

CONSEJO EDITORIAL

23 DE NOVIEMBRE DE 2012

HA LLEGADO LA HORA DE MONTAR TU EMPRESA

RESEÑA DEL LIBRO DE ALEJANDRO SUÁREZ

knowsquare.

Privado y Confidencial

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

Título del libro

“Ha llegado la hora de montar tu empresa”

Editorial: Deusto Booklet

Autor: Alejandro Suárez

1ª edición booklet: enero de 2012 (el libro se editó por primera vez en 2011)

222 páginas

Precio: 7,95 euros



Sobre el autor

Reconocido emprendedor que se dio a conocer con este libro. Posteriormente ha escrito “Desnudando a Google”. Es autor de otros libros, como “La Web 2.0 y la madre que la parió”. Como empresario, se ha especializado en el sector de las nuevas tecnologías. Es director ejecutivo del

Grupo Publispain, de la Red de Blogs de Ocio Networks. Preside la Inversora Foley y es consejero y socio fundador de Yes.fm.

Es profesor del Master in Business Entrepreneurship de la Universidad Politécnica de Madrid.

¿Qué tiene de interesante? ¿Para quién es?

“Ha llegado la hora de montar tu empresa” es un encomiable ejercicio de un emprendedor en redactar un manual de emprendimiento práctico. Va al grano en los temas clave a los que un emprendedor se va a enfrentar. Pero al mismo tiempo, es estimulante. Al aunar historias y contenido, se aleja de los libros de emprendimiento académicos y de los libros de motivación simplistas.

Es una guía francamente recomendable para emprendedores jóvenes, ya que en él encontrarán información práctica y experiencias útiles que, bien aplicadas, evitarán muchos errores de principiante. Quizás no sea tan recomendable para emprendedores experimentados, pues muchos de los elementos que se contienen en el libro ya se conocen.

Detrás hay un trabajo de investigación y de análisis que tiene un gran mérito, puesto que lo cómodo para un emprendedor es escribir su historia. Alejandro Suárez no se limita a eso, sino que investiga, estudia y aporta muchos datos.

Se echa en falta, o quizás es una reserva para futuros libros, quién sabe, la expansión del negocio. Todos los libros de emprendedores se enfocan en el lanzamiento, pero pocos abordan las dificultades de la expansión del negocio.

Reseña-crítica

“El precio es lo que se paga. El valor es lo que se obtiene” (Warren Buffett)

“Regla 1: nunca perder dinero. Regla 2: nunca olvidar la regla 1” (Warren Buffett)

“El crecimiento es un mecanismo de supervivencia” (Amancio Ortega)

“Las ideas son como las pulgas, saltan de unos a otros, pero no pican a todos” (Stalinsaw Alex)

“Nunca crees tu empresa con el freno de mano echado”

“Unos de los enemigos de la cultura emprendedora del país son las madres”

“La mejor ayuda es que la Administración no ponga piedras en el camino”

“Si quieres crear una empresa con fondos públicos, hazte director de cine”

“La Universidad española ha sido una fábrica de mileuristas”

