

De los **NEGOCIOS ROMÁNTICOS**  
y de cómo sobrevivir en el empeño



Fernando Dugo





[www.negociosromanticos.es](http://www.negociosromanticos.es)

Edita: Fernando Dugo Benítez

Diseño y maquetación:  
ADE Consultores en Comunicación, S.L.L.  
[www.adeconsultores.com](http://www.adeconsultores.com)

## Sinopsis historial

---

Fernando Dugo Benítez (1955) es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Sevilla y Diplomado en Alta Dirección por IESE.

Es auditor excedente incluido en ROAC y experto en e-learning.

Ha tenido la oportunidad de trabajar en la Administración Pública (Jefe de Sección del Servicio de Administración, auditor interno, Secretario Comisión de Compras en la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía) y Profesor encargado de la asignatura de Organización de Empresas en la Universidad de Granada, en la Empresa Pública (Gerente de la Escuela Andaluza de Salud Pública), la gran empresa (comercial, formador, consultor externo en Price Waterhouse Coopers) y como empresario (tiendas Pabellón de Andalucía en Expo92, comercios de muebles de diseño, decoración con globos, formación y consultoría a PYMES).

Ha sido Secretario del Colegio de Economistas de Sevilla.

Lleva más de 25 años simultaneando la actividad profesional con la enseñanza, formando a desempleados, técnicos y empresarios en Orientación laboral, Dirección, Exportación, Marketing y Habilidades Directivas; siendo pionero en la implantación de la Metodología de Simulación de empresas en programas para administrativos y emprendedores de Andalucía.

En la actualidad es consultor de PYMES, Director de Programas y tutor de proyectos en el área de internacional de EOI Escuela de Negocios y empresario.

Ha realizado varias publicaciones sobre búsqueda de empleo y creación de empresas.





## ÍNDICE

¿Qué son los negocios románticos?	7
1. Objetivos que se pretenden obtener	10
2. Los tres problemas más importantes de las microorganizaciones	12
3. Los otros problemas	16
4. ¿Cómo somos?	31
5. Soluciones críticas al alcance de la mano	44
6. Áreas de mejora	81
7. Guía breve para pasar de la dimensión mínima a la dimensión de seguridad	91
8. ¿Por qué hay que apoyar a los negocios románticos?	94
9. Un caso particular: las cooperativas	98



## ¿Qué son los negocios románticos?

---

Este libro va dirigido a los profesionales y empresarios de pequeñas empresas, con mi voluntad de que les sea útil y de aprovechar las experiencias de otros empresarios con los que he podido compartir sus situaciones, vivencias, soledades y alegrías.

En mi desarrollo profesional he tenido la oportunidad de conocer a muchos y he tenido la oportunidad de aprender de cada uno y en mi medida, de ayudarlos. También he vivido –y sigo viviendo– mis propias experiencias.

Como profesor de una Escuela de Negocios en Programas para emprendedores, consolidación de empresas e internacionalización, cuando he buscado material para mis clases, me he dado cuenta de que no existe una documentación específica para estas empresas. El material del que se puede disponer está enfocado a grandes empresas y como práctica habitual, en el mejor de los casos, lo que suele hacerse es extrapolar esa información para aplicarla a las microempresas. Lo cual resulta en muchos casos imposible además de ineficiente.

Por poner un sencillo ejemplo: no es lo mismo un departamento de marketing con varias personas, con una planificación anual, un presupuesto, etc., que una empresa pequeña donde el Departamento de Marketing es una persona, el Sr. López, que difícilmente es capaz de reunir algunos recursos para hacer un Plan, que finalmente hace el mismo Sr. López y de diseñar una estrategia que el Sr. López desarrolla. Por supuesto, también el Sr. López es quien se ocupa de hacer los textos, de maquetarlos, de llevarlos a la imprenta, de corregirlos, de...

El Sr. López además es el Director Gerente, el Jefe de Administración, el Jefe de Marketing, el Jefe de RR.HH., de Producción y, por supuesto, operativo de cada uno de todos los departamentos que dirige. A veces, él sólo y en ocasiones con el apoyo de una, dos, tres personas... a las que además –muchas veces– tiene que enseñar.

"Chico para todo" o, como se suele caracterizar en Organización de Empresas, "Hombre Orquesta", el que toca todos los instrumentos. Y claro, estar en todo, saber de todo, tener tiempo para todo, es bastante difícil, aunque alguno habrá.

Quiero decir ya, que desde mi punto de vista los mejores profesionales del mundo empresarial los he conocido entre este colectivo. Gente que se la juega con todo, que despliega una imaginación espectacular, que mete horas sin límite, con una voluntad, esfuerzo y motivación máxima. Y en la soledad más absoluta: poco o ningún apoyo público; menos aún de los bancos y con el personal "justito" en calidad y cantidad.

La familia apoya pero, por nuestro bien y el suyo, los detalles del día a día no se llevan a casa. O no se deben llevar...

Muchos de ellos proceden de grandes empresas y han tomado la decisión personal de ser "cabeza de ratón mejor que cola de león". Que ya que hay que trabajar para vivir, mejor se haga para uno mismo, marcando estilo y modo propio, no acatando órdenes y políticas con las que no se está de acuerdo, etc. Y que correr el riesgo de poner todo en el empeño, vale la pena.

Por circunstancias de la vida he tenido la oportunidad de trabajar en la Administración Pública, la Empresa Pública, la Gran Empresa, la Universidad y empresario de pequeñas empresas. Pienso que a pesar de todos los pesares, es la mejor opción y animo a todo el mundo a que lo intente.

Es difícil ganar 3 000 euros trabajando para otro. Y a qué coste. Trabajando para tí, con tal de que lo hagas razonablemente bien, en poco tiempo, puedes ganar eso y mucho más. Aunque, salvo que todo marche muy bien, tampoco mucho más.

De ahí el título de este libro. Los negocios románticos son esos que uno emprende para hacer lo que realmente le gusta, porque cree que sabe algo de eso y quiere mostrarlo, porque quiere además hacerlo a su modo y sin el más mínimo interés en convertirse en El Corte Inglés, la Coca-Cola o Microsoft.

La ambición está en hacer algo bien, bonito, crear algunos puestos de trabajo, poder dar a los clientes la atención y el tiempo que merecen. Clientes, en muchos casos, también amigos. Y poder vivir de eso. Y disponer de tiempo libre para otras muchas cosas que nos ofrece la vida como criar a los hijos, estar con los amigos, hacer deporte o cualquier otra de las actividades sociales que proporcionan felicidad a las personas.

He visto a muchos emprendedores caer en el empeño y tras un fracaso quedarse descapitalizados y, lo que es peor, con deudas difíciles de levantar.

Este libro se dirige a empresarios que ya llevan un tiempo: tres, cuatro, cinco años. Que tienen una experiencia suficiente y que mejor o peor, siguen en el mercado.

Este empresario o profesional verá sus vivencias reflejadas en este libro. Para ellos, para vosotros, me he animado a escribir algunos consejos que estimo pueden ayudar a que las cosas se hagan mejor y se minimicen los errores.

He procurado ir al grano, no usar tecnicismos y centrarme en lo fundamental. También repito ideas para mí importantes, machaconamente, adrede.

Me considero microempresario y mis padres lo fueron. Tenían un pequeño colegio. Mi madre, maestra, lo dirigía con su estilo y gran personalidad. La Escuela tenía su nombre, pero para todos era "El colegio de Doña María". Mi padre, lo administraba. Llamarle negocio me suena fuerte, aunque consiguieron darnos una buena vida y formación superior a siete hermanos. Pero era romántico: para muchos, muchos niños y niñas la falta de dinero no fue un inconveniente para estudiar en el Colegio de Doña María.

De cómo conseguir sobrevivir en el empeño trata este libro. Y se puede. No lo dudes.

Fernando Dugo.  
Sevilla, julio 2012.

## 1. Objetivos que se pretenden obtener

---

De forma general, pretendo que estas páginas sean una ayuda para los pequeños empresarios a la hora de verse reflejados en las situaciones que comento y les sean de aplicación las posibles soluciones que planteo.

Sea cual sea el sector de actividad dónde se desempeñen, su grado de tecnología, su localización geográfica, sus medios de producción, etc. Me centro en las situaciones que he detectado en las organizaciones de pequeño tamaño, desde su constitución hasta su incipiente desarrollo.

Problemas transversales y funcionales que la mayoría de ellas tienen y que, desde mi punto de vista, son los causantes de la difícil situación en las que se encuentran o pueden encontrarse.

Hay empresas que desaparecen por un mal diseño del modelo de negocio, por desfase entre los ingresos previstos y los reales, o bien por problemas financieros. Sin embargo, muchas desaparecen por problemas entre los socios, por no existir un recambio en la dirección, por enfermedad del empresario, por los familiares, por la falta de liderazgo... Por problemas entre personas y de dirección de personas. No del negocio en sí.

En primer lugar comento los problemas más importantes que tienen las pequeñas empresas. Problemas críticos que afectan a todas:

- Los derivados del tamaño.
- Los que provienen de la rentabilidad y de la venta.
- Los que son consecuencia del Jefe, del empresario.

Además, hay otros problemas que de una forma o de otra se presentan también en estas empresas. En mayor o menor medida. Problemas de tipo interno como los organizativos, de personal, etc. o de tipo externo como la competencia con grandes empresas, los asesores o los clientes. Diversa casuísticas concretas que hemos de afrontar.

Le dedico un apartado a analizar las características del empresario y de las pequeñas organizaciones. ¿Cómo somos? Un análisis de los distintos tipos de empresarios y sus circunstancias a la hora de abordar sus propios negocios. Por otro lado, reflejo el hábitat que hemos de crear y en el que

se sitúan las relaciones profesionales con nuestros trabajadores y clientes. El entorno organizativo, las normas... Las causas de muchos, muchos problemas.

En los dos siguientes apartados planteo mis propuestas para solucionarlos. En primer lugar las que entiendo críticas y a continuación otras también importantes, aunque no sean de tipo estructural.

Por último, intento destacar los pasos necesarios para hacer el camino que nos lleve a obtener una dimensión óptima. Para pasar a consolidar nuestra empresa eliminando parte de la incertidumbre, inseguridad y, en definitiva, riesgos.

Quiero señalar, que cuando digo pequeño empresario me estoy refiriendo también a los profesionales independientes, mal llamados autónomos, y a cooperativistas. Me dirijo a miembros de micro y pequeñas organizaciones, sea cual sea la forma jurídica que adopten.

Es posible que te veas reflejado en las situaciones que describo. Y es importante que sepas que tu caso no es único. Que le ocurre también a otros pequeños empresarios. Que no eres "un bicho raro" y que lo estás "haciendo fatal". A veces ayuda saber que tu situación y la de tu empresa es bastante común.

Espero que tras leer estas páginas te sientas más acompañado y más seguro y también espero que te sean útiles algunas de las ideas que sugiero.

## 2. Los tres problemas más importantes de las microorganizaciones

---

### 2.1. El tamaño

La microempresa, por definición, es muy pequeña. En todo:

- Recursos humanos.
- Recursos técnicos.
- Recursos financieros.

Este hecho intrínseco, se acompaña de la rigidez como la causa de la mayoría de problemas:

- Dificultad para producir cuando hay mucho trabajo.
- Dificultad de aumentar plantilla rápidamente.
- Dificultad de conseguir financiar ese crecimiento.
- Dificultad de organizar los recursos.

Y todo esto incluso, si nos va bien. Si nos va mal, o tenemos que hacer cambios importantes tales como, introducir nuevos productos, cambiar sistemas productivos, reclutar personal cualificado, entrar en nuevos mercados..., entonces resulta muy difícil avanzar y solo queda subsistir o sobrevivir mientras se pueda.

Cuando aludo al tamaño, lo hago en base a los dos aspectos siguientes:

- *Dimensión mínima* del modelo de negocio.
- *Dimensión óptima*.

En el primer caso me refiero al tamaño que ha de tener la unidad básica de negocio. Ejemplo: un bar para que obtenga una rentabilidad adecuada ha de tener una barra de 8 metros y al menos 10 mesas. Si nace, por las circunstancias que sean, sin posibilidad de tener mesas, difícilmente podrá subsistir.

La dimensión óptima es la suma de varias unidades básicas de negocio.

Podríamos decir que la *dimensión mínima* del modelo de negocio garantiza la supervivencia a corto plazo y que la *dimensión óptima* garantiza la supervivencia a medio y largo plazo.

Desde mi punto de vista la dimensión incluye no solo el concepto de rentabilidad sino también el del tamaño de organización necesario para que determinadas variables críticas puedan ser utilizadas por la empresa. Por citar algunas: control de gestión, planificación o liberación de tiempo del empresario.

Hablaremos de todo ello en el capítulo 5.

## 2.2. La rentabilidad & la cifra de ventas

Una cosa es obtener una rentabilidad del negocio y otra es alcanzar una cifra de ventas suficiente para que esa rentabilidad cubra la autofinanciación necesaria: en primer lugar, sobrevivir. Luego, crecer.

Puedo tener un producto que tenga un margen neto alto, del 300 % por ejemplo, pero que por su bajo pvp, en términos absolutos nos deje muy poco dinero.

La rentabilidad es margen x rotación. Todas las empresas conjugan ambas variables. Por citar ejemplos extremos, podríamos decir que una joyería tiene alto margen y poca rotación y una panadería tiene poco margen y alta rotación.

¿Qué margen tiene Coca-Cola? ¿Microsoft? ¿1 000 %? Y si además tienen rotación...

