesité dinero recurrí a un familiar que me prestó dos millones de las antiguas pesetas. No éramos socios, era un préstamo. Después, creamos una sociedad limitada, pero él nunca participó personalmente en el negocio. Al final, pasados unos años decidí comprarle mi parte. ¿Pero cómo se valora cuánto vale esa parte? Yo había convertido los dos millones que me dejó al principio en miles de millones. Todavía le estoy pagando por algo que moralmente era mío, porque él no participó nunca en el negocio", asegura.

11 No informarse de las obligaciones legales

En algunos mercados existen normativas muy específicas que se pueden escapar a las previsiones del promotor. Es lo que le sucedió a Xavier Claramunt, director de la empresa de gestión de

morosos Infocom Gestió. "Mi idea de negocio era crear una empresa de cobro de morosos, pero con una mayor especialización. El objetivo era crear una gran base de datos centrada en el sector de la alimentación, y ofrecer un servicio de información de impagados para los distribuidores, nuestros clientes. Lo que no había previsto es que en este mercado muchos conflictos terminan en los tribunales y yo tenía carencias de tipo jurídico. Mi formación es de comercial, no de cuestiones legales. No conocía bien dónde estaban los límites para reclamar un pago", explica.

Contratar expertos

Esta laguna legal que afectaba directamente al desarrollo del negocio no le ha impedido convertirse en la primera empresa del sector en Cataluña, pero se ha traducido en un mayor coste de perso-

nal para Xavier Claramunt. "Primero busqué el apoyo de un amigo abogado y contraté a un abogado a media jornada. Pero cuando la empresa empezó a crecer, incorporé a dos abogados con experiencia en este sector en la plantilla".



Xavier Claramunt, director de Infocom Gestió.

12 Falta de previsión de trámites y papeleo

La falta de previsión relativa a los trámites administrativos necesarios para crear una empresa puso contra las cuerdas a Mónica Román cuando intentaba poner en marcha su consultora de prevención de riesgos laborales. "La Administración tardó dos meses y medio en concederme la póliza de responsabilidad civil que exige la ley para esta actividad. No esperaba que tardaran tanto en concederme este documento y, de repente, me encontré con que ya tenía un NIF, tenía que pagar un alquiler, empezar a contratar un personal fijo... y no podía ejercer ni empezar a hacer clientes por un problema legal", explica Román. Y añade: "Otro error de tipo legal que desestabilizó mis previsiones financieras fue no tener en cuenta que la Generalitat me obligaba a aumentar la plantilla a medida que aumentasen mis clientes".

"Las empresas de cobro de morosos terminan muchos conflictos en los tribunales, y yo tenía carencias jurídicas"

ERRORES FINANCIEROS

La escasez de capital en los primeros meses, los gastos imprevistos que surgen al poner en marcha el negocio y los desajustes entre los plazos de pagos e ingresos de proveedores y clientes se pueden convertir en una gran bola de nieve imparable para evitar la caída.

13 Empezar con poca liquidez

La falta de liquidez en los primeros meses de actividad del negocio es, desgraciadamente, una realidad a la que se enfrenta la mayoría de los promotores de un nuevo negocio. La razón está en una mala planificación de los ingresos y gastos iniciales por un exceso de optimismo. "No es que te engañes, es por falta de conocimiento", dice Patricio Rodríguez, vicepresidente de Aje Madrid.

"El otro día estuvimos revisando un plan de negocio de uno de nuestros asociados que quería montarse un negocio de muebles. Lo había previsto casi todo. Pero cuando nos detuvimos a analizar, vimos que quería asistir a unas ferias de muebles y no había computado ese gasto. Tampoco había previsto el coste de desplazamiento y alojamiento de varias personas a otra ciudad. O que tenía que pagar unas comisiones a los comer-

ciales, además del sueldo. Se trata de pequeñas partidas que se van sumando y muchas veces terminan estrangulando el negocio", dice Rodríguez.

Y es un error del que pocas veces se salvan incluso quienes han visto muchos planes de negocio. "Yo mismo cometí este error cuando monté mi empresa. Puse una partida de gastos varios para el teléfono, la luz..., pero al final los gastos eran como siete veces lo que había calculado. Había calculado los sueldos sin pensar en la Seguridad Social, que es un 33% más. Otro error común en los comercios es calcular los ingresos de facturación sin descontar el 16% del IVA. Al final siempre hay gastos imprevistos con los que no has contado. Por eso tienes que contar con un buen colchón financiero", añade.

Imprevistos del mercado

A estos errores clásicos se puede añadir otros imprevistos mucho más difíciles de resolver. Es el error que cometió Montse Codinach cuando

montó su empresa. "Había hecho un plan de negocio a uno, dos y tres años. Venía de un negocio parecido y conocía bien el mercado. Pero no esperaba que la guerra en Irak repercutiera en nuestro mercado. No se está generando empleo, hay poca rotación en los puestos de trabajo y todo esto ha afectado a mi negocio. Llevo 13 años trabajando en consultoría y nunca había vivido un momento así", comenta Codinach. El problema cuando se entra en esta espiral de gastos es que casi siempre coinciden con los primeros meses de actividad, cuando apenas hay ingresos para ajustar los números. "Te ves obligado a tirar de crédito o terminas hipotecando la casa si no tienes quien te avale, porque los bancos no te dan ninguna ayuda", añade Codinach.

14 Hacer mal el presupuesto

Un error muy común es hacer el plan financiero sin tener en cuenta las necesidades a medio plazo. Y justamente cuando todo empieza a ir bien parece que volvemos al principio, porque nos encontramos con que hay que realizar reinversiones para hacer frente a cambios en el mercado. "Es un error frecuente en las empresas industriales, especialmente en industrias muy dinámicas, como la biotecnología y las nuevas tecnologías en general. En estos mercados los plazos son muy cortos, cada seis meses tienes que reinventar el negocio para no quedarte fuera del mercado", explica Ignacio de la Vega, del Instituto de Empresa.

Planificación flexible

Para este experto en creación de empresas, "como regla general el plan financiero se debe hacer a uno, dos y tres años. Pero si se trata de una industria tradicional, probablemente habrá que hacerlo a siete u ocho años para calcular el retorno de la inversión. Y en industrias más dinámicas habrá que ajustarlo cada seis meses. Lo importante es no plantearse este documento como algo rígido. No ajustarlo continuamente también suele ser un motivo de fracaso", añade Ignacio de la Vega.

15 Demasiados costes fijos

El exceso de costes fijos impidió a Antonio Martí sacar a flote un negocio familiar de muebles que no pasaba por un buen momento. "Me encontré con una plantilla desmotivada y un formato de tienda demasiado grande. Era una tienda muy céntrica, con una gran afluencia de gente, pero estaba distribuida en varias plantas y eso me impedía reducir la plantilla y seguir atendiendo bien a los clientes. Al final, teníamos un coste de estructura demasiado alto para la dimensión del negocio. Habíamos pasado de 80 millones de pesetas de facturación cuando me hice cargo del negocio, a los 200 millones. Pero no cubríamos los costes estructurales. No era un problema de facturación, era un problema de margen", dice Martí.

