



Índice

1	Presentación	4
2	Empezar con falta de liquidez	6
3	Desconocimiento de tu mercado	8
4	No saber o no poder negociar con empresas proveedoras	10
5	Pensar que el producto se vende solo	12
6	No fijarse en los plazos de cobro	14
7	No tener en cuenta la competencia	16
8	Las limitaciones de trabajar para una sola empresa	18
9	No tener clara la política de precios	20
10	Dejar el negocio en manos de terceras personas	22
11	Cuando la persona que se asocia conmigo no es la adecuada	24

1. Presentación

El Gobierno de Navarra a través del Servicio Navarro de Empleo, junto con 16 entidades del territorio foral, puso en marcha en el año 2005 el proyecto Empléate, iniciativa que persigue fomentar el espíritu emprendedor y la creación de empresas en aquellas personas que encuentran más dificultades para constituir y poner en marcha sus ideas empresariales, proporcionándoles la ayuda necesaria para hacerlas realidad.

Precisamente, como material de apoyo al proceso de creación de una nueva empresa, las entidades responsables del proyecto hemos considerado de gran utilidad la edición de esta serie titulada "Guías sobre Emprendizaje", en la que se incluyen cuatro manuales que abordan, desde diferentes temáticas, las cuestiones más importantes que hay que tener en cuenta a la hora de poner en marcha y desarrollar con éxito una idea de negocio.

La finalidad que persigue este manual, denominado "Errores más frecuentes al emprender", es desterrar la actual cultura estigmatizadora que existe de los fracasos empresariales. De donde mayores lecciones podemos aprender es, precisamente, de las

experiencias de aquellos que no han tenido éxito. Dicho fracaso, analizado desde una perspectiva objetiva o cierta distancia temporal, nos da las claves de sus causas. No repetir dichos errores es fundamental.

Este manual pretende, como objetivo último, fomentar la creación de empresas entre colectivos diversos (mujeres, jóvenes, inmigrantes, población gitana) mediante la exposición de casos reales por parte de personas emprendedoras que iniciaron su actividad en condiciones sociales o de género similares a las del público al que va dirigido el proyecto. De este modo, y de una manera amena y cercana, se objetivan los errores más comunes en la gestión de empresas, aportando soluciones concretas a cada uno de ellos, siempre desde una perspectiva positiva.

Este proyecto es un Equal impulsado y financiado por el Gobierno de Navarra, a través del Servicio Navarro de Empleo, y cofinanciado por el Fondo Social Europeo. En él participan o colaboran las organizaciones AMEDNA, Asociación TEDER, Ayuntamiento de Pamplona, Caja Rural de Navarra, Cámara Navarra, Cederna Garalur,

CEIN SA, CEN, Consorcio EDER, Consorcio de Desarrollo de la Zona Media, Fundación Empresa Universidad de Navarra, Fundación Gaztelan, Instituto Navarro de la Mujer, Instituto Navarro de Deporte y Juventud y TRACASA.

Esperamos que este manual se convierta en un instrumento de motivación para emprender y que sirva, asimismo, para relativizar el fracaso empresarial y matizar, en la medida de lo posible, el miedo al riesgo que supone toda actividad emprendedora. Por último, confiamos en que contribuya a revalorizar la figura de la persona empresaria como motor de la economía y el empleo.



Susana Labiano

Directora gerente del Servicio Navarro de Empleo

La presente guía tiene el objetivo de mostrar, de una manera cercana y sencilla, algunos de los errores más comunes que se pueden cometer en el proceso de creación y consolidación de una empresa.

El proyecto EMPLEATE tiene como finalidad fomentar el espíritu emprendedor y la creación de empresas en aquellos grupos que encuentran más dificultades para constituir o poner en marcha sus ideas empresariales, proporcionándoles la ayuda necesaria para hacer realidad sus proyectos.

El proyecto nace por el compromiso de 16 entidades navarras involucradas en el desarrollo y crecimiento de Navarra y se enmarca dentro de la Iniciativa Comunitaria Equal.

2. *“Al principio lo pasé fatal”.* **Empezar con falta de liquidez.**

“De verdad, no sabes el agobio que es. Has puesto toda tu ilusión, tu dinero y tus expectativas en el negocio y ves que no tira. Al principio son todo recibos y más recibos: seguridad social, alquiler, el banco...”

Así se expresaba Marina recordando los primeros meses de actividad de su tienda de ropa infantil. Después de haber trabajado como dependienta en una tienda de tallas grandes para señora se decidió a ponerse por su cuenta: “lo tenía en la cabeza desde hace mucho tiempo así que empecé a buscar locales en un barrio nuevo en el que hay mucha gente joven y me lancé.”

Habitualmente, la motivación y el impulso que son necesarios para poner en marcha la empresa llevan al emprendedor o emprendedora a hacer previsiones demasiado optimistas: “el papel lo aguanta todo. Pensaba que iba a vender más y así lo reflejé en el plan de viabilidad que hicimos, pero no fue así, y además alguno de los gastos fue mayor, incluso empecé a pensar que me había equivocado.”

Marina decidió aguantar. Necesitaba más tiempo y empezó a preguntar cómo podría retrasar algunos pagos y obtener algo más de crédito: “cuando llega el problema hay que resolverlo. Yo no sé mucho de números, pero cuando vi que no me llegaba fui al banco para ver cómo podíamos hacerlo. Y

también hablé con mi proveedor principal, que se portó muy bien.”

Pasados unos meses, casi el doble de lo que ella había previsto, la tienda empezó a vender un poco más, lo suficiente para cubrir los costes más importantes. Su empresa proveedora le había retrasado los cobros de los artículos durante 2 meses y el banco le ofreció una Línea de Liquidez: “yo no sabía ni que se llamaba así, pero es para casos como el mío. Tuve que calcular otra vez todos los gastos y aproveché para prever un dinero para hacer algo de publicidad”.

En estos momentos, el negocio de Marina es rentable, como dice ella: “ni bien ni mal, lo suficiente para vivir de ello. Ya tengo alguna clientela fija y el boca a boca funciona, pero no me puedo dormir así que la semana que viene voy a una feria a ver si renuevo un poco el género.”

