

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El libro negro del emprendedor

*No digas que nunca
te lo advirtieron*

FERNANDO TRÍAS DE BES



Ser emprendedor constituye una postura vital, una forma de enfrentarse al mundo que implica disfrutar con la incertidumbre y la inseguridad de qué sucederá mañana. No existen ideas brillantes que, por sí solas, den lugar a negocios redondos: lo esencial es cómo un concepto se pone en práctica. Sin embargo el 90% de las iniciativas fracasan antes de cuatro años y sólo el 3% de los manuales de empresa se dedican a explicar por qué. De ahí la relevancia de este libro. Fernando Trías de Bes, coautor de *La buena suerte*, analiza los factores clave del fracaso y define los rasgos que debe reunir un verdadero emprendedor: motivación y talento para ver algo especial en una idea que puede que otros ya conozcan. Pero, por encima de todo, es necesario disponer de un espíritu luchador: no fracasan las ideas, sino son las ilusiones las que se dejan vencer por falta de cintura, imaginación y flexibilidad para afrontar imprevistos.

¿A QUIÉN VA DIRIGIDO ESTE LIBRO?

Este libro es para toda persona —sea cual sea su formación y experiencia— interesada en emprender un negocio, de cualquier índole o tamaño. Desde un ejecutivo que se lanza a una aventura empresarial de gran envergadura hasta un ama de casa que planea montar una tienda de ropa. Es decir, este libro está destinado a cualquier persona emprendedora.

Susplicaces lectores interpretarán en el párrafo anterior un desmedido interés por llegar al máximo de personas y, así, seducirle a que compre este libro. De este modo el firmante obtiene el máximo de ingresos en forma de derechos de autor. Su sospecha es legítima: ¿cómo puede un mismo texto sobre emprendedores ser útil a personas tan distintas? La respuesta: porque cuando se trata de emprender, la experiencia empresarial no garantiza el éxito. Los errores del emprendedor no suelen ser de gestión, sino errores propiciados, paradójicamente, por la misma fuerza que induce a emprender: la ilusión.

En efecto, la ilusión es el motor del emprendedor, pero también su peor enemigo. La ilusión ciega incluso al más experto director general. No estoy afirmando que la ilusión sea una fuente de errores en sí misma, pero es un velo que, a menudo, impide ver la realidad tal como es. Y, sin duda, la principal causa de los nuevos negocios que fracasan es la falta de objetividad de quien los emprende, la incapacidad para asimilar la realidad tal como es.

Adicionalmente, no es preciso ser un licenciado en económicas o empresariales ni haber seguido un curso de gestión empresarial, máster o posgrado para comprender este libro. Éste no es un libro técnico, y lo que aquí se expone puede ser asimilado por cualquier persona.

Así que me ratifico: «Para todos los públicos»... que están pensando en emprender un negocio.

¿QUÉ TIENE ESTE LIBRO QUE NO TENGAN OTROS?

Se han escrito multitud de libros para emprendedores. Probablemente, en la misma estantería de donde tomó este ejemplar hay expuestos varios títulos dirigidos a emprendedores. ¿En qué se diferencia éste? ¿Por qué añadir un título más a un área donde ya se ha dicho casi todo?

Por dos motivos.

Primero, porque este libro aborda lo que no se dice en casi ninguno de ellos, por estar «mal visto».

En el momento de emprender un negocio a nadie le gusta que le expliquen cómo reaccionar cuando su socio, que dos meses atrás estaba como loco con la idea, le diga que no lo ve claro y, de pronto, uno se queda solo ante el peligro. Tampoco a nadie le gusta que le digan que su gran idea no es lo importante, o que su ilusión por emprender responde en realidad al incontenible y universal deseo de darle una patada a su jefe ahí donde acaba la espalda o que no tiene suficiente coraje para ser emprendedor...

En su lugar, los manuales sobre nuevos negocios se centran en cómo confeccionar presupuestos, en los aspectos técnicos que hay que tener en cuenta (capital, inversiones, etc.) abordan modalidades legales y formas jurídicas, las diferentes (pocas) ayudas públicas y fuentes de financiación. Este libro no se adentrará en estos aspectos. No porque no sean necesarios, sino porque ya están bien cubiertos y, lo más importante, porque, bajo mi particular punto de vista, no son los causantes de que los emprendedores fracasen.

Los negocios no suelen fracasar por falta de competencias técnicas de sus emprendedores, sino debido a motivos mucho más mundanos: problemas personales, desavenencias con los socios, falta de sentido común, exceso de expectativas, miedos y/o nimios errores que, con el tiempo, se convierten en verdaderos problemas que arrastran el negocio a su inviabilidad.