Engordar el saldo variable

La implantación del *outsourcing* se ha convertido en la panacea de muchos negocios para reducir los costes fijos. Pero sólo se debe aplicar a aquellas áreas del negocio que no forman parte de su actividad principal si se quieren mantener unas pautas de calidad. Otra opción interesante es la fórmula del *renting* y del *leasing*. "Es una partida que tú impones a gastos, y que te desgrava", recomienda Montse Codinach.

16 Endeudarse demasiado

La mitad de los emprendedores financia el cien por cien del negocio de su propio bolsillo, y otra parte importante solicita ayuda de algún familiar, según el informe Global Entrepreneurship Monitor, del Instituto de Empresa. El resto tiene que recurrir a la financiación de bancos y empresas de capital riesgo. Esta última opción es la más arriesgada, especialmente si los recursos ajenos son superiores al 30-40% de la inversión total realizada. Conviene tener en cuenta, sobre todo, que la asfixia del negocio por un exceso de deuda no sólo se produce por una falta de clientes. También se puede producir cuando el negocio va bien. Este mal cálculo entre los ingresos y el pago

de la deuda fue precisamente la causa de fracaso del negocio de regalos a empresas que creó Manuel Jiménez. "Nos mató el éxito. Nos iban tan bien las cosas que tuvimos que buscar financiación de bancos para hacer frente a los pedidos. Si teníamos algún problema a la hora de cobrar, pagar los créditos implicaba no sólo que no ganabas, sino que podías perder mucho dinero", explica este emprendedor.

Endeudarse para crecer

Como advierte Ignacio de la Vega, "el estrangulamiento financiero de una empresa exitosa se produce casi siempre en empresas en las que entran en juego las economías a escala. Cuando se pide un crédito para aumentar el volumen de negocio se corre el riesgo de que, para un volumen determinado, el beneficio obtenido no sea suficiente para cubrir ni siquiera el coste de los intereses de la deuda", según explica.

17 Ser tacaño a la hora de invertir

El exceso de prudencia a la hora de invertir en el negocio es un error que puede acabar en fracaso por una infradimensión del negocio. "Es un error que limita tanto el éxito como el crecimiento de la empresa. Si tengo un restaurante y me va bien, me puedo defender manteniendo una línea de calidad. Pero en la mayoría de los negocios tienes que reinvertir para crecer. Y si no lo haces, te ahogas", advierte Ignacio de la Vega.

Invertir en calidad

Este es el error que cometió Pierre Valmont en su primera empresa de publicidad. "Cerramos por falta de espíritu inversor. No es que no fuéramos ambiciosos, es que no supimos planificar las necesidades de inversión del negocio. Para mi anterior socio, las reinversiones se tenían que destinar exclusivamente a adquirir mejor material, y así descuidamos la inversión en aspectos que después fueron claves para el negocio, como mejorar el equipo de profesionales de la empresa, invertir en acciones comerciales para mejorar la imagen de la compañía...", explica Valmont.

Antonio Martí Ciscar, propietario de seis negocios.



"Hicimos unas cuentas sobre el papel que no se cumplían en el 90% de las franquicias"

18 Ser optimista en los ingresos

Cuando montas un negocio siempre calculas mal el tiempo que vas a tardar en empezar a cubrir los gastos. Crees que vas a tener clientes desde el primer día, que vas a crecer enseguida... Y después te das cuenta de que si consigues contratos, pero con más tiempo del que habías calculado". Esta frase de Mónica Román es una de las más repetidas por todos los que han pasado por la experiencia de emprender. El resultado final, sin embargo, no siempre es el mismo. Mientras algunos de estos empresarios, como la propia Mónica Román, encuentran una salida a este *pequeño lapsus*, otros no tienen más salida que cerrar el negocio.

Franquiados optimistas

Conviene advertir, además, que este mismo error también se puede cometer cuando se apuesta por un negocio en franquicia. Precisamente porque en estos casos es más fácil dejarse convencer por el optimismo del master franquiciado. Ésta es la dura lección que ha tenido que aprender Antonio Martín después de cerrar una de las dos academias de Wall Street en las que invirtió casi a ciegas convencido de la seguridad de los futuros ingresos. "Pequé de avaricia. Compré la franquicia de una academia de Wall Street en Ciudad Real y otra en Pamplona, a pesar de que no sabía nada de este negocio. Pero confié en ellos

19 Servir a los morosos

En el fino equilibrio necesario para ajustar el presupuesto, tropezar con un cliente moroso puede suponer la muerte del negocio. Este error fue el que obligó a Manuel Jiménez a cerrar su empresa después de varios errores financieros. "Tuvimos que cerrar porque hicimos un cliente muy importante, una agencia de publicidad, que nos empezó a hacer pedidos muy fuertes y cerró de la noche a la mañana dejándonos una deuda de doce mil euros (para aquel momento, dos millones de pesetas). La imposibilidad de cobrar a este cliente nos dejó ya en una situación financiera muy mala", explica Manuel Jiménez.

Riesgo grandes clientes

La historia sin final feliz del negocio de artículos para empresas que Manuel Jiménez montó con dos socios tiene mucho que ver con su falta de planificación en todos los sentidos. Como él mismo confiesa, fueron improvisando el negocio en función de los pedidos de los clientes. Y cuando empezaron a manejar grandes cifras y a asumir riesgos cada vez mayores, dieron un traspié que acabó con un negocio que tenía una cartera de clientes suficiente y que llevaba cinco años en el mercado.

"A raíz del golpe que supuso para nuestras cuentas el hecho de no haber contado con la morosidad de un cliente tan importante, empezamos a tener problemas de financiación con nuestros proveedores. Y después nosotros mismos empezamos a retrasarnos en las entregas a nuestros grandes clientes. Empezamos a tener muchos problemas con las dos partes. Los proveedores empezaron a presionarnos y terminaron por no servirnos mercancías si no era con pagos al contado. Y al final de todo esto, nos vimos ante el problema de que teníamos que pagar al contado diez millones de pesetas (60.000 euros), y trabajando para clientes que tardaban más de un año en pagar sus facturas. Tuvimos que suscribir pólizas de crédito con un banco para subsistir. Finalmente, la situación se hizo insostenible y decidimos la disolución del negocio", explica Manuel Jiménez.



Montse Codinach, directora de Global Human Consultant.

ERRORES COMERCIALES

La mayoría de los errores comerciales que cometen los emprendedores se pueden evitar con un buen plan de marketing. Esta carencia es la que hay detrás de errores como lanzar un producto inadecuado, diseñar mal los precios o distribuir mal los productos.

20 Creer que si el producto es bueno se vende solo

De nuevo el exceso de confianza está detrás de un error muy común cuando los promotores del negocio se enamoran de su producto o servicio. Con un producto innovador, ¿quién no piensa que en cuanto lo coloque en el mercado se lo van a quitar de las manos, como se dice coloquialmente? Este exceso de confianza fue el error que cometió **Cristian Rovira** cuando puso en marcha su centro de estética. "Lo creamos con mucha ilusión y pensando que todo iba a salir bien porque sabíamos que los tratamientos estéticos eran un mercado emergente y casi sin explotar en aquel momento. Pero tuvimos que cerrar el negocio a los dos años por una mala planificación. Creo que el mayor error fue no buscar un local adecuado para dar a conocer el negocio. Buscamos una oficina en un primer piso, en lugar de ponernos a pie de calle. No supimos ver con antelación lo importante que era una buena comunicación de nuestros productos y servicios", explica Cristian Rovira.