Recomendaciones

1. Ten en cuenta que todos los negocios se basan en la confianza, y para ganársela no sólo hay que tener un buen producto o servicio: hay que tener paciencia y saber ganarse la confianza personal de la clientela.
2. Una vez realizada la previsión de ventas por meses piensa qué pasaría en un escenario un poco más pesimista.
3. Redacta un calendario detallando objetivos donde revisar si se van cumpliendo las previsiones, que harás para ir mejor y cuanto cuestan esas medidas: ¿cambiar los precios?, ¿más publicidad?, ¿adaptar el producto?
4. En el plan de empresa prevé siempre una cantidad separada para imprevistos.
5. Pide dos o más presupuestos de las inversiones que vas a realizar y exige su cumplimiento.
6. Al inicio, intenta negociar periodos de carencia en los gastos fijos más importantes: alquiler local, compra inicial de producto a la empresa proveedora, etc.
7. Infórmate sobre los productos financieros disponibles para ayudarte a solucionar un problema transitorio de liquidez: no es lo mismo un préstamo (destinado a financiar inversiones), que una cuenta de crédito o líneas de descuento (productos financieros diseñados específicamente para problemas de liquidez).

3. *“Voy a vender paraguas en el desierto”.* **Desconocimiento de tu mercado.**

Desde adolescente, Pedro R. siempre tuvo una gran afición por la imagen. Por la tarde, al salir de su trabajo de funcionario, dedicaba horas a diseñar y editar sus propios videos, leer revistas, participar en foros por Internet: “el mundo audiovisual va muy rápido. La llegada de los ordenadores y el software de edición de vídeo fue una revolución, todo lo anterior ya no servía para nada.”

La idea era “que la clientela pudieran tener todos sus vídeos y recuerdos antiguos en tecnología digital DVD era muy buena, y con comprar un pequeño equipo podía ofrecer un servicio que en ese momento los demás comercios subcontrataban fuera”. Estuvo preguntando en varias tiendas de fotografía, así como a amistades y familiares: “las consultas que hice resultaron bien, así que me decidí, busqué un local económico, solicité un préstamo al banco, y a los dos meses ya estaba levantando la persiana”.

Al poco tiempo Pedro empezó a ver que el negocio no funcionaba bien: “el local no estaba muy bien situado pero pensaba que no tenía competencia y que la gente vendría al local. La verdad es que he ido conociendo el mercado a base de palos: la clientela era muy esporádica, había otras empresas sin local que ofrecían ese servicio, no se me conocía y no hice casi publicidad. Además yo seguía en mi otro trabajo y no estaba encima de los números y, sobre todo, de la comercialización.”

Pasados 11 meses se decidió a cambiar el modelo de negocio: “por fin me atreví a ver bien los números y asumir que aquello no

daba para más. Lo pasé mal pero el sector me gustaba mucho y me paré en seco. Busqué asesoramiento, hice un estudio de mercado en serio y aproveché la inversión que había hecho en el equipo y la experiencia: ahora tengo el estudio en casa y trabajo haciendo biografías audiovisuales de familias, personas mayores y otros productos por encargo.”

Hay que aprender de la experiencia: “una cosa es tener una buena idea y otra que la idea sea un negocio. Tenía que haber estudiado más las cosas, haber medido los riesgos, pero bueno, mi familia me apoyó en todo y ahora estoy muy ilusionado con mi nueva etapa.”



Recomendaciones

1. La voluntad, la curiosidad o la creatividad llevan a quienes emprenden a iniciar un negocio en un sector y un mercado que puede que no conozcan lo suficiente. Hazte las siguientes preguntas: ¿Quién necesita mi producto o servicio en el entorno? ¿Por qué me compraría la clientela? ¿Seguro que no existe ya en el mercado? ¿Puedo ofrecer alguna diferencia con lo que existe en el mercado? Hay muchas entidades que te pueden ayudar a hacer un estudio de mercado serio y con información objetiva y contrastada y muchos lugares donde puedes encontrar información (asociaciones sectoriales, internet, experiencia de otras personas...)
2. Los riesgos nunca dejarán de existir pero se pueden evaluar y medir mediante la búsqueda de información, análisis y valoración: dentro del plan de empresa utiliza el DAFO (Debilidades y Fortalezas internas del negocio, Amenazas y Oportunidades externas del negocio) como mecanismo para analizar y cuantificar cada uno de los posibles riesgos.
3. Hay que buscar toda la información formal e informal disponible sobre nuestro mercado: listados de empresas, estadísticas de gasto familiar por sector de actividad, informes sectoriales, encuestas a la clientela objetivo, análisis de tránsito del local a ocupar, entrevistas a proveedores y otros profesionales del sector, precios y márgenes del sector, métodos de comercialización, etc. Recuerda:
 - cuanta más información menor riesgo de tomar decisiones equivocadas.
4. Estudia objetivamente el perfil y los hábitos de tu potencial clientela en diferentes aspectos: edad, ubicación, capacidad económica, disponibilidad de tiempo, productos sustitutos, medidas de fidelización, etc. Encuentra esa información y sistematízala en el plan de empresa para poder realizar estimaciones más aproximadas de ingresos.
5. Luego insistiremos sobre la competencia: si piensas que no tienes ninguna, seguramente te estás equivocando.
6. No tengas miedo de comprobar que tu idea puede que no sea viable: hay que decidirse a estudiarla a fondo, luego ya decidirás si te lanzas o no.
7. Por último, el caso es que sí hay lugares desérticos donde se venden paraguas: el tema es saber cómo y porqué.

4. *"Perdí mi autonomía".* **No saber o no poder negociar con empresas proveedoras.**

Ana A. tenía 27 años cuando decidió abrir una franquicia de cosméticos. Es una persona que destaca por su iniciativa y empatía, con mucha curiosidad para buscar y analizar oportunidades. Había trabajado en varias empresas como asesora comercial y quería dar el salto, desarrollar todo su potencial y trabajar para ella misma.

