



Cómo montar un negocio

Crear un negocio puede partir de una buena idea, pero no vive de ella. Es preferible moverse en terrenos que se conocen, acompañarse de los socios estrictamente necesarios, dejar muy claras las responsabilidades y remuneraciones de cada uno y planificar el futuro. Por **Fernando Trias de Bes**. Ilustración de **Pep Montserrat**.



Quien más, quien menos, ha pensado alguna vez en establecerse por su cuenta. Todo empieza con una idea que surge inesperadamente, a veces de viaje por el extranjero, al descubrir algo que no existe en nuestro país. A la chispa sucede normalmente un periodo en el que el futuro emprendedor se imagina cosechando un éxito inigualable, con miles de clientes entusiasmados con su novedoso producto o servicio. Tras esta etapa de ensimismamiento, se decide por fin a explicar su proyecto a una persona de confianza, por lo general en un bar, escribiendo sobre una servilleta de pa-

pel. La entelequia por fin se verbaliza. Y se espera con ansiedad la reacción de este primer interlocutor, dicotómica: o jarro de agua fría o ilusión que se contagia y expande, con lo que la idea adquiere rango de secreto industrial que no debe revelarse. Pero todos los que se ven ya montando un negocio redondo deberían detenerse por un momento a analizar por qué otros antes que ellos lo han intentado y han fracasado.

Si bien hay gente que ha salido adelante en sectores o profesiones que desconocía, es mucho más fácil iniciar un negocio relacionado con nuestro trabajo actual. Cada

sector tiene sus propias reglas de juego. Redefinirlas o innovar para crear un negocio es más plausible si se conocen. La visión será mucho más realista y se evitarán errores. En la mayoría de los casos, iniciar un negocio centrado en productos o servicios donde no tenemos experiencia alguna conduce a imaginar ideas muy originales, pero de escaso valor en cuanto a potencial de negocio. Es, por tanto, básico distinguir entre buena idea y buen negocio. No todas las buenas ideas son buenos negocios potenciales. Es más, existen infinidad de prósperos negocios basados en ideas muy simples, por las que nadie hubiera gritado ¡eureka! Las iniciativas de éxito no precisan estar basadas en una idea revolucionaria. Con resolver problemas o ineficiencias en un mercado determinado puede bastar para tener un negocio ganador. No hay buenos o malos negocios, sino buenos o malos gestores. Para empezar, ayudará tener la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es mi competencia? ¿Por qué van a preferir mi oferta? ¿A quién sustituye mi producto?


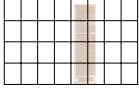
► **Los compañeros de viaje.** Los emprendedores noveles tienden a iniciar su negocio con otros socios en más casos que cuando se trata de una segunda o tercera iniciativa empresarial. Es preciso preguntarse si los socios a los que estamos dando entrada son estrictamente necesarios o si sencillamente se trata del amigo del amigo que estaba presente siempre que se había hablado del asunto, había aportado algunas sugerencias, y, ¡claro, no se le va a dejar de lado! Hay que ser muy frío y no mezclar lo personal con lo profesional. Los emprendedores inexpertos buscan compañeros de viaje más por miedo y por sentirse acompañados que por verdadera necesidad.

Sucede también que en los primeros compases de un negocio, todo es bonito y maravilloso. Dada la ilusión del momento, "no hace falta pactarlo todo porque nos vamos a entender fenomenalmente". Según lo que se plantea al resto de socios, uno puede quedar como un egoísta e insolidario del que (paradójicamente) hay que desconfiar porque parece no confiar en nadie. Uno de los más frecuentes errores, que más ruptu-

Muchas, pero con problemas

► España es uno de los países de Europa donde más empresas se crean: cerca de 125.000 nuevas sociedades mercantiles fueron dadas de alta en 2003. A pesar de ser el nuestro un país de emprendedores, se estima que solamente una de cada cien ideas es verdaderamente llevada a la práctica.
► El 98% de las nuevas empresas son grandes creadoras de empleo. El 90% de las veces se opta por la sociedad limitada.

