

GAME OVER: LOS 13 ERRORES QUE ME LLEVARON A CERRAR MI EMPRESA

RESEÑA DEL LIBRO DE JAVIER REGUEIRA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square SL.

"Game Over: los 13 errores que me llevaron a cerrar mi empresa". Editorial: NetBiblo. Autor: Javier Regueira. 1ª edición: 2010. 113 páginas. Precio: 12 euros.

¿Qué tiene de interesante el libro? ¿Para quién es este libro?

Los libros de historias de empresa se pueden clasificar de la siguiente manera:

		Resultado	
		Éxito	Fracaso
Historia	Conocida	A) Autobiográficos B) Hagiografías C) Ensayos periodísticos	E) Ensayos periodísticos
	No conocida	D) Ensayos de negocio	F) Autobiográficos

A) Autobiográficos: historia de éxito conocida narrada por el propio autor. Es el caso, por ejemplo, del libro "El legado de Lladró" o "*Building Coffee Republic from the kitchen table*" de Sahar Hashemi. Estos libros, si tienen una carga profunda de reflexión y son honestos, pueden ser muy interesantes.

B) Hagiografías: suelen estar escritas por un periodista o un hombre de negocios que desea congraciarse con una o varias personas poderosas, propietarias de un gran imperio. Son libros siempre laudatorios de la historia, con poca autocrítica y escasamente útiles de cara a un aprendizaje. Sí que sirven para conocer en mayor detalle a una determinada compañía. Es el caso de todos los libros que han salido sobre Zara.

C) Ensayos periodísticos, de alabanza o de crítica, escritos por personas ajenas a la empresa que buscan siempre un ángulo atractivo. Tienden a ser más objetivos en la explicación de los motivos que empujan a los personajes pero también tienden a edulcorar la historia, para hacerla más interesante.

Es el caso de los libros que recientemente han salido sobre Facebook, a favor del fundador (“El efecto Facebook” de David Kirkpatrick), o en contra (“Millonarios por accidente”, de Ben Mezrich).

D) Ensayos de Negocio. Recogen historias no conocidas de éxito, tratan de extraer las lecciones, lo que hay que hacer, lo que no hay que hacer. Suelen estar escritos por profesores de Escuelas de Negocio que, más que buscar un ángulo periodístico, exploran las características comunes de los emprendedores. Narran muchas diferentes historias pero de una forma sucinta. Es el caso de *“The Art of the Start”* de Guy Kawasaki o the *“E-myth revisited”* de Michael E. Gerber. A veces sacrifican la narración de historias vividas y se centran en el aprendizaje, como el excelente libro de Mike Southon *“The Beermat Entrepreneur”*.

E) Ensayos periodísticos sobre el fracaso. Suelen versar sobre un éxito fulgurante y un desplome posterior. Es el caso de *“Liar’s Poker”* de Michael Lewis o del clásico *“Barbarian’s at the Gate”* de Bryan Burrough y John Helyar. El libro resumido ya en Know Square sobre “Los señores de las Finanzas”, de Liaquat Ahamed, también va en esta línea, aunque no verse sobre emprendedores. Son libros muy entretenidos y si gozan de la distancia del tiempo, suelen ser bastante objetivos y aleccionadores.

F) Autobiográficos del fracaso. Lo normal es que no sean historias conocidas para el gran público. Es más, si lo son, es porque se hicieron conocidas a raíz del libro que las narra. Quizás la empresa no tuviese el éxito esperado, pero su nacimiento y desarrollo generó mucha expectación, recaudó mucha financiación de inversores y lo derrochó a lo grande. Esa prodigalidad fue la que llamó la atención. Es el caso de Boo Hoo, de Ernst Malmsten o del corto cinematográfico *StartUp.com*, con Kaleil Isaza Tuzman. También destaca el *“What I learned losing a million dollars”* de Jim Paul.

El presente libro encaja en el apartado F), con las siguientes características que lo hacen atractivo:

- Es un fracaso. Se aprende más de los fracasos, el autor le ha dado más al coco. Son pocos los libros sobre fracasos porque nadie quiere estar identificado con él. En España, de hecho, no conozco ninguno. Este bien podría ser el primero.
- Está basado en la experiencia personal. No está escrito por un profesor de escuela de negocios que nunca ha puesto en marcha una iniciativa personal. Este libro está escrito con la sangre de un emprendedor.
- Hace un esfuerzo por extraer lecciones de aplicación general. Es decir, busca ese aspecto que sí tienen los ensayos de negocio.
- Es una persona cercana a nosotros: es español, puso su empresa en España, etc. Siempre oímos de grandes historias de emprendedores extranjeros (Mark Zuckerberg, Larry Elison, Richard Branson...) pero nos cuesta vernos en su espejo. Este caso es diferente. Además, hace falta coraje para escribir en España sobre el fracaso.