"Siempre me ha gustado darle vueltas a las cosas y ver como podían mejorarse. Por eso me pareció muy interesante esta franquicia: un nuevo concepto de tienda de cosméticos ofreciendo una amplia gama de productos en un espacio de diseño y relajado, y además impartiendo clases de maquillaje para fidelizar a la clientela."

A los pocos días ya tenía toda la información en casa: historia de la franquicia, modelo de negocio, plan de expansión, necesidades de inversión, requisitos del establecimiento, etc. También tuvo una primera entrevista y visitó a una de las empresas franquiciadas en Madrid: "me convencí. Al ser joven y sin conocer el sector me venía muy bien la franquicia, me daban la marca, el producto, diseño, asesoría... yo sólo tendría que invertir y gestionar."

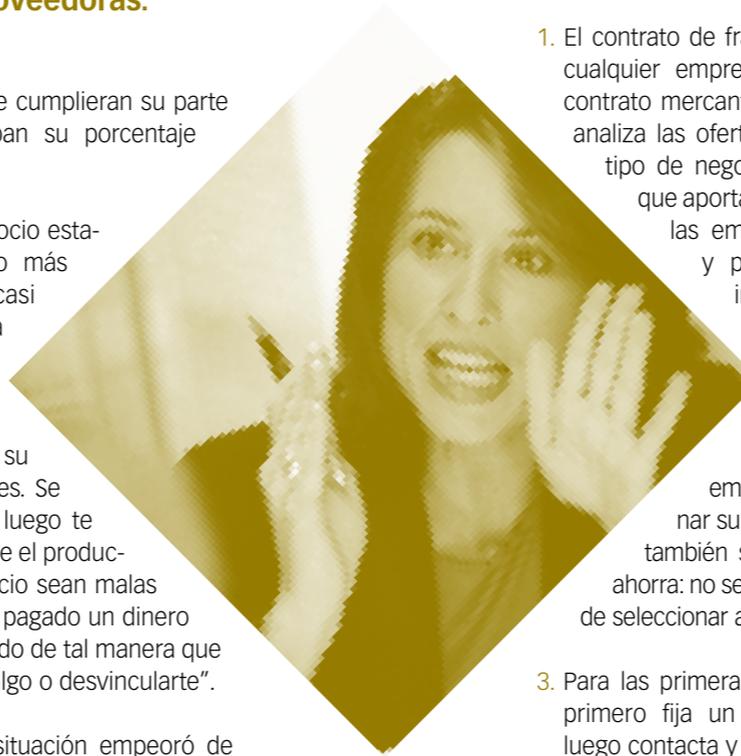
Fue un noviazgo corto: tuvo facilidad para encontrar crédito, buscó el local y a firmar. "Y ahí empezaron los problemas. Supongo que hay algunos que son inevitables, pero otros eran simplemente un continuo incumplimiento." Confusiones y retrasos en los pedidos, problemas con el software de gestión, desatención y falta de colaboración... "lo peor fue la frustración de pensar que estaba en sus manos, que no tenía

manera de exigir que cumplieran su parte y, eso sí, se llevaban su porcentaje todos los meses."

Por otro lado, el negocio estaba costando mucho más de lo previsto, y casi prometido, por la empresa franquiciadora: "las previsiones de ventas era irreal, pero en su momento te las crees. Se venden muy bien y luego te das cuenta. No es que el producto o la idea de negocio sean malas de repente pero has pagado un dinero y te has comprometido de tal manera que es muy difícil exigir algo o desvincularse."

En unos meses la situación empeoró de verdad y Ana tuvo que renegociar con la franquicia y con quien le arrendaba el local: "los de la franquicia me estaban volviendo loca y seguían igual. También intenté negociar con el arrendador pero la negativa fue total. No me quedó otra opción que desvincularme de la franquicia y buscar otras empresas proveedoras."

Ana sigue luchando contra viento y marea. Tiene unos gastos fijos muy importantes pero, poco a poco, va haciéndose un hueco en su mercado.



Recomendaciones

1. El contrato de franquicia, así como con cualquier empresa proveedora, es un contrato mercantil entre dos empresas: analiza las ofertas existentes según el tipo de negocio y el valor añadido que aportan a tu empresa. Visita a las empresas franquiciadoras y pídeles toda clase de información.
2. Las inversiones iniciales pueden ser las compras más importantes que haga la empresa y pueden determinar su viabilidad: recuerda que también se gana tanto como se ahorra: no se trata de ser rácano sino de seleccionar adecuadamente.
3. Para las primeras inversiones y gastos: primero fija un presupuesto máximo; luego contacta y estudia las condiciones de varias empresas proveedoras de cada uno de los gastos y, finalmente, negocia con las empresas.
4. Ten especial cuidado si tu negocio depende casi exclusivamente de una sola empresa proveedora: atento a los plazos de cobro, pactos de exclusividad y garantías y mantenimiento del producto.
5. Responde a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tiene la calidad de las compras en el producto final? ¿Qué importancia tiene en este negocio el volumen de compras? ¿En qué medida puede interesarle al proveedor este negocio? Selecciona bien a quienes te van a proveer, son claves y parte de tu negocio.

6. Si te decides por una franquicia, debes adaptar las previsiones de inversiones, ventas y gastos que te faciliten al entorno en el cual pretendes instalarla (no es lo mismo una población de 20.000 habitantes o una zona geográfica determinada que otra población de mayor número de habitantes o zona geográfica diferente: varían los gustos, y los requerimientos administrativos). Cuentas en cualquier caso con una ventaja: puedes obtener información sobre el negocio de una manera más fiable que si empiezas un negocio nuevo: busca franquiciados ubicados en zonas similares a la tuya, pídeles información, asesórate con personas expertas en franquicias, y pide información sobre la empresa franquiciadora.

5. *“Si la montaña no va a Mahoma, Mahoma irá a la montaña”.*
Pensar que el producto se vende solo.

Patxi A. llevaba más de 10 años trabajando para una empresa de agroalimentación. Tanto él como sus dos socios conocían muy bien el sector y sabían que había un hueco para montar una empresa de alquiler y venta de maquinaria en su zona geográfica.