¿Qué empresa pequeña opera con un margen del 200 %? Conozco pocas. Por sectores podemos citar bares y restaurantes, por ejemplo. Y estamos hablando de margen bruto, antes de deducir costes fijos, intereses de préstamos, créditos y amortizaciones.

Obviamente, sin margen bruto, también llamado margen de contribución a gastos fijos, nuestras cuentas no salen. Y si el margen es bajo y no tenemos mucha o bastante rotación, pues tampoco.

Esta situación es muy frecuente, llevando a la empresa a sobrevivir (ingresos=gastos). La mayoría de las empresas consiguen mantenerse en el mercado dos, tres, cuatro años, pero no obtienen rentabilidad suficiente para financiar su crecimiento.

Cuando tenía mi empresa de decoración con globos, me planteé la venta de globos especiales. Esto requería contar con un comercial que además de su remuneración –un porcentaje de la cifra de venta–, debía recibir

dietas, gastos de desplazamiento y/o alojamiento. El coste medio diario del comercial superaba los 100 euros. Aunque una bolsa de globos de 100 Uds. tuviera un margen bruto del 200 %, si la bolsa de globos tenía un pvp de 8 euros, ¿cuantas bolsas tenía que vender cada día, para pagarse su remuneración, cubrir los gastos y dejar un beneficio?

Muchas empresas importantes, obtienen rentabilidades del 6 %, por ejemplo. Lo que sucede es que la obtienen de una cifra de facturación de muchos ceros.

Por otro lado, aunque se tenga una alta rentabilidad en términos relativos es fundamental cifrar, vender, en términos absolutos.

Si tras atender los gastos fijos obtuviéramos un beneficio de 10 000 euros, la máxima autofinanciación que obtenemos es de 10 000 euros. Supuesto que la remuneración del empresario ya esté deducida en gastos, con esa cifra queda realmente para muy poco.

Hay que facturar suficiente para que se obtenga una cifra que nos permita hacer autofinanciación, que lógicamente será distinta según sector, momento de la empresa etc., pero que no estará nunca por debajo de 40 000 euros/anuales. De ahí para arriba.

Ejemplos: aumentar plantilla (de 20 000 a 40 000 euros un trabajador a coste empresa), reparar/comprar equipos (una TPV 3 000 euros, maquinaria de producción de 10 000 euros en adelante), gastos de promoción y publicidad (asistir a una feria de 5 000 euros en adelante, lanzar un nuevo producto, ¿cuanto?), inversión en Investigación y/o Desarrollo... Y un largo etcétera.

Y estoy dando cifras siempre a la baja. Para que se pueda captar con toda su rudeza la idea que quiero transmitir: si a pesar de una rentabilidad razonable –en términos relativos–, no obtenemos una cifra resultante (ingresos-gastos) que sea suficiente –en términos absolutos– no podremos financiar el crecimiento.

En el apartado 5 desarrollaremos esta idea de forma más amplia.

### 2.3. La soledad del jefe

En todas las organizaciones se da esta circunstancia. Muchas decisiones difíciles se toman en soledad. Es inevitable. En la cúspide solo hay uno que asume la responsabilidad. Para lo bueno y para lo malo.

Pero en las pequeñas organizaciones, esta soledad es mucho mayor porque no va acompañada de equipos que te preparan documentos, de una saludable situación financiera, de una planificación, etc. De recursos materiales y humanos que facilitan la tarea.

En las pequeñas se toman la mayoría de decisiones *en soledad y en situación de incertidumbre*. Tanto decisiones de tipo interno –qué hacer con un trabajador que no va bien, hacer un cambio en un área, si contratar o subcontratar algo...– como de tipo externo –cómo mejorar nuestra cartera, a qué clientes dirigirnos, cómo llegar a ellos...–. Un sinfín de decisiones.

Por un lado, *la información interna no la tenemos controlada*. No obtenemos en tiempo y forma datos que son críticos para esa toma de decisiones. Si hablamos de rentabilidad, por ejemplo, ¿sabemos cuál es por productos?

Por otro lado, la información externa es cara y no se dispone de recursos para pagarla. En muchos casos ni pagándola, dado el pequeño mercado en que se opera.

Hay que añadir que uno de los mayores fallos de los pequeños empresarios es la delegación o, mejor dicho, la *no delegación*. A veces sucede que no se tiene en quién. Pero, otras muchas, ocurre que tras vivir la experiencia de "hombre orquesta", no confiamos en instrumentos añadidos que podrían alterar nuestra melodía, sin caer en la cuenta de que muchas veces nos ayudaría a mejorarla.

Cabe comentar que hacer partícipes a los trabajadores de nuestras incertidumbres tiene más problemas que ventajas. Se confunde fácilmente la confianza que existe, olvidamos unos y otros los roles que nos corresponden, sin contar con que cualquier cosa que el jefe dice tiene un recorrido inevitable por la mini organización. De hecho se habla más de la cuenta, y un comentario no suficientemente madurado, se convierte en "El jefe ha dicho que..." y a partir de ahí todos a elucubrar. No se controlan los rumores que hacen tanto daño en el día a día.

La soledad junto a la incertidumbre y la responsabilidad hacen un conjunto difícilmente manejable. Un estado, sin embargo, que, por frecuente, hay que aprender a manejar.

### 3. Los otros problemas

---

#### Se sabe lo que se sabe

Eres químico, arquitecto, electricista... y claro, nadie te ha enseñado nada de nada de la gestión de una empresa, de eso que se llama Contabilidad, de negociar con bancos, de cómo gestionar tu personal, de planificación, de organización... y menos de hacerlo con pocos recursos humanos, técnicos y económicos.

Sabes de lo tuyo, eres capaz de organizar bien la producción, pero la primera cuestión es que ahora ya no gestionas sólo Producción. Tienes que hacer también todo lo demás. Tienes que organizar, gestionar equipos. Es más: tienes que dejar en manos de otros ese Área que es donde te sientes cómodo y dedicarte a ser más el Jefe-Organizador-Motivador-Controlador.

Una tarea tiene tres fases: planificarla, ejecutarla y controlarla. Ahora te toca la primera y tercera. Al principio del negocio también la segunda, pero ésta en general, deberás también delegarla.

#### Competir en situación desigual

En el mercado ya existen empresas como la tuya, mayores, con más años de experiencia, con mejores medios... Con los contactos adecuados. Tienes un producto con gran valor añadido, que es bueno, pero el mercado no lo conoce... Y cuesta tiempo y dinero.

Igualmente, el pequeño empresario se enfrenta a otras empresas que funcionando en economía sumergida en todo o parte, se pueden permitir ofertar unos precios en muchos casos imposibles de ofrecer por quien se mueve legalmente.

Este es el campo de juego. No es precisamente un mercado "perfecto".

#### El personal

Normalmente una micropyme que tiene tres trabajadores necesita cinco. Y si tiene cinco necesita ocho y así sucesivamente... La plantilla siempre está corta porque el coste de personal es muy relevante en el cómputo total de gastos de la empresa.

Cuando falta una persona por enfermedad *¡¡¡te falta el 20 % de la plantilla!!!* que además, es la "única" persona que lleva ese tema o asunto. Además de tí, claro; con lo que o lo haces tú mismo o se queda por hacer lo que toque...

Se añaden otros problemas: por un lado, dado que no pagamos mucho, ni podemos hacerlo, no hay posibilidad de motivación por la vía de las retribuciones. Por otro, tampoco podemos pagar a los mejores... Y eso que no hay que olvidar que en muchísimos casos tenemos gente de primera, absolutamente implicada en el negocio, y que meten un montón de horas sin cobrar. Pero las posibilidades de promoción son mínimas, ya que con tan poco tamaño, no hay puestos a cubrir si el crecimiento no existe... y esto aumenta el riesgo de perder a los mejores.

### Los "Quitamultas"

La mayoría de las empresas pequeñas cuentan con asesores en distintas áreas, pero sobre todo en el área administrativa, o para ser más exactos en los asuntos de "papeleo" fiscal y con la Seguridad Social. Alguien que te lleva las nóminas y los impuestos periódicos. Por eso, les llamo los "quitamultas".

No quiero transmitir un mensaje negativo respecto a los gestores de contabilidad y nóminas. En muchos casos es la falta de formación del empresario, en otros que no se les facilita la información necesaria y en la mayoría, se les paga poco –100/200/300 euros al mes– y, por tanto, hacen poco.

Y no se les exige. Como no tenemos ni idea –ni tenemos la intención de aprender...– pues tampoco sabemos ni qué pedirles, ni cuál debe ser el alcance de los servicios que presta, ni nada.

Nos ponemos en sus manos, nos lo creemos todo, y unas veces por nuestro desconocimiento y otras por su propio aprovechamiento, al final lo pagamos caro.

Ejemplo: Les entregamos los libros contables oficiales, las escrituras, poderes, etc., originales. He vivido casos en que tras cancelar la relación, no se ha recuperado esa documentación oficial.

Por otro lado, la información generada desde los datos contables y económico-financieros es fundamental para nuestro control interno. No la

tenemos. Ni indicadores para saber por dónde vamos, ni ninguna información en tiempo real para corregir situaciones delicadas o anticiparse al futuro.

Eso sí, si se pasa un plazo, la multa es para nosotros.

### Los otros Asesores externos

Aquí incluyo a todos los profesionales o empresas que nos hacen algún tipo de trabajo, tales como agencias de publicidad, informáticos, talleres, etc.

La mayoría de estos profesionales tiene cualificación para hacer un trabajo de más calidad y profundidad que el que se les suele encomendar, precisamente por nuestro tamaño y por tanto, necesidades.

El problema con estos asesores suele ser que contamos con la colaboración de amigos y conocidos, familiares, conocidos de familiares que pueden ofrecer confianza pero no siempre lo que necesitas. Saben de lo que saben y, como consecuencia, su producto final, el resultado para tí, puede no ser el deseado o el que realmente convenga más a tu empresa.

Lo barato sale caro.

### Empresa familiar

En muchas empresas pequeñas trabajan uno o dos familiares del Jefe. Esto, puede ser bueno y puede ser malo. Es bueno porque, en general, se implican más, miran por la empresa y están para todo. Suele ser malo, porque es muy frecuente que no estén preparados para los puestos y/o responsabilidades que tienen asignadas.

El resto de la plantilla ha de hacer lo que éste no hace, se traga los "modales subiditos", sabe que aunque se haya incorporado ayer, si hay que despedir se empezará por otro, etc.

Genera muchas distorsiones organizativas y es muy difícil, tanto para el jefe como para el familiar trabajador, controlar y saber estar cada uno en su papel y con los otros trabajadores.

Una empresa no es una ONG.

## Los socios

En estas empresas el número de socios es pequeño, dos, tres... y, en general, trabajan en ella. Lo que dije antes en relación a los familiares, es de aplicación a los socios.

Se añade el que con el tiempo, tanto la empresa como las personas van cambiando y los objetivos de cada uno, también. Si además tenemos familiares de unos u otros en la empresa...

Es muy frecuente este caso: "Somos tres amigos que hemos estudiado juntos y vamos a montar un despacho –o cualquier otro negocio–...". No se definen funciones, no se establece quien ha de dirigir, cómo se realizarían los cambios en la Dirección, no se ha pensado en que todos aportan lo mismo y por tanto, no hay complementariedad para hacer las tareas de la empresa. No se hace un análisis de perfiles muy necesario: ¿Quién llevará la Administración? ¿Y la gestión de ventas? ¿Si esa tarea la puedes pagar, porqué socio y no empleado?

En poco tiempo, no solo la empresa no funciona, sino que además hemos perdido a los amigos...

El reparto de responsabilidades, las retribuciones, los cambios de intereses, son una constante fuente de conflicto.

Y si todo esto es un lío para nosotros, lo que se trasmite a la organización, al resto de los trabajadores...

En cuanto a los socios financieros, suelen no existir dado que las alternativas para poner su dinero suelen ser muchas otras y con más rentabilidad a medio y largo plazo.

Cuando existen, suelen ser familiares que son estupendos porque no suelen influir en el negocio, ni tienen prisa por cobrar dividendos... o recuperar su aportación.

Otro caso distinto son los Business Angels, o socios auténticamente financieros que están muy encima y piden resultados. Eso no es malo, es justo. Lo malo es que para ellos el negocio no es romántico, es negocio y sus perspectivas son otras. He visto cómo una empresa que ha ido creciendo y

creciendo con buena rentabilidad, llegado el momento eliminaron de un plumazo a los socios fundadores...

Otras veces se quedan con la idea.

## Los Productos

Es muy frecuente que se mantenga una cartera de productos y/o servicios demasiado grande.

Esto es lógico. Al principio del negocio vamos creando y atendiendo requerimientos de los clientes haciendo una gama muy amplia de productos pero con una línea muy corta. Con el tiempo, seguimos manteniendo esta gama, aunque muchos productos o servicios ya no tengan salida, se hayan quedado obsoletos, etc. Pero los mantenemos en catálogo, ocupando espacio, publicidad etc. Y lo que es peor, ya pagados.

No siendo rentables en absoluto –no llevamos una buena contabilidad de costes– dispersan los recursos y esfuerzos de toda la empresa.

## Saber decir que no

Qué difícil es para un empresario decir que no a una operación comercial... Y cuántas veces hemos hecho operaciones "que no nos cabían en la mano", perjudicando con ello a: primero las finanzas de la empresa; segundo nuestro tiempo y el de la plantilla; tercero, a los clientes "habituales" a los que penalizamos con nuestra menor dedicación...