Comunicar bien el producto

Rovira advierte que "éste es un error que se comete por falta de formación y un exceso de confianza. Tú puedes dominar un tema y tener una idea excelente, pero tienes que dominar un entorno que normalmente no conoces. No basta con saber hacer el producto, también tienes que saber venderlo". Esta máxima se convierte casi en un mandamiento cuando se trata de productos innovadores. Si el cliente no conoce un artículo y no sabe para qué sirve, existen muy pocas posibilidades de que lo acepte sin una campaña de marketing. Como explica Xavier Claramunt, una buena campaña de comunicación fue, precisamente, lo que garantizó la supervivencia de la empresa de gestión de morosos creada por él con un posicionamiento muy innovador en el mercado. "Por acciones comerciales que hicimos entraron varios distribuidores de cervezas, que participaban en una central de compras, y así conseguimos como clientes a cinco de los siete grandes distribuidores de bebidas que hay en Cataluña. Les planteamos el proyecto de hacer una gran base de datos de morosos en alimentación, con una información muy precisa. Al principio fueron un poco reticentes a compartir información con la competencia, pero les explicamos bien la idea del servicio y nos abrieron las puertas de los grupos a los que pertenecían", explica Xavier Claramunt.

21 Diseñar mal el plan de marketing

Un plan de marketing poco ajustado a las necesidades del negocio (unido a complicaciones con su socio) fue el principal motivo de fracaso de la empresa de formación y consultoría creada por **María Olarte** hace ahora doce años. Y eso, a pesar de su experiencia profesional en el sector de la consultoría. "Diseñamos una estrategia de marketing que no se ajustaba al mercado. Fundamentalmente porque intentamos abarcar demasiado, no nos especializamos. Fue un error de marketing propiciado en su origen en una falta de reflexión sobre la propia empresa. No habíamos dedicado el tiempo suficiente a pensar el negocio, a hacer un plan de empresa, un estudio de mercado, a analizar quiénes serían nuestros clientes... ¿Por qué cometimos este cúmulo de errores básicos? Supongo que fue un exceso de confianza en las relaciones de mi socio para aportar clientes al negocio. Cuando creamos la empresa él se comprometió a traer los clientes, porque era quien tenía los contactos, y echamos adelante sin planificar", explica María Olarte.

Huida de clientes por un mal catálogo

Esta falta de planificación se materializó en errores importantes en el momento de empezar a tomar decisiones. "El mayor de todos fue hacer un mal catálogo. En el que enviamos a los clientes daba la sensación de que la base de nuestro negocio eran los cursos de formación, cuando en realidad el objeto del mismo era la consultoría. Los cursos no eran más que una consecuencia del proceso de consultoría y parecía que eran nuestro principal negocio", añade esta consultora vasca. María Olarte se vio intentando consolidar una empresa desconocida, que intenta captar clientes comunicando mal su producto. Por supuesto que enseguida fueron conscientes del error cometido e intentaron resolverlo. "Nos dimos cuenta de que el catálogo estaba limitando nuestra capacidad de vender a nuestros clientes. En lugar de ayudarnos, nos estaba poniendo dificultades. Los posibles clientes nos archivaban como una empresa de formación, imaginando que nosotros contábamos con nuestras propias aulas, cuando no era así. Este error limitaba nuestra cartera de clientes. Y decidimos no usarlo", explica María Olarte. Antes de tomar una decisión tan drástica, pensaron en cambiarlo por otro. Al fin y al cabo, el catálogo es una herramienta imprescindible para hacer clientes.



María Olarte, socia de la consultora QNR.

"Comunicamos mal nuestros servicios en el catálogo y en lugar de ayudarnos a captar clientes, nos supuso dificultades"

"Pero cuando te montas un negocio vas justo de presupuesto y si haces un gasto económico importante en una herramienta que debe ayudarte a vender y acaba en el almacén, se te empieza a complicar todo. Hacer otro catálogo era demasiado caro. Intentamos resolverlo a fuerza de hacer más visitas, ser perseverantes y cuidar mucho al cliente. Pero no resultó. La empresa duró un año", apunta.

Define tus objetivos

María Olarte ha aprendido muy bien la lección y recomienda a quienes piensen montar un negocio: "A la hora de hacer una estrategia de marketing, o de publicidad, tienes que tener muy claro a quién te diriges, qué quieres conseguir y hasta dónde quieres llegar. También me he dado cuenta ahora de que no habíamos enfocado bien el mercado. Nos enfocamos sólo a Vitoria, cuando en realidad ahora estoy trabajando a nivel estatal. Mi error fue no detenerme a pensar lo suficiente el plan de empresa, y montarla sin los suficientes datos. Ahora no cometería ese error. Si tengo una idea, voy a detenerme a madurarla bien, ver qué productos voy a vender, quiénes son mis competidores, cuáles son mis fortalezas y cuáles son las tendencias del mercado... y después de cotejarlo bien, monto la empresa", apunta esta empresaria vasca.

22 Vender a un precio equivocado

La mayoría de los emprendedores confiesa que tienen serias dificultades para poner un precio a sus servicios. A veces por desconocimiento de la relación calidad-precio de la competencia, y mucho más a menudo por cierto complejo de inferioridad cuando se empieza, muchos terminan poniendo un precio demasiado bajo a sus servicios.

Complejo de inferioridad

"Cuando montas una empresa tienes la sensación de que los demás son mejores que tú, y que por eso sus costes son muy superiores. Aunque confías en tu capacidad para hacer bien las cosas, crees que la marca de tus competidores tiene mucho más detrás que la tuya. Y la experiencia te demuestra que esto no es cierto. Nosotros lo descubrimos gracias a unos clientes que venían de la competencia. No tenemos un currículo de 30 años como otros competidores, y eso de cara al cliente marca mucho. Luego está también el trato personal y la barrera que supones que te crea tu edad de cara al cliente cuando eres muy joven. Piensas que te ve poco maduro, que no va a confiar en ti, y que lo importante es conseguir que dé el primer paso... Al final, por ser competitivo pones precios demasiado bajos. Y es un error, porque el cliente percibe que si eres barato es porque no vas a ofrecer un buen servicio. Nosotros, cuando nos dimos cuenta de que habíamos sobrevalorado a los competidores, nos equiparamos en precios. Y la respuesta de los clientes ha sido muy buena", asegura Marc Verderol.

"Para atraer clientes pusimos un precio demasiado barato a nuestros proyectos. Es un error que devalúa tu imagen"



Marc Verderol y Eduard Reguant, socios de Funda Arquitectura i Disseny.

23 Dirigirse al producto antes que al mercado

Cuando desarrollas un plan de negocio, estás haciendo un plan de negocio para hoy. Con tus condiciones actuales, financieras, de recursos humanos, con una situación muy concreta del mercado en ese momento... Pero no hay que olvidar que el mercado es completamente cambiante y que hay una rotación enorme de productos. Si te centras en el producto y no estás preparado para los cambios que se producen en el mercado corres el riesgo de acabar como Kodak. Tiene casi un monopolio histórico de la fotografía tradicional, y casi se queda fuera del mercado porque no ha sabido adaptarse. Si eso le pasa a Kodak, imagínate a una pyme", advierte Ignacio de la Vega.