“No hicimos ningún estudio previo. Estuvimos mirando naves y hablando con empresas proveedoras y, simplemente, nos pusimos a ello.” Al principio les costó mucho empezar a vender: “la gente ya tenía quien le proveía y aunque sabíamos que el material, el precio y el servicio eran competitivos, la clientela tenía sus empresas proveedoras de siempre y no es fácil conseguir que empiecen a trabajar contigo”.

No se dieron cuenta que no sólo hay que ofrecer un buen producto para el mercado que lo demanda, sino también hay que venderlo: “habíamos hecho un poco de publicidad en la inauguración, pero en principio no teníamos pensado tener que salir a por la clientela. En esa situación no había otra, así que nos organizamos por zonas y comenzamos a hacer visitas”.

Tuvieron que preparar presentaciones, catálogos, hacer muchos kilómetros y recibir muchos noes: “fue cuestión de imaginación y de meses. No llegamos a pasarlo mal de verdad pero tuvimos que trabajar muchísimo. Uno se tenía que quedar sólo un día entero por ejemplo y nosotros con el coche de arriba abajo. Tuvimos más gastos de los previstos pero nos animaba ver que las ventas mejoraban, que una vez llegábamos a la clientela sí que teníamos una buena oferta.” Les costó, en tiempo, esfuerzo y dinero más

de lo previsto, pero salió todo bien. “Ahora, planeamos la política comercial, con su presupuesto adjunto, todos los años. Pensamos en la clientela y en qué necesita, y también en la competencia que hay.”

No se pueden quejar, la empresa ya está consolidada y, de hecho, han iniciado otro proyecto: la experiencia es un grado.

Recomendaciones

1. Primero piensa qué tipo de clientela tienes y agrúpala en segmentos: de esta manera vas a poder analizar el proceso de decisión de compra de cada una y de esta manera llegar mejor a ella.
2. Piensa y anota los pasos que sigue cada tipo de clientela a la hora de comprar el producto o servicio: cuándo lo necesitan, cómo se dan cuenta de ello, dónde buscan, a quién preguntan, etc.
3. ¿Qué aficiones tiene tu clientela? ¿Qué leen? ¿Qué ven? ¿Qué oyen? ¿Por dónde pasan? ¿Dónde se reúnen?...
4. Anota en un listado las características del producto o servicio y averigua la importancia que tiene cada una de ellas para tu clientela. Los puedes valorar del 1 al 10 y recogerlo en una tabla: rapidez en el servicio, trato personal, servicio posventa, precio, formación para utilización, garantía, etc.
5. ¿Por qué la diferente clientela escoge entre una u otra de nuestras empresas competidoras? Al igual que el anterior, anota en un listado las razones que le llevan a las personas a comprar en una empresa u otra, en qué medida está satisfecho con el servicio que le ofrecen tus empresas competidoras y si es fácil que cambie de empresa proveedora, cómo se comporta a lo hora de negociar, etc.

6. Planifica bien tus acciones comerciales, por ejemplo, si vas a realizar visitas comerciales: qué personas y empresas vas a visitar regularmente, ubicación, rutas periódicas, materiales de apoyo, organización de reuniones, etc. El esfuerzo de convencer y llegar a la clientela te corresponde exclusivamente a ti, hay que romper obstáculos, reticencias –el “más vale malo conocido que bueno por conocer”–. No esperes, tan sólo, que la clientela llegue, porque no llegará: dirígete a ella de la forma más adecuada.
7. Márcate hitos de ventas y establece unas pautas, métodos y medios de publicidad. También es aconsejable averiguar de la clientela ya hecha por qué medio nos conocieron para encaminar nuestras acciones de marketing y publicidad de una manera más adecuada.
8. Finalmente, no te olvides de cuantificar las acciones publicitarias que hayas previsto e incorporar ese gasto al plan de empresa. Además, fija una fecha para repensar y contrastar tus actuaciones periódicamente.

6. *“Al mal pagador, plazo corto es mejor”.*
No fijarse en los plazos de cobro.

En junio de 2004, Carlos M. y un compañero y una compañera suyos de la carrera de ingeniería agrónoma, decidieron poner en marcha una pequeña empresa de consultoría: “estábamos rebasando nuestras mejores expectativas de ventas desde el primer mes. No sé si fue porque éramos de la zona o qué, pero la respuesta fue muy buena y no parábamos de trabajar.”

Estaban encantados, realmente había merecido la pena meterse a montar la empresa. Aunque trabajaran más, ahora eran independientes y, económicamente, el futuro pintaba bien: “en vez de 4 años y medio tardaríamos sólo 2 en recuperar la inversión”. Entonces fue cuando surgió el problema: “fue un buen susto. De repente nos llamaron de la dirección del banco para decirnos que la cuenta corriente estaba en números rojos.”

Entonces empezaron a repasar las condiciones de pago de cada uno de los contratos, concursos y presupuestos que habían firmado: “tenemos fundamentalmente tres tipos de clientela: una empresa grande del polígono, instituciones públicas y luego pymes y otros agricultores. Claro, el 60% del trabajo había sido un estudio que dura dos años de un concurso que ganamos en el ayuntamiento y el contrato decía que el pago se haría a la recepción del estudio. Para más susto llamamos al gerente de la conservera del polígono y nos dijo que, como debíamos saber, todos los pagos a 180 días.”

Estuvieron revisando los contratos y haciendo números toda la tarde: “por fin entendí eso de la tesorería y el *cash flow*.”

No sólo estábamos prestando servicios de consultoría en el sector agroalimentario sino que nos dedicábamos a dar crédito a nuestra clientela.” Al final, decía Carlos, “conseguimos salvar la situación: el banco nos adelantó el dinero de los contratos que tenían más garantías de cobro y, por otro lado, empezamos a pedir adelantos.”

Carlos y su socio y socia ya han aprendido la lección, siguen trabajando mucho y con buenas perspectivas de futuro: “la verdad que era algo obvio, pero no nos dimos cuenta y error se lo cobró el banco con las comisiones que nos aplicó. Ahora planificamos mucho más.”

