

EL LIBRO NEGRO DEL EMPRENDEDOR FERNANDO TRIAS DE BES

RESUMEN: LOS FACTORES CLAVE DE FRACASO

- Pensar que la idea o la oportunidad detectada es el motivo que le induce a emprender es un autoengaño flagrante y demasiado habitual. La idea es el vehículo de la actividad emprendedora, pero nunca una motivación sólida y duradera.
- La idea de negocio no es un motivo. No la tenga en cuenta para tomar su decisión. Además de la idea, cualquier otro motivo para emprender, entendido como detonante, es irrelevante. Lo importante es la motivación, es decir, si está suficientemente ilusionado con el hecho de emprender.

Primer FCF: emprender con un motivo, pero sin una motivación.

- emprender no es una acción puntual, no es un lance de juego. emprender es una forma de vida. El verdadero emprendedor necesita y abraza la incertidumbre. Si la incertidumbre le vence, piénseselo. El auténtico emprendedor disfruta emprendiendo, el acto de emprender es un medio y un objetivo al mismo tiempo. La persona con carácter emprendedor es aquella que ama la incertidumbre y el propio acto de emprender.

Segundo FCF: no tener carácter emprendedor.

- En el caso de emprender hay una faceta personal que permite a cualquier persona sin madera de emprendedor ser capaz de sobrevivir y triunfar en casi cualquier aventura empresarial. Se trata de la capacidad de sobreponerse a las dificultades, de afrontar reveses. Llámeme capacidad de sufrimiento, espíritu luchador, tenacidad...
- Los resultados que se obtienen nunca coinciden, para bien o para mal, con las expectativas. Eso siempre genera problemas. El camino del emprendedor está lleno de imprevistos y errores. Esto puede obligarle en ocasiones a redefinir radicalmente el negocio, con todo lo que ello conlleva. Ser una persona que no se rinde permite superar todo esto y más. Ser luchador constituye un salvoconducto para las personas que no tienen madera de emprendedor. Puede que usted no tenga carácter emprendedor, pero puede suplir esta carencia con espíritu de sacrificio. El espíritu luchador suele ser consecuencia de unas circunstancias y una educación determinadas. Pero si no se tiene, puede desarrollarse. Ponerse retos intelectuales o físicos es un buen entrenamiento para aumentar la capacidad de sufrimiento.

Tercer FCF: no ser un luchador.

- Ningún emprendedor ha dejado de cometer un gran error. Entre todos estos problemas, está el gran error. Que nadie olvide esto. No hay emprendedor o profesional que no haya cometido un gran error en su vida. Otra cosa es que lo reconozca o quiera explicarlo en público.
- La mayoría de las veces la gente se asocia por miedo; otras veces, como medio de conseguir recursos que, a corto plazo, salen gratis, pero que a largo plazo son los más caros de todos. Emprender implica cierta soledad, pero esa soledad le dará velocidad y libertad para imponer sus decisiones e intuición. Asíciase sólo cuando requiera algo que no pueda conseguir de otro modo. Y, preferentemente, cuente sólo con socios capitalistas; no se asocie para compartir trabajo.

Cuarto FCF: contar con socios cuando en realidad puede prescindir de ellos.

- Los criterios más importantes para escoger socios son, por este orden: honradez y valores alineados con los suyos (esta primera condición es excluyente); en segunda instancia, complementariedad con su carácter y sus competencias; que sean personas que realmente aporten valor. Es fundamental hablar y explicar cuál es la ambición que se persigue con el proyecto y que esta ambición esté plenamente compartida sin ningún tipo de duda.

Quinto FCF: escoger socios sin definir criterios de elección relevantes.

- El primer pacto que hay que hacer es cómo proceder el día en que alguno de los socios decida desvincularse del negocio. El modo más justo de separarse revela el modo más justo de asociarse. No invente cosas raras a la hora de decidir qué porcentaje tendrá cada socio. Los activos y el dinero entregados a la empresa han de valorarse por su precio justo y se convierten en acciones. El trabajo se remunera con sueldo, a poder ser, de mercado. El resto de activos que se cedan a la empresa por parte de algún socio y que no se valoren como acciones deben alquilarse o dejarse a deber.

Sexto FCF: ir a partes iguales cuando no todo el mundo aporta lo mismo.

- Las desavenencias entre socios siempre aparecerán. Suelen guardar relación con (la percepción de) cuánto negocio, clientes o esfuerzo aporta uno respecto al otro. La peor fuente de desavenencias son las desconfianzas en cuanto a la fidelidad. Otras causas menos sangrantes (pero que acaban siendo importantes) tienen que ver con el estilo y la apariencia que se quiere dar al negocio. Finalmente, la desavenencia más común es la lógica modificación de objetivos y deseos vitales que se producen en una persona a medida que pasan los años y que, forzosamente, se trasladan al negocio. Pactado todo es necesario, pero aún más importante es tener confianza y libertad para plantear cualquier, repito y subrayo, cualquier, tema a sus socios.

