CON DUMMIES ES MÁS FÁCIL

Emprender un negocio

para dummies®

Redacta un buen plan de negocio

Consigue la financiación que necesitas

Pierde el miedo al fracaso y conviértete en tu propio jefe

Colin Barrow

Emprendedor e inversor en empresas

Revisado por el equipo de la revista Emprendedores

Emprender un negocio para dummies®

Colin Barrow

para dummies®

Edición publicada mediante acuerdo con Wiley Publishing, Inc.
...For Dummies, el señor Dummy y los logos de Wiley Publishing, Inc. son marcas registradas utilizadas con licencia exclusiva de Wiley Publishing, Inc.

Título original: *Starting a Business for Dummies, 4th Edition*

© Colin Barrow, 2014

Traducción: Parramón Ediciones, S.A. (sello Granica)

© Centro Libros PAPF, SLU, 2017
Grupo Planeta
Avda. Diagonal, 662-664
08034 – Barcelona

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

ISBN: 978-84-329-0399-1
Depósito legal: B. 20.726-2017

Primera edición: octubre de 2017
Preimpresión: gama, sl
Impresión: Black Print

Impreso en España - Printed in Spain
www.dummies.es
www.planetadelibros.com

Sumario

Introducción 1

Por qué necesitas este libro 2
Este libro te ayudará en todos esos campos 2
Cómo usar este libro 3
Cómo está organizado este libro 4
Primera parte: Cómo empezar 4
Segunda parte: Cómo dirigir el negocio 4
Tercera parte: Seguir en el negocio 5
Cuarta parte: Cómo ampliar el negocio 5
Quinta parte: Los decálogos 5
Iconos utilizados en este libro 5
Cómo seguir a partir de aquí 6

Parte I: Cómo empezar 7

Capítulo 1: Prepararse para el mundo de los negocios 9

Aclimatarse para empezar 10
Evaluar tus habilidades 10
Descubrir una necesidad real 11
Analiza si tu negocio y tú sois el uno para el otro 13
Analizar la viabilidad 13
Investigar el mercado 13
Hacer cuentas 15
Conseguir financiación 16
Redactar el plan de negocio 17
Decidirse a crecer 19
Lograr economías de escala 21
Asegurar una ventaja competitiva 21
Conservar a las personas clave 22
Ganar masa crítica 22

Capítulo 2: Hacer el trabajo básico 25

Comprender el entorno del pequeño negocio 25
Definir “pequeña empresa” 26
Análisis del perfil del emprendedor 27

Convierte tu edad en un activo 28
Buscar ubicación 28
Abrir el negocio a las mujeres 28
Comprender que se necesita preparación 29
Encontrar una idea ganadora 29
Grado de popularidad de las ideas para empezar un negocio .. 30
Apostar por el crecimiento rápido 30
Detectar un nicho en el mercado 32
Renovar una vieja idea 33
Usar internet 33
Resolver problemas de los clientes 35
Inventar e innovar 35
Comercializar ideas de otros 37
Ser mejor o diferente 38
Desechar malas razones para iniciar un negocio 39
Evitar suposiciones erróneas 39
Evitar errores obvios 41
Reconocer que la economía importa 42
Prepararse para reconocer el éxito 43
Medir el éxito del negocio 43
Mito y realidad de la tasa de supervivencia empresarial 44

Capítulo 3: ¿Puedes dirigir el negocio? 47

Decidir qué es lo que esperas obtener del negocio 48
Obtener satisfacción personal (o los empresarios sólo quieren divertirse) 48
Ganar dinero 50
Evaluarte a tí mismo 51
Descubrir tus cualidades empresariales 51
Hacer un inventario de habilidades y conocimientos 53
Desarrollar una idea de negocio apropiada para ti 54
Calcular lo que estás dispuesto a invertir 54
Sopesar tus preferencias 55

Capítulo 4: La estructura de tu negocio 59

Elegir la estructura adecuada 60
Trabajar por tu cuenta 62
Ventajas 62
Desventajas 62
Establecerse como empresario individual 63
Prepararse para vender dentro de un sistema multinivel 64
Evaluar lo positivo y lo negativo 65
Abuso del sistema de venta piramidal 66
Trabajar con un número limitado de personas 67
Adquirir un negocio existente 67
Asociarse con alguien (sociedad civil) 67

Resumen de las formas jurídicas para la actividad empresarial en España 71
Estudiar los tipos de franquicias 75
Definir una franquicia 75
Fundar una empresa más grande 77
Optar por la sociedad limitada o por una sociedad anónima 77
Proceso común en España para todas las formas de constitución jurídica 78
Comprar un negocio existente 80

Capítulo 5: Comprobar la viabilidad 83

Encontrar producto o gente suficiente 83
¿Cuánto es suficiente? 84
Comprar equipos y suministros 84
Contratar empleados 85
Analizar el mercado 86
Calcular lo que necesitas saber 89
Encontrar tu segmento de mercado 89
Presupuestar tu investigación 92
Hacer investigaciones preliminares 93
Adelantar la investigación 97
Determinar si ya tienes suficiente información 100
Calcular si realmente puedes ganar dinero 102
Calcular los costes iniciales 102
Proyecciones de ventas 103
Calcular el punto de equilibrio 105
Economizar en lo que se pueda 106

Capítulo 6: Preparar el plan de negocio 107

Encontrar una razón para redactar un plan de negocio 108
Crear confianza 108
Probar tus ideas 108
Mostrar cuánto dinero necesitas 109
Aportar experiencia en planificación 109
Despejar las dudas a los inversores 109
Beneficiar a tu negocio 113
Redactar tu plan de negocio 114
Saber quién lo va a leer 114
Elegir la presentación correcta 115
Elegir la forma y el contenido 115
Redactar y corregir 118
Mantener la confidencialidad 118
Proceder con diligencia debida (*due diligence*) 119
Usar software de planificación de negocios 119

Reconocer las limitaciones del software 121
Programas para ayudarte con el plan de negocio 121
Presentar tu plan 123
Hacer una buena presentación 123
La presentación "en el ascensor" 124
Preparar alternativas 125