- ¿Quieres montar tu propia empresa? ¡Felicidades, entonces tienes espíritu emprendedor! El perfil del emprendedor supone:
 - Aceptar riesgos moderados.
 - Poseer capacidad de innovación.
 - Desear conocer el resultado de sus decisiones y acciones.
 - Anticiparse a las posibilidades futuras.
 - Has de tener espíritu de sacrificio, además de invertir muchas horas de trabajo. Debes tener capacidad para asumir el fracaso, capacidad de análisis, búsqueda de recursos, planificación y ser valiente.
- Se empieza a emprender con una idea. La idea es un medio, pero no la motivación principal ni tu clave. No te lances a emprender por el mero hecho de haber tenido una gran idea. Las ideas geniales, con mayúsculas, han devorado muchos espíritus emprendedores. Existen, pero son muy pocas las que cambian el mundo. Lo normal es que tu idea de negocio la hayan tenido antes cientos o miles de personas.
- No mitifiques la idea. La idea por sí sola no crea valor ni forja empresarios. Lo importante es la ejecución de la idea. La idea no tiene alma, el alma lo aportas tú.
- ¿Cómo se genera una buena idea? Es un cóctel de observación, visión propia, experiencia, gustos personales y deseos. Pero no te veas a ti como el consumidor medio. Caerás en la tentación de pensar que todos son como tú. Sal a la calle y haz un estudio de mercado para confirmar que no estás equivocado y que no estás confundiendo lo que a ti te gustaría con lo que puede gustar a los demás.
- El mal emprendedor se guarda su idea por miedo a que alguien se la robe. Es absurdo. Si la compartes, cuando lances tu empresa mucha gente se habrá familiarizado con el concepto. El buen emprendedor trabaja y mima su idea, juega con ella entre sus dedos y la expone ante amigos, compañeros, etc. Rodéate de depredadores de ideas, de gente que quiera tirar tus ilusiones por los suelos. Ahí es donde podrás encontrar utilidad a ese cuñado especialmente desagradable.
- ¿Es buena ocasión para mí? Plántate si eres la persona adecuada para desarrollar el proyecto. Sé honesto en la evaluación. No todo negocio es válido para cualquier emprendedor. Y aunque tu perfil cuadre, plántate si te ves con ganas, fuerza y capacidad para llevarla adelante.
- Reflexiona también sobre quién será la vedette del espectáculo: ¿la idea o tú?

- El emprendedor español tiene dos complejos: el primero es que no se atreve a soñar. El segundo es que no se atreve a lanzarse a un mercado grande y global, y suele pensar en pequeño. Por ejemplo, en España hay 89.000 personas millonarias, en China 875.000 y creciendo...
- La oportunidad de desarrollar un negocio siempre te estará rondando. Decca Records rechazó a unos chicos de Liverpool estafalarios: los Beatles. Hay que estar concentrados, con todos los sentidos, para no dejar escapar la ocasión.
- Puedes crear tu propia fábrica de ideas sobre la que trabajar. Puedes forzar la máquina mediante un *brainstorming* con conocidos (cediendo protagonismo), o bien analizar y observar tus vivencias personales.
- Para generar ideas, no contrates consultoras de renombre. Es más, cuanto más conocida y nombre tenga, peor. Hace muchos años fue célebre uno de estos informes de consultoras que alertaba de la enorme oportunidad de negocio que suponía invertir en carne de avestruz. El problema era que el consumidor no estaba acostumbrado a esa carne.
 - Si aun quieres usar una consultora, busca una pequeña, humana, sin gurús ni becarios, una empresa donde coincidan en una misma persona tu interlocutor y tu analista.
 - Usa si quieres informes y libros blancos, pero no dejes de hacer tu propia investigación. Así, si alguna vez tuvieras que abrir una empresa dedicada a la explotación y fabricación de productos ibéricos, lo harías en Extremadura, donde existen muchos apoyos para este tipo de negocios. Si fuese un negocio de energías renovables, lo harías desde Navarra.
- La viabilidad de la idea. Si te ilusiona un determinado proyecto, te resultará muy difícil aceptar que tal vez no poseas el perfil idóneo para dirigirlo. Muy pocas veces he encontrado un emprendedor que con ilusión y con una buena idea no crea ser la persona idónea para desarrollarla.
- Todo proyecto requiere una alta dosis de sacrificio, más aún en los comienzos.
- La conquista del universo no siempre es posible. En muchos textos se relativiza la figura del “*emprendedor de baja intensidad*” (emprendedor pequeño). No comparto esa visión. Desde luego, no tiene nada que ver soñar con crear una multinacional que cotice en bolsa con montar un pequeño comercio debajo de casa. Pero ambos perfiles son igualmente emprendedores.
- Lo cierto es que, en la medida de lo posible, concentrémonos en pensar a lo grande y sin limitaciones previas. Ya vendrá el mercado a poner freno a nuestras ensoñaciones. Soñar agudiza nuestro ingenio. Nunca crees tu empresa con el freno de mano echado.
- Enamórate, pero sólo de tu pareja. No te enamores de una idea. La idea es un camino hacia tu objetivo, no un fin en sí mismo. El mercado cambió y tu idea también debe cambiar. Pensemos en Kodak y en Polaroid. El mercado cambió, de lo analógico a lo digital: Polaroid no evolucionó, Kodak sí.