Cambio de rumbo

Un cambio de rumbo a tiempo es lo que ha permitido a Patricio Rodríguez seguir creciendo con su cadena de tiendas The Tie Gallery. "Cuando inauguré mi primera tienda sólo vendía corbatas y gemelos. Hice un estudio de mercado de andar por casa, me marché a Italia, busqué proveedores de corbatas y monté un negocio de complementos sólo para hombres. Sabía que había un mercado ahí, pero después decidí ampliar a complementos de mujer. ¿Por qué? Pues sencillamente porque me di cuenta de que el 60% de las personas que entran en mis tiendas son mujeres. Ellas son las que compran los complementos a sus parejas y pensé que igual que entran a comprar la corbata pueden aprovechar para comprarse un foulard, un bolso, una bufanda... Vi que podía ampliar la gama de productos, y lo hice. Aunque la base del negocio siguen siendo las corbatas –es lo que más tenemos– el negocio actual no tiene nada que ver con el del primer día", asegura Rodríguez. Patricio Rodríguez reincide en la importancia de esta idea, y asegura que "de la idea

original a lo que después termina convirtiéndose el negocio siempre hay una enorme distancia. Y esto es algo positivo. Existen muy pocas empresas en el mundo que hagan una sola cosa. Todo el mundo diversifica dentro de lo suyo. Y la pyme tiene que aprovechar la que sin duda es su principal ventaja: cuando se tiene una dimensión pequeña, es mucho más fácil adaptarse a los cambios. Las grandes empresas tienen una estructura tan grande que les resulta muy difícil cambiar. Están demasiado encorsetadas. Yo creo que hay miles de oportunidades que se pueden aprovechar en cada momento, pero tienes que tomar la decisión de apostar", explica Rodríguez.

24 Errores de distribución

Es muy común cometer errores de distribución cuando una empresa intenta lanzar un nuevo producto al mercado. O cuando simplemente aspira a un mercado mayor y no ha planificado bien la dimensión de ese reto. Este es uno de los errores que cometieron los promotores de Alimentaciones Margo. "Lanzamos nuevos productos cárnicos, salchichones, chorizos... Eran productos artesanales con una imagen de calidad relacionada con nuestra tierra (Castilla-La Mancha) y se empezaron a vender muy bien enseguida. No teníamos una infraestructura suficiente y nos encontramos con que nos llegaban pedidos que no podíamos servir. Tuvimos que replantearnos la expansión y planificar el crecimiento de forma más progresiva", explica Juan Ángel Martínez Anguita.

No siempre gana el primero en salir

Un error de cálculo en la distribución de un nuevo producto puede hacernos perder una buena oportunidad de negocio. Como explica Ignacio de la Vega, "si el producto es realmente atractivo para una masa de clientes suficiente, enseguida va a llegar un competidor de mayor tamaño que te copie la idea. Y posiblemente se va a posicionar mejor porque puede haber aprendido de tus propios errores. Lo mejor es que si eres una pyme que produce, por ejemplo, mahonesas artesanas hechas con aceite de oliva, intentes diseñar tu estrategia de distribución en función de tus capacidades. Seguramente vas a tener muy difícil acceso a las grandes superficies y si El Corte Inglés o Carrefour lanza un producto similar te deja fuera del mercado. Es mejor empezar por distribuirlos en pequeños comercios, tiendas de gourmet...". Y advierte: "La planificación es casi la única herramienta que tenemos para evitarlo. Si tienes un producto rompedor, y pasas de forma rápida de 10 a 500 clientes que no puedes atender, lo más probable es que lleguen nuevos competidores que aprovechen esa demanda que has creado tú con tu producto. Nuevos competidores que, si además se han dimensionado correctamente, te ganan la batalla".

25 Un producto inadecuado

La experiencia de Patricio Rodríguez como presidente de Aje Madrid no ha impedido que haya dado algún paso en falso en su trayectoria como empresario. La más grave, y que él recuerda incluso con cierta ironía, fue montar una de sus tiendas de corbatas en Canarias. "Fue un error que nos costó mucho dinero y que hirió nuestro orgullo personal. Había visto que el mercado no era el más adecuado, pero cuando un empresario tiene una idea, esos riesgos los tiende a minimizar. Te convences de que es una buena idea. Me fui a Canarias a ver un poco el mercado y cuando iba por la calle no miraba a los que no llevaban corbata. Miraba a los que sí llevaban. Y decía: sí, va a ir bien porque aquí no hay nada parecido y sí hay gente que lleva corbata", explica Rodríguez.

Abrir un nuevo mercado

El riesgo de lanzar un producto inadecuado para un mercado concreto es algo que casi siempre se asume por la oportunidad que puede suponer entrar en un mercado virgen. De hecho, esa misma idea fue la que tenía en su cabeza Patricio Rodríguez cuando inauguró su primera tienda en Madrid. "Había visto este tipo de tiendas en Inglaterra y Estados Unidos, comprobé que aquí en España no existían y me di cuenta de

que era una oportunidad. La idea era hacer un comercio con más de 300 modelos de corbata únicos, y otros 80 modelos de gemelos. Es un tipo de producto dirigido a un cliente que busca la exclusividad. Son modelos únicos, hechos con seda italiana y con un diseño muy español", comenta Patricio Rodríguez. Precisamente la característica de exclusividad que ha sido la clave del éxito de este producto en otros mercados como Valencia, Bilbao, Sevilla, Córdoba y especialmente Madrid, donde Patricio Rodríguez tiene su principal mercado (tres tiendas), supuso su mayor limitación para repetir éxito en Canarias.

"Posiblemente me equivoqué en que había suficiente mercado en Canarias porque, al ser un sitio donde siempre hace calor, la gente no consume corbatas. Pero también pudo ser sencillamente que no eran los diseños adecuados o que definimos mal el público al que iba dirigido el producto. Enfocamos el negocio para los españoles que van a trabajar, son corbatas con un diseño muy español, pero igual las teníamos que haber orientado al turismo extranjero, ese cliente sí lleva corbatas en sus países de origen", reflexiona.

Mercados específicos

Patricio Rodríguez dice que ahora es muy consciente de que su formato de tiendas no puede adaptarse a todos los mercados. "Es importante

aprender del error y reconocer que este tipo de tiendas no funciona en todas las ciudades. Sé que en determinados sitios no puedo abrir porque no hay demanda. En ciudades de menos de 50.000 habitantes, por ejemplo, está claro que no puedo ni intentarlo. Ahora me pregunto por qué monté una tienda de corbatas en un sitio donde siempre hace tanto calor. ¡Tenía que haber vendido bañadores! O camisetas. Lo que sea, menos corbatas", bromea.

26 Mal servicio al cliente

Una buena relación con los clientes suele ser la principal ventaja competitiva de las pymes. Sin embargo, en esta área los pequeños empresarios pueden cometer errores por falta de recursos para invertir en un buen servicio posventa, un *call center* para gestionar las quejas...