Capítulo 7: Conseguir ayuda....127

Ponerse en contacto con los servicios públicos de empleo....128
El asesoramiento financiero de los servicios públicos de empleo....130
Explorar la variedad de los otros servicios públicos de empleo....131
Elegir entre las asociaciones de pequeñas empresas....134
Integrarse en un vivero de empresas....135
Descubrir el tipo adecuado de vivero de empresas....136
Ingresar en el vivero de empresas....137
Ayudas a jóvenes empresarios 138

Capítulo 8: Encontrar el dinero 141

Calcular cuánto dinero necesitas 141
Proyectar ingresos....142
Calcular gastos....143
Balances de cierre de caja 143
Comprobar tus suposiciones 144
Revisar tus opciones financieras 147
Escoger entre el endeudamiento y los fondos propios 148
Examinar tus propias finanzas 150
Determinar la mejor fuente de financiación para ti 151
Considerar los costes....151
Compartir propiedad y control 152
Ganar tiempo....152
Permanecer flexible....153
Valorizar la empresa....153
Ganar seguridad y confianza....154
Limitar la responsabilidad personal....154
Optar por endeudarte....154
Productos financieros de los bancos 156
Cooperativas de crédito 160
Préstamos de familiares o amigos 161
Compartir los posibles beneficios....162
Capital riesgo....163
Aprovechar los *business angels*....164
Posibilidad de inversión corporativa....167
Dinero gratuito....168

Ayuda de las administraciones públicas 168
Concursos 170

Parte II: Cómo dirigir el negocio 173

Capítulo 9: Considerar la misión 175

Desarrollar su concepto 176
Poner la misión por escrito.....177
Analizar la misión 177
Omitir la misión.....178
Contemplar la visión 179
Establecer objetivos y metas 181

Capítulo 10: Comercializar tus productos 183

Establecer el *marketing mix* 183
Definir los parámetros de tus productos.....184
Utilizar publicidad para darte a conocer 185
Considerar el punto de vista del cliente.....185
Establecer los objetivos publicitarios.....187
Decidir el presupuesto 187
Definir el mensaje 188
Escoger los medios.....189
Escoger la frecuencia 190
Aprovechar las oportunidades de ser visto.....190
Calcular el máximo beneficio por el mínimo precio.....191
Aparecer en las noticias 192
Decidir con quién ponerse en contacto 194
Hacer un seguimiento.....194
Vender y saber vender 195
Distinguir entre vender y comercializar 195
Venderte a ti mismo.....196
Venta mediante agentes 197
Medir los resultados.....199
Fijar precios para obtener beneficios 199
Situación general del mercado.....199
Producir al máximo 200
Entender las percepciones de los clientes 201
Clientes exclusivos versus clientes masivos.....201
Evitar fijar precios demasiado bajos.....202
Ubicación y distribución 202
Escoger un sitio.....203
Seleccionar un canal de distribución.....204
Trabajar desde casa 207
Analizar los aspectos legales del marketing 207

Ponerle un nombre a tu empresa....208
Examinar logotipos....208
Registrar un nombre de dominio....209
Protección de patentes....210
Registrar una marca comercial....211
Proteger también el diseño....212
La propiedad intelectual....213
Establecer términos de intercambio....213
Describir tus productos....214
Respetar las normas de la competencia libre y leal....215
Lidiar con problemas de pago....215

Capítulo 11: Tener empleados....217

El perfil de los mejores trabajadores....217
Decidir si vas a contratar a tiempo indefinido, temporal o de jornada parcial....218
Selección y contratación....219
Probar para encontrar a los mejores....221
Explorar otras fuentes....222
Subcontratar....223
Recurrir a agencias....223
Escoger a un especialista en recursos humanos....224
Buscar en internet....226
Motivar y recompensar a los empleados....226
La dirección de equipos, en la práctica....227
Lidiar con empleados difíciles o desmotivados....230
Mantener la motivación del personal....231
Recompensar los logros....233
Pagar a los empleados....235
Establecer niveles salariales....235
Crear una oferta de prestaciones....237
Mantener registros de personal....238
Preparar contratos de trabajo....240
Trabajar las horas legales....242
Conceder permisos o vacaciones....243
Evitar discriminaciones....244
Mantener seguro el entorno laboral....246

Capítulo 12: Trabajar de forma eficaz....249

Tomar la decisión de hacer o comprar....250
Hacerlo tú mismo: ventajas y desventajas....250
Subcontratar: ventajas y desventajas....251
Tomar la decisión....254
Establecer estándares de calidad....255
Elegir un proveedor....255

Evaluar los términos para negociar....256
Establecer una relación....257
Comprar por internet....258
Minimizar el riesgo y evaluar la responsabilidad....259
Proteger a tus empleados....260
Cubrirte las espaldas....260
Proteger los activos....261
Protegerte contra la pérdida de beneficios....262
Mercancías en tránsito....262
Protegerte a ti mismo....262
Garantizar productos y servicios....263
Buscar administradores....264
Encontrar y escoger asesores comerciales....265
Evaluar cuidadosamente a un gestor....265
Invertir en un banco....266
Elegir un abogado....268
Asesores de empresa....269

Capítulo 13: El control de las finanzas....271

Llevar los libros....272
Registrar la información económica....272
Empezar de forma sencilla con la partida simple....273
Contabilidad por partida doble....274
Elegir el programa de contabilidad adecuado....274
Subcontratar la contabilidad....276
Entender las cuentas....277
Pronosticar el flujo de caja....277
Analizar tus beneficios....278
Calcular el beneficio bruto....279
Calcular los gastos....280
Distinguir entre los diferentes tipos de beneficio....281
El balance....285
El balance de situación....285
Clasificar los activos....285
Contabilizar las obligaciones....287
Entender las reservas....288
Analizar el rendimiento....289
Utilizar ratios....289
Disminuir la velocidad....293
Respetar la ley....293
Realizar una auditoría....294
Presentar tus cuentas....295