Por todo esto, recomiendo su lectura a todo aquel que esté montando o quiera montar su empresa. También le resultará interesante a emprendedores actuales, porque pueden contrastar sus aprendizajes con los de él, matizarlos y con seguridad enriquecerlos.

En mi opinión, este libro se completaría mucho si recabase aprendizajes de otros emprendedores que hayan tenido errores, ya que lo recogido se basa sólo en su experiencia. De haber bebido de más fuentes, quizás habría extraído muchos más errores. Recordemos que su empresa tuvo pocos años de vida, y que sólo llegó a tener un éxito puntual y fugaz. Los errores que se cometen en la fase de expansión y consolidación apenas aparecen aquí y pueden ser objeto de un siguiente libro o reflexión.

En los casos de expansión y consolidación los errores son si cabe más caros, ya que el emprendedor se arriesga a perder todo lo logrado (véase el caso Nueva Rumasa).

Resumen-crítica

“Nadie escribe sobre el fracaso porque nadie está dispuesto a reconocerlo. El fracaso es un estigma”.

“Frecuentemente los motivos de las quiebras empresariales son endógenos. Aprendamos de los errores”.

“Las conclusiones que comparto en este libro son de lo más valioso que la vida me ha dado en los últimos años”.

“Es preferible crecer un 10% anual durante cinco años, y seguir vivo transcurrido ese tiempo, a perseguir un 50% de crecimiento en un año muriendo poco después”.

“Si uno acude a una librería a por alguna obra que analice el fracaso empresarial y explique sus posibles causas, no hay mucho donde escoger. El fracaso es un estigma”. (Nota del autor del resumen: Es un estigma en España. Como decíamos, hay bastantes libros sobre el fracaso en otros idiomas).

“El 90% de los nuevos empresarios tiran la toalla durante sus cinco primeros años de actividad”. Me resisto a pensar que los negocios que caen simplemente se ven arrastrados por la marea de la crisis. Frecuentemente los motivos de las quiebras empresariales son endógenos: están dentro de la propia empresa.

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

Error nº 1 - Piense en una idea genial y ¡ya tiene su negocio!

A principios del 2004, y con treinta y pocos años pero ya más de diez de experiencia profesional a mis espaldas, era el momento más idóneo para colgar la corbata y montar mi propia empresa. La decisión estaba tomada. Ya sólo faltaba la idea. En Londres llegó: un *fast food* natural.

Creía equivocadamente que la idea lo era todo. Muchos empresarios noveles juegan con su idea como si fuese un tesoro que deben proteger. Por eso no se la contamos a nadie hasta ponerla en práctica.

Dar con una idea aparentemente innovadora no tiene demasiado valor. El año que nació, Al Ries y Jack Trout publicaron "Posicionamiento". Su tesis principal es que las marcas luchan por espacio en la mente de los consumidores. Por lo tanto, es imprescindible trasladar nuestra idea a sus cabezas antes que nuestra competencia: debemos ser siempre los primeros en llegar. Esta tesis ha sido cuestionada recientemente en la prestigiosa revista *Sloan Management Review* (MIT). No existen demostraciones empíricas de que las primeras marcas en dirigirse a un determinado segmento sean más exitosas que las que llegan un poco más tarde. (NOTA DEL AUTOR DEL RESUMEN –en realidad, eso no es lo que dicen Trout, Al Ries y Raúl Peralba– lo que dicen es que hay que ser el primero en conquistar la mente, que no es lo mismo que ser el primero; ser el primero puede ayudar, claro, pero no es garantía).

Recomendaciones:

- a) Hable sobre su idea con personas cualificadas, aumentarán sus posibilidades de llevarla a buen puerto.
- b) El valor sólo se crea al ejecutar la idea convirtiéndola en una empresa.

Error nº 2 - Contraste la idea con su familia y amigos

A principios del 2005 fui a contarles mi proyecto a mis amigos y familiares. El cien por cien de ellos aplaudió mi determinación. ¿Cómo no van a darte ánimo los amigos cuando está viendo la ilusión en tus ojos?