Así pues, aquí va a abordarse lo que no es habitual encontrar en manuales de empresa ni escuelas de negocios.

Como la película de Woody Allen: todo lo que siempre quiso saber sobre emprender y nunca se atrevió a preguntar.

El segundo motivo tiene que ver con el concepto de fracaso.

Un 90 por ciento de los emprendedores fracasan antes de cuatro años. Algunas fuentes arrojan cifras más lamentables, como 95 por ciento de fracasos antes de cinco años. En España se disuelven cada año cerca de diez mil sociedades mercantiles, así que no podemos esconder las verdades en lo que respecta a la aventura de emprender.

Un fracaso acarrea muchos sufrimientos personales y familiares que pueden ahorrarse conociendo de antemano cuáles son los principales motivos por los que fracasa un emprendedor. Sin embargo, sorprende que la mayoría de libros para emprendedores se nutran de las historias de éxito y de triunfadores del «mundo mundial»: que si Richard

Branson, que si el fundador de Ikea, que si los de YouTube...

He aquí una analogía imperfecta: sabiendo por qué otros tienen éxito evitará usted su fracaso.

Mentira.

Para evitar que un emprendedor fracase ha de saber por qué fracasaron aquéllos a quienes no les fue bien.

Además, bajo mi punto de vista, analizar un éxito no reviste tanto sentido como comprender un fracaso. Un éxito es una oportunidad ya copada por otro, ¿por qué estudiarla entonces? Bueno, de acuerdo, siempre se puede aprender alguna lección o llevarse a otro sector una idea novedosa que un emprendedor aplicó en su área de actividad. Pero desde hace siglos se sabe que «se aprende de los errores». Y no había (o yo no he sabido encontrar) un libro sobre cuáles son las principales fuentes de fracaso de un emprendedor. Igual que la literatura de gestión acuñó el término FCE (factores clave de éxito), me propongo introducir el de FCF (factores clave de fracaso). ¿Y por qué? Pues sencillamente porque para que los factores de éxito puedan tener alguna oportunidad de ser aplicados, el terreno tiene que estar previamente libre de factores de fracaso.

No tiene sentido ofrecer un buen servicio de restaurantes en unas pistas de esquí si los remontes se averían a menudo. Lo primero puede ser un factor clave de éxito, pero lo segundo es un factor clave de fracaso.

He comprobado empíricamente la necesidad de abordar este tema. Por curiosidad, he tecleado en Google «factores clave de éxito» (así, entre comillas) y la búsqueda arroja 20.900 entradas. Luego he tecleado «factores clave de fracaso» y el señor Google ha escupido nada más y nada menos que... dos entradas. ¡Dos en toda la red!

Claro, cosas del idioma. La literatura de negocios tiene su sede en la lengua de Shakespeare. Probemos en inglés. «Key success factors» ofrece 636.000 entradas en Google y «key failure factors» solamente 119. Vamos, que de cada

100 textos que, sea en inglés o en castellano, han tratado factores explicativos de la actuación empresarial o emprendedora, un 99,98 por ciento se han centrado en los de éxito y un 0,02 por ciento en los de fracaso.

No entiendo nada. El 95 por ciento de los emprendedores fracasan antes del quinto año y sólo el 0,02 por ciento de los textos de empresa se dedican a analizar por qué. En cambio, venga a insistir con los ganadores. ¿No es mucho más lógico dar a conocer las piedras con las que tropiezan el 95 por ciento de los emprendedores que analizar a un 5 por ciento de hombres o mujeres de éxito?

Claro, quizá cada persona fracasa por un motivo distinto y no existe una lista universal de factores de fracaso. Me resisto a creerlo. Porque si hacemos honor a la condición humana, estaremos de acuerdo en que el ser humano tropieza siempre con las mismas piedras. Por tanto, saber cuáles son puede ayudar a muchísima gente.

Creo firmemente que seremos mucho más útiles a los emprendedores ayudándoles a identificar primero lo esencial, lo que no debe fallar. Solventado esto, cada emprendedor tiene ya la suficiente capacidad e inteligencia para identificar sus propios factores de éxito.

Pero este libro es algo más. Reza el subtítulo: «No digas que nunca te lo advertieron».

Esto de emprender es un asunto serio. No estamos hablando de montar la tienda de la Señorita Pepis o un puesto de pulseras en una playa de Ibiza. Estamos hablando de emprender, de jugarse el dinero propio, de arriesgar una carrera profesional, de comprometer la economía familiar del emprendedor, a menudo, su propio patrimonio.