Parte III: Seguir en el negocio 297

Capítulo 14: Gestionar tu situación fiscal 299

Impuestos sobre los diferentes tipos de negocios.....300
Distinguir entre negocios unipersonales y sociedades 300
Impuestos a las personas jurídicas 302
Evaluar la mejor estructura legal 303
Pagar impuestos / calcular tasas impositivas.....304
Examinar el IVA 305
Minimizar los impuestos.....307
Abonar los impuestos de los empleados.....309
Pagar impuestos cuando retribuyas 309
Contribución a la Seguridad Social.....310
Responder por los impuestos de los empleados.....312
Sobrevivir a una inspección de Hacienda 312
Racionalizar los motivos.....313
Reconocer los indicios de que te están vigilando 314
Anticipar lo peor que puede pasar.....314
Negociar las sanciones.....315
Asegurarte contra pérdidas 316

Capítulo 15: Mejorar el funcionamiento 317

Comprobar tus sistemas internos 317
Hacer un seguimiento de tus hábitos.....318
Analizar tu posición en el mercado 318
Retener a los clientes.....321
Ser consciente de lo importante que es conservar a los clientes 322
Trabajar en la retención de clientes.....323
Mejorar la productividad.....329
Reducir costes.....329
Presupuestar a partir de cero 330
Aumentar los márgenes 330
Trabajar mejor 332
Recompensar la mejora de resultados.....332
Aumentar las ventas.....334
Conseguir que los clientes compren más 334
Fomentar las recomendaciones 335
Entrar en nuevos mercados locales 337
Vender en el extranjero.....338
Añadir nuevos productos o servicios 338
Diversificar, como última opción 340

Parte IV: Hacer crecer el negocio 341

Capítulo 16: Crecer mediante franquicias 343

Descubrir la franquicia adecuada 344
Añadir una franquicia.....344
Saber buscar.....344
Buscar un negocio 345
Investigar y evaluar 346
Vender tu idea mediante franquicia 349
Sopesar las ventajas y desventajas 349
Hacer una prueba piloto 350
Encontrar franquiciados 352
Lanzar la franquicia 353

Capítulo 17: Convertirse en un buen empresario 355

Formar un equipo 356
Distintas clases de equipos 357
Principios básicos.....357
Formar y desarrollar 360
Evaluar el rendimiento.....362
Desarrollar un estilo de liderazgo 364
Entender el liderazgo 364
Delegar 365
Desarrollar estilos de dirección para crecer.....369
Gestionar el cambio.....370
Medir la moral.....373

Parte V: Los decálogos 377

Capítulo 18: Diez trampas que hay que evitar. 379

Saber muy poco 379
Ser demasiado optimista respecto al mercado 380
Subestimar el tiempo necesario para empezar 381
Gastar mucho al empezar.....381
Confundir el efectivo con el beneficio 382
Equivocarse al elegir socio.....382
No tener conocimientos de contabilidad 383
Olvidarse del capital circulante.....383
No tener una clara ventaja competitiva 384
Escoger la ubicación equivocada 384

Capítulo 19: Diez personas con quienes hablar antes de empezar 385

Hablar con tu pareja....385
Usar tu red de contactos profesionales....386
Aprovechar la experiencia de empresarios con negocios similares....386
Pasar un rato con un director de banca de confianza....387
Visitar un servicio público de empleo....387
Hablar con tu jefe actual....388
Llamar a tus colegas....388
Charlar con tu mejor amigo....389
Consultar con un gestor....389
Ponerte en contacto con una red de *business angels*....390

Capítulo 20: Diez maneras de aprovechar la formación en línea. 391

Enlazar los objetivos de formación con la estrategia del negocio....392
Determinar qué tipo de formación necesita tu equipo....392
Escoger los mejores medios....393
Preparar planes de formación y desarrollo....394
Justificarlo como conveniente para la empresa....395
Encontrar proveedores de cursos....396
Cursos de iniciación para empleados nuevos....397
Impartir el curso....397
Evaluar la formación....397
Formación continuada en línea....398

Índice 399

Capítulo 1

Prepararse para el mundo de los negocios

En este capítulo

- Prepararse para el lanzamiento
- Medir la viabilidad del negocio
- Formarse para tener éxito

¿Te adentrarías en la selva sin una rigurosa preparación previa? Tendrías que documentarte acerca del terreno y la forma de desplazarse por él, la temperatura, el régimen de precipitaciones y tu provisión de alimentos. También te interesaría saber qué clase de animales peligrosos podrías encontrar y cómo defenderte de ellos.

Cuando uno está iniciando un negocio, especialmente si es el primero, necesita tener el mismo nivel de preparación que si fuera a cruzar el desierto de Gobi o a explorar la selva amazónica, porque va a adentrarse en territorio hostil.

La idea empresarial puede ser buena, incluso puede ser muy buena, pero el mundo rebosa de ideas como la tuya. La oficina de patentes está hasta el techo de grandes inventos que jamás hicieron ricos a sus autores, que gastaron mucho tiempo y dinero registrándolos. La forma en que se planifica, prepara y pone en práctica el plan es lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. Y el fracaso parece ser la norma cuando se habla de montar negocios. Año tras año, decenas de miles de pequeñas empresas fracasan, algunas estrepitosamente.

En este capítulo se recrea el escenario para que puedas comprobar si estás preparado para el viaje que vas a emprender.

Aclimatarse para empezar

Para iniciar un negocio hay que estar en buena forma. No quiero decir que tengas que hacer dieta o ejercicio, al menos en el sentido convencional de estas palabras, sino que tienes que asegurarte de que posees las habilidades y los conocimientos necesarios para el tipo de negocio que tienes en mente, o que sabes cómo recurrir a quienes sí los tienen.

Los siguientes apartados te ayudarán a realizar una especie de "revisión médica" de preinauguración, para que puedas estar absolutamente seguro de que tus habilidades e intereses son los adecuados para el negocio que tienes en mente. También te ayudarán a verificar si realmente existe un buen mercado para tus productos o servicios e incluso puedes utilizarlos como cedazo para tamizar tus ideas y ver si vale la pena dedicar el tiempo y la energía necesarios para poner en marcha ese negocio.

Como quizá tú mismo no posees todas las habilidades necesarias para hacerlo todo personalmente, el capítulo 7 te proporciona información sobre las agencias y asesores que pueden servirte para cubrir esa carencia.