## La reinversión de beneficios

Conozco bastantes casos en que las empresas se han ido al garete o han ralentizado su crecimiento porque en lugar de reinvertir en el negocio, se han puesto a invertir en "un negocio estupendo que no falla seguro" y del que no tenemos ni idea, pero tenemos un amigo que sí sabe... ¡A cuántas les ha estallado la burbuja inmobiliaria! O montar bares y/o restaurantes. Añadiendo otro problema más al de su negocio.

Consumimos nuestro tiempo, nuestros recursos, para finalmente, al cabo de un poco de tiempo, tener que asumir la pérdida y volver a lo nuestro.

Eso del *"zapatero a tus zapatos..."*

## Depender de un solo...

Un solo cliente, un solo proveedor, un solo banco, una sola persona de la empresa..., una situación que, por frecuente y en algunos casos inevitable, no es recomendable en absoluto. Es un riesgo muy alto y se puede convertir en una tiranía.

Y puede conducir a la empresa a su final.

El caso de la empresa sevillana que hacía pantalones para una gran distribuidora comercial y que poco a poco fue trabajando en exclusiva para ella. Cuando llegó este momento, la gran distribuidora impuso los precios; no quedo más remedio que vender la empresa. A la Distribuidora, claro. Al precio que quisieron pagar...

Otro caso más reciente: Una importante exportadora andaluza decide hacer su propia cerveza. El proveedor alemán una vez ajustado envase, sabor, etc. obtiene un contrato de 10 contenedores al mes como mínimo. La empresa española comienza a vender y supera cada mes el mínimo establecido. Antes de finalizar el primer año, la empresa alemana decide rescindir el contrato. Tenía presiones de otro cliente –lógicamente más potente– al que la empresa española hacía competencia.

A empezar de nuevo, con un mercado que ya estaba funcionando...

## Control de gestión

Todo microempresario sabe “*más o menos*” cómo va. Lleva su control, ya sea intuitivamente o por necesidad, sabe qué vende, qué cobra, a quién paga, qué funciona, qué no, qué trabajador está implicado y cuál da lo justo... No le queda más remedio.

Otra cosa distinta es que maneje la información que genera el negocio de forma suficientemente correcta y sistemática, de una forma que además de gestionar el día a día, le permita planificar, controlar y, por tanto, mejorar. No se tienen los procedimientos estandarizados, ni indicadores de control, ni personal que lo haga.

Herramientas de control de gestión como la contabilidad general, escandallos de costes que diferencien claramente los costes de cada producto, la

posición financiera, el Cuadro de Mando con los indicadores económicos básicos de producción, personal, ventas, etc., al día, no suelen estar al alcance.

De ahí que la información interna disponible no esté realmente disponible. No suelen facilitarla los asesores contables si no se les solicita y, en la mayoría de los casos, no sabemos cómo pedirlo, qué pedir exactamente. Tampoco sabemos hacerlo, unido a que el tiempo del que disponemos también es escaso y lo ponemos en las prioridades, en las urgencias, "apagando fuegos todo el día".

La conciencia de esta necesidad existe, pero no suele ser la prioridad. En el mercado existen infinitas ofertas y la informática es fundamental para esto. Pero tanto por nuestro tamaño, que no justifica determinados desembolsos, como por desconocimiento, ponemos los recursos financieros –siempre escasos– en otro sitio. Y la realidad es que ni son difíciles de implantar ni es caro.

Otro aspecto del control interno son las normas o reglas de funcionamiento, sistemas ERP, manuales de procedimientos, etc., también suelen brillar por su ausencia.

Es curiosa la paradoja de las ISO (9000, 14000...). No dejan de ser una forma, visada por terceros, de hacer procedimientos o procesos correctos, siempre de la misma forma. Desde esta perspectiva es útil. Sin embargo, en organizaciones pequeñas con poco personal, donde las decisiones se toman por las mismas personas siempre, establecer los procedimientos de la ISO, burocratiza de tal manera la organización, que al poco dejan de seguirse, por hacer complicado lo que antes era fácil. Justo una de las ventajas que tienen las microorganizaciones es que facilitan la comunicación interna. Pues bien, con la ISO *los papeles nos comen*.

Habituarse a hacer las cosas de la misma manera siempre es *fundamental*. Hacer participar al personal para que hagan sus aportaciones y se sientan implicados, es *imprescindible*.

Y tener reglas escritas para que, con independencia de quién lleve a cabo una gestión o una tarea, siempre se haga de la misma manera. Esto requiere máxima implicación de todos y, de esta forma, si alguien falta, no se resienta la organización. Evitamos "los imprescindibles". Evitamos

arbitrariedades, decisiones autónomas y, en definitiva, reinos de taifas, autarquías y posicionamientos de poder y garantizamos la calidad.

## Economía sumergida

Aparte de ilegal es poco recomendable. El problema es que al entrar en un sector dónde la costumbre existe, nuestro tamaño y capacidad de negociación con proveedores y clientes es muy limitada. Te encuentras con aquello de "lo tomas o lo dejas".

Esto obliga a llevar una doble contabilidad y a su vez a continuar la cadena del B: si cobras parte en B tienes que pagar en B y así sucesivamente.

Este es un serio problema que hay que abordar y tener claro desde el primer día del negocio y no sólo concierne a cobros y pagos de facturas, sino también a los pagos al personal.

Es una fuente de problemas que, entre otras cosas, hace que nuestra información contable y fiscal sea "falsa" porque sólo refleja el A. Como consecuencia, si necesitamos por ejemplo un crédito del banco o una subvención, los números que podemos presentar son la mitad de la realidad, lo cual lógicamente disminuye nuestra capacidad de crédito y/o subvenciones a la inversión, gasto, etc.

Genera una contabilidad mecanizada incompleta, duplica los procedimientos, exige tener muy claro qué va por cada lado... En definitiva, tiempo y esfuerzo que, en realidad, para mover tan poco dinero, no se justifica en absoluto. Por lo que no sólo es ilegal, sino un problema organizativo.

Mi experiencia me dice, que a proveedores y clientes se les acostumbra a nuestra forma de operar y que ésta ha de ser la correcta. Lo que desconocen muchos microempresarios es que de forma legal y con una contabilidad correcta, se pueden reducir sustancialmente los impuestos y, además, acceder a subvenciones y ayudas. Aquí es donde hay que poner los recursos e invertir en un buen asesoramiento fiscal.

## Trabajar con las Administraciones Públicas

No hay cliente más infiel. No hay más papeles que rellenar, ni más paseos que dar que con las AAPP, sean locales, provinciales, regionales o la Administración del Estado.

Incumplen sistemáticamente sus contratos, plazos, compromisos..., pero tú no puedes fallar. En nada, nunca. Siempre existe un proceso más..., un dato que falta..., un nuevo problema... O no existe un responsable o siempre será uno distinto a la persona con la que estás hablando.

Lo cierto es que tú has hecho el trabajo en plazo y con la calidad exigida, pero ellos siempre tienen un buen motivo para incumplir.

Tus facturas se dispersan entre los distintos Departamentos. En los pagos, nunca hay una fecha cierta, nunca sabes cuándo cobrarás; con lo que tienes "dinero en la calle" con el que no puedes contar. Y tú ya has pagado a tus proveedores, tu personal...

Por otra parte, los márgenes tienen que ajustarse mucho al ser frecuente que las adjudicaciones se hagan a un solo criterio: el precio más bajo. No se suele tener en cuenta con demasiada frecuencia la solvencia técnica, profesional, económica y financiera. Tampoco que seas una pequeña empresa, la calidad del servicio, que hayas hecho otros trabajos satisfactoriamente, etc.

Lógicamente, se pueden establecer honrosas excepciones, funcionarios eficaces, contratos por procedimientos más rápidos y algunos casos más, pero la regla general es la que he expuesto antes.

A todo esto, añadir la situación privilegiada de gente que maneja información reservada. Que la hay, vaya si la hay.

Las fianzas y/o avales, los registros de contratistas, los poderes bastanteados, documentación exhaustiva de la empresa, estar al día de obligaciones tributarias y de Seguridad Social... Y con cada nueva licitación en cada Administración, empezar de nuevo. Dedicar mucho tiempo a todo el proceso de la licitación, desde estar encima para que no se te pase, a preparar toda la documentación necesaria y no de cualquier manera...

Llegada la hora de la adjudicación, te comunican que no te lo han dado pero nadie te dice por qué. ¿Dónde has fallado? ¿En el precio? ¿En la calidad de la oferta? Hombre, al menos saberlo para la próxima vez... Información cero. Lo tienes que suponer.

Cuando vas cogiendo experiencia, terminas por cogerle el tranquillo a los papeles, pero sigue siendo una lotería que te lo adjudiquen...Y no solemos meter en costes el tiempo que lleva preparar cualquier licitación.

Todo esto es mucho más complejo y lleno de casuísticas en cada paso del proceso. No quiero cansar, pero da para un libro.

Conozco multitud de casos en que los buenos proveedores, aburridos, han dejado de concursar. Y casos en que las empresas han cerrado antes de cobrar.

Curiosamente, los bancos no te toman un contrato con las AAPP como soporte de un crédito. Te toman las facturas, siempre y cuando tengas posibilidad de acceder a una póliza de crédito, por lo que has de financiar los gastos del contrato con tus medios hasta que puedas emitir la factura.

De locos. Lo que ocurre es que hay mucho dinero en las AAPP y depende de que productos/servicios, es inevitable trabajar con ellas.

Mi recomendación es no poner más del 20 % de tu cartera en estos clientes. No compensa el esfuerzo.

Parece que la Administración no está por que concursen los pequeños.

## Las subvenciones

Y ya que estamos con las AAPP vamos a hablar de las subvenciones y ayudas.

Las hay para la innovación, para adquirir equipos, para contratar, para... muchas cosas que podrían aumentar nuestra competitividad y/o mejorar la gestión de nuestro negocio. Es cierto. En las circunstancias que suelen estar los pequeños negocios a todos les viene bien una ayuda y si además se cumplen los requisitos que marcan las convocatorias... ¿por qué no acceder a ellas?

Pues bien, en primer lugar hay que estar muy pendiente de las convocatorias, para que no se te pase ninguna, ya que casi todas tienen un plazo breve. Por otra parte, los métodos de difusión no suelen ser proactivos, es decir, que alguien te informe, te anime o te invite a participar de alguna forma. Como es habitual, la actuación de las AAPP es pasiva; es siempre el

beneficiario, pequeño empresario en nuestro caso, el que tiene que estar vigilante. Aún no me explico cómo a estas alturas, el personal de las Administraciones Públicas está tan alejado de la realidad económica de la zona donde trabaja, no conocen el tejido empresarial de su provincia y/o localidad. Cabría esperar que un agente público te llamara a tí –empresario local que crea empleo y contribuye al desarrollo económico de tu ciudad o pueblo– para informarte de que se ha abierto un plazo o convocatoria que podría interesarte, que te faciliten los procedimientos y te anime a participar.

Estar al corriente de esta información lleva tiempo y dedicación. Y tú no puedes estar en todo.

Superados todos estos obstáculos, una vez que decides dar el paso y solicitar una ayuda o subvención, lo normal es que te dispongas a acudir a la administración correspondiente para consultar las dudas que seguro te asaltarán. En esta fase corres el riesgo de perder más tiempo del que te puedes permitir, y de desanimarte cuando, al ser por fin atendido, no entiendes lo que te piden o por qué piden tanto.

Si, tras salvar todos los obstáculos, presentas la solicitud, es muy probable que te concedan la ayuda. Eso sí, siempre que sea de pequeño importe, lo cual a veces no justifica tanto esfuerzo.

No te olvides de que el periplo no termina aquí. Las ayudas y subvenciones hay que justificarlas con todo lujo de detalles en la acreditación de los gastos, inversiones, etc. Es más, existen muchas causas para que un gasto no sea aceptado ya sea por la fecha de la factura, el concepto, etc. Es muy, muy importante, leerse la letra pequeña de la adjudicación y preguntarlo todo a los técnicos competentes, para que no te encuentres con sorpresas después, una vez realizado el gasto o hecha la inversión. Y, por último, cobrarla. ¿Cuánto tiempo después?

Sorprende cómo se dan 100, 200, 500 millones de euros a una gran empresa que va a contratar a 200 trabajadores y no se le ayuda a un pequeño empresario que, como ya vimos, tiene tres trabajadores cuando necesita cinco.

Hagamos este pequeño cálculo como ejemplo: 200 millones entre 200 trabajadores: 1 000 000 euros por trabajador. Si ayudasen a un microempre-

sario con sólo 100 000 euros por ejemplo para inversiones y con exigencia de contratación de al menos un trabajador, tendríamos para contratar a ¡2 000 trabajadores! Y además impulsaríamos notablemente a las pequeñas empresas.

En suma, el desconocimiento mutuo que he observado entre las Administraciones Públicas y los micro y pequeños empresarios, es paradigmático y, en mi opinión, la mayor responsabilidad recae en las primeras, aunque sólo sea porque disponen de recursos materiales y humanos suficientes y, en ocasiones, sobrados.

Otro aspecto que no se suele considerar está relacionado con los tiempos. Una subvención tiene un plazo para presentarla, un plazo para resolverla, supongamos positivamente, un plazo para realizar el objeto de la misma y un plazo para cobrarla.

Sin embargo, las operaciones de una empresa tienen un ritmo que no coincide casi nunca con esos plazos. Ejemplo: si queremos asistir a una feria, ésta tiene una fecha concreta de celebración. La convocatoria de la subvención, la resolución y el pago tienen plazos distintos, que, como hemos comentado, son los suyos. A veces, se convocan a primeros de año y has de solicitarla en esas fechas puesto que, aunque el plazo sea abierto, el dinero se acaba pronto y hay que esperar al año siguiente... Esto te exige tener una planificación que en muchos casos no existe.