- El momento óptimo. Aun teniendo una buena idea, un buen equipo y un magnífico proyecto, puede que no sea el momento óptimo. Nadar a contracorriente dificulta nuestro éxito.
- Conoce a tu competencia. Amazon, por ejemplo, con perfiles ficticios, realizaba puntualmente cada semana pedidos de libros a compañías que competían con ella. Analizaban la numeración correlativa de sus facturas y así lograban saber cuánto vendían. Evaluar a la competencia es sano.
- Es ingenuo pretender que podemos incorporarnos a un mercado maduro más tarde que nuestros competidores, y que vamos a erosionar su cuenta de resultados ofreciendo lo mismo sin más. Hay que analizar qué podemos mejorar de forma creativa, cómo ofrecer soluciones al consumidor, ya sea con un producto mejor, precios más competitivos, un servicio más original, etc. Innovar a partir de lo que existe puede ser la clave.
- Los números. Los emprendedores españoles se dividen en dos grupos fundamentales: los que no entienden de números y los que no saben de marketing. Sé realista al hacer las cuentas y las estimaciones. Somete tus números a un test de estrés. A veces, cuando estimar resultados es muy difícil, lo razonable es hacer tres escenarios diferentes: uno de pérdidas, uno de ganancias y otro en el que la empresa apenas llega a sobrevivir. Es un magnífico ejercicio para preguntarse qué haríamos en cada situación.
- Cualquier inversor solicitará un compromiso económico por parte del equipo emprendedor. No puedes aspirar a que un tercero ponga todo el dinero por ti. Emprender es correr riesgos. Se trata de involucrarse económicamente en el proyecto. Un emprendedor que busca quien le pague la fiesta es mal emprendedor.
- Para que un proyecto sea viable, necesita ALMA: Aspirar a un sueño, Liderazgo, Money y Ambición.
- Internet ha dejado de ser el futuro para convertirse en un presente muy consolidado. Cualquier nueva tecnología desarrollada bajo el paraguas de la red me parece interesantísima.
- La formación y el e-learning son también una fuente de inspiración. Cada día se realizan 3 billones de búsquedas sólo en Google. El modelo tradicional educativo, el “broadcasting”, va a desaparecer. Lo importante es la conversación, aprender actuando y no observando. Estos cambios exigirán un cambio formativo del personal docente.
- Los servicios a personas son otro sector interesante. En 2050 seremos el país con mayor proporción de jubilados y menos personas en edad de trabajar. Italia, Alemania y España son los que tienen una mayor proporción de mayores de 80 años.

DANDO EL SALTO

- Unos de los mayores enemigos de la cultura emprendedora del país son las madres: constantemente plantean dudas a sus vástagos sobre el abandono de su zona de seguridad: “Hijo, ¿por qué no dejas de hacer tonterías y trabajas en el banco como tu padre?”.

- Derribemos el mito: no necesitas una nómina ni trabajar para un tercero ni tener un trabajo seguro para ser feliz.
- En España el miedo a emprender nos paraliza. Aprovecha esta situación: a menos competidores, más oportunidades. En 1977, el 30% de la población española era emprendedora (con micro-pymes). En 2009 tan sólo el 5% de la población se considera emprendedora.
- Es bueno ayudar a las PYMES, pero lo fundamental es que se revalorice la percepción social del empresario. Es visto como un explotador. Soy optimista: cambiará el ciclo y cada vez más españoles aspirarán a parecerse a Amancio Ortega antes que ser funcionarios. Cuando esta sea la tendencia mayoritaria, el país habrá cambiado para siempre y con él su tejido social y productivo. Estoy convencido de que ese día está más cerca de lo que pensamos y que el proceso no tiene vuelta atrás.
- Aunque el marco socioeconómico no sea el idóneo debes buscar la oportunidad que abra nuevas puertas a tu empresa. Aprovecha las situaciones difíciles para crear necesidades nuevas y lánzate.
- Diferencia motivo de motivación para emprender: el motivo es la causa por la cual tú emprendes. La motivación son las ganas e ilusión con las que lo emprendes. En el informe GEM de 2009, distinguen entre el emprendedor por oportunidad o el emprendedor por necesidad. El primero sobresale y mucho frente al segundo, y destaca en el primero la voluntad de una mayor independencia frente al deseo de aumentar ingresos.
- El paro no es un motivo en sí mismo para montar una empresa. Si no pones todos tus sentidos y energía al cien por cien en el proyecto, fracasarás. Se trata de transformar al emprendedor por necesidad en emprendedor por oportunidad. O, lo que es lo mismo, ser optimista y ver el vaso medio lleno.
- Es muy comprensible el miedo a abandonar la seguridad de tu nómina. Se llama vértigo. Un amigo que trabajaba en una farmacéutica estudió un máster en Dirección de Galería de Arte, y luego montó su galería, que combinaba con su trabajo. Esto implicó una doble vida y un enorme sobre-esfuerzo, que le acabó costando su pareja. Se quedó a mitad de camino.
- Siempre recomiendo que si de verdad quieres desarrollar tu empresa, no te puedes quedar a mitad de camino. Debes implicarte al cien por cien. Como inversor, yo te lo exigiré: para que alguien dé la cara por ti y apoye tu proyecto debes darla tú primero y ser valiente. No busques inversor hasta haber renunciado a tu empleo o comprometerte a hacerlo, o tu credibilidad se verá mermada.
- La Administración pone a disposición del emprendedor un gran número de ayudas y subvenciones. Pero sé realista: en principio no debes contar con ellas. Muchos empresarios, agotados de trámites y licencias, piensan como yo: que la mejor ayuda es simple y llanamente que la Administración no ponga piedras en el camino.