Evaluar tus habilidades

La sabiduría popular en materia de negocios sostiene que, de cada diez personas que desean montar su propio negocio, sólo una lo consigue. Eso quiere decir que hay una enorme cantidad de soñadores que, aunque acarician la idea de emprender sus propios negocios, nunca logran realizarlo. El capítulo 3 te explica con detalle cómo saber si eres un soñador o un realista en materia de talento empresarial. Por ahora, comprueba si te encuentras en alguno de los siguientes grupos:

- ✔ **Natural.** Si tu padre o tu madre o algún pariente dirige su propio negocio, no importa si bien o mal, es muy probable que tú también te sientas inclinado a comenzar el tuyo. Esto no tiene nada de raro, porque como en la conversación cotidiana se habla a menudo de las reglas y experiencias del negocio, algo se te habrá pegado. También conviene que seas de los que no temen correr riesgos y que la incertidumbre no te quite el sueño.
- ✔ **Adaptado.** Por cada empresario cuyos padres o parientes tienen un negocio, hay dos que no. Si descubres una idea de negocio que te excita, que ofrece la perspectiva de darte dinero y satisfacción personal, entonces intenta dotarte de todas las habilidades y recursos necesarios para tener éxito en tu negocio. Tendrás que adquirir buenas habilidades de planificación y organización (el capítulo 6 cubre

todos los aspectos de la redacción de un plan de negocio), de finanzas básicas, relaciones laborales, sistemas de operaciones, legislación mercantil, promoción y ventas, o conseguir ayuda y asesoría de gente que tenga esos conocimientos.

- ✔ **Arriesgado.** Si eres de los que tienen que estar absolutamente seguros de todo lo que hacen, tener un negocio propio no es lo tuyo. Pues cuando llega el momento en que la demanda de un producto o servicio es completamente segura, ya hay en el mercado muchos otros ofreciéndolo, lo que no te dejará mucho segmento. No hay que confundir correr riesgos con jugar al azar. Hay que ser capaz de sopesar las posibilidades y correr un riesgo calculado.
- ✔ **Factótum.** En un negocio propio hay que estar preparado para realizar cualquier tarea en cualquier momento. Porque cuando eres tu propio jefe, tú eres quien, en última instancia, respondes. No le puedes decir a un cliente que la entrega se retrasará porque el repartidor no llegó a tiempo. Simplemente, tendrás que trabajar unas horas extras y hacer tú mismo la tarea.

Descubrir una necesidad real

A lo mejor eres un gran empresario en potencia, pero aun así tienes que saber exactamente qué es lo que piensas producir, quién lo necesita y cómo generarás dinero. Un buen punto de partida es investigar en tu entorno cotidiano y ver si alguien está insatisfecho con sus actuales proveedores. Los clientes no satisfechos son un terreno fértil para los nuevos negocios.

RECUERDA

Un solo cliente insatisfecho no es suficiente para iniciar un negocio. Comprueba si la insatisfacción está razonablemente extendida, pues esto te dará una idea de cuántos clientes insatisfechos estarían dispuestos a desertar. Cuando tengas una idea del tamaño del mercado potencial, podrás ver rápidamente si tu idea de negocio es una propuesta rentable.

CONSEJO

El modo más fácil de satisfacer una necesidad es aprovechar uno o más de los siguientes aspectos:

- ✔ **Economía y reducción de costes.** Todo lo que ahorre dinero a los clientes es siempre una propuesta atractiva. El “gancho” del sitio web Lastminute.com es que sirve de “trastero” de habitaciones de hotel no reservadas y de billetes de avión no vendidos que pueden comprarse con grandes descuentos. La misma filosofía impulsó BuyVip, la compañía española que ha triunfado con el modelo del *outlet online* y que ha sido adquirida por el gigante Amazon.

- ✔ **Miedo y seguridad.** Los productos que protegen a los clientes de cualquier peligro, por invisible que éste sea, serán siempre atrayentes. En 1998, dos meses después de que Long Term Capital Management (LTCM), uno de los fondos de cobertura más grandes de Estados Unidos, fuera rescatado por la Reserva Federal con un coste de 200 mil millones de dólares, los británicos Ian y Susan Jenkins publicaron el primer número de la revista *Eurohedge*. Todavía fresco el desastre de LTCM, que casi reventó, él solo, todo el sistema financiero estadounidense, había en Europa 35 fondos de cobertura sobre los cuales se sabía poco y los inversores tenían miedo, con toda la razón, de que también pasara algo. Así pues, *Eurohedge* suministró información y protección a un mercado nervioso. Cinco años después de haber publicado su primer número, los Jenkins vendieron la revista por 16,5 millones de libras esterlinas.
- ✔ **Codicia.** Cualquier acción que parezca reportar un rendimiento excepcional es siempre una carta ganadora. *Competitors' Companion*, una revista británica dirigida a quienes quieren convertirse en "ganadores habituales" de concursos, fue un éxito inmediato. La propuesta era simple: "Suscríbase y le devolveremos su dinero si no gana, como mínimo, un premio equivalente al precio de la suscripción." La revista daba los datos de todos los concursos de la semana, la forma de participar, respuestas objetivas a todas las preguntas y cómo resolver empates. También proporcionaba la fórmula del éxito: "Para ganar concursos hay que participar."
- ✔ **Nichos de mercado.** Los mercados grandes son, generalmente, el entorno natural de las grandes empresas; no te arriesgues a meterte en su territorio. Los negocios nuevos florecen en mercados demasiado pequeños para ser atractivos para las empresas mayores. Esos nichos de mercado son, por lo común, un objetivo fácil para los recién llegados porque previamente han sido descuidados, ignorados o mal atendidos por las empresas existentes. En España existen asombrosos ejemplos de emprendedores que han encontrado el éxito internacional apostando por nichos vírgenes, como Xtraice, fabricante y distribuidor de pistas de hielo ecológicas, o Viscofan, líder mundial en la fabricación y distribución de tripas artificiales para la industria alimentaria.
- ✔ **Diferenciación.** Los consumidores pueden ser inconstantes y volubles. Muestra algo más rápido, más brillante o simplemente más nuevo y casi seguro que llamarás su atención. No hace falta que la diferencia sea muy grande o de alta tecnología para conseguir una tajada del pastel. Por ejemplo, los españoles que han necesitado servicios de reproducción y de todo tipo de trabajos de oficina han buscado los centros Workcenter, los únicos que permanecen abiertos las 24 horas del día. Y los clientes de casas rurales que buscan

un nivel óptimo de calidad acuden al catálogo de Rusticae, la única que ofrece esa diferenciación. De un modo similar, los compradores británicos afluyeron en manada a las librerías Waterstone por la simple razón de que permanecían abiertas hasta bien entrada la noche y también los domingos, cuando la mayoría de las otras librerías estaban cerradas.