La Fundación Cultural Banespyme de Banesto tiene como objetivo fomentar el espíritu emprendedor en España. Pero igual que se habla de consumo responsable y de responsabilidad social corporativa^[1], ahora que eso de ser responsable está tan en boga, también es necesario fomentar el espíritu emprendedor de un modo responsable.

¿Qué quiero decir? Pues que fomentar el espíritu emprendedor no sólo debe perseguir que haya más emprendedores, también ha de asegurarse de que éstos lo sean de más calidad. Animar a emprender a personas que no están preparadas no es fomentar el espíritu emprendedor, es un ejercicio de irresponsabilidad. Por eso la Fundación Cultural de Banesto ha querido dedicar recursos y tiempo a explorar esta cuestión.

Es cierto. emprender es demasiado importante como para que no haya un libro que advierta de los lados más oscuros del oficio de emprendedor.

He querido escribir un libro realista. La verdad de lo que supone emprender. Una actividad que procura muchas satisfacciones, pero también muchos dolores de cabeza y duros momentos. Es bueno que el emprendedor sepa cuáles son, que tenga una idea aproximada de lo que se va a encontrar.

No es mi intención desmotivar al potencial emprendedor. Eso sería, sencillamente, sadismo. Pero una persona que, tras la lectura de estas líneas, decida no seguir adelante era, con casi toda probabilidad, un fracaso empresarial en potencia, la crónica de una muerte anunciada. La ingenuidad es a veces buena, pero, en el caso de emprender, es muy peligrosa. Así que cuanta más información y más realista, mejor.

Insisto: el propósito de este libro no es desanimar al emprendedor, sino todo lo contrario: que el verdadero emprendedor se reconozca a sí mismo y se lance a la aventura.

En resumen, este libro es su prueba de fuego definitiva. Si al volver la última página aún quiere seguir adelante con su idea, sin duda alguna es usted un emprendedor auténtico. Porque le aseguro que voy a ponerle más palos en la rueda que en la entidad financiera donde irá a pedir el crédito para su nuevo negocio.

De hecho, este libro va a ser como un combate de boxeo. Le propongo el siguiente juego. Usted es uno de los

púgiles, el aspirante a emprendedor. Y supongamos que el libro es el campeón del mundo de los pesos pesados, que defiende el título mundial. Vamos a mantener un combate de 14 asaltos. El libro va a lanzar muchos derechazos a su hígado y veremos si usted, querido lector o lectora, aspirante al título, va a aguantarlos.

Por eso el libro está planteado en 14 asaltos, organizados en cinco partes. Si al final de los 14 asaltos, aún se sostiene usted en pie en el *ring* y manifiesta que quiere seguir adelante con su idea de negocio, entonces el aspirante habrá derrotado al campeón. En tal caso, le aseguro que es usted un emprendedor auténtico y que tiene muchos puntos para mantener el título en su poder durante años y años.

Pero no me conformaré con sólo dar puñetazos. Plantear un problema sin sugerir una solución es propio de una mentalidad destructiva. Y este libro no lo es. He procurado aportar las soluciones e ideas que permitan al emprendedor minimizar al máximo los factores clave de fracaso (FCF) que, fruto de mi investigación, experiencia y trabajo de campo, he identificado.

¿QUIÉN SE HA CREÍDO EL AUTOR QUE ES?

Ya se sabe que *excusatio non petita, accusatio manifestat* (una excusa no solicitada manifiesta acusación). No pretendo justificar mis competencias para acometer este breve

ensayo. Si lo escribo es porque me creo capacitado para ello. Pero pienso que un emprendedor que va a arriesgar su carrera, tiempo y dinero en montar un negocio, tiene derecho a valorar si esta fuente es, a la vista de sus necesidades, suficientemente sólida.

Para escribir este libro me ha servido relativamente poco mi licenciatura en ciencias empresariales, mi MBA y, aún menos, mis 14 años como profesor en ESADE. No escribo este libro como académico, sino desde mi vertiente de emprendedor.

Ni soy ni he sido un gran empresario, pero sí un emprendedor. Abordaré este aspecto en el último asalto: hay que distinguir entre emprendedor y empresario. En el momento en que mi empresa adquirió cierta dimensión, decidí dejar de trabajar en ella y ponerla en manos de un director general independiente. Digamos que me divierte más crear que gestionar. Soy mucho más emprendedor que empresario.