Si la subvención a solicitar es importante –para una nave, una maquinaria nueva,...– aunque sea lento el procedimiento, vale la pena esperar. Pero en muchos otros casos, tenemos que comprender que *“el negocio tiene su propio ritmo”* y en muchísimas ocasiones no encajan con el ritmo de la subvención.

### La situación financiera

En la inmensa mayoría de los casos se llega muy justo a fin de mes, con sueldos en general bajos, sin capacidad de autofinanciarse y, por tanto, disponer de fondos para campañas de publicidad, promociones, adquisición de activos, etc.

El problema surge ya en el origen, desde la creación de la empresa: se nace ajustado de capital y, además, no se hacen convenientemente las previsiones. Así es difícil "levantar cabeza".

Los pequeños negocios, también los románticos, requieren dinero para crecer, exactamente igual que las grandes empresas. Sólo es cuestión de a más tamaño, más ceros. La diferencia está en que el mayor tamaño permite acceder a muchas fuentes de financiación distintas: desde la bolsa a los inversores directos, a los bancos, a financiarse de clientes y proveedores... También de su rentabilidad y consecuentemente, autofinanciación.

El pequeño no tiene opciones. Supongamos que nuestro pequeño empresario dedica 12 000 euros a una campaña de promoción y publicidad para lanzar un producto; o a asistir a una feria con su stand; o bien, a comprar un equipo o máquina. Le llevará varios meses recuperar esa inversión. Y si se ha equivocado en todo o parte, –lo cual sucede a menudo, dada la falta de información y asesoramiento especializado que es habitual– entonces, más aún.

Ah, y, por supuesto, mientras no se recupere no puede invertir recursos en otra cosa.

El otro aspecto de la cuestión se basa en la situación de supervivencia de los negocios y en los habituales problemas de atender en fecha los pagos. De hecho, "El tener poco dinero cuesta muy caro". Se producen descubiertos, pagos aplazados con sus respectivos intereses, pólizas de crédito superadas,...

Gestionar todo esto requiere mucho tiempo, mucha imaginación y, sobre todo, dolores de estómago y horas sin dormir.

Añadamos, por si fuera poco, la mala imagen ante proveedores, incertidumbres en el personal, etc.

### Las Entidades de crédito

Cuando ahora se habla tanto de las dificultades para obtener créditos por parte de las empresas, a mí me parece que nuevamente se habla sin saber la realidad de las micro y PYMES.

Después de 25 años asesorando a micro empresarios, estudiando soluciones e incluso viviendo mi propia experiencia de negocio romántico, me produce una gran sorpresa cuando ahora se habla tanto de la dificultad que estas empresas encuentran en la actualidad para obtener crédito. ¡Nunca ha sido fácil conseguir dinero de una entidad financiera para un pequeño negocio! Nunca ha servido de nada un Plan de Negocio, ni una buena idea, ni un buen equipo. Lo único que ha servido, y es lo que sigue sirviendo, son las garantías personales: tu casa, tu firma, la nómina de tu mujer, la casa de la abuela, su pensión, etc.

Otra cosa es que puedas dar garantías, entonces no hay problemas. Pero un pequeño empresario que está pagando una hipoteca a muchísimos años, que no puede poner en garantía una nave industrial, por ejemplo, que necesita dinero para inversiones iniciales de puesta en marcha del negocio, o para financiar los desfases entre cobros y pagos, o que le negocien papel de los clientes –que ya tiene un buen coste–, este empresario no tendrá la mínima ayuda.

También les da igual que lleves operando 15 años con ellos, que te conozcan a tí y a tu negocio... Todo da igual: garantías, garantías, garantías...

No puedo dejar de comentar una situación de "negociación" que me tocó vivir. Mandamos unos cheques nominativos a varios proveedores, con la mala fortuna de que el buzón de correos donde estaban nuestras cartas, fue robado. El ladrón resultó ser un experto. A los pocos días abrió una cuenta corriente en el mismo banco con muy poco dinero pero mucha "presencia".

Días más tarde, ingresó los cheques "ya retocados", y al poco fue y retiró los fondos.

Mientras todo esto sucedía, los proveedores reclamaban los pagos, nosotros intentábamos saber qué había ocurrido...

Cuando todo el asunto se va aclarando, dada la responsabilidad manifiesta del Banco, iniciamos los trámites de reclamación legal de los cheques.

La cuestión es que con ese banco estaba pendiente de negociar la renovación de un crédito. Renovación muy necesaria. El Director del banco nos convocó a negociar y nos dijo: "Me quitáis la demanda, me pagaréis los gastos que ya hemos tenido en nuestro gabinete jurídico y el crédito

lo renuevo pero un par de puntos más caro... Claro que si no queréis os podéis ir a otro banco..."

A esto se le llama negociar.

De las Sociedades de Garantía Recíproca, solo puedo decir que no conozco a ninguna empresa, ninguna, repito, a las que les hayan dado ni un euro. Alguna habrá porque eso dicen en los periódicos, pero yo no las conozco. Y piden más papeles aún que los bancos.

Nuevamente SOLEDAD ante la situación, en este caso, financiera.

### Otras ayudas financieras

Tenemos ofertas u opciones de préstamos participativos, de préstamos a bajo interés... En su mayoría nuevas, ideadas ahora por el problema de la crisis.

El tamaño de la empresa, el estar al día de la contabilidad y que esta contabilidad sea la real, el estar al día de obligaciones tributarias y de seguridad social, etc., son solo condiciones y requisitos para poder acceder a ellas. Si, como sucede en la mayoría de los casos, la empresa no aporta al menos un 50 % de la inversión, quedará fuera. Y este es el problema.

### El tiempo

Pequeño para todo, también la escasez de tiempo se convierte en uno de nuestros frenos. No hay tiempo para gestionar. Dificilmente sacamos adelante el día a día del negocio echándole muchas horas.

No queda para planificar, para hacer un curso de formación, para reflexionar y estudiar los números del negocio, para controlar. La pescadilla que se muerde la cola. Al no hacer adaptaciones, el negocio termina languideciendo y sin capacidad de ponerse por delante, cambiando productos, haciendo ofertas adecuadas, mejorando y realizando los cambios en suma.

Tampoco hay tiempo para que nuestro personal asista a cursos que mejoren su cualificación, tenga posibilidad de hacer aportaciones... con lo que en conjunto, la organización no es capaz de avanzar.

Ah, que no se te ocurra enfermar...

## 4. ¿Cómo somos?

---

Vamos a analizar ahora de dónde partimos y para ello voy a diferenciar entre el/la empresario/a y la organización.

### 4.1. El perfil del empresario/a

Hay varias maneras de acceder a este estado de *ser empresario/a*:

1. Por herencia y/o negocio familiar.
2. Como opción de autoempleo.
3. Por decisión. Porque quiero.

#### 1. Por herencia y/o negocio familiar

Es una forma muy buena de acceder a estos negocios románticos. Cuando se ha vivido el día a día, se tiene en general muy rodado el modelo de negocio y, aunque sometido a riesgos como todos los negocios, se cuenta con una estructura y personal consolidado, clientes fieles, etc. Se minimizan muchísimo los riesgos y establece un punto de partida desde una posición ventajosa.

Pero no siempre es así y en muchas ocasiones el negocio "*se ha ido arrastrando*" hasta alcanzar un grado de declive que obliga a reformas trascendentes del mismo. En muchos de estos casos el cambio generacional se retarda, no termina de producirse del todo, por lo que las "nuevas ideas" no se comienzan a implantar.

Los negocios familiares tienen otras características diferenciables:

- Posibles problemas entre hermanos, primos, tíos, que también tienen algo que decir...
- Personal con muchos años en la empresa, casi de la familia, leales, pero también, a veces, un lastre para abordar nuevas etapas del negocio.
- Preparación inadecuada de quien va a ejercer de "líder" y que, además, en muchos casos no ha sido expresa y claramente designado para ello.
- Cierto hastío de la nueva generación respecto al negocio, ya que se ha "sufrido" durante años comentarios en todos los sentidos sobre el mis-

mo, lo que provoca, a veces, que los hijos prefieran cualquier cosa menos seguir. Otras veces sienten la necesidad de hacer cambios rápidos y drásticos como deseo contenido de "hacer las cosas a mi manera".

Si el proceso de transición se lleva con racionalidad, la nueva generación tiene importantes ventajas: un punto avanzado de partida, las experiencias vividas, buenas y malas, y haber tenido un modelo de empresario.

Requiere un comentario la situación que se produce cuando un buen negocio, sea familiar o no, ha tenido que cerrar por no encontrarse quien lo continúe. A veces los hijos están en otra forma de hacer su vida, en otras ocasiones son los propios empleados los que no quieren, no pueden o no están preparados.

Me sucedió cuando cerré mi negocio de decoración con globos. Intenté que los trabajadores constituyesen una cooperativa. Pero no había liderazgo, no se entendieron y no fueron capaces de continuarlo.

## 2. Como opción de autoempleo

Aunque por definición, constituir una empresa te convierte en empresario, habría que matizar esta idea. La opción de autoempleo es aquella adoptada por un trabajador que genera y financia su trabajo, con la fe de recuperar a largo plazo esa inversión con creces.

Pero no es lo mismo partir de la mentalidad de serlo, de ser empresario, que haber llegado a ello como salida a una situación de no encontrar empleo por cuenta de otro.

Y uno de los problemas es justo ese: no nacer de una mentalidad de empresario.

Es seguro que, más a corto plazo que a largo, esta mentalidad empresarial se irá imponiendo por la fuerza de los hechos, pero es necesario dar un giro de 180 grados cuanto antes.

De hecho, el rol de empresario implica dirigir equipos, correr riesgos, ser el que toma las decisiones críticas... Circunstancias que un empleado no suele ser el que las asume en su tarea profesional.

Por eso no me gusta usar esta expresión de autoempleo; es como "un segundo plato", como "si no hay más remedio...".

Implica esta actitud el seguir haciendo lo que se hacía por cuenta ajena, cuando lo primero que hay que asumir es que son otras las tareas que ahora son de tu exclusiva competencia como son la planificación y el control, la dirección de personas, los temas financieros, la organización de los recursos humanos y materiales... Y mucho menos o en menor medida, las tareas de producción.

### 3. Por decisión. Porque quiero

Es sin duda la mejor actitud para abordar esta situación. Implica una reflexión más o menos profunda sobre el sentido de empresa y de ser empresario. Hoy, afortunadamente, se ha cambiado la mala imagen de que todo empresario es un explotador por la del empresario que crea riqueza y empleo y, por tanto, tiene un importante papel en la sociedad.

No obstante, no todo el mundo sirve. He conocido jóvenes de 20 años, muy maduros con la actitud adecuada y otros, menos jóvenes, que no sabían dónde estaban. Gente súper preparada que se ha estrellado y otra con indudables carencias formativas que te dan veinte mil vueltas. No hay más que mirar a nuestro alrededor y ver todo tipo de empresas y empresarios.

Si pudiéramos hacer un perfil ideal –insisto, ideal– del creador de un negocio romántico podría ser el siguiente:

- Edad. Mayor de 35 años.

Normalmente, mayor edad suele implicar madurez, estabilidad familiar, seguridad. Esto, a su vez, produce más confianza al personal, a clientes, proveedores, etc. Para ser empresario es bueno tener **experiencia de vida**.

- Pero también es importante tener **experiencia profesional**, haberse curtido en varios empleos, tener una profesión, "saber de algo" que facilite encontrar "nichos de mercados". Es curioso que, frente a lo comúnmente aceptado, cuando se investiga sobre un sector determinado, sobre algo concreto, se concluye que no hay tantas empresas que fabriquen ese producto o servicio. En muchos casos, solo hay una o dos que lo hacen, con lo que te encuentras que hay campo de sobra para tí, mejorando calidades, servicio, precio... Ofreciendo algo nuevo, eso que ahora se llama "valor añadido". Pero para "vislumbrarlo" no se necesita ciencia infusa, ni grandes estudios, sino haber trabajado antes, conocer el sector o la

actividad, haberse rodado en la profesión. Luego, hacerse preguntas del tipo ¿por qué solo hay un proveedor de esto? ¿Por qué no se hace de esta otra manera?; constituye el inicio de esta andadura.

Cuando se trabaja para otro y además de hacer nuestro trabajo, observamos, nos hacemos preguntas, nos cuestionamos las cosas, los procedimientos, "los porqués", desde ese momento, sin saberlo, somos óptimos candidatos a ser empresarios.

- Por otro lado, haber superado lo que yo llamo **"el sarampión" de pasar por una gran empresa**: ese glamour de la organización grande que vemos en la tele, leemos en revistas, que nos enseñan en la Facultad y Escuela de Negocio como ejemplos a seguir. Esas grandes organizaciones, esos medios, esos viajes y hoteles...

Recuerdo que cuando hice mi Master, muy joven, me veía muy pequeño al lado del Director de Administración de una gran empresa y de los otros compañeros que también venían de grandes empresas. Al finalizar, una de las mejores enseñanzas que retuve fue el darme cuenta de que la gran diferencia que tenía con ellos es que habían llegado antes que yo...

La otra gran enseñanza fue que la información es fundamental y como consecuencia, la imprescindible investigación comercial.