Recomendaciones

1. Conoce a fondo y detalla por escrito un calendario (flujograma) con todo el proceso de producción de tu negocio: desde el encargo que te hacen hasta la entrega del producto o servicio, y pasando, por supuesto, por el método y plazos de cobro.
2. En el plan de empresa planifica todos los cobros y pagos. No vale sólo con decir que voy a vender 1.000 euros si luego los cobro en marzo. Además *hay* que hacer seguimiento de los pagos que *debe* hacer tu clientela: *te puedes llevar la sorpresa* de “trabajar gratis”. Organízate y actualiza tu estado de tesorería (*cash*) periódicamente.
3. Valora el método y condiciones de cobro y pago que utilizarás con las empresas proveedoras y con tu clientela para prestar tus servicios o vender tus productos: solicitud de provisión de fondos en proporción al importe del contrato, cobro y pago a 30-60-90 desde fecha de factura, etc. Mira también qué condiciones tiene tu competencia: aunque puedan ser mejores que las tuyas, tu ventaja para el cliente o la clienta puede ser otra y así se lo debes hacer ver.
4. Incluye las condiciones de cobro y pago en tus presupuestos y propuestas, junto con las demás condiciones de contratación. Busca asesoría legal si es necesario.
5. Ten en cuenta las comisiones de cobro por tarjetas de crédito o por medio de otros intermediarios de tu sector.
6. Recuerda uno de los lemas más predicados en los bares: “hoy se fía, mañana no”.

7. “David contra Goliat”. No tener en cuenta la competencia.

Emilio M. es un ingeniero industrial de Peralta y, sobre todo, un curioso incansable. Trabajaba por cuenta ajena haciendo consultoría de producción para fábricas y empresas industriales, y siempre estaba informado de las tendencias del sector, innovaciones, ferias, etc.

A finales de los noventa, estaba claro que iban a surgir oportunidades en el sector de la gestión de residuos y empezó a estudiar el negocio todo lo posible hasta que llegó una oportunidad: un concurso público para la gestión de residuos del sistema sanitario provincial: “estuve en una conferencia sobre sistemas de gestión de residuos sanitarios y me comentaron que en los próximos meses iban a externalizar el servicio”.

Así que a por ello. Tenía el tiempo justo y se dedicó en cuerpo y alma a prepararse para el concurso: “aquí no había una empresa que se dedicara exclusivamente a este negocio así que dejé el trabajo y puse toda mi ilusión y mi esfuerzo en preparar una empresa con capacidad de ganar el concurso.”

La motivación de ganar el concurso también determinó el plan de negocio que preparó para analizar la viabilidad de la idea. Debía disponer y prever los recursos económicos, logísticos y de personal para asegurar el cumplimiento de las condiciones: “el objetivo estaba muy claro: ganar el concurso. Aunque pospuse todas las inversiones fuertes, además del tiempo, tuve que hacer frente a muchos gastos que eran irre recuperables.”

El fallo del concurso supuso un fuerte varapalo: “no sólo económico sino personal. Estaba muy ilusionado con la empresa y, sinceramente, hubiéramos hecho muy bien el trabajo. El fallo fue pensar que no había competencia, cuando empresas de servicios fuertes de Madrid o Barcelona podrían hacer ofertas más competitivas y consolidadas.”

“No es que no conociera el sector sino que no hice un estudio real de la competencia y me lo jugué todo a una carta. Aquella experiencia me enseñó mucho. Luego monté una empresa de consultoría que va muy bien y ahora estoy con otra de paneles solares, así que sigo luchando y trabajando mucho.”



Recomendaciones

1. Tu futuro depende de tu clientela y ella buscará y comparará tus productos y servicios con otros similares o sustitutivos: debes estudiar muy bien a tu competencia para saber ofrecer ventajas competitivas con base en tus puntos fuertes.
2. Busca toda la información disponible sobre tu competencia para luego poder valorarla: quienes son, dónde se ubican, qué tamaño tienen, su volumen de ventas, cuánto tiempo llevan en el mercado, gama de productos y servicios que ofrecen, ámbito geográfico en el que trabajan, tipo de clientela y relación con ella, nivel de calidad y precio, etc.
3. Realiza una valoración de tu competencia en relación con las características de los productos o servicios, califica del 1 al 10 y saca conclusiones.
4. Estudia al detalle cómo hace llegar tu competencia sus productos y servicios a la clientela, cómo se dan a conocer, cuales son sus fortalezas y debilidades, qué tipo de colaboración tienen, etc.
5. Establece cuáles son tus puntos fuertes y diferencias con la competencia: qué ventajas vas a ofrecer.
6. Por otro lado, planifica qué ocurrirá cuando tú entres en el mercado: qué hará tu competencia, cómo podrían atacar tus debilidades y fortalezas, qué deberías hacer para responder y para afianzar tus ventajas competitivas.

7. Analiza también qué posibilidades hay de que aparezcan otras empresas, tanto de nueva creación como de otros mercados (geográficos o sectoriales) que pueden llegar a convertirse en competencia tuya.
8. Vigilancia competitiva: planifica cada cuánto tiempo vas a vigilar a la competencia y cómo lo harás, para saber en todo momento la evolución del mercado y tu posición en él, así como, si fuera necesario, qué estrategias nuevas debes emprender.

8. *“Poner todos los huevos en el mismo cesto.”*
Las limitaciones de trabajar para una sola empresa.

Andrei V., ucraniano de 36 años, es un albañil cualificado desde los 18 años en que salió de su país y vino a España a buscar una vida mejor: “llevaba trabajando casi 7 años para la misma empresa y dirigía una cuadrilla de 6 personas. Un día el jefe de obra me llamó y me comentó que, desde el mes siguiente, iban a empezar a subcontratar a las cuadrillas y que, si arreglaba los papeles, contaban conmigo.”