Fundé mi empresa en 1996, con 28 años de edad. Llevaba seis años trabajando por cuenta ajena. Empecé con un socio, 100.000 pesetas de capital y muchas ilusiones. Durante los primeros seis años reinvertí todo lo que la empresa generaba. Era un doble o nada continuo. Y salió bien. Sin embargo, era joven, carecía de experiencia como emprendedor, y cometí muchos errores. Pero pude, siempre con la ayuda de las personas con quienes trabajé, superar en mayor o menor medida cada uno de ellos.

En el momento en que escribo estas líneas, la consultoría de investigación de mercados que fundé tiene oficinas en Barcelona y Madrid, da empleo a casi una cincuentena de personas y ha trabajado para más de 100 corporaciones de casi todos los rincones del mundo. Por tanto, mi experiencia de emprendedor se centra en el sector servicios de una empresa que pasó de despacho profesional a pequeña empresa, de pequeña empresa a mediana, y de mediana a grande dentro del sector servicios. Nunca hubiese escrito

este texto sin haber pasado por esos 10 años de aventura empresarial.

Reitero que el párrafo anterior tiene el único propósito de informar al lector que desconozca mi trayectoria profesional en el mundo de la empresa. Congratularme de ello por escrito sería un ejercicio de vanidad innecesario. Mis logros profesionales parecerán fantásticos para algunos y nimios para otros. Los expongo sólo para aportar más información al lector a la hora de ponderar lo que las próximas líneas contienen.

Mi vertiente de emprendedor no ha sido la única fuente de inspiración. También me he basado en las experiencias de otros emprendedores que he tenido la ocasión de conocer: personas que fundaron negocios y con quienes he compartido alegrías y penas, y con quienes he podido contrastar criterios, decisiones y dudas.

También me ha servido mucho ver de cerca bastantes casos de personas a punto de emprender un negocio. Nunca me he dedicado al asesoramiento de emprendedores (ni me dedico a ello), pero, sobre todo durante la última década, he atendido a decenas de conocidos o familiares que me pidieron consejo antes de emprender sus negocios. En algunos casos he podido seguir su evolución, lo que me ha ido dando cierta perspectiva de sus aciertos y errores.

Mi método de trabajo para este ensayo fue el siguiente. Primero me documenté cuanto pude sobre la materia. Después, en función de mi experiencia y todo lo que había leído, enumeré una primera relación de los que consideré FCF.

Con esta primera lista me disponía a acometer el libro cuando, de pronto, me percaté de las consecuencias de no ir un punto más allá. Muchas personas leerán este texto. Puedo estar influyendo en sus vidas y en sus decisiones, y eso es una gran responsabilidad. Decidí que estaba obligado a contrastar mis conclusiones. Fue por eso que entre la

Fundación Cultural Banesto y yo organizamos una ronda de entrevistas con todo tipo de emprendedores.

La idea era que el programa «Emprendedores» de la Escuela Banespyme abordase en su cuarta edición los fracasos empresariales para ayudar a otros emprendedores a identificar dónde se producen éstos. Así que parte de las entrevistas fueron grabadas y emitidas en televisión durante este año 2007. Tanto estas entrevistas como las que realicé por mi cuenta están reflejadas en las conclusiones de este libro.

Seleccionamos personas con diversas características. Una, que tuviesen una experiencia mínima de 10 años como emprendedores. Dos, que o bien hubieses experimentado un fracaso (es decir, cerrar una empresa que crearon), o que hubieses pasado por momentos realmente críticos y que, por tanto, pudiesen explicar qué error les puso en esa tesitura de la que finalmente pudieron salir y otros no salen nunca. En tercer lugar, quisimos una muestra muy diversa. Entre las personas entrevistadas hay desde un dentista hasta el propietario de una industria química, pasando por emprendedores que montaron empresas de servicios profesionales o cadenas de restauración.

Lo cierto es que el libro no sería lo que es sin sus aportaciones. Esta fase final del proceso fue fundamental y tuvo un significativo impacto en el resultado final del libro. Las entrevistas tuvieron una triple utilidad. Primero, la de confirmar mis hallazgos. Lo que consideré FCF fueron en su mayoría confirmados por otros emprendedores. Segundo, los matices. En la vida los matices son fundamentales. También lo fueron en esta investigación. Muchas de mis conclusiones ganaban valor si aprendía a matizarlas de modo adecuado. Tercero, para identificar dos FCF que no identifiqué en la primera fase. En definitiva, confirmación de mis hipótesis, introducción de matices y aportación de nuevas ideas.