Recomendación: Procure establecer contacto con el máximo número de especialistas en financiación, en planes de negocio y en el sector concreto en el que planea introducirse. Asegúrese de que estén dispuestos a sentarse con usted durante treinta minutos, escuchar su proyecto, y destriparlo sin miramientos. Asegúrese de que no son amigos ni se ha ido de copas con ellos. Si en esos treinta minutos usted no es capaz de convencerle de que la idea es buena, quizá no lo sea tanto. Y si en ese tiempo él/ella no logra demostrarle que no es tan buena como piensa, quizá sí lo sea.

Error nº 3 - Infrafinancie su proyecto

Jesús Encinar (idealista.com, montó en el peor momento de la crisis puntocom de los noventa el hoy portal inmobiliario líder en España) me dijo: *“no infrafinancies tu proyecto, intenta recabar como mínimo un millón de euros”*.

No le hice caso y financié mi primera apertura con apenas 150.000 euros y otro tanto de deuda bancaria avalada personalmente con mi casa. Fue un gran error. El único escenario que garantizaría nuestra supervivencia era que el restaurante comenzase a dar beneficios a los seis meses. Y que ello nos permitiese abrir una segunda ronda de financiación. Trescientos mil euros pueden ser suficientes para inaugurar un restaurante pero no para mantenerlo abierto si las cosas van mal.

inyectando lo suficiente al principio estaremos comprando tiempo y tranquilidad. Un negocio es una planta que crece, y para hacerlo de forma natural necesita ambas cosas.

Recomendaciones:

- a) Financie bien su empresa. Realice bien los cálculos de ingresos y gastos, con criterios profesionales, no por conjeturas.
- b) La mejor ocasión para financiar bien su empresa es al comienzo de su actividad: dedique el suficiente tiempo a la tarea.
- c) La inversión es una necesidad permanente mientras su empresa esté activa.
- d) Considere el coste de permanecer abierto durante los primeros meses de inevitables pérdidas.

(NOTA DEL AUTOR DEL RESUMEN: De nuevo, esta lección está circunscrita a su experiencia personal). De haber conocido más experiencias, podría haber englobado el error 3 y el 6 en uno solo: *working capital* es la vida.

Error nº 4 - Escoja a sus socios por su capacidad para soltar el dinero

Hay varios tipos de *business angels*, siguiendo la “Divina Comedia” de Dante (NOTA del autor del resumen: Un hombre de negocios que cita en una obra de negocios a la Divina Comedia merece ser citado por Know Square):

1. Virgilio: con una cómoda posición patrimonial y mucha experiencia en puestos de alta dirección. Puede que no se impliquen en el día a día, pero sí aplican un análisis profesional a la planificación y análisis de resultados e intervienen en la toma de decisiones estratégicas.
2. Beatrices: sin la experiencia de los anteriores, entran en los proyectos más por una corazonada. Adoptan un rol pasivo y no suelen implicarse en la empresa ni en la toma de decisiones.
3. Dantes: con menor experiencia de gestión todavía, se implican por amistad. Por su desconocimiento, a menudo albergan expectativas desproporcionadamente optimistas. Por eso mismo muestran su descontento si las cosas van mal.

Según el Foro Business Angels de ESADE, un 46% de los proyectos en los que invierten *business angels* en España se saldan con la pérdida total o parcial de lo invertido.

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

Recomendaciones:

- a) Decàntese por socios profesionales (Virgilio) para acompañarle en el camino: personas que sepan más que usted de alguna función clave del negocio, que le aporten diferentes enfoques a los problemas, capaces de sugerir alternativas cuando cuestionen una decisión suya y que le aporten en el plano estratégico o bien cuenten con una red de contactos que pueda ser beneficiosa para el negocio
- b) No recurra a su familia y amigos al menos que estas personas entiendan el riesgo que toda actividad empresarial entraña.

(Nota del autor del resumen: Este error podría venir acompañado de más recomendaciones, como la creación de pactos de toma de decisiones (desbloqueo) y cláusulas de salida. También es recomendable evitar socios que no compartan los principios vitales del emprendedor, ya que en momentos de dificultades multiplican el conflicto. Seleccione bien quièn le acompaña en su aventura. Una mala selección es un fracaso asegurado, aunque la empresa tenga éxito).