- Lo ideal es contar con un servicio profesional de búsqueda de ayudas y subvenciones. Existen multitud de empresas especializadas que cobran una cantidad fija por informarte acerca de qué ayuda es más accesible, además de cobrarte un porcentaje sobre lo que consigan captar. Desaconsejo dedicar tiempo y esfuerzo personal a ello: son pocas posibilidades de éxito, y pierdes el foco: céntrate en desarrollar y ejecutar tu idea.
- Si quieres crear una empresa con fondos públicos, hazte director de cine.
- Estudia y planea cuánto dinero vas a necesitar. Te ahorrarás muchos disgustos. El emprendedor tiende a minimizar los gastos. Algunos de los errores más habituales son:
 - Demasiadas existencias.
 - Plantearse sólo resultados al alza (pecando de optimismo).
 - Pagos retrasados.
 - Impagos.
 - Ventas más lentas. El tiempo que transcurre entre el inicio de la actividad y las ventas reales es largo.
 - No vender al precio previsto.
- El emprendedor puede surgir de ámbitos o situaciones personales muy variadas: desempleo, universidad, jubilación, trabajo fijo...
- La etapa universitaria debería ser el momento ideal para preparar una empresa. Es el lugar donde se aúnan talento emprendedor y frescura de edad. El Plan Bolonia es un paso adelante para impulsar la figura del empresario desde la Universidad.
- Lo cierto es que hasta ahora la Universidad española ha sido una fábrica de *mileuristas*. Hoy es una fábrica de parados.
- Xala i Martí comentó que al terminar la carrera, sus alumnos de Columbia quieren comerse el mundo, mientras que los de la Pompeu Fabra quieren trabajar en La Caixa.
- Hay profesionales que trabajando por cuenta ajena tienen tanto éxito que llegado un punto se dan cuenta de que no quedan ya muchos peldaños por subir. La experiencia profesional amasada durante años en un sector, los contactos y el *know how* pueden ser una fantástica tarjeta de presentación. Muchos excelentes directivos, sin embargo, se ven abocados a empresarios más por inercia y no tanto porque lo desean realmente. Se ven empujados a lanzarse a una aventura como única manera de seguir creciendo profesionalmente.
- Hay especialistas que se lanzan por cuenta propia para darle una vuelta de tuerca más al modelo de negocio que ya dominan. Si no funciona, regresan a su actividad profesional.

- También, como es mi caso, hay empresarios con proyectos maduros y un cierto estatus económico que se sienten identificados con proyectos de personas más jóvenes y gustan de invertir en ellos.
- Finalmente, también hay emprendedores en serie. Se trata de iniciadores a los que les encanta dar vueltas a un modelo de negocio, organizarlo, crearlo, hacerlo florecer y dar su particular punto de vista desde cero. Cuando la compañía ya se ha estabilizado, empiezan a perder interés y abandonan para volar hacia nuevas aventuras. No todos los emprendedores son buenos empresarios, y mucho menos habitual que sean buenos gestores.