He trabajado en grandes organizaciones. Aprendí que desarrollarse profesionalmente en la gran empresa tiene un coste personal muy alto. Que la política de Recursos Humanos no es más que una política de relaciones en las que se mueven recursos, no personas.

No obstante, recomiendo pasar por la experiencia. Tienen los mejores medios para aprender rápido, son una buena forma para "medirte" profesionalmente y también de darse cuenta que trabajar no lo es todo. Se siente mucha soledad en esas "jaulas de oro".

- Una condición más: **tener recursos financieros**. El momento es aquél en el que ya existe una estabilidad económica familiar, unos ahorros para invertir y/o cierta capacidad de endeudamiento. En muchos casos pueden provenir de una indemnización por despido, prejubilación o anticipo del desempleo, de una pequeña herencia, un negocio familiar...

Es fundamental tener al menos el 50 % de los recursos necesarios para empezar. O ya vamos de cabeza...

En este perfil de empresario/a de negocio romántico nos encontramos a mucha gente tenaz, inasequible al desaliento, capaz de hacer con dos lo que otros hacen con diez...

Sería falsear la realidad no reconocer que, lógicamente, también encontramos características no tan positivas en nuestro perfil: escasa preparación o formación, desconfianza ante todo el que se acerca demasiado al negocio, sea asesor o cliente, falta de generosidad, y en general las limitaciones propias del ser humano. Por comentar las más significativas, dedicaremos un párrafo a cada una de las siguientes: tendencia a ser Rey de Taifa, dificultad para delegar, escasa formación o autoformación y, por último, la tendencia a la dispersión.

### Rey de Taifa

La más común a este perfil de empresario es la de querer ser rey de su Taifa, lo cual implica tener muchas dificultades para compartir ideas y trabajos con otros empresarios pequeños o grandes, concertar alianzas y crear sinergias. Ser muy desconfiado con proveedores, colegas, clientes y trabajadores en la creencia de que dar información y formación implica cesión y debilidad...

En su soledad se desempeñan creando barreras de autoprotección que no les permiten crecer, ni mejorar.

### Dificultad a la delegación

En relación con la anterior, son incapaces de delegar responsabilidades: "Solo hay una forma de hacer las cosas: LA MÍA."

Como no se escribe, no se establecen procedimientos ni, por supuesto, mecanismos para la adopción de decisiones. Cuando se falta, la organización se paraliza hasta que vuelves...

Es la delegación, como ya hemos señalado anteriormente, uno de los problemas más graves de los pequeños empresarios.

Los trabajadores a su vez, si se han decidido por resolver un problema de acuerdo a su criterio y finalmente se llevan una bronca, o se les llama la atención por detalles de poca importancia, tardarán muy poco en encojerse de hombros, en dejar de dar ideas y en decir: "El Sr. López no está, llame usted más tarde".

## La formación y/o autoformación

Ser autodidacta es una actitud muy encomiable que implica asumir los "agujeros" formativos, dedicar tiempo "a deshoras"... y en muchos sentidos se puede conseguir. Ahora bien, a la larga puede también tornarse en un inconveniente más. Es decir, con el apoyo de un buen programa formativo, se cometen menos errores y se gana tiempo al no incurrir en la elección de medios inadecuados por no tener criterio para escoger y –cosa frecuente– aceptar sin contrastar la opinión de cualquier amigo, conocido, etc.

Hay cuestiones formativas que inevitablemente sólo se pueden adquirir con ayuda y, necesariamente, tiempo. Me refiero a:

- Herramientas para el control de gestión: Análisis de Balances, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Finanzas...
- Conocimientos de informática y ofimática elementales: desde hacer una presentación básica a sistemas ERP o CPM.
- Aspectos jurídicos críticos: mercantiles –sociedades, medios de pago...–, fiscales o de conocimiento de los procedimientos para concursar en las Administraciones Públicas.
- Técnicas de venta, de negociación, gestión internacional...

En la España actual existe sobrada oferta, y buena, en muchos casos totalmente gratuita, en formatos presenciales, semipresenciales y a distancia; cursos cortos, largos, etc., a los que se puede acceder sin mayor problema. Sólo hay que investigar un poco.

## La dispersión

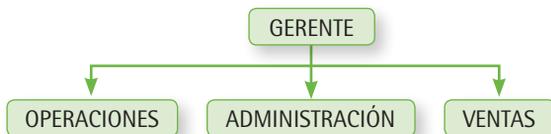
Por último, el problema de la dispersión. Unas veces por ser "chico para todo", otras por tener demasiados productos, otras por... Lo cierto es que no existe capacidad para centrarse en lo importante. Ni nosotros, ni nuestra organización.

Hay una situación muy frecuente que comenté en un apartado anterior: se obtiene dinero del negocio y en lugar de dejarlo en el mismo, invertir en su mejora, etc., abrimos otro negocio. Con lo que eso significa en tiempo y esfuerzo.

A veces es por un problema de cierto "aburrimento" en hacer lo mismo, lo que lleva a hacer estos movimientos. Otras veces es porque "nos sobran las ideas".

Si la Coca-Cola hubiera procedido así, no estaría hoy en todo el mundo.

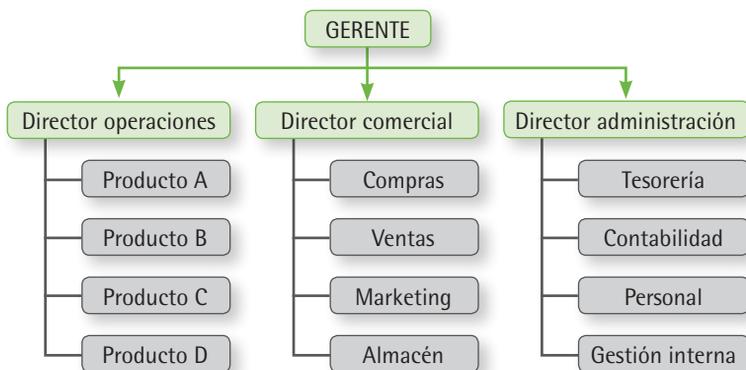
## 4.2. El Perfil de la Organización



Una pequeña organización tiene las mismas cosas que hacer que una gran organización: comprar, elaborar, vender. Y administrar lo anterior.

La organización elemental o funcional que he expuesto es igual que la de grandes organizaciones. La cuestión es que las grandes la amplían más, tienen más especializaciones, desarrollan más departamentos, etc. Y obviamente, más cantidad de operaciones y de procesos, lo que finalmente permite diversas opciones organizativas.

El problema en la micro está en la confusión que se genera al ser las mismas personas las que asumen las distintas funciones:



Con frecuencia el Gerente, Director de Operaciones, Director Comercial, Director de Administración es la misma persona. Algunas funciones se llevan a cabo por personal o empresas externas –Marketing, Contabilidad, Administración de personal, etc.–, y así con el resto.

Si además, carecemos de organigrama, de un manual de organización, de unos procedimientos por escrito, etc., pues el personal se confunde.

La organización funcional descrita es prácticamente la única de las opciones posibles. Existen otras opciones de organización, como son la división por productos, por áreas geográficas, la organización matricial... y, en ocasiones, si usamos alguna de éstas de forma parcial. Por ejemplo: la organización de ventas por territorios o la división por centros de negocio.

En realidad el nombre es lo de menos y lo importante es la eficacia, como señala Peter Drucker. No hay organización óptima a priori, ni organización que no tenga disfunciones. *Lo importante es que a tí te funcione*. Asumiendo cierto grado de desorganización absolutamente inevitable.

Las pequeñas tienen grandes ventajas que las grandes desean; son muy horizontales: los trabajos tienen más alcance –más diversidad de tareas–, y más fondo –hacen más partes del mismo o lo hacen entero–. Esto representa una ventaja muy importante, que en las grandes, por la especialización y volumen de operaciones, no es posible.

Otra ventaja es la cercanía al Jefe o Jefes, que facilita extraordinariamente la comunicación interna, gran punto crítico de las grandes. Menor burocracia en los procedimientos, menor nivel de reuniones, de aprobaciones, de gestión en general.

Vamos a pararnos en:

1. Los procedimientos
2. Las personas
3. Los recursos financieros

### **1. Los procedimientos**

Las pequeñas y medianas organizaciones tienen el problema general de que NADIE ESCRIBE, es decir, no se describen formalmente por escrito ni

los procedimientos, ni las normas. La organización se desenvuelve con una gran dosis de informalidad. Sin embargo, es necesario por diversos motivos que esto no sea así:

- Para eliminar la dependencia del Jefe.
- Para eliminar la dependencia de un trabajador que es "el que sabe como hacerlo".
- Para facilitar el adiestramiento de empleados nuevos.
- Para facilitar la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Para poder obtener las ISO.
- Para, en definitiva, racionalizar los procesos, sistematizarlos para que todos hagamos lo mismo de la misma forma y, en su caso, poder cambiarlos.

Aquí hay gran parte del llamado Desarrollo –la D del I+D+i–, en cuya mejora podemos además obtener subvenciones. Y son amortizables.

Importante también es la obtención de información interna para la toma de decisiones. Si no existen procedimientos regulados por un Manual de Organización, que siempre se hagan los procesos de igual manera, sea quien sea quien lo haga y con un mecanismo establecido para medir su ejecución, no podremos tener *indicadores* que posteriormente se lleven a un CUADRO DE MANDO que nos facilite el control y la toma de decisiones en tiempo y forma.

Esto no quiere decir que sean normas rígidas o que todo lo que se hace deba estar escrito. Cada organización ha de saber cuál es su nivel. No se puede entrar en la *"organitis"* y burocratizar enlenteciendo lo que antes andaba.

Mi recomendación es *"pocas normas, pero las que haya, a cumplir a rajatabla"*. La segunda recomendación es: *"La regla que tenemos es ésta, hasta que la cambiemos todos los que hemos decidido que sea ésta."*

Otros problemas que tenemos por no escribir los encontramos en el área de promoción y también de ventas. No tenemos la historia de la empresa, información general e histórica de clientes, de ventas, de cómo se hacen las cosas... No tenemos, por ejemplo, una mala fotografía... No se le da

importancia y cuando nos están haciendo la Web o tengo que montar un stand o hacer un folleto o hacer un plan de negocio para obtener una subvención o..., pues no tenemos recursos documentales de dónde tirar.

## 2. Las personas

En relación a las personas que componen nuestra organización es un hecho que, en general, se comportan con gran lealtad y una buena dosis de confianza en el empresario.

Dadas las características de la micropyme, garantizar estabilidad, promoción, formación o buenos sueldos es absolutamente imposible. Si se pueden ofrecer algunos de los otros aspectos que agradecen las personas en su desempeño profesional: menos presión, trabajos con más variedad, bastante autonomía, buena relación laboral, flexibilidad horaria –siempre que se pueda–, buena comunicación con jefes...

La motivación en relación a las grandes empresas es mucho más alta. Fundamentalmente la que llamamos en Organización de Empresas, motivación intrínseca, la que hace que las personas se muevan por el placer de hacer algo que les gusta y/o del modo que les gusta. En cuanto a la motivación extrínseca, la que hace que las personas se muevan por el premio o castigo consecuencia de sus aportaciones, ya hemos comentado que en relación al premio –sueldos– tenemos poco recorrido. En relación al castigo, al ser empresas muy rígidas por su estructura, tampoco existe mucha capacidad, salvo en pequeñas dosis.

Por último, la motivación trascendente, el hacer algo por el resultado que ante terceras personas tienen nuestros actos, sí es fácilmente transmisible por el empresario y existe en las microorganizaciones: lealtad, calidad, atención al cliente... son conceptos que se pueden incluir aquí.

Aunque en todas las organizaciones sea necesario, en las microempresas es fundamental el papel del empresario como comunicador, transmisor de ilusión, generador de empatía, lubricante de la organización informal, y líder en definitiva capaz de convencer de la capacidad –también técnica– de conseguir los objetivos de la organización.

La microempresa tiene serios problemas para sustituir a "los imprescindibles". Estamos hablando de una organización con tan pocos trabajadores

que como ya he comentado, cuando uno se pone enfermo, nos falta ese día el 20 % de la plantilla. Los imprescindibles resultan, por tanto, también inevitables, de ahí la importancia de tener por escrito y normalizados los procedimientos críticos de cada área, procedimiento y tarea.

Imprescindible no hay nadie. Seguro que existe alguien que tiene esa habilidad o capacidad en el mercado laboral. Solo hay que buscarlo. Si no existe implicación de ese trabajador, buena relación con nosotros y con sus colaboradores, buena sintonía en suma, mejor un despido a tiempo.

Otro aspecto difícil es la solución de problemas entre empleados. Si tenemos pocos y mal avenidos... ¿Y si además es familia? Con tan poca organización, no podemos optar –sin son buenos, claro– por cambios de turnos, por trasladarlo de centro de trabajo o de departamento. ¿Qué hacer? Si nuestras habilidades para resolver el conflicto ya no llegan más lejos, tendremos que optar por prescindir de uno de ellos. Y cuanto antes mejor.

¿Y si es un familiar? La familia en las organizaciones distorsionan muchísimo la ya compleja relación entre las personas de estas microorganizaciones. Lo ideal sería que la competencia sea el requisito por el que una persona trabaje en nuestra empresa de acuerdo a los criterios y objetivos establecidos.

Y, aunque cueste, este es el mensaje que el familiar y toda la organización debe percibir con total nitidez.

Puede que por ser familia, tengamos que tener más paciencia. Vale. Pero si no sirve, si no adquiere competencias o mejora su desempeño, si es un nudo de conflictos, no hay mas opción que darle una salida. Cuanto antes, mejor.