Error nº 5 - Láncese al mercado más grande, así tendrá más clientes

El valor no es un término absoluto sino que depende del contexto en el que competimos. Ignorar el tipo de contexto competitivo que nos había conducido al éxito fue un error. Debimos reconocer que

nuestra fórmula había sido exitosa en un contexto no saturado de competidores, pero que podría no serlo en ubicaciones con una oferta más amplia y variada.

Recomendación: Analice el motivo de su éxito.

Error nº 6 - Las ventas son el presente. La contabilidad sólo es el pasado

Ser absorbidos por esta hipnosis que produce ver entrar el metálico día a día, es un error. La mitad de las empresas no superan su primer año de existencia: para ellas, las primeras cuentas son también las últimas. Preste atención a la tesorería, es la vida, tanto como las ventas.

Recomendaciones:

- a) Anticipe sus ingresos y sus gastos y lleve esta información a una hoja de cálculo calendarizada.
- b) Compruebe que los compromisos de ingreso y gasto (facturas de proveedores y facturas propias a nuestros clientes) se corresponden con las previsiones de cobros y pagos futuros.
- c) No permita que la obsesión por las ventas le distraiga del control de caja.

Error nº 7 - No contrate a nadie si usted puede hacer su trabajo

Cuando abrí mi primer restaurante me convertí de golpe en hombre orquesta: un híbrido de camarero, cocinero, jefe de compras, *manager* de restaurante, responsable de *marketing*, financiero y de personal. Todas las horas del día eran insuficientes para lo que el negocio demandaba.

Mi política de personal se reducía a una sola idea: contratar al mínimo número de empleados posible.

Al diseñar su estructura de recursos humanos, considere la Ley del rendimiento decreciente. Su autor, el economista clásico David Ricardo predice que cuando se ha alcanzado una cierta escala de producción, todo aumento sobre esa escala originará un gasto adicional, aumentando el coste unitario de producción.

El negocio está en manos de su gente: su gente es su marca. Escatimar su gasto de personal y acaparar trabajo en un intento de reducir costes es un error. Busque otras maneras de ahorrar.

Recomendaciones:

- a) *"No estires nunca el pie más de lo que da la manta"*.
- b) Usted será tan bueno como el equipo con el que cuente.

Error nº 8 - Al comunicar su oferta, sea creativo y sofisticado

En el fondo da lo mismo. No se coma demasiado la cabeza con su campaña de publicidad. Dedique todo su esfuerzo, sus recursos y su talento en conseguir que su producto sea mejor que el de su competencia, o igual de bueno pero más barato.

Los habitantes de las grandes ciudades recibimos hasta 5.000 impactos publicitarios diarios. Llegar a la mente de nuestros clientes es un trabajo hercúleo y las ideas simples son las mejor dotadas para habitar en nuestra memoria.

Recomendación: Conciba su publicidad dedicándole el tiempo justo: lo más importante es que lo cuente de un modo simple y directo.

Error nº 9 - Concentre su esfuerzo en captar nuevos clientes en lugar de retener a los que ya tiene

La gran dificultad es el bajísimo porcentaje de éxito de acciones como repartir folletos o *flyers*. Si reparto mil octavillas, no todos sus destinatarios vendrán a verme de inmediato. ¿Cuántos lo harán? ¿Quinientos? Seguro que no. ¿Cien? Ojalá. Mi experiencia en acciones de este tipo me dice que con suerte me visitarán cincuenta clientes. Con nuestra estrategia de reparto masivo de folletos invertimos más de diez euros en cada nuevo cliente. Podría haber usado ese dinero para fidelizar a los que ya tenía.

Recomendación: Recuerde la diferencia entre invertir en publicidad e invertir en los clientes para captar su confianza.

Error nº 10 - Un negocio y una empresa son lo mismo

Si un buen día las ventas de su negocio se disparan, si esa tendencia se mantiene durante meses, quizá llegue a la conclusión de que tiene ante sí una mina de oro. Esta visión incremental del negocio es errónea (el cuento de la lechera).

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

El profesor de la Universidad americana de Darmouth, Sidney Finkelstein, es autor de un ambicioso estudio sobre la quiebra empresarial, en el cual analizó a fondo la experiencia de más de cuarenta grandes empresas. Su principal conclusión es que los grandes fracasos acontecen en momentos de cambio, expansión o transformación.

Es preferible crecer un 10% anual durante cinco años, y seguir vivo transcurrido ese tiempo, a perseguir un 50% de crecimiento en un año muriendo poco después.