Este error ha sido clave, sobre todo en la caída de muchos comercios electrónicos. Fallaron en la distribución de sus productos, que siempre llegaban tarde o no llegaban nunca, y el cliente no tenía muchas veces un servicio directo al que reclamar. Un error que María Gómez Carrasco, promotora de Justo a Tu Gusto, una tienda de regalos a domicilio, tiene muy claro que no se puede permitir: "La clave en un negocio de venta por teléfono es el buen servicio al cliente. No podemos fallar en esto porque este tipo de empresas funciona mucho por el boca-oreja. Si dejas a un cliente insatisfecho no vuelve a llamar", comenta.

Como muchos otros emprendedores con pocos recursos, Gómez no puede "empezar a lo grande", como ella misma dice. Así es que ha tenido que recurrir al ingenio. "Hemos hecho una *web*, pero no la hemos adaptado para realizar pedidos porque esta forma de relacionarte con el cliente va en contra de la propia filosofía de la empresa. Queremos que el cliente nos llame para hablar directamente con él al recoger los pedidos, y que nos den la máxima información de la persona a la que va dirigido el regalo. Nuestros productos son regalos personalizados, no hay dos iguales, y la comunicación con el cliente es clave para conseguirlo", asegura María Gómez.

27 Centrarse en un cliente estrella

Cuando el negocio depende de un gran cliente, o dos, se corre el riesgo de que si éste se marcha por el motivo que sea o reduce el nivel de sus pedidos, el negocio se hunde. Es de sentido común, pero muchas veces los promotores del proyecto no tienen más remedio que aceptar esta situación de alto riesgo.

¿Quién rechazaría a un gran cliente que puede garantizar la continuidad del negocio cuando acaba de abrir? Sin duda, sería un error hacerlo.

En lo que sí se puede elegir es a la hora de invertir en nuevas infraestructuras para atender a ese cliente, porque si finalmente nuestro cliente estrella deja de realizar los pedidos, la empresa está condenada al fracaso por un sobredimensionamiento del negocio.

Diversificar el riesgo

La dependencia de dos grandes clientes es el problema que están viviendo ahora mismo los socios de Fundaq Arquitectura i Disseny. "Este es un riesgo que todavía estamos intentando evitar. Dos de nuestros clientes nos aportan el 30% de la facturación, si ellos interrumpieran sus pedidos se paralizaría una tercera parte del negocio. Estamos trabajando en acciones comerciales para evitarlo, pero no es fácil. Estos pequeños clientes, particulares fundamentalmente, nos ayudan a cubrir los picos bajos de actividad, pero sin los grandes no podríamos subsistir", explica Marc Verderol.

Para no multiplicar este riesgo, los socios de Fundaq se han puesto un límite en el crecimiento del negocio. "Sabemos que no nos podemos permitir crecer demasiado rápido, porque tenemos unos picos de facturación demasiado grandes e inconstantes. Además, la calidad de nuestros proyectos depende mucho de un perfil profesional que no es fácil subcontratar en el mercado. Para hacer frente a los grandes picos estamos recurriendo al *outsourcing* en los temas en los que no somos especialistas: las estructuras; eso nos permite seguir dando un buen servicio sin arriesgar demasiado. A pesar de todo, nuestra empresa no puede crecer mucho, y no va a crecer. Sería un gran error", añade Marc Verderol.



Miguel Ángel Rodríguez y Rufino de Andrés, socios de Aldebarán Solar S.L.

"Los proveedores no te tratan bien cuando estás empezando y exigen pagos al contado"

28 Problemas con proveedores

Que una buena relación con los proveedores es imprescindible para la estabilidad de un nuevo negocio es algo que han aprendido bien los promotores de Aldebarán Solar, una empresa de instalaciones solares. "Los proveedores nunca te tratan bien cuando estás empezando. Como las perspectivas de compra que tú les puedes dar son casi nulas, ni te tratan bien ni te hacen grandes descuentos", explica Miguel Ángel Rodríguez, uno de los socios de esta empresa.

Entre dos fuegos

Las dificultades para equilibrar las relaciones entre proveedores y clientes son un clásico casi en cualquier nuevo negocio. Pero en el caso de esta empresa de instalaciones de paneles solares, el problema se ha multiplicado por mil debido al gran coste que tienen estos productos y a las propias características de este mercado. "El problema fundamental es que los paneles solares son muy caros. No puedes tener un *stock* en almacén en previsión de los pedidos que puedan llegar. Los compras cuando el cliente te pide una instalación, tienes que esperar a que te los sirvan, y tardan casi un mes en hacerlo", explica Rodríguez. Otro problema añadido es el desequilibrio que casi siempre se produce entre las condiciones que una

nueva empresa consigue de sus proveedores y las que ella va a ofrecer a sus clientes. "Las instalaciones no las cobras hasta que no están acabadas, pero los proveedores te exigen que pagues al contado. Lo más que hemos conseguido es aplazar los pagos en dos o tres partidas. Un 30% o un 50% al hacer el pedido, pero el último pago siempre es a la entrega de material. Y estamos hablando de pedidos que pueden alcanzar los 180.000 euros. Si nos salen pedidos muy grandes, tendremos que rechazarlos. No podríamos asumirlos si los proveedores nos nos alargan los pagos", dice Miguel Ángel Rodríguez. Estos ingenieros de telecomunicaciones habían contado ya con todos estos problemas al montar el negocio. Pero cometieron el error de "confiar en que los bancos serían más benevolentes en las líneas de crédito. Tenemos una línea de crédito de 24.000 euros, pero si necesitamos más tendremos que avalar con nuestras propiedades", reconocen.

Las subvenciones, un freno

Otra sorpresa ha sido el freno que suponen las subvenciones. "La Comunidad de Madrid ofrece subvenciones que llegan al 30%, pero no habíamos contado con que estas subvenciones sólo se convocan una vez al año. En otras comunidades, como Andalucía, tienen establecido un plazo abierto. El tema de las subvenciones es clave en la relación con los clientes, y una convocatoria de una vez al año supone una limitación

en nuestro ritmo de trabajo. Cuando un cliente te pide una instalación, le haces el proyecto, calculas el presupuesto y le informas de que de ahí puede descontar un 30% en concepto de subvención. Es la forma habitual de trabajar. Muchos clientes directamente te dicen que sólo pueden hacer la instalación si les conceden la subvención. O sea, que hay que esperar a que salga la subvención una vez hecho el proyecto, y si es positiva el contrato sigue adelante. Si no lo es, muchos no lo hacen porque siempre tienen la alternativa de hacer una instalación diferente, que no sea de energía solar", comenta Rodríguez. Otro *daño colateral* de esta forma de gestionar las subvenciones es que "cuando salen aprobadas las subvenciones, tenemos que hacer todas las instalaciones al mismo tiempo", añade.