Analiza si tu negocio y tú sois el uno para el otro

Tener una gran idea de negocio y de los atributos y habilidades necesarios para empezar con éxito son dos de las tres patas que se necesitan para que tu taburete se sostenga. Pero sin la tercera pata, tu asiento no tendrá ninguna estabilidad. Tendrás que estar seguro de que el negocio que piensas iniciar es adecuado para ti.

Antes de avanzar más, haz un inventario de los aspectos clave que quieres lograr. Éstos pueden ser horarios de trabajo que se adapten a tu estilo de vida, la posibilidad de conocer gente nueva, poco papeleo, oportunidades de viajar, etc. Luego compáralos con la propuesta que te estás planteando. (El capítulo 3 ofrece más detalles sobre cómo encontrar el negocio adecuado.)

Analizar la viabilidad

Una idea, por excitante, única, revolucionaria o necesaria que sea, no es en sí misma un negocio. Es un magnífico punto de partida, esencial, además, pero hay mucho más trabajo que hacer antes de que puedas plantarte delante de tu jefe y decirle lo que realmente piensas de él.

Los siguientes apartados te presentan los pasos que debes dar para que, dentro de seis meses, no tengas que llamar a tu antigua empresa y solicitar que te devuelvan tu empleo (y tragarte al mismo tiempo una buena dosis de humillación).

Investigar el mercado

Por emocionado que estés con tu idea de negocio, es poco probable que puedas responder satisfactoriamente a todas las preguntas importantes relacionadas con tu posible mercado.

Las abultadas cifras de internet

Si estás pensando en dar a conocer tu negocio a través de internet, es aconsejable que inspecciones los sitios que te interesan. Ten en cuenta que algunas páginas están llenas de palabrería sobre la cantidad de visitantes que reciben (a veces hablan de millones). Que el sitio sea visitado millones de veces no quiere decir que tenga millones de lectores reales.

Otra medida relativamente insignificante del valor publicitario de un sitio es la noción de "suscriptor". En la jerga de internet todo el que visita un sitio de la red e introduce su dirección electrónica se convierte en parte del valor de la acción de esa compañía. Eso es como insinuar que todo el que pasa por delante de una tienda y mira el escaparate se convertirá tarde o temprano en comprador real.

Todo análisis serio de un sitio de la red debe incluir el número de usuarios únicos y las páginas vistas. La Oficina de Justificación de la Difusión, en España, que comenzó analizando cuántos lectores tenían los periódicos, ofrece información sobre más de 450 medios digitales a través de la web `www.ojdinteractiva.es`.

Antes de desarrollar una prometedora estrategia de negocio tienes que conocer a fondo tu mercado y los competidores que confluyen en él.

La principal manera de entender nuevas áreas de negocio, o aquellas que son nuevas para ti, es hacer una investigación de mercado. El objeto de esa investigación es comprobar si tienes suficiente información sobre los consumidores, competidores y mercados, para que tu estrategia de entrada al mercado o de expansión por lo menos apunten a la meta deseada. En otras palabras, debes averiguar si existe suficiente gente interesada en adquirir tu producto o servicio a un precio que haga viable tu empresa. Si al final resulta que no das en el blanco, que es algo que te puede pasar si no investigas, puedes quedarte sin recursos para un segundo intento.

Las áreas que debes investigar comprenden.

- ✔ **Tu clientela:** ¿Quiénes comprarán más de tus actuales productos o servicios y quiénes comprarán tus productos o servicios nuevos? ¿Con cuántos clientes puedes contar? ¿Qué necesidades especiales de los consumidores podrás satisfacer?
- ✔ **La competencia:** ¿Quiénes competirán con tu producto o en tu segmento de mercado? ¿Cuáles son los puntos fuertes y las debilidades de esas empresas?

- ✔ **Tu producto o servicio:** ¿Cómo debes modificar tu producto o servicio para satisfacer mejor las necesidades del cliente y obtener alguna ventaja en el mercado?
- ✔ **El precio:** ¿Cuál puede ser el que parezca dar más por menos y, por lo tanto, estimular tanto la fidelidad de los clientes como las recomendaciones a favor tuyo?
- ✔ **El material de publicidad y promoción:** ¿Cuáles son los diarios, publicaciones periódicas y demás medios de comunicación que tus clientes potenciales leen y qué sitios de la red visitan? Aunque parezca aburrido, descubrir qué mensajes influyen en que la gente compre y no simplemente curiosee es indispensable para saber dónde y cómo promover tus productos o servicios.
- ✔ **Canales de distribución:** ¿Cómo llegar hasta tus clientes y a quién necesitarás para distribuir tus productos o servicios? Puede que tengas que utilizar minoristas, mayoristas, pedidos por correo o internet. Todos esos intermediarios tienen costes diferentes y todos los que utilices querrán una tajada de las ganancias.
- ✔ **La ubicación:** ¿Dónde debes instalar tu negocio para llegar más fácilmente a tus clientes con el menor coste posible? A veces, no es necesario estar cerca del mercado, especialmente si supones que la mayoría de tus ventas se harán por internet. Si éste fuera el caso, tendrías que facilitar a tus clientes potenciales encontrar tu página en la red.

Procura invertir con prudencia el dinero destinado a publicidad. Anunciarse en medios masivos de cobertura nacional o inundar el mercado con folletos puede conllevar un crecimiento momentáneo, pero no se ha demostrado que la publicidad indiscriminada y sin ton ni son atraiga a muchos clientes. Lo que sí es seguro es que son muy pocos los que ganan dinero utilizando esas técnicas.

Hacer cuentas

Parece que tu gran idea sí tiene un mercado. Has evaluado tus habilidades y conocimientos y crees que puedes dirigir ese negocio. Lo que debes preguntarte ahora es si te producirá dinero, si será rentable.