En el fondo tampoco tenía mucha opción. La manera de seguir trabajando era aceptar el cambio y, de paso, crear una empresa con expectativas de futuro: “querían ahorrarse dinero y responsabilidad pero, por otro lado, también era una oportunidad para mí. Les comenté a las personas de mi cuadrilla si querían trabajar para mí y estuvieron de acuerdo, así que puse en marcha una SL, me gasté el paro en maquinaria y pedí un crédito para la camioneta.”

El trabajo seguía siendo el mismo y, haciendo cuentas a fin de mes, la ganancia también: “me fijaban los precios y no tenía capacidad de negociar nada. Me decían que cuadrillas había muchas y, si no firmaba, me quedaba sin nada.” Andrei sabía perfectamente cuál era la situación, pero pensó que mientras hubiera trabajo todo estaba bien.

“Aguantamos 7 meses con presupuestos que, en algunos casos, estaban bajo nuestros costes. Tuve que rechazar un trabajo porque era sangrante y, desde entonces, no me han vuelto a llamar.” Pasó lo que se temía pero para cuando fue encontrando otras cosas sólo pudo recuperar a 2 de las personas de la cuadrilla.

“Yo nunca he parado de trabajar. La gente sabe que trabajo muy bien, pero esto de la empresa hay que aprenderlo, hay que gestionar a la gente, la seguridad social, los márgenes, los tiempos, no es nada fácil.” Desde aquel primer momento malo ahora trabaja siempre con varias empresas, haciendo trabajos de más calidad y con mejor margen: “hay que espabilar, yo había estudiado decoración en mi país y empecé a hacer trabajos más especializados. Además, ahora cobro por adelantado parte del material y me tomo las cosas con más calma.”



Recomendaciones

1. Debes conocer y calcular tu riesgo comercial con la clientela: precios de venta y margen comercial para cada negocio que hagas, qué capacidad de negociación tienen, su nivel de dependencia, riesgo de impago, tasa de repetición en la compra de tus productos o servicios, periodos de mayor trabajo o demanda y de menor trabajo, etc.
2. Es necesario diversificar para minimizar el riesgo en todo lo posible: diferente clientela, diferentes empresas proveedoras, diferentes productos.
3. Busca el asesoramiento, la formación y las herramientas de gestión que te ayuden a ser consciente y controlar los riesgos y tomar las decisiones adecuadas.
4. Asesórate también sobre los modos de contratación laboral y repercusiones legales de una rescisión de un contrato, un impago, un accidente laboral, etc.

9. "Malacostumbré a mi clientela". No tener clara la política de precios.

Vanesa F. llevaba 4 años trabajando como empleada de hogar en una familia de Pamplona. Había llegado desde Portugal casi con lo puesto y, además, había conseguido traerse a sus dos hijas menores.

"Tuve mucha suerte. La familia para la que trabajaba me ayudó mucho, me pagaba bien y con seguridad social, así que estaba en buena situación. Con la familia ya aquí, me empecé a plantear montar algo por mi cuenta y la oportunidad surgió cuando me ofrecieron la limpieza de un edificio".

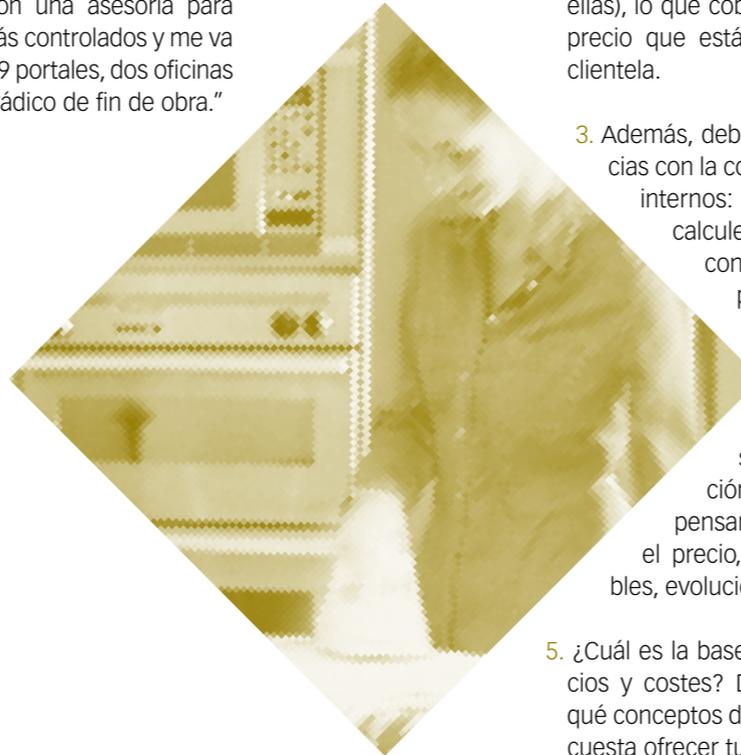
Le gustaba ese trabajo y se le daba bien, pero para trabajar por cuenta propia hay que organizarse: "el primer problema era hacer el presupuesto que me pedían. Yo no sabía cuanto tenía que cobrar, ni qué costes tenía. Estuve preguntando pero no me dieron casi información, y al final les di un precio aproximado."

Consiguió reducir la jornada en la casa donde estaba empleada y tenía tiempo para hacer el trabajo del edificio: "era un dinero que entraba directamente y listo. El problema fue cuando empezaron a llegar los gastos de seguridad social, sueldo de otras dos personas que tuve que contratar para otro encargo, la licencia fiscal, las compras, los tickets de autobús y la OTA... estaba casi perdiendo dinero y no sabía que hacer".