29 Público equivocado

Enfocar mal al público-cliente al que intentas seducir con tu negocio es un error de los que han hecho tambalearse incluso a negocios con inversiones millonarias detrás. Un error muy común cuando no se hace, o se hace mal, el estudio de mercado. Éste es el que cometieron Cecilia de la Hoz y Elena Raseiro, las promotoras de e-Valora, una empresa especializada en la valoración de pymes. "Nuestro objetivo era ofrecer a las pymes unos servicios que ofrecen los grandes bancos de inversión y las grandes consultoras a unos precios exorbitantes. Pensamos que podríamos prestar estos servicios a través de Internet para reducir costes y hacerlos asequibles a cualquier empresa", explican. La idea era buena, pero se equivocaron al enfocar el público al que debían dirigirse. "Nos enfocamos a las empresas de Internet exclusivamente, y no a todas las pymes. Pensamos que las pymes españolas, muchas veces dirigidas por empresarios mayores que no tienen ni un ordenador encima de su mesa, jamás solicitarían una valoración a través de Internet. Pensamos que el hecho de tener que enviar datos confidenciales a través de la Red no convencería a los empresarios tradicionales. Y estábamos convencidos de que los empresarios convencio-

nales lo que quieren es que vayas a verles a su empresa, les mires a los ojos y les demuestres que tienes una reputación en el mercado", afirma Cecilia de la Hoz.

Acercarse al cliente

El error de cálculo al enfocar mal el cliente al que se dirigían les hizo "perder un año buscando todo tipo de información de empresas y portales de Internet que estaban en rondas de financiación con capital riesgo, que necesitaban valoraciones financieras, no sólo en el momento de dejar entrar al inversor, sino regularmente para demostrar a sus accionistas que estaban creando valor. Dedicamos casi un año a conocer estos sectores en publicidad, para poder confeccionar un formulario *web* que nos serviría para la valoración de las empresas. Y cuando ya teníamos todo eso, nos encontramos de repente con que habíamos invertido un año en especializarnos en un tipo de empresa que estaba a punto de desaparecer de la faz de la tierra (coincidió justamente con el estallido de la burbuja de Internet", continúa.

Entre dos fuegos

En cuanto se dieron cuenta de la tela de araña en la que se habían enredado, "paralizamos toda la promoción de la página *web* como especialista en empresas de Internet, y nos dedicamos a investigar, estudiar y clasificar los sectores de la economía tradicional. Tardamos otro año más en tener unos buenos productos de valoración adecuados a las necesidades de cualquier pyme, fuera del sector que fuera, pero al final fue esta reacción a tiempo lo que ha permitido que e-Valora siga en pie", dicen. "También hemos rectificado en otra cosa. Es cierto que los empresarios prefieren un trato personalizado y que les vayas a ver. Pues bien, para los clientes que prefieren este tipo de trato también lo ofrecemos, si lo pagan, claro", dice. Convencidas de que su rápida reacción les ha salvado de la caída, estas empresarias madrileñas reconocen que en parte se equivocaron porque "tardamos en darnos cuenta de que hay mitos en el mundo empresarial que no son ciertos, como el de que las pymes no usan Internet. Lástima que hasta que no te metes en faena es imposible darte cuenta de estos errores", concluyen.



Patricio Rodríguez, propietario de las tiendas The Tie Gallery.

ERRORES DE ESTRATEGIA

La falta de formación para diseñar bien un plan de empresa lleva a muchos emprendedores a lanzarse al mercado sin una estrategia real de implantación y desarrollo del negocio. Este error es como jugar a la ruleta rusa, hay pocas posibilidades de no salir herido.

30 Morir de éxito por crecer demasiado deprisa

Hay expresiones que cuando las oyes parecen frases hechas sin un ápice de realidad detrás. Una de ellas es la expresión "morir de éxito". ¿Cómo puede fracasar un negocio por tener demasiado éxito? En el caso de las pymes, hay muchas formas de morir de éxito, porque planifican menos sus estrategias de crecimiento y son mucho más vulnerables ante los vaivenes del mercado. De éxito estubo a punto de morir la empresa Alimentaciones Margo. "Cuando sólo llevábamos un año en el mercado empezamos a expansionarnos. Era justo el momento en que empezaban a emerger con fuerza las grandes superficies y vimos la oportunidad de trabajar con ellas. Hicimos un contrato con Mercadona, que estaba en ese momento en plena expansión. El contrato me obligaba a distribuirle a todos sus centros –entonces tenían 500–, era una oportunidad de oro para ampliar mi mercado. Esto me obligó a contratar más personas, tuve que comprar maquinaria para ajustar la producción, buscar nueva financiación... Y, de la noche a la mañana, cortaron el contrato. Había diseñado la empresa para trabajar para una cadena y de repente la pierdo", explica Juan Ángel Martínez.

Abarcar demasiado

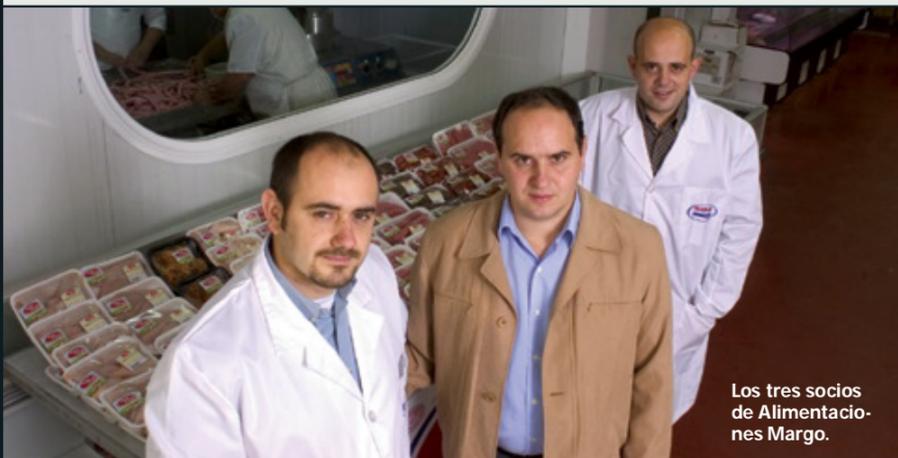
El error de los responsables de esta empresa de alimentación fue intentar crecer antes de haber con-

solidado bien el negocio y apoyar su plan de crecimiento en un solo cliente. Que desgraciadamente falló. "Es muy significativo que estuviéramos a punto de fracasar por querer ir a más. Cometimos este error por no hacer una planificación de nuestra estrategia de crecimiento. Quisimos expansionarnos más rápido de lo que podíamos, intentamos introducirnos en mercados que no eran apropiados para nosotros y vender más de lo que podíamos producir. Un cúmulo de errores al que se unieron problemas de financiación porque las entidades financieras no nos ofrecieron productos financieros suficientes para poder entrar en esos nuevos mercados", explica Martínez.

Pasito a pasito

Dicen que de los errores se aprende, más cuando la sana ambición de hacer crecer tu negocio te lleva a poner en riesgo su continuidad. Así es que lo primero que hizo Juan Ángel Martínez cuando Mercadona interrumpió sus pedidos fue pararse a reflexionar y rediseñar su estrategia. Pero no renunció a seguir creciendo. "Nos paramos a analizar el futuro, y diseñamos una expansión mucho más progresiva. No hemos renunciado a hacer como clientes a las grandes superficies –trabajamos para Consum y para otra grande de aquí–, pero ahora tenemos más claro qué volumen de sus pedidos puede aguantar nuestra estructura. Dedicamos un porcentaje muy pequeño a la gran superficie, un 8%, no más. Los grandes clientes son muy golosos, pero no crean relaciones estables", asegura.