Es vital que analices la viabilidad económica de tu idea antes de invertir dinero en ella o de solicitar financiación a otros. Tienes que llevar a cabo una evaluación profunda de las necesidades financieras del negocio. Si las cifras muestran que no se puede, te queda la posibilidad de pensar en una alternativa, sin haber perdido nada. Si las cifras indican que sí es

viable, entonces podrás preparar unas previsiones de flujo de caja, una cuenta de pérdidas y ganancias, un balance y el tan importante plan de negocio. (De estas operaciones tratan los capítulos 6 y 13.)

Para tu negocio deberás tener claro lo siguiente:

- ✔ Costes diarios de funcionamiento.
- ✔ Cuánto tardarás en llegar al punto de equilibrio.
- ✔ Cuánto capital inicial se necesita.
- ✔ El volumen de ventas esperado.
- ✔ El nivel de beneficios requerido para que el negocio no sólo sobreviva, sino que prospere.
- ✔ El precio del producto o servicio.

Muchas empresas tienen dificultades para conseguir el capital inicial. Lo que es peor, una de las razones principales de que los pequeños negocios fracasen en sus primeras etapas es que se gasta demasiado capital inicial comprando activos fijos. Si bien es cierto que al principio se necesita algo de infraestructura, también lo es que pueden posponerse otras adquisiciones. Durante cierto tiempo conviene más tomar prestadas o alquilar herramientas que ahorren trabajo. Esto, obviamente, no es tan cómodo como tenerlo todo a mano en cualquier momento, pero recuerda que tendrás que asumir un coste de mantenimiento de la fotocopiadora, ordenador o camioneta de reparto que compres, y que todo eso se convierte en costes fijos. Cuanto más altos sean tus costes fijos, más tiempo tardarás en llegar al punto de equilibrio y empezar a obtener beneficios netos. Y el tiempo no está generalmente de parte de los negocios nuevos o pequeños, que tienen que comenzar a ser rentables relativamente pronto porque si no, sencillamente, se les acaba el dinero y mueren.

Conseguir financiación

Las dos clases principales de dinero a las que puede recurrir un negocio son la deuda y los fondos propios.

- ✔ *Deuda* es dinero prestado, generalmente por un banco, que tendrás que devolver. Mientras lo uses tendrás que pagar un interés por él.
- ✔ *Fondos propios* son el dinero que aportan los accionistas de la empresa y el dinero que le queda al negocio como beneficios no distribuidos. A tus accionistas no tienes que devolverles el dinero que aportaron, pero ellos esperan que quienes dirigen el negocio hagan aumentar el precio

de sus acciones y, si tu empresa acaba saliendo a bolsa, probablemente esperarán también unos dividendos sustanciosos.

Si tú no satisfaces las expectativas de los accionistas, no estarán allí cuando necesites más dinero; o peor todavía: si son lo bastante poderosos, habrán tomado medidas para cambiar la junta directiva.

Los métodos alternativos de financiación comprenden tomar prestado de la familia o los amigos, solicitar subvenciones o ayudas fiscales y participar en concursos.

Dirígete al capítulo 8 para conocer más detalles sobre todas esas fuentes de financiación.

Redactar el plan de negocio

Un *plan de negocio* es un documento para transmitir a los posibles inversores o accionistas la excitación que te produce tu proyecto de negocio y lo prometedor que te parece. Esos posibles financiadores son banqueros, firmas de capital riesgo, familiares, amigos y otros, que podrían ayudarte a montar tu empresa si al menos supieran qué es lo que quieres hacer. (Mira en el capítulo 8 cómo descubrir y tratar con fuentes de financiación.)

Ubicación, ubicación, ubicación

Muchas empresas tradicionales que han ingresado en la economía de internet han conservado sus viejas paredes al tiempo que adquirían nuevos locales virtuales. Cuando la cadena de supermercados británica Tesco anunció que también iba a vender a través de la red, explicó que su fortaleza residía en que "los clientes nos conocen y confían en nosotros, y eso nos da una ventaja competitiva real".

Esa confianza se basaba en el hecho de que en las tiendas los clientes podían ver físicamente los productos. En la red, usando un programa producido por el principal fabricante de software para internet del Reino Unido, Tesco ofrece a sus clientes una forma de utilizar su tienda virtual que toma en cuenta sus hábitos de compra y les sugiere diferentes sitios de la red que ofrecen temas o productos relacionados con su interés. De esa manera, Tesco espera conseguir un nivel de confianza de los consumidores desde casa parecido al de sus supermercados reales.

Conseguir dinero es difícil, requiere tiempo y trabajo duro, pero también es posible conseguir una pronta decisión. Se ha dado el caso de algún emprendedor que logró obtener dos millones de euros en ocho días, de un financiero que acababa de rechazar una solicitud anterior, de medio millón, sólo 40 minutos después de presentarle su plan de negocio. En el plan de negocio debes decir lo que esperas alcanzar en los próximos tres años. (Consulta el capítulo 6 para más detalles sobre cómo redactar un plan.)

CONSEJO

La mayoría de los planes de negocio son aburridos, están mal escritos y generalmente sólo los leen empleados novatos de las instituciones financieras a las que se presentan. Una firma de capital de riesgo de Estados Unidos dijo que en un solo año había recibido 25 000 planes de negocio para los que se solicitaba financiación, y que había invertido sólo en 40. Ten en cuenta los siguientes consejos para que tu plan de negocio destaque entre el montón.