Es en estas situaciones –recriminación por un mal trabajo, despido...– cuando el empresario ha de hacer la parte más desagradable de dirigir personas. Y ha de actuar, para que toda la organización perciba los valores correctos que pretendemos en ella. Y es nuestra competencia exclusiva. Indelegable.

Dado que son las personas las que hacen que la empresa funcione, es aquí donde el pequeño empresario debe incidir y donde debe aplicar gran parte de su tiempo.

Una forma de mejorar la motivación a largo plazo, a uno o a todos, es ofrecer participación en la sociedad. Cedemos poder y beneficios futuros a cambio de cubrir un área de conocimientos de la que carecemos y es importante para seguir. También evitamos el que se marche de la empresa por un mejor sueldo o condiciones laborales.

Este problema queda, a priori, resuelto, en las empresas de economía social donde los socios son todos o casi todos trabajadores.

No obstante, el pequeño empresario ha de ver este aspecto con perspectiva. Los socios son uno de los problemas más serios de estas empresas y la causa de la desaparición de muchas de ellas.

Ya sean sociedades limitadas o cooperativas. Hablaremos expresamente de ello más adelante.

### 3. Los recursos financieros

Por último, tenemos que comentar las necesidades de financiación. Todas las organizaciones tienen necesidad de recursos para financiar su crecimiento, su inmovilizado, sus nuevas inversiones, etc. Como señalamos antes, es cuestión de más ceros. La diferencia en este sentido está en que las grandes organizaciones tienen más opciones.

Al ser más rentables en términos relativos (margen) y en términos absolutos (hay dinero a repartir) sus posibilidades de obtener los inversores que necesitan se amplían. Además se han creado mecanismos específicos para ello. La Bolsa, por ejemplo.

Una gran compañía necesita recursos y puede hacer una ampliación de capital. Una pyme tiene muy pocas posibilidades de ampliar capital, aunque lógicamente puede, pero sus posibilidades de ofrecer una rentabilidad adecuada a ese dinero que pone el inversor son muy limitadas y tiene que ser alguien que conozca el negocio, no un inversor anónimo como en el caso de la financiación vía Bolsa.

La opción del Mercado Alternativo Bursátil (MAB) de reciente creación (2009) con sólo 21 empresas en el parquet y unos 100 millones de captación de recursos parece que aún no está en la línea de muchas pequeñas empresas.

Respecto a los Business Angels, queda bastante para que realmente sean efectivos.

Otras opciones de las grandes son: emisión de obligaciones, obtención de préstamos bancarios, subvenciones por inversiones que al generar empleo para mucha gente pues tienen a su favor a la Administración Pública, además de poder financiar parte de la misma, etc.

La pequeña no tiene esta capacidad. Y, además, son opciones nada románticas.

## 5. Soluciones críticas al alcance de la mano

---

Nos vamos a apoyar en tres pilares fundamentales:

1. Actuaciones en relación al tamaño.
2. Actuaciones en relación al control de gestión.
3. Actuaciones en relación a la venta & rentabilidad.

### 5.1. Actuaciones en relación al tamaño

Ya hemos comentado que el tamaño es el problema estructural y origen de la mayoría de los otros problemas de las microorganizaciones. Por ello, hay que asumirlo y buscar soluciones.

Por ejemplo, si movemos más dinero, mejoramos nuestra posición con los bancos; con los proveedores (al comprar más, podemos negociar descuentos en compras); se justifican, al rentabilizarlas, determinadas inversiones; podemos aumentar la plantilla y dar más opciones profesionales al personal, etc.

La respuesta que propongo se basa en:

*Adquirir un cierto tamaño que nos permita alcanzar un volumen de negocio suficiente para que las otras variables de la organización puedan a su vez aumentar, obteniendo sinergias, economías, seguridad y otras ventajas.*

*Se tratará de pasar de una Dimensión mínima a una Dimensión –que podríamos llamar óptima o de seguridad– que nos de más juego.*

Vamos a centrar las ideas que podamos tener en relación a la dimensión de un negocio para que se entienda mejor las consecuencias que a continuación comentaré.

Entendemos por dimensión mínima el tamaño que un negocio ha de tener para que se obtenga un beneficio. Ejemplo: no es lo mismo un bar con una barra de tres metros con tres mesas que un local con una barra de ocho metros y con capacidad para treinta mesas.

El volumen de negocio que uno u otro puede generar es obvio que será muy distinto.

Puede que, en términos relativos, el bar pequeño, al tener una estructura de gastos también pequeña, consiga que su relación ingresos menos gastos sea positiva. Digo en términos relativos, ya que en términos absolutos, en euros, estos serán pocos y probablemente no podrían soportar compras de maquinaria, una nómina más, etc.

Es muy frecuente cuando se realiza un Plan de Negocio, que no se tenga en cuenta el tamaño mínimo que determinaría una cifra de ingresos necesaria y suficiente para que el negocio obtenga resultados. Este ajuste, que es fundamental, determinará el modelo de negocio y ese modelo de negocio tendrá aparejada una estructura determinada de gastos, de inversión, de personal, etc.

En nuestro ejemplo, una barra de ocho metros de bar no se podrá mantener con un solo camarero en hora punta, porque la calidad de servicio se resentiría y los clientes nuevos al verse mal atendidos no regresarían.

Si además queremos cobrar 40 euros por cubierto, no podemos ahorrar en uniforme de camareros, en una excelente decoración ni en la calidad de productos correspondiente a ese precio que esperamos cobrar.

El error de muchos empresarios es pensar que ahorran al eliminar una nómina, bajando el nivel de servicio u ofreciendo productos de dudosa calidad y no se dan cuenta de que están "cargándose" el negocio.

Si realizado un buen estudio de mercado, se diseña el modelo de negocio con su nivel de inversión, estructura de la cuenta de resultados (gastos e ingresos estimados), mecánica de cobros y pagos y por último, la consecuente estructura de financiación y no tuviéramos capacidad de atenderla, habría que reformular ese modelo de negocio hacia otro que pudiéramos cubrir. O, si no es posible, abandonarlo. Será un buen negocio, pero no es para tí.

Lo que no podemos es "tirar hacia delante" fallando en alguna de las variables del modelo.

Lo que acabo de señalar, suele suceder así. No obstante, no es una regla fija, como no lo es casi nada en el mundo de los negocios. Curiosamente en Sevilla, el bar que más cerveza tira de toda la ciudad, es un pequeño

bar con tres metros de barra. La ventaja que este local tiene en cuanto a su tamaño, es que se encuentra en una plaza céntrica, sin tránsito de vehículos, por lo que los clientes se toman su copa de pie, en pequeños o grandes grupos ocupando gran parte de la plaza. Y conseguir una copa te lleva diez minutos como mínimo.

Este caso –podría poner otros ejemplos–, no es representativo de la mayoría de negocios. A veces, el factor moda, la singularidad o cualquier otra variable, es tan potente que, por sí sola, resulta suficiente para convertir nuestro negocio en un gran negocio, saltándose todas las reglas.

Lo que sí sucede a menudo, es que el conjunto de características que hemos definido como nuestro modelo (el tipo de productos a vender, su diseño, el precio, el estilo, el personal, etc.) habrá de respetarse durante un período razonable de tiempo, incorporando las correcciones que la experiencia y, sobre todo, el contacto con los clientes, nos vaya dictando.

Supongamos ahora que este negocio bien diseñado, con una adecuada estructura, que ha conseguido una buena clientela y, consecuentemente un buen beneficio, se encuentra en una calle o plaza que, temporalmente se va a cerrar porque se van a realizar unas obras, por ejemplo, del Metro.

De la noche a la mañana te encuentras con que los clientes no tienen acceso, no puedes montar mesas en la calle, el ruido, polvo, etc. es constante...

Tu negocio no puede soportar una bajada de ventas al 25 % durante doce, dieciocho o... meses.

Este ejemplo es real: ha sucedido así durante las obras del Metro de Sevilla y está sucediendo en Málaga, llevando al cierre a numerosas buenas empresas situadas en calles importantes.

¿Cómo evitar o limitar este problema? Pues llegando a la dimensión óptima o de seguridad, *alcanzando un tamaño suficiente que elimine la rigidez y los riesgos de disponer de una única unidad básica de negocio y, además, nos permita mejorar otras áreas de la organización.*

Vamos a realizar una simulación sobre un negocio que nos permitirá apreciar claramente la diferencia entre la dimensión mínima y la dimensión

óptima y también podremos ver las variables organizativas que se ven favorablemente afectadas.

## **Negocio: Restaurante tipo mesón.**

### **0. Objetivo:**

Vamos a comparar las cifras que resultan de gestionar 1 restaurante con las de gestionar 3 restaurantes.

### **1. Descripción del negocio:**

Servimos comidas y cenas. Tiene una capacidad de 20 mesas de 4 comensales, con una ubicación buena que nos permite una ocupación del 20 % de media, con puntas (rotamos vez y media) los viernes noche, sábados mañana y noche y domingos mañana. Cerramos la noche de los domingos y las mañanas de los lunes. Precio medio 25 euros.

### **2. Instalaciones:**

El negocio lleva abierto 3 años. El local lo compramos y adecuamos a nuestro gusto por un total de 60 000 euros, con un 50 % de fondos propios y el 50 % restante con hipoteca. Hemos hecho leasing para maquinaria y equipos, por 20 000 euros, y para dos TPV –una para barra y otra para mesa– por 6 000 euros. También disponemos de una pequeña furgoneta –en renting– desde este año, a 400 euros/mes.

Para simplificar, vendemos lo mismo cada mes –cerramos un mes– y por tanto, los costes materiales y de personal también son constantes. Todo el personal es fijo y se cobra igual en cada categoría. Los refuerzos cobran el 50 % del otro personal.

### **3. Estructura de la plantilla:**

- Cocina: 1 cocinero + 1 pinche (refuerzo para turnos punta: 1 pinche).
- Barra: 1 camarero (refuerzo para turnos puntas: 1 camarero).
- Mesas: 1 Maître/sommelier (el propietario) + 1 camarero (refuerzo para turnos puntas: 3 camareros).

#### 4. Ventas:

##### A. Días valle

1. Ocupación por turno: 20 % de 20 mesas = 16 servicios.
2. Facturación por turno: 16 servicios x 25 euros = 400 euros.
3. Por semana: de lunes a viernes mañana: 8 turnos. 8 x 400 euros = 3 200 euros.
4. En un mes de 4 semanas: 3 200 euros x 4 = 12 800 euros.

##### B. Días punta

1. Ocupación por turno: 20 mesas x 4 comensales x 1,5 vueltas = 120 servicios.
2. Facturación por turno: 120 servicios x 25 euros = 3 000 euros.
3. Por semana: 4 turnos x 3 000 euros = 12 000 euros.
4. En un mes: 12 000 euros x 4 = 48 000 euros.

##### C. Ventas Totales

1. Ventas mes: 12 800 euros + 48 000 euros = 60 000 euros
2. Ventas año (11 meses) = 60 000 euros x 11 = 660 000 euros
3. Crecimiento de ventas anual: 10 %

#### 5. Costes:

##### A. Personal

EMPLEO	SALARIO BRUTO MES	% SS COSTE EMPRESA
Gerente maître/sommelier	3 000	40,0 %
Cocinero	2 000	40,0 %
Camareros	1 200	40,0 %
Pinches	1 000	40,0 %

Consideramos que todos tienen el mismo coste de Seguridad Social y 14 pagas iguales. En el cuadro están prorrateadas.

La plantilla con 1 y 3 restaurantes quedaría así:

1 RESTAURANTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Maître/sommelier	1	1	1
Cocineros	1	1	1
Pinches	1,5	1,5	1,5
Camareros	4	4	4

3 RESTAURANTES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Maître/sommelier	3	3	3
Cocineros	3	3	3
Pinches	4,5	4,5	4,5
Camareros	12	12	12

#### B. Otros Gastos

- Operativos: consumos (60 % ventas).
- Fijos: 1 450 euros/mes + el renting de la furgoneta a 400 euros/mes.
- Marketing y publicidad: 7 000 euros/año.

C. Crecimiento de costes anual: 10 %. Renting, impuestos 3 %. Sueldos 5 %

Con estos datos básicos, hacemos la simulación siguiente:

1ª columna: año 1.

2ª columna: año 1 más incremento de ventas del 10 %.

3ª columna: año 2 más incremento de ventas del 10 %.

1 RESTAURANTE	Cierre Ejercicio	Cierre Ejercicio	Cierre Ejercicio
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas (Ingresos)	660 000	726 000	798 600
Coste de Ventas (Costes Variables)	396 000	435 600	479 160
Margen Bruto s/Ventas	264 000	290 400	319 440
Sueldos y Salarios	154 200	161 910	170 006
Cargas Sociales	50 886	52 413	53 985
Tributos y Tasas	1 800	1 854	1 910
Suministros	6 000	6 600	7 260
Gestoría, Asesoría	6 000	6 600	7 260
Material de Oficina	1 200	1 320	1 452
Publicidad, Propaganda	7.000	7 700	8 470
Reparaciones, Mantenimiento	2 400	2 640	2 904
Transportes y Mensajería	4 800	4 944	5 092
Resultado Operativo (EBITDA)	29 714	44 419	61 102
Dotación Amortizaciones	3 750	3 750	3 750
Total Gastos de Explotación	238 036	249 731	262 088
Rdo. de Explotación (EBIT) o (BAII)	25 964	40 669	57 352
Gastos Financieros	8 909	9 153	9 259
Rdo. A. de Impuestos (EBT) o (BAI)	17 055	31 517	48 092
Provisión Impuesto sobre Beneficios	5 117	9 455	14 428
Resultado Neto	11 939	22 062	33 665

Supongamos ahora que en lugar de 1 restaurante, tenemos 3 restaurantes con idénticos datos. Hemos hecho los siguientes ajustes:

- Incorporar dos Maîtres a 30 000 euros brutos/año.
- Utilizar una sola furgoneta.
- Bajar el coste de los consumos: de 15 euros por servicio a 12 euros por servicio.
- En los años 2 y 3: los sueldos suben un 10 %, los impuestos y el renting el 3 % y las ventas suben un 10 % por año.