Séptimo FCF: falta de confianza y comunicación con los socios.

- Nunca ponga todas sus esperanzas en la idea. Lo importante no es la idea, sino la forma de la idea. Sólo podrá averiguada hablando y mostrando su idea al mayor número de personas posible. No se centre en qué va a vender, sino en por qué los clientes le van a comprar. A toda idea le corresponde no sólo una forma que la hace ganadora, sino también un modelo de negocio que la hace viable. Es fundamental diseñar ambas cosas. Normalmente, la idea es inmutable y la forma de la idea varía a lo largo del tiempo. Hay que tener flexibilidad y humildad para modificar la idea tanto al inicio de las actividades como durante las mismas, cuando los indicios lo recomiendan.

Octavo FCF: pensar que de la idea depende el éxito.

- La elección del sector de actividad en el cual emprenda ha de ser el resultado de una decisión consciente, nunca la consecuencia aleatoria de una idea de negocio. Emprenda en sectores que le atraigan mucho o en productos que le encanten. Emprenda en sectores que conozca. Si no los conoce, dedique tiempo a conocerlos o rodéese de personas de ese sector. Por lo general, para no fracasar hay que aportar algo nuevo al sector de actividad en el que uno se introduce, y eso sólo puede hacerse sabiendo qué reglas se están rompiendo y no desde el desconocimiento o la ingenuidad.

Noveno FCF: adentrarse en sectores que no gustan o se desconocen.

- Un sector de actividad atractivo es un generador de liquidez mayor que el de un socio capitalista o una entidad financiera. El buen emprendedor se rodea de circunstancias favorables. El sector de actividad es la circunstancia más importante que rodea al emprendedor. Por tanto, ha de ser atractivo. Incluso el mejor emprendedor, en un sector en crisis, lo hace mal. Es tan importante la elección de dónde y cuándo invertir, como la de cuándo des invertir. Busque sectores que crezcan, o en los que haya poca competencia, o que sean rentables, o que requieran poca inversión inicial. Emprenda en ciclos económicos expansivos o en países o áreas geográficas en auge.

Décimo FCF: escoger sectores de actividad poco atractivos.

- Las necesidades personales del emprendedor pueden arruinar un negocio. Diversifique sus ingresos para aguantar el máximo tiempo posible sin depender de su negocio. Si es necesario, viva de alquiler, y ahorre cuanto pueda antes de dejar su trabajo actual, si es el caso. Incorpore su sueldo en el plan de negocio y elabore éste imaginando el peor de los escenarios posibles. Cuente con inversores si al incluir su sueldo en el plan de negocio ve que precisa de más capital. No viva como un rico a las primeras de cambio. Déle margen de maniobra a su empresa. No emprenda sin el apoyo incondicional de sus familiares, que deben ser conscientes de las posibles carencias a las que ellos también se enfrentan si las cosas tardan en ir bien.

Undécimo FCF: hacer depender el negocio de las necesidades familiares y las ambiciones materiales.

- Muchas personas emprenden para poder conciliar su vida personal y profesional, pero emprender es todo lo contrario. Supone inundar tu vida personal de los problemas de tu vida profesional. Emprender proporciona muchas satisfacciones, pero éstas son distintas a las de la obtención de tiempo personal.

Duodécimo FCF: emprender sin asumir el impacto que tendrá sobre nuestro equilibrio vital.

- Hacer planes sirve principalmente para detectar momentos en los que habrá que modificar el modelo de negocio con el cual se arranca. El modelo de negocio es el marco empresarial que acoge la idea. A cada idea le corresponden modelos inviables y modelos que la hacen sostenible. El modelo de negocio más adecuado a la forma de su idea es el que da beneficios más rápidamente y es sostenible a medio y largo plazo. La sostenibilidad es más importante que el crecimiento.

Decimotercer FCF: crear modelos de negocio que no dan beneficios rápidamente y de modo sostenible

- Hay que distinguir entre emprendedores y empresarios. Al primero le gusta crear. El segundo sabe gestionar y hacer crecer el negocio y disfruta con ello. Si éste es su caso, si usted es emprendedor pero no es empresario, prepare el terreno cuando detecte que se aproxima el momento de dejar de estar al frente de su empresa. No permita que las ataduras emocionales que le unen a su negocio le impidan dar ese paso, si es que la evidencia demuestra que es lo mejor que puede hacer.

Decimocuarto FCF: ser emprendedor y no empresario, y no retirarse a tiempo.