- ✔ **Resalta los beneficios:** Es importante especificar exactamente qué es lo que haces o vas a hacer, para quiénes y por qué es importante, y dar la sensación de que sabes de qué se habla. Algo como esto: "Nuestro sitio en la red permite pedir fácilmente productos para jardinería. El cliente medio puede ahorrarse dos horas a la semana en mirar catálogos y 300 euros al año en descuentos que no te ofrecen las tiendas de jardinería. Hicimos una encuesta entre 200 personas que tienen jardín en su casa y dijeron que una de sus prioridades es la de poder comprar fácilmente."
- ✔ **Haz previsiones verosímiles:** Las previsiones de ventas siempre se parecen a un *stick* de *hockey*: una línea recta que al final se curva súbitamente. Hay que explicar exactamente qué va a empujar el crecimiento, cómo se van a lograr ventas y qué diferencia queda entre la actividad y los resultados. Los márgenes de beneficio tienen que ser las cifras clave de tus previsiones junto con las previsiones de ventas. Recuerda que serán cuidadosamente analizados, así que desglósalos con detalle.
- ✔ **Define el tamaño del mercado:** Los financieros se sienten más seguros respaldando gente con mercados grandes. Capturar aunque sólo sea un pequeño segmento de un mercado masivo puede ser difícil de lograr, pero si lo logras, vale la pena. Aspirar a un 10 % de un mercado que se mide en millones, y no en miles de millones, puede dar la misma cifra, pero no interesará igual.
- ✔ **Preséntate a ti y a tu equipo:** Debéis parecer gente ganadora con una trayectoria de éxitos importantes.
- ✔ **Incluye a directores no ejecutivos:** Incluir en tu lista a alguien muy importante, como alguno de los directivos del negocio, puede dar

mayor credibilidad a tu propuesta. Si conoces o tienes acceso a personas de trayectoria exitosa en tu campo de negocios, que tengan tiempo libre, podrías pedirles que te ayudaran. Si te planteas funcionar como sociedad limitada (en el capítulo 4 te explico los detalles legales) podrías poner a esas personas como presidentes de tu empresa, sin más funciones ejecutivas específicas que actuar como asesores. Deben ser gente de probada experiencia, capaces de abrir puertas y oportunidades de negocio.

- ✔ **Suministra proyecciones económicas:** Hay que presentar estimaciones de flujos de caja, de pérdidas y ganancias y de balances para, por lo menos, los tres años siguientes. Nadie se cree las posteriores al primer año, pero lo importante es que se hayan tenido en cuenta.
- ✔ **Muestra el producto o servicio:** Los financiadores quieren ver qué es lo que su cliente va a conseguir. Una maqueta puede servir; o una foto o gráfica que indique el beneficio para los clientes. Eso puede ayudar a mejorar el plan de producción y, así, reducir inventarios.
- ✔ **Explica detalladamente los beneficios para el posible inversor:** Especifica que la inversión se recuperará en "x" años, conforme a tus previsiones más prudentes. O, si estás hablando con alguien que invertirá en acciones, expón cuál será el rendimiento de su inversión al cabo de tres o cinco años, cuando vendas la empresa.

Decidirse a crecer

Crecer es tan natural en la vida de los negocios como lo es en la vida biológica. Toda persona, animal o planta, crece hasta un determinado tamaño y ahí se detiene. Muy pocos especímenes demasiado pequeños o demasiado grandes llegan a la madurez, pues la gran mayoría se encuentra dentro de una franja relativamente estrecha.

Los negocios siguen una fórmula similar: la mayoría de las nuevas empresas que tienen éxito, es decir, las que sobreviven, se estabilizan al cabo de cinco o siete años. Y una vez que llegan a esa fase empiezan a crecer. Así, según el Informe GEM 2010 (Global Entrepreneurship Monitor), que elabora anualmente la escuela de negocios Instituto de Empresa, el 66 % de los proyectos emprendedores que se iniciaron en España en ese año no tenía ningún asalariado y un 27,9 % tenía una plantilla de entre uno y cinco trabajadores, pero una vez consolidados, las cifras de los que crecieron en empleo aumenta: sólo el 39,7 % de los nuevos proyectos permanecía con el emprendedor como único empleado, mientras que la mitad había creado entre uno y cinco puestos de trabajo; el 8,7 % empleaba a entre seis y 19 trabajadores y el 2,9 % tenía ya más de 20 trabajadores.

Demostrar la importancia de las pequeñas empresas

Algo que llama la atención a cualquiera que esté pensando seriamente en montar una empresa es la cantidad de organizaciones que ofrecen asesoría valiosa y oportuna. Por ejemplo, en España existen más de 3000 instituciones, entre públicas y privadas, dispuestas a ayudar a los emprendedores a sacar adelante sus proyectos. Y más allá de nuestras fronteras, Enterprise Agencies, Business Link, The Small Business Service, de las cuales te doy detalles en el capítulo 7, parecen morirse de ganas de ayudar a los emprendedores a convertir sus sueños en realidad. Muchas de esas organizaciones están directa o indirectamente relacionadas con alguna iniciativa gubernamental. La actual crisis económica ha despertado el espíritu emprendedor hasta unos límites nunca vistos hasta ahora. Buena parte de esa mayor inquietud por emprender tiene mucho que ver con la falta de expectativas laborales y la destrucción de empleo por parte de empresas de todos los tamaños. Así las cosas, no resulta extraño que los poderes públicos hayan puesto buena parte de sus esperanzas a la salida de la crisis en la capacidad para crear empresas.

En España, las pymes juegan un papel clave para el conjunto de la economía nacional. Según datos de Eurostat, en España el 99 % de las empresas son pequeñas y medianas (las famosas pymes), de las que el 55 % son unipersonales. Este porcentaje está por encima de la media europea, donde el número de empresas grandes es proporcionalmente mayor. En total, en el año 2010 había en España 3 291 263 empresas y sólo 71 021 tenía más de 20 trabajadores (el 4,9 % del total). Pero como sucede en todo el mundo, la pequeña dimensión de estos negocios las hace especialmente frágiles: aproximadamente un 10 % de estas empresas terminan cerrando cada año. En el año 2010 lo hicieron 376 945 empresas.

Pero la evidencia de la importancia de las pymes no es una novedad. Uno de los primeros en ponerlas en el lugar que les corresponde fue el profesor estadounidense David Birch, en la década de 1980. Mientras desarrollaba una investigación en el MIT (siglas inglesas del Instituto Tecnológico de Massachussets), Birch demostró que dos tercios del incremento del empleo en los Estados Unidos se debían a empresas con menos de 20 trabajadores. Esta reveladora estadística, también válida para la mayoría de los países desarrollados, fue interpretada como una señal para que los gobiernos y otras organizaciones incrementaran sus esfuerzos para estimular y promover el espíritu empresarial.