3 RESTAURANTES	Cierre Ejercicio AÑO 1	Cierre Ejercicio AÑO 2	Cierre Ejercicio AÑO 3
Ventas (Ingresos)	1 980 000	2 178 000	2 395 800
Coste de Ventas (Costes Variables)	950 400	1 045 440	1 149 984
Margen Bruto s/Ventas	1 029 600	1 132 560	1 245 816
Sueldos y Salarios	438 600	482 460	530 706
Cargas Sociales	135 678	139 748	143 941
Tributos y Tasas	5 400	5 562	5 729
Suministros	18 000	19 800	21 780
Gestoría, Asesoría	18 000	19 800	21 780
Material de Oficina	3 600	3 960	4 356
Publicidad, Propaganda	21 000	23 100	25 410
Reparaciones, Mantenimiento	7 200	7 920	8 712
Transportes y Mensajería	4 800	4 944	5 092
Resultado Operativo (EBITDA)	377 322	425 266	478 310
Dotación Amortizaciones	10 833	10 833	10 833
Total Gastos de Explotación	663 111	718 128	778 339
Rdo. de Explotación (EBIT) o (BAI)	366 489	414 432	467 477
Gastos Financieros	26 726	27 458	27 777
Rdo. A. de Impuestos (EBT) o (BAI)	339 763	386 974	439 699
Provisión Impuesto sobre Beneficios	69 941	110 092	125 910
Resultado Neto	269 822	276 882	313 789

Como todos sabemos, no es lo mismo mover 660 000 euros que 1 980 000 euros (Columna 1). En todos los sentidos cambia radicalmente nuestra posición:

A. El adquirir un mayor tamaño permite claramente manejar unas cifras de BAI que dan opción a una interesante autofinanciación. En los datos de la empresa con 3 restaurantes, las cifras de beneficio son de 269 822 euros frente a 11 939 euros (Columna 1). Con esa cifra, aún retirando con prudencia el/los socios una parte, nos quedaría remanente para autofinanciación y para reforzar la plantilla en áreas críticas donde ahora no tenemos a nadie.

Sin embargo con 1 restaurante, incluso en los años 2 y 3 con incrementos de venta del 10 % y 20 % respectivamente, la cifra resultante (22 062 euros y 33 665 euros) sigue siendo baja para afrontarla.

B. Ante bancos y proveedores aumenta nuestra capacidad de negociación. Consecuentemente, se reducen los costes. En el ejemplo, se ha tenido en cuenta la reducción de costes en los consumos, lo que mejora nuestro margen bruto sustancialmente (De 52 % a 40 %).

No se han tenido en cuenta los ingresos financieros que se pueden producir por los remanentes de tesorería.

C. En relación a los trabajadores, aumentan las posibilidades de promoción, la posibilidad de discriminación de sueldos, la movilidad, la capacidad de resolver conflictos, la seguridad en el empleo...

D. Siguiendo con nuestro ejemplo, observamos cómo en la estructura actual sólo se ha reflejado el personal que opera en producción. Es lo normal en los pequeños negocios. No hay personal de otras áreas: ni un auxiliar administrativo, ni un contable, ni un jefe de administración, ni un responsable del mantenimiento de la Web, ni un responsable de publicidad y/o marketing.

No se puede pagar. En el ejemplo con 1 solo restaurante, significaría un coste en torno a los 20 000 euros, por lo que los beneficios no cubrirían ese gasto. Por ello, son tareas que ha de hacer el Gerente –que también es el maître y sommelier–. Nuestro chico para todo. La rentabilidad del negocio da justo para lo que da.

Con más tamaño, además de las sinergias y economías de escala que se consiguen, la organización puede crecer en otras áreas.

Con 3 restaurantes los 20 000 euros del auxiliar administrativo son perfectamente asumibles.

Aunque no es necesario que todas las funciones pasen a realizarse con personal propio. No es tampoco conveniente por diversos motivos. Por ejemplo: la gestión de las nóminas por su laboriosidad, necesidad de estar al día de la legislación y por el número de incidencias que se producen, resulta más barato y se lleva mejor de forma externa.

Si es interesante crear estructura para que no sea directamente el empresario quien lleve personalmente muchas funciones, estén o no externalizadas, de forma que ya lleguen a él filtradas, estudiadas o trabajadas.

Cualquier tarea –repetimos– tiene tres partes: **planificación, ejecución y control**. Con un poco de apoyo, podrá hacer sólo la primera y la tercera.

- E. Desde la perspectiva de la administración del negocio ya se puede justificar un sistema de control informatizado, sea un ERP y/o un CPM, que en nuestro ejemplo significaría que la información generada por las TPV se pasan a una aplicación informática que, a su vez, esté conectada con el sistema ERP y se pueda conocer qué se consume, cuándo, cómo, etc. Además del control de almacenes y otras variables de la organización. Nos permite obtener información elaborada para tomar decisiones que mejoren nuestros servicios. También nos permitirá disponer de nuestro Cuadro de Mando con los correspondientes Indicadores actualizados día a día.

Sólo con un determinado tamaño podremos pagar herramientas de gestión que aumenten nuestra productividad. Mientras, aunque las deseemos, aunque sepamos que son necesarias, ni podemos permitirnos pagarlas, ni están justificadas.

- F. Desde el Área de Promoción y Publicidad, tradicionalmente abandonada por las micropymes, en nuestro ejemplo se observará que hemos asignado una pequeña cuantía. La justa para hacer alguna campaña, alguna promoción. 7 000 euros no dan para mucho.

Con el negocio ampliado, el presupuesto pasa a 21 000 euros que, con las sinergias que se generan, se convierte en un presupuesto bastante aceptable. Podríamos pagar a una empresa que nos diseñe y mantenga la Web, posicionamiento en las redes sociales, el marketing de móviles, tan interesante para estos negocios, y campañas más clásicas –menús especiales por temporadas, fechas señaladas, etc.–, cartelería, folletos y tarjetas.

G. En particular, es importante señalar el aspecto de la seguridad. En el ejemplo, disponer de tres locales reduce riesgos. Si uno de los restaurantes viera reducidas sus ventas por cualquier causa, tanto por la rentabilidad generada por los otros dos, como por el colchón financiero que tenemos, se puede no sólo sobrevivir, sino disponer de recursos para tomar las decisiones estratégicas que fueran necesarias.

Tampoco tendríamos que prescindir de trabajadores que han demostrado estar a la altura, pudiendo recolocarlos en los otros dos restaurantes aunque fuera con otro régimen de trabajo o durante un plazo razonable de tiempo.

*Al disponer de tres centros de negocio, las posibilidades de resistir se multiplican...*

La propuesta es extrapolable a cualquier negocio, sea del sector servicios, agroalimentario o pequeña industria. En unos casos se tratará de crecer en varios mercados, en otros, de aumentar la gama de productos, o bien, vender más productos/servicios a los mismos clientes... O un poco de todo.

H. En definitiva, diversificar los riesgos, y *"adquirir pulmón"*. Pueden ser 3 locales como el del ejemplo, o 4, o más... *Se trata de conseguir un tamaño suficiente que facilite cierta mecánica organizativa y nos permita que nuestras variables de funcionamiento mejoren.*

Así que, con cierto tamaño podemos hacer presupuestos, tener personal en todas las áreas críticas, tener recursos para inversiones, mecanizar convenientemente la organización; en definitiva, mejorar nuestra productividad, seguridad y, por ende, nuestra rentabilidad.

I. Y nuestro Empresario, *dispone de más tiempo*, obtiene información elaborada, se puede ocupar de dirigir y planificar. Dedicarse a lo importante y no a lo urgente. Lo que lleva lógicamente a mejorar su productividad. La más importante de todas.

Podríamos reflejar en una cuenta de resultados y en un balance la situación económico-financiera de esta empresa con 3 restaurantes, incorporando los cambios que el tamaño nos permite y que he sugerido en los

párrafos anteriores. Las opciones son tantas que complicarían demasiado el análisis, despistándonos del objetivo principal.

De hecho, es el primer gran objetivo que se consigue: la aparición de múltiples opciones organizativas, frente a la rigidez de la dimensión mínima.

### 5.1.1. La dimensión financiera

El tamaño del negocio influye lógicamente en el volumen de operaciones y en la mecánica de cobros y pagos.

Para conseguir una determinada posición favorable ante la banca no es lo mismo mover 100 000 euros que 1 000 000 de euros, como hemos comentado antes.

La capacidad de realizar una adecuada política financiera, de planificar, también está vinculada al volumen del negocio.

En el área financiera, en la Tesorería, se generan ingresos y también gastos, por lo que es necesario tomar decisiones adecuadas. Tener una política al respecto:

- Hacer un adecuado presupuesto, que elimine situaciones de descubierto o de incumplimiento en pagos a proveedores.
- Gestionar remanentes en inversiones transitorias durante el tiempo en que se produzcan.
- Estudiar ventajas/inconvenientes de ventas y compras con cobro/pago aplazado o al contado para la dación/consecución de descuentos.
- Diversificación de entidades financieras.
- Compra/venta de moneda extranjera para import/export.
- Gestiones de cobro, negociaciones de aplazamientos.
- Estudio de inversiones, desinversiones, operaciones de leasing, renting.
- Etc.

Y todos sabemos lo importante que es tener esta área sin problemas. Incluso generando ingresos.

Por otro lado, es necesario que la empresa adquiera solvencia. Que aumente el valor de sus activos no corrientes –edificios, instalaciones, vehículos...– de forma que estos puedan servir como garantía de préstamos y/o créditos.

En muchas ocasiones, lo más recomendable es alquilar todo lo posible. Ya sea en renting y alquileres sin/con opción de compra. O bien externalizar servicios, producción, distribución. Disminuye nuestro endeudamiento y nos facilita los cambios. Pero los bancos y entidades públicas cuando analizan nuestros Balances para un préstamo o una subvención, consideran unos indicadores –ratios– entre los que son significativamente importantes:

#### **A) Los de rentabilidad**

1. ROE: Beneficio/Recursos propios totales.
2. ROI: Beneficios/Activo Total.
3. EBITDA sobre ventas: Beneficios antes de intereses e impuestos y amortizaciones/Ventas totales.

#### **B) Los de liquidez y solvencia**

1. Solvencia: Activo Total/Pasivo Total.
2. Tesorería: Realizable + Disponible/Pasivo Corriente.
3. De Disponibilidad: Disponible/Pasivo Corriente.

#### **C) Los de endeudamiento y autonomía financiera**

1. Endeudamiento: Pasivo Total/Pasivo Total + Patrimonio Neto.
2. Capacidad de devolución de la deuda con acreedores financieros: Beneficio Neto + Amortizaciones/Acreedores financieros.
3. Cobertura de intereses: Beneficio antes de intereses e impuestos/Gastos financieros.

A la hora de tomar decisiones debemos conocer cómo están estos indicadores, cuál es el resultado de estos cocientes. Nos daremos cuenta de porqué, a veces, no se nos concede un préstamo o una subvención.

Con pocas y ajustadas estrategias, se puede conseguir que los indicadores sean positivos.

Es fácil encontrar cuadros o indicadores que nos dicen qué cocientes son los más adecuados, aunque ser una empresa industrial o de servicios cambia radicalmente la estructura de su balance y consecuentemente sus ratios. Por ejemplo, la empresa industrial dispone de más bienes para producir que la de servicios, por lo que sus ratios de Solvencia y Tesorería (por las existencias) pueden ser superiores a 1 con más facilidad que las de servicios.

Habría que entrar en cada empresa para poder hacer un análisis riguroso de su posición económico-financiera y los correctos ajustes que serían necesarios. Sólo destacar dos cuestiones:

- Es necesario que se hagan y por un profesional.
- La existencia de economía en B perjudica.

### 5.1.2. Las Alianzas

Es determinante comprender que hay áreas del negocio que pueden ser llevadas de forma externa y que "la unión hace la fuerza". Los pequeños empresarios son muy remisos a las alianzas y eso, también hay que corregirlo.

Las alianzas pueden ser de muy diversos tipos:

- Para comprar,
- para vender,
- para exportar/importar,
- para gestionar servicios auxiliares...

Se conocen algunas tipificadas: Cooperativas de compras, Consorcios, Centros comerciales abiertos, etc.

Hay otras muchas opciones que de hecho se utilizan habitualmente: compartir los gastos de la seguridad en un Polígono Industrial, los gastos de limpieza de zonas comunes en un edificio de oficinas; los gastos de algunas funciones administrativas en un vivero de empresas; compartir

un contenedor para exportar; compartir agua para riegos; compartir un vendedor entre empresas con productos complementarios, compartir los gastos de un stand en una feria, etc. Existen multitud de situaciones que podemos reseñar. Tal vez la diferencia se encuentre en que alguien, alguna empresa o institución, ha asumido la iniciativa y gestión de la misma y nosotros nos limitamos a pagar un canon por su uso.