Una vez dentro del mercado, Vanesa fue conociendo los precios de la competencia: "por un lado hay muchas personas que trabajan de *extranjis*, otras que trabajan muy bien pero cobran casi siete euros más que

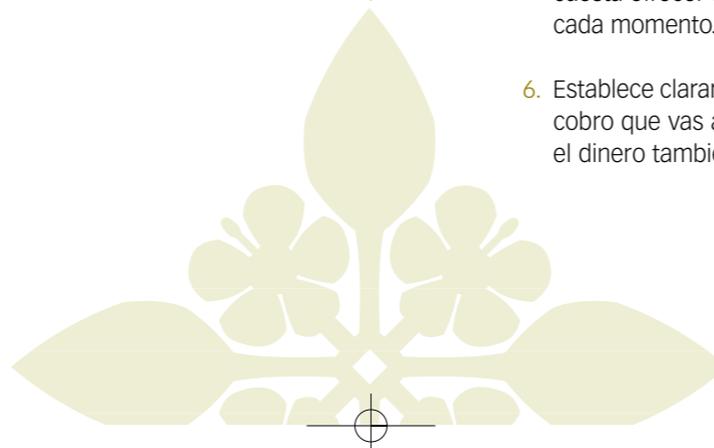
yo a la hora. Los dos primeros encargos no los pude cambiar, me dijeron que era lo que había. Los encargos que me llegaban eran sólo si cobraba esos precios."

Se sabía que trabajaba bien y además, mucho más barato que la competencia: "solo pasados muchos meses, demostrando la calidad de mi trabajo, pude aumentar el precio al normal que se cobraba. Consulté también con una asesoría para tener los números más controlados y me va bastante bien, tengo 9 portales, dos oficinas y algún trabajo esporádico de fin de obra."



Recomendaciones

1. Ten en cuenta que el precio es un importante elemento de comunicación de tu empresa: la clientela asociará tu precio con una determinada calidad y posición en el mercado.
2. Para establecer el precio de tus productos o servicios es indispensable que conozcas la política de precios del mercado para tus productos o servicios: cómo se cobra (por producto, por hora de servicio, por mes de alquiler, por comisión o una combinación de todas ellas), lo que cobra la competencia, y el precio que está dispuesto a pagar la clientela.
3. Además, debes estudiar tus diferencias con la competencia y tus costes internos: es indispensable que calcules de inicio el margen con el que cuentas para pagar tus costes fijos y cuáles son estos costes fijos.
4. Una empresa siempre nace con vocación de continuidad: debes pensar cómo harás para que el precio, junto con otras variables, evolucione en el tiempo.
5. ¿Cuál es la base de cálculo de tus precios y costes? Debes tener muy claro qué conceptos debes cobrar y cuánto te cuesta ofrecer tu producto o servicio en cada momento.
6. Establece claramente las condiciones de cobro que vas a utilizar con tu clientela: el dinero también tiene un precio.
7. Si llegan malos tiempos la solución no siempre es bajar los precios: estudia las causas, defiende tu posicionamiento en el mercado y, en su caso, toma las medidas adecuadas.



**10. "Quién tiene una tienda, que la atienda".
Dejar el negocio en manos de terceras personas.**

Toñín y su socio trabajaban juntos para una compañía de seguros en Tudela. Pasaban ya los 40 y, según ellos comentaban: "estábamos los dos un poco aburridos de haber trabajado siempre para otras personas, teníamos algo ahorrado y nos hacía ilusión montar algo por nuestra cuenta: un bar de copas".

Les gustaba mucho la idea. Querían montar un bar moderno, con estilo, ofreciendo una buena carta de cócteles, batidos raros, etc.: "lo que viene a ser vender una experiencia, un lugar especial para disfrutar con las amistades o la pareja". Se pusieron a trabajar el proyecto a fondo: visitaron los demás bares de la ciudad y de fuera, consultaron con empresas de decoración, contactaron con profesionales de la coctelería, buscaron el local, etc.

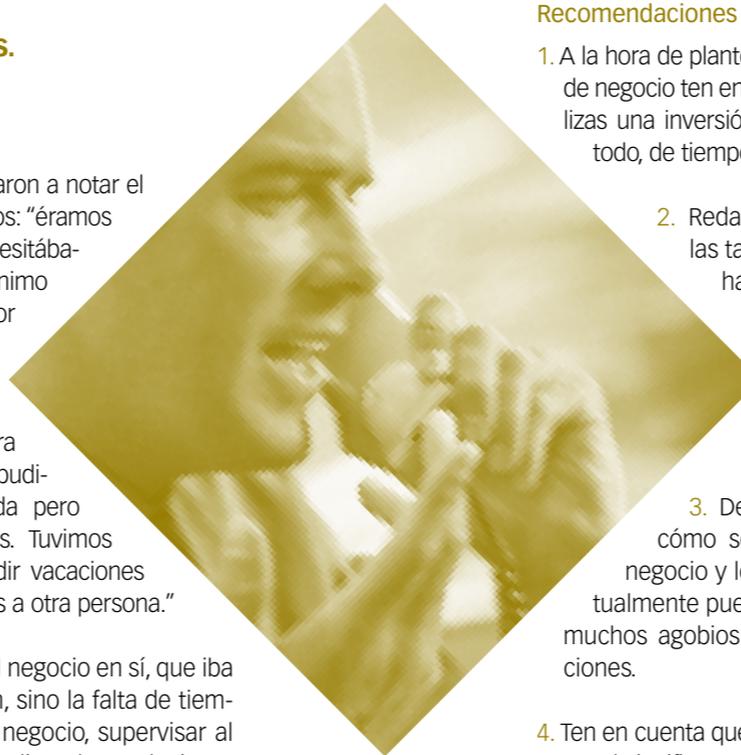
"Nosotros no íbamos a dejar el trabajo. Nos pagan muy bien y a las 7 de la tarde solemos salir de la oficina. Tuvimos suerte con el precio del local y los números salían bastante bien." Empezaron a poner en marcha el negocio: licencias, reformas, empresas proveedoras, etc. Salvo los problemas normales todo estaba saliendo como estaba previsto.

"El problema empezó a las pocas semanas de abrir. El bar abría de 3 de la tarde a 2 de la madrugada y nosotros sólo podíamos pasarnos un rato cada uno. El encargado parecía serio y de confianza, pero no podíamos controlar bien las cosas. Nos parecía que la recaudación era menor de lo esperado, y además algunas personas nos dijeron que el trato que le daban era muy frío."