En efecto, en los años posteriores a la segunda guerra mundial, las pequeñas empresas casi no habían sido tenidas en cuenta. En el Reino Unido, diversos estudios, entre ellos el influyente Informe de la Comisión Bolton (grupo que en 1971 recibió el encargo del Gobierno británico de investigar la situación del sector de las pequeñas empresas), pusieron de manifiesto que el sector carecía de suficiente capital de trabajo y de directivos experimentados. Pese a ello, hasta que se publicó el estudio de Birch, nadie aceptaba lo importantes que eran las nuevas y pequeñas empresas para la economía de un país.

Al tiempo que reconocía la importancia de los pequeños negocios, la investigación de Birch reveló también su fragilidad. Este profesor calculó que más o menos ocho millones de empresas

que operaban en Estados Unidos cerraban al año, lo que significaba que "cada cinco o seis años se tiene que reemplazar la mitad de la economía nacional". Estos datos sobre la tasa de fracaso de las pequeñas empresas se han repetido en posteriores estudios en todo el mundo. En última instancia, sólo la mitad, aproximadamente, de las pequeñas empresas sobrevive más de cinco años.

Como consecuencia de estos dos descubrimientos (que las pequeñas empresas son vitales para la economía, pero que son muy frágiles), han surgido una serie de iniciativas gubernamentales para promover y proteger a las pequeñas empresas durante sus primeros años. En el capítulo 7 se explica a dónde puedes dirigirte en busca de ayuda y asesoramiento.

Este crecimiento progresivo se refleja también en la capacidad para exportar (un 25 % de los proyectos creados exporta a otros países) y en sus expectativas de crecimiento (el 32,6 % esperaba hacerlo en su principal mercado y un 1 % tenía previsiones de aumentar su volumen de negocio al ritmo de las empresas gacela; así llamadas por su rápido crecimiento).

Los siguientes apartados explican los grandes beneficios del crecimiento (consulta también los capítulos 15, 16 y 17, en los que encontrarás más consejos sobre cómo hacer crecer tu negocio).

Lograr economías de escala

Una vez que un negocio empieza a crecer, los costes estructurales se pueden apoyar sobre una base más amplia. Se pueden comprar materiales y servicios en mayores cantidades, lo que generalmente significa mejores plazos y costes más bajos. La combinación de esos factores conlleva, casi siempre, un mayor margen de beneficio, lo que, a su vez, puede significar costes todavía más bajos. Este *círculo virtuoso*, como se lo conoce, puede hacer más competitiva a una empresa que crece respecto a la que sólo está dejando pasar el tiempo.

Asegurar una ventaja competitiva

Una empresa nueva puede aventajar a sus competidoras si hace algo esencial que las empresas establecidas no puedan imitar fácilmente. Por ejemplo, una nueva peluquería puede instalarse donde haya más clientes,

mientras que una ya existente tiene que resignarse a su actual ubicación, al menos hasta que expire su contrato de alquiler.

Una empresa que crece puede obtener ventajas sobre sus competidoras más lentas. Por ejemplo, al introducir nuevos productos o servicios empieza a disponer de más bienes que vender a sus actuales clientes. Esto pone en desventaja a los competidores menores porque hace que se les vea como firmas que tienen menos que ofrecer. Este tipo de estrategia de crecimiento, si va acompañada de altos estándares de calidad, puede garantizar la fidelidad de los consumidores, lo que redunda en mayores ganancias; un empujón más para el impulso del círculo virtuoso.

Conservar a las personas clave

La forma más segura de que un negocio fracase es estar cambiando constantemente de empleados. Como en cada trabajador nuevo hay que invertir tiempo y dinero antes de que empiece a ser productivo, cuanto más personal se pierde, más crecimiento se sacrifica.

La mayoría de los jefes cree que sus empleados sólo trabajan por dinero y que sus empleados clave lo hacen por más dinero. Sin embargo, la realidad no respalda esta hipótesis: las evidencias demuestran que lo que desean es tener un trabajo interesante y que se les reconozcan y recompensen sus logros. En el capítulo 17 se explica cómo sacar más provecho de los trabajadores.

Cuando tu negocio crece, puedes dejar que tu personal clave rinda a su máximo potencial. En una empresa más grande, los trabajadores pueden ser formados y promovidos y ascender en la jerarquía hacia empleos de mayor responsabilidad, con mejores salarios bien merecidos y, de este modo, quedarse contigo, en lugar de irse a mejores pastos. Y si los empleados son buenos en su trabajo, cuanto más tiempo permanezcan contigo, más valiosos serán. Tú te ahorras tiempo y dinero en la contratación y no tienes que pagar los errores de los directivos nuevos mientras aprenden a trabajar en la empresa.

Ganar masa crítica

Ser más grande no siempre significa ser mejor, pero una empresa que crece tendrá una mayor presencia en el mercado, y eso casi nunca es una mala estrategia. Las empresas más grandes son también más estables y tienden a sobrevivir mejor en épocas turbulentas. Las empresas grandes

pueden quebrar, y a veces quiebran, pero las más pequeñas "que van tirando" están mucho más expuestas a tropiezos.

Es frecuente que una empresa pequeña dependa de un puñado de clientes y de apenas uno o dos productos o servicios para obtener gran parte de sus ganancias. Si su principal producto o servicio se ve presionado por la competencia; si un cliente importante quiebra, cambia de proveedor o diversifica sus pedidos, entonces esa empresa tendrá problemas. Salir del ciclo 80/20 (el 80 % de los beneficios lo genera el 20 % de clientes) a través de la diversificación del número de clientes es una forma sensata de hacer más seguro y más predecible cualquier negocio.

Los negocios de un solo producto son el medio natural de un inventor pero son sumamente vulnerables a la competencia, a los cambios de moda o a la obsolescencia tecnológica. Tener un solo producto puede limitar el potencial de crecimiento de una empresa. Un interrogante cuelga inevitablemente sobre tales negocios hasta que logran ampliar su gama de productos. Este proceso se parece más a la inversión en un fondo mutuo que a la compra de un par de acciones: las acciones individuales son inevitablemente más volátiles, mientras que invertir en docenas de acciones allana la senda del crecimiento y reduce significativamente los riesgos de desastre.