Recomendaciones:

- a) Inyecte en su empresa el capital necesario para financiar la nueva estructura sin sobresaltos hasta que logre consolidar sus beneficios.
- b) Crecer con cabeza es caro: no se meta en ese berenjenal si no dispone de los recursos necesarios.

Error nº 11 - Sea un elefante en lugar de un pez

Cuando en enero de 2008 un grupo de inversores se incorporó al proyecto, me puse a buscar un local para abrir nuestro tercer restaurante, llamado a convertirse en nuestro buque insignia. Ahora sé que contar con experiencia previa puede constituir un riesgo, ya que actuamos por un patrón de aprendizaje basado en la asociación de conceptos e ideas, en experiencias pasadas. En el caso de las decisiones empresariales no siempre la ruta que nos dicta la experiencia es la mejor. La gestión empresarial dista mucho de ser una ciencia exacta.

La última etapa de nuestros restaurantes coincidió con un suceso inesperado: la peor crisis del sector hostelero en las últimas décadas.

En un momento de vacas flacas los negocios que más sufren son siempre aquellos cuyo producto puede sustituirse con cierta facilidad. Y nuestras ensaladas eran fácilmente sustituibles por alguien que come fuera de casa a diario.

Hace poco escuché decir en una conferencia que la mejor estrategia para sortear con éxito una crisis es hacerse tan pequeño como sea posible (Gorriones versus Dinosaurios).

Recomendación: No pierda nunca la curiosidad por aprender y cuestiónese todo como si fuese la primera vez que lo experimenta. (NOTA del autor del resumen: Este error enlaza con el número 5, pregúntese continuamente por los motivos de su éxito).

Error nº 12 - Sea positivo e ignore el riesgo de fracasar

Ello equivale a confundir a alguien ilusionado con alguien iluso. Y no es lo mismo. Dedique también un tiempo a planificar una posible salida si un día el sol se oculta. En ese caso, se verá usted sometido a una espiral de acontecimientos que no son agradables. Deberá despedir a sus empleados, cerrar locales u oficinas. Tareas difíciles y amargas. Aunque las cosas le vayan bien, procure tener en mente qué haría llegado ese punto: qué ruta tomaría y qué pasos debería dar. Si se queda en blanco, busque asesoramiento. Pero búsquelo hoy.

Recomendaciones:

- a) Usted necesita tener bien pensada la manera más airosa posible de cesar la actividad de su empresa si llega a ver que su supervivencia no es posible.
- b) Determine con tiempo qué parte de su patrimonio está dispuesto a exponer y no traspase ese listón bajo ningún concepto.

Error nº 13 - Siga adelante aunque haya perdido la ilusión

En el famoso discurso de Steve Jobs en Stanford, aborda la importancia que el trabajo tiene en nuestras vidas, al ocupar un tercio de las mismas y lo importante que es sentirnos satisfechos con lo que hacemos con esa porción de tiempo que no pertenece a nadie salvo a nosotros mismos. Ningún negocio es tan importante o imprescindible como para justificar el sufrimiento personal de modo continuado. Me atrevo a decir que es imposible que lleve ningún proyecto a buen puerto a menos que encuentre satisfacción con lo que está haciendo.

(NOTA del autor del resumen: Consejos 12 y 13 están muy ligados. Se podría resumir en “establezca un precio y condiciones de salida”). Como decían en la película *Wall Street 2*, “todo el mundo tiene un precio y suele ser bastante exacto”.

(Estos consejos se pueden englobar en el “*conócete a ti mismo*” del templo de Apolo en Delfos. Ayuda mucho el rodearse de gente no involucrada emocionalmente con el proyecto, sino contigo. Que sepa hacerle ver al emprendedor que su vida no es la compañía y que de su éxito o tu fracaso no se deriva el éxito o fracaso de la persona. Un poco de “*detachment*” es muy útil.)

Sobre el autor

Socio de la empresa “Pop up Música”. Es profesor de *Marketing, Branding* y Emprendimiento en distintas Escuelas de Negocio. Trabajó para Imperial Tobacco, BDF Nivea y Vitruvio Leo Burnett.

Estudió E-4 en ICADE, es master en *marketing* por la URJC y prepara en esa universidad su doctorado.

Fue fundador de la cadena de restaurantes PAUSE que sirve de base del libro.

TRANSPARENCY VOW

El autor de este resumen no conoce al autor ni tiene vinculaciones con la editorial.

© Antonio García Sansigre

© Know Square SL.