Quisiera agradecer especialmente las contribuciones de las entrevistas que me concedieron Juan José Nieto, Juan Mateo, Felip Artalejo, José Aguirre, Armando Lerís, Víctor Arrese, Josep Lluís Lloreda, Xavier Gabriel, Juan Eusebio Pujol, Josep Lagares, Ferran Soriano, José María Ruiz Millet, Emilio Mayo y Ramón Rocasalbas. Ellos me dedicaron más tiempo que nadie y es por eso que la mayoría de testimonios que he incluido son suyos.

Reitero: el libro no sería el mismo sin ellos y, lo más importante, probablemente no me sentiría tan cómodo para influir sobre multitud de personas que van a emprender sin el espaldarazo que estos emprendedores me dieron con sus opiniones.

También creo que soy la persona adecuada para escribir este libro porque tengo la experiencia e ingenuidad justa.

Ya se sabe que la ingenuidad disminuye a medida que nos hacemos mayores y la experiencia, en cambio, aumenta. En estos momentos tengo 39 años. Empecé a trabajar hace ya casi 17 años. Estoy en el punto donde la curva de ingenuidad (que decrece con el tiempo) y la de experiencia (que aumenta) se cruzan. En ese punto de intersección, tengo la experiencia suficiente para hablar de este asunto y estoy en un nivel de ingenuidad que todavía me induce a pensar que alguien hará caso de lo que aquí se expone.

Del mismo modo que un anciano no da consejos a su nieto sobre asuntos que él habrá de descubrir por sí mismo, a veces pienso que estos consejos no van a servir de nada porque son cosas que el emprendedor debe ir descubriendo por sí solo.

Pero lo dicho, mi ingenuidad aún me hace creer que alguien tendrá en cuenta este libro a la hora de emprender.

Y por si fuera así, quisiera lanzarle una...

ADVERTENCIA: HA COGIDO UN EJEMPLAR DEFECTUOSO

Desde un inicio voy a ser muy sincero.

Ha adquirido (o está hojeando de extranjis) un ejemplar defectuoso. No, no mire el encolado ni las cubiertas. Las hojas están bien numeradas.

El defecto es otro.

No es seguro que todo cuanto aquí se afirma sea cierto. De hecho, ya le anticipo que he dado de alta una página en Internet donde la gente pueda votar y exponer su parecer a favor y en contra de las afirmaciones que aquí realizo^[2].

Pero esto no es diferente a lo que sucede con cualquier otro manual de economía o empresa. Las ciencias económicas (¿ciencias?) y las ciencias empresariales (¿ciencias?) se caracterizan por tener más excepciones que reglas.

Es cierto. El mundo de los negocios está regido por una regla inquebrantable: no hay reglas válidas. No hay recetas cerradas. Lo que en un caso sirve, en otro es inútil. Lo que sería recomendable en una situación, en otra sería una aberración. Si yo afirmase que las que aquí se ofrecen son verdades irrefutables, estaría atentando contra la verdad (valga la redundancia).

Muchas personas retaron las máximas de este libro, y sin embargo, tuvieron éxito. Ahora bien, ¿sabían que estaban contraviniendo las reglas? Soy de los que creen que no hay mejor estrategia que retar lo establecido ¡pero sabiendo que uno va contra corriente!

Xavier Gabriel, el fundador de la administración de lotería de La Bruixa d'Or, que en el año 2006 facturó 102 millones de euros con cinco empleados y 100 metros cuadra-

dos, dice que su estrategia ha sido hacer siempre lo contrario de lo que la gente dice que hay que hacer.

Estoy de acuerdo. Ser diferente asegura tener una propuesta única. Pero una cosa es ser distinto desde el desconocimiento, y otra, desde la audacia. Si uno conoce las reglas de juego, podrá contravenirlas con mayores garantías de éxito.

Los buenos innovadores no actúan a ciegas, y por eso no podemos hablar de inconsciencia, sino de creatividad empresarial.

Del mismo modo, usted puede no hacer caso de lo que aquí se recomienda y, aún así, tener éxito. Por eso estoy convencido de que el carácter defectuoso de este libro ayudará a muchos emprendedores: o les abrirá los ojos para modificar cuestiones que no habían tenido en cuenta o se mantendrán en sus estrategias con mayor conocimiento de causa.

Las cinco partes en las que se ha estructurado este ensayo corresponden a las áreas que concentran la mayor parte de factores que inducen al fracaso y que son: la naturaleza de la persona que emprende, los socios, la idea de negocio, la situación familiar del emprendedor y la gestión del crecimiento.

¡Gong!

Primer asalto.