"Estuvimos a punto de morir de éxito al año de crear la empresa porque afrontamos mal el crecimiento del negocio"



Los tres socios de Alimentaciones Margo.

31 Apostar por un mercado

Que los clientes tarden más de lo previsto en llegar a una empresa es algo que todos los emprendedores terminan por asumir con deportividad. Pero ¿qué sucede cuando la empresa se ha hecho con una buena cartera de clientes y no consigue facturar lo suficiente para ser rentable? Una de las razones puede ser que el emprendedor ha apostado por un mercado en crisis o que se encuentra en un momento de parón.

Aquí gana quien más aguanta

Éste es un error que se puede producir cuando no se ha realizado un buen estudio de mercado. Como apunta Ignacio de la Vega, en estos casos no hay que dar por sentado que el negocio está condenado al fracaso. "Hay que detenerse a analizar bien el mercado, hablar con expertos y valorar bien todas las claves del sector antes de tomar una decisión. Debemos pensar que cuando se apuesta por una empresa no es lo mismo que cuando se invierte en Bolsa, donde las caídas y los picos son muy evidentes. En un proyecto empresarial los ciclos son de cuatro o cinco años. Y hay que pensar que siempre, a medio o largo plazo, vas a terminar estando arriba o abajo", asegura este experto. Si esta regla se cumple, ¿por qué vamos a renunciar a luchar por el negocio? Ignacio de la Vega recomienda aguantar si el proyecto es bueno: "Lo importante es saber cómo explotar los crecimientos del sector y cómo no quedarte en el camino en los peores momentos. Decía Kotler que el mayor error de los empresarios es reducir la inversión en los momentos de crisis. Es justamente el momento en el que hay que hacer todo lo contrario. Y tiene mucha lógica. En los momentos de crisis la competencia desaparece, con lo cual están dejando ahí una herencia para cuando el mercado vuelva a subir bastante sencilla de adquirir", añade De la Vega.

32 Confundir una buena idea con una oportunidad

Otro error frecuente es confundir una idea original con una oportunidad de negocio. "Son cosas muy diferentes. En primer lugar, porque ¿cómo se valora lo que es una buena idea? No hay que dejarse llevar por la euforia. Si crees que tienes una idea genial, lo que tienes que hacer es comprobar si existe realmente un mercado para eso. Si no es así, tendrás que analizar si el producto no existe porque no hay mercado o porque nadie lo ha intentado", explica Patricio Rodríguez.

Una idea no es un producto

En la misma advertencia incide Ignacio de la Vega, y apunta un ejemplo muy gráfico para evitar confundir estos dos conceptos. "Una idea no es un producto.

Y una idea no es una empresa. Puedes tener una idea muy brillante y que luego no tenga aplicación en el mercado. Porque después resulte imposible plasmar la idea en un producto o porque resulte tan caro de producir que nadie esté dispuesto a comprarlo en el mercado, aunque sea un artículo excelente, o porque haya barreras tecnológicas, financieras... Las ideas no son la base de los éxitos empresariales. Más que en las ideas, el éxito hay que buscarlo en los mercados. Un buen ejemplo de esto son las ideas de los inventores. Cada año salen miles de inventos en este país, pero ¿cuántos se convierten en una empresa? Muy pocos. Alguien tuvo la idea de ponerle un palo a un caramelo y se inventó el Chupa-Chups, mientras que otro tuvo la idea de ponerle un palo a un trapo y se inventó la fregona. ¿Cuál es la diferencia entre los dos? El primero desarrolló un plan de negocio, una empresa. El segundo era un inventor, no un empresario. Es algo que se olvida con frecuencia", dice De la Vega.

33 No haber realizado un plan de empresa

Que los emprendedores se olvidan con demasiada frecuencia de hacer un plan de empresa es algo que han dejado muy claro y que no les ha importado confesar. Lo que no parece muy evidente es por qué pasan por alto este *detalle* a pesar de la insistencia desde todos los centros de ayuda a los emprendedores en que hay que hacerlos siempre. "Porque realmente no eres consciente de lo importante que es. Yo ahora colaboro con jóvenes empresarios y lo primero que enseño es que hay que tener un plan de empresa, que es lo que yo no hice. Y me cuesta muchísimo convencerles de lo importante que es tener un plan de empresa, aunque sea flojo", asegura Manuel Jiménez.

La botella medio llena o medio vacía

El problema para los emprendedores novatos es que hacer un plan de empresa les resulta demasiado complicado. Es algo para lo que necesariamente tienen que contar con la ayuda de alguien con más experiencia. Y al final deciden saltarse el trámite. En este sentido, Ignacio de la Vega apunta que "el plan de empresa es una herramienta fundamental del desarrollo de cualquier proyecto empresarial. No hay que olvidarlo, pero no tiene por qué ser un documento formal de treinta páginas al que se dediquen seis meses... Cuando se habla de hacer un plan de empresa se quiere decir que hay que planificar, hacer un análisis y diseñar unas estrategias básicas. Planteándote: realmente ¿dónde voy a añadir valor? ¿Añado valor en la producción o la subcontrato? ¿Añado valor en la comercialización? ¿Dónde focalizo mis productos? Toda esa información es lo que te va a dar la medida de tus capacidades", explica Ignacio de la Vega.



Cristian Rovira, socio del Grupo Sifu.

"Nos metimos en servicios que no sabíamos hacer sólo por abarcar más mercado, pero tuvimos que abandonar esa línea y decidimos especializarnos"

34 Falta de especialización de la empresa

Es un error muy común que las pymes ofrezcan todo tipo de servicios pensando que con un posicionamiento más ancho en el mercado van a llegar a más clientes. Este error es el que cometieron Cristian Rovira y sus socios cuando crearon el grupo Sifu, un centro especial de empleo (el 70% de sus empleados son personas discapacitadas) que ofrece servicios de limpieza, vigilancia, conserjería y jardinería a empresas. "Cuando empezamos a trabajar con los administradores de fincas pensamos que podría ser bueno ofrecer el mantenimiento de todos los servicios. Después nos dimos cuenta de que no era una buena idea. No nos salió bien, perdimos dinero y tuvimos que dejar esa línea de negocio. Creo que nos equivocamos porque las comunidades de vecinos son muy reticentes a hacer servicios de mantenimiento o preventivos. Tienden a invertir en las cosas cuando ya están deterioradas", explica Cristian Rovira. A pesar de esta experiencia negativa, este empresario opina que "no es malo querer ofrecer servicios globales, siempre que tengas claro adónde quieres ir y que asumas que no todo lo puedes hacer bien". Después de este error, "nos hemos especializado en insertar discapacitados en el mundo laboral y no en ofrecer servicios a fincas. Nos dimos cuenta de que lo que nosotros estábamos haciendo realmente bien era formar a los discapacitados e insertarlos en el mundo laboral, y no ofrecer servicios a fincas. Quisimos prestar servicios que no sabíamos hacer", explica.