Por otro lado, empezaron a notar el peso de los costes fijos: "éramos los dueños pero necesitábamos 3 personas mínimo todos los días. Lo peor fue la desconfianza con el encargado. No nos contaba las cosas, las cajas era muy irregulares. No pudimos comprobar nada pero no nos entendíamos. Tuvimos que despedirle y pedir vacaciones mientras buscábamos a otra persona."

El problema no era el negocio en sí, que iba razonablemente bien, sino la falta de tiempo para controlar el negocio, supervisar al personal, cuidar a la clientela y solucionar los problemas diarios: "también en el plano personal no teníamos tiempo para la familia, todo giraba en torno al bar. Decidimos que lo mejor era traspasarlo y punto."

Al mes y medio el traspaso ya estaba firmado: "nos metimos en un berenjenal inmenso sin darnos cuenta de que hay que estar ahí para que salga bien. Perdimos muy poco y pensándolo bien, no nos salió tan mal. Fue toda una experiencia."



Recomendaciones

1. A la hora de plantearte cualquier proyecto de negocio ten en cuenta que no sólo realizas una inversión de capital sino, sobre todo, de tiempo, esfuerzo y capacidad.
2. Redacta un calendario con las tareas que debes realizar hasta la puesta en marcha y una vez que se haya iniciado la actividad: siempre tendrás que renunciar a algo.
3. Debes intentar visualizar cómo será el día a día de tu negocio y los problemas que habitualmente pueden surgir: te ahorrarás muchos agobios y anticiparás las soluciones.
4. Ten en cuenta que la contratación de personal significa establecer una relación de confianza y exigencia que requiere tiempo, paciencia y sentido común.
5. Recoge en el plan de empresa los perfiles y funciones de cada uno de los puestos de trabajo que la empresa va a necesitar: perfil de las personas que vas a emplear, tanto desde el punto de vista de características personales como técnicas y profesionales.
6. Intenta establecer sistemas objetivos de evaluación del desempeño en cada puesto, así como métodos salariales y extrasalariales de fidelización y motivación del trabajador o de la trabajadora.
7. Ciertamente, dentro de una empresa hay pocas funciones que no sean delegables, pero la delegación requiere información, formación y control.

11. "Si llego a saber cómo era..." Cuando la persona que se asocia conmigo no es la adecuada.

Maika había trabajado en un banco durante dos años y ahora estaba "tomándose un tiempo".

Un día hablando con Ana, su amiga de toda la vida, le comentó porqué no abrían una agencia de publicidad: ella aportaría la mayoría del capital y su experiencia comercial, y Ana todo su talento creativo y su experiencia laboral trabajando para otras agencias y empresas. El tercer miembro del equipo era Kepa, que acababa su contrato de comercial al mes siguiente y ayudaría en la puesta en marcha y la búsqueda de clientela.

Se dieron un mes para estudiar el proyecto. Hicieron un estudio de mercado y un plan de viabilidad: "había un hueco en el mercado y las funciones de cada uno de nosotros estaban bien definidas. Estudiamos también la forma jurídica y las subvenciones y decidimos crear una sociedad limitada laboral para acceder a la mayor cantidad de ayudas."

"El negocio iba muy bien. Entre los contactos de uno y de otra salieron trabajos y la clientela estaba muy contenta. Los problemas empezaron con las distintas expectativas personales que teníamos cada una de las socias y socios." Al tercer mes, Kepa dijo que no estaba contento: no hacía mucho y le surgió otra oportunidad y tuvimos que abonarle su parte, con todos los problemas de valoración, cambio de estatutos, etc."

Pasado ese primer momento, todo volvió a la normalidad. Contrataron dos personas más, a través de una beca, para sacar el trabajo que llegaba y estaban muy conten-

tos: "luego surgió el segundo problema. Maika se iba a casar y quería encontrar un trabajo más seguro. Era la socia que más dinero había puesto, por medio de un crédito a la sociedad, y había que pagarle y conseguir otra financiación."

Por lo menos lo que era el negocio iba muy bien y Ana, la socia que realmente se quería dedicar al proyecto, encontró la financiación suficiente para la salida de Maika: "gracias a Dios los números salían y conseguí el dinero, pero hubo muchos roces, reproches y situaciones desagradables de todo tipo. Ahora ya hemos vuelto a tener relación, pero ya no es como antes."

Se suele decir que el tiempo pone a cada uno en su sitio, en este caso, así fue. La agencia ya ha cumplido 4 años y cada uno sigue su camino.

Recomendaciones

1. Las expectativas, actitudes y capacidades personales de cada persona, socio o socia, son fundamentales para asegurar su viabilidad: son aspectos muy personales, pero hay que tenerlos en cuenta y valorarlos.
2. Anotar en un cuadro las funciones, aportaciones de todo tipo y dedicación de cada uno de los socios: analizar vuestra complementariedad, vuestras formas de hacer las cosas, vuestras expectativas de crecimiento a largo plazo y vuestra visión del modelo de negocio en su conjunto.
3. Establecer unos estándares y formatos para los distintos procesos del negocio: así se recibe un mensaje homogéneo y de calidad y se evitarán pequeños conflictos, malestares o incomodidades.
4. Prever y pactar desde el inicio los métodos de solución de controversias: desde reuniones periódicas para analizar estrategias, quejas, expectativas, etc. hasta el sometimiento a arbitraje institucional o una tercera persona en caso de graves conflictos.
5. En caso de empresas familiares es necesario establecer un protocolo familiar en el que se regulen de mutuo acuerdo los derechos y obligaciones de cada miembro del equipo y de la familia, la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa. El protocolo familiar puede servir también de base para establecer rela-

ciones entre las pocas personas asociadas de una micropyme: se regulan las vacaciones, los salarios, las gratificaciones, etc. temas que normalmente minan las relaciones interpersonales si no se hablan con claridad.

6. La forma jurídica de la empresa deben adecuarse lo máximo posible a la realidad de las relaciones y funciones quienes promueven el proyecto.
7. La solución siempre pasará por ponerse de acuerdo, la alternativa es perjudicar el negocio a corto o largo plazo, acabando por su disolución.