EL PLAN DE EMPRESA

- El 50% de las nuevas empresas cierra antes de cumplir los primeros tres años.
- El plan de empresa es la herramienta más eficaz de análisis y reflexión de la idea de negocio. Es una declaración escrita que describe y analiza tu idea de negocio, además de ofrecer proyecciones detalladas sobre su futuro. Incluye aspectos financieros, cuánto dinero se necesita y cómo se va a invertir.
- El plan de empresa es un medio para conseguir un objetivo, no un objetivo en sí mismo. Es una gran herramienta para conseguir financiación, para saber cuándo avanzar o cuándo detenerse, para mantener el buen camino...
- Responde sobre todo a la siguiente pregunta: ¿cómo poner en marcha mi idea de negocio?
- Tu plan de empresa debe contar con los siguientes elementos: idea, personas, proveedores de servicios, trabajo en red, capital.
- Evita errores como:
 - Tener una fe infundada en tu idea de negocio.
 - Ser exageradamente optimista en relación con la idea.
 - No desarrollar una idea porque ya la llevan a cabo otros.
 - Ignorar la existencia de competencia.
- La estructura de un plan de empresa debería ser:
 - Resumen ejecutivo.
 - Descripción del producto o servicio.

- Equipo humano: define qué aportará cada uno para que la idea sea viable y atractiva. Si te diriges a un inversor, demuéstrale que conjugarás talento y experiencia, y que te acompañarán personas fuertemente implicadas en el proyecto.
- Competencia y mercado: para esto, recomiendo una consultora, dependiendo del tamaño y complejidad de cada proyecto.
- Plan de producción y modelo de negocio.
- Plan de marketing.
- Análisis de oportunidades, riesgos y debilidades.
- Planificación financiera y financiación.

LA EJECUCIÓN

- NOTA. El libro incluye un análisis de los distintos tipos de sociedades que se pueden crear en España, también aborda trámites e impuestos. Incluye un análisis de selección de personal, fuentes de empleo, etc.
- La sociedad limitada se inventó para agilizar los trámites de constitución, pero la experiencia nos dice que al final los trámites son muy parecidos. A pesar de todo, la exigencia de capital es mínima (3.000 euros). Por eso, como criterio general, yo me decanto por las sociedades limitadas, y por las anónimas cuando van a precisar mucho movimiento de acciones.
- Las pymes españolas generan el 65% del empleo nacional.
- A mí me interesan mucho más los equipos que las ideas. El equipo es el principal activo de una empresa. El equipo es mucho más que el equipo emprendedor: es un tándem formado por fundadores, accionistas, empleados y proveedores.
- Para construir un buen equipo hay que tener cierta dosis de humildad. El emprendedor tiende a creer que dispone de todo el conocimiento necesario y puede con todo. Detrás se esconde la voluntad de ahorrar costes, pero que en última instancia limita tus capacidades, tu tiempo y tu dedicación.
- Todo esto es incompatible con ser un hombre orquesta. Delegar es una de las tareas más difíciles, y la incapacidad para hacerlo correctamente puede comportar un sinnúmero de problemas y sinsabores.
- ¿Solo o acompañado? Una de las principales dudas que te plantearás durante el proceso de gestación de tu empresa es si vas a ir por libre o si necesitas la colaboración de otras personas. Como no hay una norma establecida, para resolver la cuestión deberías valorar los pros y los contras de buscar socios. Un socio es un compañero, un accionista o un miembro relevante de tu

empresa... ¿Parece sencillo? Pues no lo es. Debemos plantearnos seriamente si se necesitan colaboradores o no.