Destacar en un mercado más pequeño

Para Ignacio de la Vega, "las pymes tienen más oportunidades desarrollando una política de nicho. Siendo muy buenos en una cosa y destacando en eso. Y a partir de ahí, edificar el crecimiento. Hacerlo al revés es un error. Si me monto un servicio de paquetería urgente, lo que tengo que hacer es empezar por ofrecer servicios en Madrid o en Huelva. O puedo intentar ser el mejor en ofrecer transporte urgente de productos perecederos. Pero si intento competir con Seur me voy a dar una bofetada. Es algo muy evidente. Siendo muy bueno en algo, tienes una posibilidad de supervivencia. Siendo

mediocre o regular en muchas cosas, no tienes ninguna, porque hay demasiada competencia en el mercado. Y con pocos recursos es muy difícil ser muy bueno en muchas cosas", explica De la Vega. Y matiza: "La política de nicho es más adecuada cuando se tienen pocos recursos, pero eso no significa que no se deba aspirar a más. No hay que confundir la política de nicho con la falta de ambición".

35 No admitir y corregir los errores a tiempo

Como bien dice el refrán, rectificar es de sabios. Y ya hemos visto que sólo los emprendedores que han sabido hacerlo a tiempo han sobrevivido a sus errores. También se dice que los errores sirven para aprender. Y es cierto, pero siempre y cuando se empiece por admitir. Y la mejor muestra de que ésta no es una frase vacía la han dejado los dieciséis emprendedores que han reconocido y compartido aquí los suyos. Como María Alós, que compró una empresa de manufacturas de chapa, Lledema, pensando que no tendría que realizar grandes cambios hasta que se metió de lleno en la gestión del negocio. "Nos metieron varios goles. Uno de ellos tenía que ver con la formación de los operarios, que estaban infratallando las máquinas. Tuvimos que cambiar toda la forma de producción para evitar la pérdida de tiempo y dinero que eso suponía. Fue un error que cometimos por falta de experiencia, por no detenernos a analizar bien la compra. Si ahora se me presentara la oportunidad de adquirir una empresa, lo primero que haría sería invertir varios días en convivir con los profesionales de la empresa. Hacer un análisis más detallado", asegura.

Se equivoca más quien más apuesta

"Cuando has tenido dos fracasos, como yo, puede echarte atrás pensar en montar un negocio", asegura por su parte Antonio Martín Ciscar. "Pero de los errores lo que hay que hacer es aprender. Sacarles fruto, y pensar que se equivocan quienes hacen las cosas. La experiencia que te dan los errores no te la enseñan en ninguna carrera ni en ningún master. Sé que en mi siguiente negocio voy a cometer algún error, pero ya no van a ser tan grandes", dice.

Fuentes útiles de información

DÓNDE ACUDIR

Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios
www.ceaje.es

Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid
www.ajemadrid.com

AJIEC (Associació Independent de Joves Empresaris de Catalunya)
www.ajjec.es

Asociación de Jóvenes Empresarios de Andalucía
www.ajeandalucia.org

Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León
www.cecale.es

Asociación de Jóvenes Empresarios de Álava (llevan todo el País Vasco)
Tel.: 94 512 19 29

Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE)
www.igape.es

Instituto de Empresa
Tel.: 91 568 96 00
Centro Emprende!
Tel.: 902 157 658

Ide-Cesem
Tel.: 91 310 51 80
Esade
Tel.: 93 280 61 62

Consejo Superior de Cámaras de Comercio,
www.camaras.org

Cámara de Madrid
Tel.: 91 538 35 00
Cámara de Barcelona
Tel.: 902 44 84 48

Cámara de Sevilla
Tel.: 954 21 10 05
Cámara de Valladolid
Tel.: 96 310 39 00

Cámara de Álava
Tel.: 945 15 01 90

Cámara de A Coruña
Tel.: 981 21 60 72

Dirección General de Política de la Pyme
www.ipyme.org

Fundación Incyde (Instituto Cameral para la Creación y Desarrollo de la Empresa)
Tel.: 91 590 69 00

Emprendedores que han participado

MADRID

- Patricio Rodríguez-Carmona, propietario de The Tie Gallery. Tel.: 91 446 87 58
- Miguel Ángel Rodríguez y Rufino de Andrés, promotores de Aldebarán Solar, S.L. www.aldebaran-solar.es
- Cecilia de la Hoz y Elena Rase-ro, propietarias de e-Valora. Tel.: 91 319 86 99 www.e-valora.com
- María Gómez Carrasco y María Dolores Esteve, propietarias de Justo a Tu Gusto. www.justoatugusto.com

BARCELONA

- Cristian Rovira, consejero delegado y socio del Grupo Sifu. www.sifu.es
- Marc Verderol y Eduard Reguant, fundadores de FUNDAO Arquitectura i Disseny, S.L. Tel.: 93 674 72 28 www.fundaoq.biz
- Mónica Román, promotora de MRA Safety Prevention S.L. Tel.: 93 323 91 12 www.mraprevention.com
- Pierre Valmont, director de Valmont Comunicación. Tel.: 93 458 75 22

- Xavier Claramunt, director de Infocom Gestió, S.L. Tel.: 93 675 94 97 www.infocomgestio.com
- Montse Codinach, de Global Human Consultants. www.globalhumancon.com

CIUDAD REAL

- Antonio Martín Ciscar, propietario de Intersport Deportes Malagueña, S.L. Tel.: 926 22 33 60 www.intersport.es
- Juan Ángel Martínez, promotor de Alimentaciones Margo. Tel.: 926 25 01 69 www.margosl.com

PAÍS VASCO

- María Olarte, de la consultora Grupo QNR www.grupoqnr.com

CÓRDOBA

- Marco A. Castilla, director de MC Informática. Tel.: 957 76 12 63

MÁLAGA

- Manuel Jiménez, ex propietario de empresa de regalos.

VALENCIA

- Dolores Alós, promotora de Lidema S.L. Tel.: 96 159 60 52

BIBLIOGRAFÍA

- **Como destrozarse la propia empresa y creerse maravilloso.** Josep M. Rosanas Martí. Ediciones Granica, 2003.
- **Creación de empresas: los mejores textos.** Juan Carlos Arnal Losilla. Editorial Ariel, 2003.
- **Crea tu propia empresa. Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia.** Manuel Bermejo e Ignacio de la Vega. McGraw-Hill, 2003.
- **Crear empresa. Mil consejos para un emprendedor.** Javier Fernández Aguado. CIE Inversiones Editoriales Dossat 2000, 2002.
- **Cómo crear su propia empresa.** Marta Barros Puga. Ediciones Pirámide, 1998.
- **Casos prácticos de administración y organización de empresas.** M^o Jesús Hernández Ortiz. Ediciones Pirámide, 2000.
- **El libro negro de las marcas.** Klaus Werner y Hans Weiss. Editorial Debate, 2004.
- **Prepare un buen plan de marketing.** Ros Jay. Gestión 2000, 2002.
- **Emprender con éxito.** Varios autores. Gestión 2000, 1996.
- **Cómo crear empresas rentables.** Miguel Cañadas. Ediciones Gestión 2000, 1996.
- **El éxito empresarial. Cómo inventar el futuro para redefinir el presente.** Lair Ribeiro. Ediciones Urano, 1995.