► ¿Y cuál es el ratio de éxito de los negocios que se inician en nuestro país? El 12% no pasa del primer año; un 68% se muere entre el segundo y el cuarto año, casi siempre por problemas entre socios, falta de capacidad financiera para capear resultados más bajos de lo esperado, o por incapacidad para gestionar el crecimiento. Un 20% (una de cada cinco) sobrevivirá más de cinco años. ●

	Tirada: 908.929 Difusión: 725.710 (O.J.D) Audiencia: 2.978.000 (E.G.M)	Sección: - Espacio (Cm_2): 173 Ocupación (%): 29% Valor (Ptas.): 1.634.159 Valor (Euros): 9.821,49 Página: 91	
	Nacional Dominical Semanal 27/03/2005	Imagen: Si	

ras y situaciones dolorosas provoca, es no definir cómo se va a remunerar a cada participante. Típico pacto indefinido: fulano vendrá solamente por las tardes; mengano es el que va a dedicarse más a fondo (suele ser el promotor de la idea original); zutano verá lo que puede ir viniendo. Eso sí, todos ponen el mismo dinero y van a partes iguales, sin importar el tiempo de dedicación, pues después de todo... ¡somos socios! La pelea está servida. En menos de cuatro meses, mengano está quemado de dejarse la piel; zutano, que dijo venir cuanto fuera posible, no hace nada y encima pide explicaciones, y fulano aparece tres mañanas de las seis prometidas...

Es esencial discriminar entre aportación (capital, conocimiento o *know-how*, activos, marcas, patentes, etcétera) y trabajo. Nunca deben mezclarse las horas de trabajo con las inversiones, ni con la asunción de riesgos. Separar tales conceptos ahorra muchos dolores de cabeza. Y, por muy duro que suene, es incluso necesario pactar cómo se va a proceder ante una eventual disolución o salida de uno de los "convidados".

► **Falta de planificación.** Una vez la idea y el negocio se comprueban atractivos, y se ha decidido quién y cómo va a participar, hay que evitar la tercera naturaleza de los errores: los derivados de la falta de planificación. De hecho, las estadísticas revelan que la mayoría de nuevos negocios no suelen hundirse durante el primer año, sino entre el segundo y cuarto ejercicio.

Los negocios funcionan únicamente si se invierte seriamente en ellos. Las fórmulas de "sigo con mi trabajo actual mientras el tema arranca", "no pongamos nadie a trabajar, sino que a medida que tengamos trabajo ya iremos buscando recursos" no conducen a parte alguna. No es preciso tirar la casa por la ventana el primer día, pero los negocios a medias tintas no suelen levantar el vuelo. Adicionalmente, hay que hacer números pensando en que lo peor suceda. ¿Cuánto se podrá aguantar en caso de que las peores de las previsiones se cumplan? No es recomendable emprender una aventura empresarial basada en que las cosas vayan como es de esperar. Aún más: muchas empresas se inician con el dinero preciso para el primer año. Sorpresa: el tema va bien y resulta que no hay músculo financiero para continuar adelante. Igual que arrancar a medias tintas es algo a evitar, crecer a medias tintas es mucho peor: se puede perder todo lo conseguido y los clientes o proveedores que al inicio confiaron en nosotros se dan cuenta de que nuestra empresa no podrá crecer con ellos y no tardarán en buscar otras alternativas. Y es que, después de todo, montar un negocio no es demasiado difícil. Lo más complicado es mantenerlo y hacerlo crecer. ●



Fernando Trias de Bes es profesor de Esade, conferenciante y coautor, junto a Alex Rovira, del libro 'La buena suerte', con casi dos millones de copias vendidas en el primer año y los derechos adquiridos para 34 idiomas.