- “Si no tengo dinero para un director de marketing, busco uno y le dejo participar en el proyecto con un porcentaje”.
Este razonamiento es un error y uno de los que a medio plazo se acaba pagando más caro.
- No necesitar socios de entrada es una manera de minimizar problemas.
- Si estás casado y no tienes acuerdo de separación de bienes, nuestro cónyuge es, de facto, nuestro primer socio. En el caso de una administración fraudulenta, la responsabilidad del administrador es universal, es decir, responde de su actuación con todos sus bienes. Si el administrador está casado en régimen de gananciales, esta responsabilidad afectará obviamente a su cónyuge.
- En cuanto al socio capitalista, hay que cuidar el porcentaje de la compañía que recibe a cambio de su inversión. En fases iniciales, es un máximo del 20-30% de las acciones. Que el inversor privado tenga un porcentaje mayor suele desencadenar problemas de gobernabilidad de la empresa a medio plazo, y convertir al emprendedor en un empleado de facto. El emprendedor debe mantener el control de la empresa durante su desarrollo: parece razonable que en esta fase inicial ningún inversor pueda bloquear la toma de decisiones operativas, a menos que afecten a las finanzas básicas del proyecto.
- Es muy importante pactar la posible salida del socio capitalista en un futuro.
- La elección de socios debe basarse en criterios objetivos:
 - Te complementa.
 - Comparte tu motivación.
 - Tiene el mismo ritmo.
 - Debe retro-alimentarte.
 - Debe compartir valores.
- En mi experiencia, incorporar a familiares como socios es desnudar a un santo para vestir a otro: si hay un problema lo tendrás no sólo en el ámbito profesional, también en el personal.
- Es mejor no duplicar capacidades: atrae gente con valor añadido.
- Comparte el compromiso financiero. Si tu socio no quiere invertir como tú, raramente funcionará.
- Por mucha confianza que tengas, firma un pacto de accionistas. No es negociable.
- Busca química. Si no la hay, no te engañes, generará problemas.

- Asigna roles, clarifica quién se encarga de qué.
- El contenido de un pacto de accionistas mínimo debería ser:
 - Permanencia, compromiso y salarios de los socios.
 - Regulación de no competencia y exclusividad.
 - Roles y responsabilidades.
 - Cláusula “*drag-along*” que permite al socio mayoritario obligar al minoritario a que le acompañe en la venta de acciones.
 - Cláusula “*Tag-along*” por el que si el mayoritario vende sus participaciones, el minoritario no se quede en la compañía y tenga derecho también a venderlas por el mismo precio.
 - Activos aportados por cada socio.
 - Regulación de la transmisión de participaciones.
 - Derechos de veto.
 - Establecimiento de mayorías reforzadas, cuantificadas y detalladas.
 - Planes de opciones sobre acciones para directivos y trabajadores.
 - Regulación del consejo de administración y del comité de dirección.
 - Penalizaciones en caso de incumplimiento del pacto.
 - Acuerdos sobre el reparto de beneficios.
- Una sociedad formada por dos socios al 50% tiene todos los visos de imposibilitar la toma de decisiones. El pacto debe regular una disparidad de opiniones que paralizaría la compañía.

EL CASO ESPAÑOL

- Según la ATA (Asociación de Trabajadores Autónomos), en España había en 2010 más de 3 millones de autónomos, 266.000 menos que en 2007.
- Tenemos 3.100.000 empleados públicos, el 85% son funcionarios. Tenemos un número similar de funcionarios que de autónomos.
- En 2009 más de un millón de personas perdió su empleo y el Estado contrató a 15.000 personas más.
- El 80% de los proyectos empresariales fracasan antes de los cinco años, y el 95% no sobrepasa los 10 años.

REFLEXIONES FINALES

- Si de este libro hay que quedarse con un concepto único, ese concepto es “*esfuerzo*”. Ser emprendedor implica esfuerzo.
- Donde hay un buen empresario hubo un buen emprendedor, pero no necesariamente ocurre a la inversa. Hay magníficos emprendedores cuya manera de pensar y actuar no tiene cabida en una organización empresarial.
- La Administración, por error, ha puesto en marcha una máquina de fabricar emprendedores. Se ha animado a mucha gente, motivada o no, formada o no, a lanzarse, de una forma indiscriminada. Esta campaña dejará muchos cadáveres por el camino. Es irresponsable alentar vocaciones débiles con frases hechas y publicidad barata.

Libros recomendados

- “*How to Write a Business Plan*”, por Mike McKeeveer. (Nolo, 2007, Estados Unidos)

TRANSPARENCY VOW

El autor de este resumen no conoce al autor, pero sí al editor.

© Antonio García Sansigre
© Know Square S.L.