También suele existir un Órgano de participación y decisión de los usuarios y/o propietarios: se llame Comunidad de vecinos, de propietarios, de regantes, de...

Y todos tenemos experiencias positivas y no tan positivas en estos entes. Si analizamos las no tan positivas, en muchas ocasiones la causa de su mal funcionamiento es la falta de dedicación de la mayoría de sus integrantes. Las llevamos como algo que molesta o estorba. Delegamos muy fácilmente en personas no muy preparadas y, por supuesto, queremos que nos cuesten muy poco dinero. Y no deja de ser una estructura que hay que financiar si se desea que funcione. Muchas experiencias de este tipo resultan negativas porque se pretende que anden solas, sin dirección ni financiación.

Si llevamos este concepto de *gestión común* a otras áreas de la empresa, observaremos que la relación coste/beneficio está siempre a favor de su existencia. ¿O no está claro que comprar juntos abarata costes? ¿O asociarse para poder acceder a algunas licitaciones públicas? ¿O crear un grupo de productores –Consorcio– para vender en el exterior? ¿O crear una Denominación de Origen?

Con los Consorcios de exportación he tenido varias experiencias de mal funcionamiento. Por un lado, las empresas se quieren beneficiar de las ayudas –bastante importantes– que las Instituciones Públicas les ofrecen. Pero por otro, se esperan resultados inmediatos y, por supuesto, que la gestión no cueste un euro.

Se añade el problema de que las empresas se asocian sin tener en cuenta sus momentos empresariales, de forma que unas están empezando y otras están de vuelta. Unas son medianas y otras son aún muy pequeñas. Tan diferentes que se hacía difícil encajar sus objetivos, su capacidad de inversión, sus posibles mercados, su capacidad de adaptar los productos...

Y unos por otros, se ralentizan las decisiones, se dispersan los pocos recursos disponibles... Y se termina "quemando" una muy buena opción para crecer.

La actitud del empresario ha de cambiar radicalmente en este sentido. Ha de, primero, creer de verdad en los beneficios que las alianzas le van a reportar; segundo, dedicarle el tiempo que se necesita; tercero, conseguir empresas similares con objetivos comunes; cuarto, calcular su inversión en tiempo y dinero; quinto, implicarse a fondo, motivarse y motivar; y sexto, no esperar resultados inmediatos.

Y no es necesario ceder poder. Lo necesario es asistir a todas las reuniones, dialogar, comunicar, decir claramente qué se quiere y espera de la alianza, qué se está dispuesto a invertir, qué se espera de los demás, etc. Y luego, estar encima para adaptar, hacer cambios, controlar y exigir explicaciones en su caso.

Y rodearse de los asesores adecuados.

## **Proveedores & Clientes**

Quiero comentar de forma singular las posibles alianzas o acuerdos ya sea con proveedores o con clientes.

Realmente son quienes conocen mejor nuestra situación, quienes se encuentran más cercanos, quienes son más parecidos a nosotros. Por tanto, son con quienes podemos llegar más lejos para establecer líneas de colaboración para beneficio mutuo.

Recuerdo que cuando finalizamos la EXPO 92 nos encontramos con una situación financiera en la que nos vimos obligados a renegociar algunos pagos. Mi sorpresa fue la respuesta de mis proveedores. Todos, sin excepción, se avinieron a los aplazamientos. Claro que hasta entonces, nuestra empresa había respetado escrupulosamente los compromisos adquiridos y nos habíamos generado una imagen de empresa seria.

Los acuerdos pueden ser muy diversos. Si nos referimos a proveedores podemos hablar de: mantenimiento de stocks en sus almacenes, realizar líneas cortas, suministros directos a clientes, aportación de ideas para mejorar los productos, los embalajes, etc.

En relación a los clientes consumidores finales, vemos cada vez más cómo las redes sociales nos facilitan canales de comunicación que permiten un feed-back importantísimo y que permiten proponer productos o servicios más ajustados a sus necesidades.

Con clientes de tipo empresa para los que somos proveedores, ya hemos comentado cuales pueden ser nuestras formas de asociación o colaboración. Podemos añadir: fórmulas para exposición de nuestros productos, para degustaciones, para muestras en ferias, para publicidad y/o patrocinios, para adaptación de producto/envase/tamaño/calidad/...

No hay que tener inseguridad en proponer opciones o ideas. Piensa además, que esa empresa seguro que provee a empresas como la tuya y que pueden haber encontrado opciones que a ti te pueden servir.

## 5.2. Actuaciones en relación al control de gestión

Todos los empresarios saben más o menos cómo está su negocio. Pero, de ese conocimiento "general", a lo que puede y debe saber, hay un gran trecho.

Probablemente el punto mas débil del empresario romántico sea su preparación y, como consecuencia, el poco control que se ejerce en el área de administración de la empresa. También es el área a la que se dedica un tiempo que se considera poco rentable. Recuerdo una conversación con un empresario que me decía: "Esta tarde me toca la reunión mensual con mi asesor contable-fiscal. No me entero de nada de lo que me cuenta. Otra tarde perdida".

Esta es una actitud bastante general ante la contabilidad del negocio, las gestiones con los bancos, los estudios de costes, "el papeleo" ante las administraciones públicas, la gestión de subvenciones, los asuntos de administración del personal, etc.

Es la pescadilla que se muerde la cola: como vamos mal de tiempo y además no nos gusta, le dedicamos poca atención, nos ponemos en manos de los asesores para que presenten nuestros impuestos y los TC de las cotizaciones a la Seguridad Social. Y hacemos lo que nos dicen que hagamos, sin tener capacidad para orientarles y/o decidir una estrategia específica. Una conversación recurrente entre empresarios: "Me ha dicho que tengo que

pagar... euros y yo le he dicho que no puedo. Que lo rebaje a... euros". Ya veremos que hacemos dentro de tres meses...

Los asesores –insisto en que mal pagados– se limitan a pedirnos que les asentemos en una plantilla los movimientos de facturas emitidas/recibidas y los pagos al personal; lo pasan al "contaplus" y al "nominaplus" y se acabó. No elaboran información de ningún tipo que nos oriente y nos ayude a tomar decisiones sobre la gestión del negocio.

Suele suceder que los procesos que hacen con nuestra contabilidad son tramitados "como churros". Es decir, al carecer de información suficiente, se hacen los asientos contables en partidas muy generales, muchas veces inadecuadas, muchas veces absolutamente incorrectas. Un buen ejemplo, y frecuente, de mala o nula aplicación son las partidas que pueden ir a I+D. Partidas que son amortizables y/o subvencionables.

No es culpa de ellos. La falta de conocimientos del empresario, la falta de directrices y la falta de control, les da pie. Cuando, por lo que sea, cambiamos de asesor, nos solemos encontrar con grandes sorpresas...

Esta situación muy generalizada en las pequeñas empresas, tiene que cambiar de forma sustancial si queremos que nuestro negocio funcione. Implica uno de los cambios más importantes en la mentalidad del que monta un negocio y ha de asumir su nuevo papel de empresario. No basta con saber de una materia determinada, hay que asumir que *se tienen* que dominar en gran medida las otras funciones básicas de la empresa.

Me voy a parar en un aspecto que incide directamente en la calidad del control de gestión:

¿Qué es más rentable: ahorrar o vender?

Puras matemáticas elementales. Veámoslo:

Supongamos una sencilla cuenta de resultados:

Ventas	100
Gastos fijos	20
Gastos variables	50
Resultado	30

Vamos a hacer las siguientes hipótesis:

1ª hipótesis: incrementamos las ventas en un 10 %.

2ª hipótesis: reducimos los gastos variables en un 10 %.

3ª hipótesis: reducimos los gastos variables en un 10 % y los gastos fijos en menor medida, en un 1 %.

4ª hipótesis: reducimos los gastos fijos y variables en un 10 %.

5ª hipótesis: incrementamos ventas y reducimos gastos variables en un 10 % y reducimos los gastos fijos en un 1 %.

Pongámoslo en un cuadro:

	Situación de partida	1ª hipótesis	2ª hipótesis	3ª hipótesis	4ª hipótesis	5ª hipótesis
Ventas	100	110	100	100	100	110
Gastos fijos	20	20	20	19.8	18	19.8
Gastos variables	50	55	45	45	45	49.5
Resultados	30	35	35	35.2	37	40.7

Comentarios desde las matemáticas:

1. Incrementar las ventas o reducir los costes variables representan idénticos resultados (columnas 2 y 3).
2. Si los gastos fijos y variables se reducen por igual, es mejor el resultado final (columna 5 mejor que 2,3 y 4).
3. Si reducimos los gastos variables pero los gastos fijos en menor medida, el resultado ya es mejor. (columna 4, mejor que la 2 y 3).
4. Si actuamos sobre ventas y sobre gastos, aunque los gastos fijos se reduzcan en menor proporción, los resultados son muy superiores (columna 6).

Comentarios desde la gestión de la empresa:

1. Los gastos fijos suelen ser menos fijos de lo que parece. Hay bastante margen en general para actuar sobre ellos. Podemos actuar en la reduc-

ción de gastos de luz, de alquileres, de mantenimientos, de viajes, de gastos de oficina, etc.

2. Los costes de captación de clientes nuevos no se suelen tener en cuenta; si la empresa es capaz de diferenciarlos, suelen considerarse gastos fijos. Por ejemplo el tiempo del gerente, del personal de administración, elaboración de presupuestos, la parte fija de la remuneración del personal de ventas, viajes, dietas, etc.
3. Se suele considerar gastos variables casi en exclusiva, los costes de elaboración del producto y/o servicio. Los de marketing, promoción y publicidad, ofertas, etc. van a gastos generales o se imputan a costes de personal.
4. Si se lleva una adecuada contabilidad de costes con imputación correcta de cada gasto a cada producto/servicio, se podría actuar sobre ellos y muchas empresas se llevarían una gran sorpresa de los márgenes reales en cada producto.
5. Los costes de almacenamiento, de devoluciones de compras, de devoluciones de ventas, de elaboración de propuestas para un concurso público... se diluyen, sin calcularlos exactamente, en gastos generales o de personal.
6. Las personas en la organización cumplen un papel crítico en la reducción de los gastos, ya que son los que día a día, minuto a minuto, los producen. Si se sienten implicados en la empresa no solo reducirán costes sino que, además, aportarán ideas estupendas.

Y así podríamos entrar en más detalles, cuenta a cuenta, producto a producto, para realmente determinar su correcta relación entre los ingresos que generan y los gastos imputables a los mismos.

Pero para ello necesitaríamos una información de carácter interno que normalmente no tenemos al no llevar un correcto control de gestión. Además esto no es nada difícil de obtener si hacemos una planificación contable correcta, la mantenemos actualizada mediante la elaboración de documentos e informes periódicos que finalmente confluyan en un Cuadro de Mando o de Control que, en manos del Empresario, le ayudará a tomar decisiones.

Sírvanos este ejemplo para abundar en el problema de un tamaño insuficiente, que hace imposible disponer de un personal cualificado para realizar estas tareas y carecer de unas herramientas administrativas que hoy existen en el mercado, suficientemente "rodadas", fáciles y asequibles por su precio, para implantarlas en nuestra empresa.

¿Cómo podemos mejorar en esta Área?

La interrelación con el tamaño de nuestra organización es evidente, pero hay una opción asequible y complementaria: el Administrador Compartido. Además del ahorro en costes que supone tener la gestión bajo control, significa también descargar al empresario de tiempo.

Puede que no podamos pagar a un Licenciado, con cierta experiencia en Administración de Empresas, que se encargue de la Administración en general (contabilidad, fiscal, personal, jurídica). Pero resulta que, además, no es necesario tenerlo a tiempo completo dado que una vez implantados los sistemas de control de gestión en un período inicial, el día a día puede ser llevado por personal administrativo, de menor cualificación, pasando el Administrador a realizar las tareas de supervisión como un Jefe de Administración.

Naturaleza de la propuesta y elementos diferenciales.

Funcionalmente, significa que el empresario va a contar con el respaldo de un verdadero Jefe de Administración, con la peculiaridad de que éste no será exclusivo para una sola empresa sino que compartirá sus funciones en un determinado número de ellas, representando así un menor coste de cara a su retribución, al dividirse ésta entre varias empresas.

Hay que incidir en que no se trata de un servicio de asesoramiento externo y distante sino todo lo contrario: es el Jefe de Administración de la Empresa, con capacidad de gestión, con tarjeta de la empresa. La persona a la que remitimos proveedores, las incidencias del personal, las gestiones del día a día con los bancos... Implicado como uno más en la gestión del negocio.

Esto lleva consigo además, acceder a las ventajas que lleva aparejado funcionar en economía de escala, –de las que sí pueden gozar las grandes empresas, dado su mayor poder económico y capacidad de negociación– y que, por el contrario, al pequeño y mediano empresariado les resultan

prácticamente vetadas. Si para este grupo o *cluster* se realizan compras conjuntas se obtendrán ahorros, mejores precios, por ejemplo.

Si se ha de negociar con el banco, la suma de negocio es obviamente más interesante para el banco... Y así podríamos seguir poniendo otros muchos ejemplos.

Dos opciones de contratación:

#### 1. Con relación laboral.

Si es un profesional con experiencia y cualificación supondría un coste bruto mensual de 4 500 euros aproximadamente (neto 2 700 euros).

Si compartimos los gastos entre 3 empresas resultaría a 1 500 euros/mes. Si son 5 empresas a 900 euros/mes. No más de cinco.

#### 2. Profesional independiente o libre.

Como profesional libre los costes podrían ser un 20/30 % menores.

Obviamente nos movemos en una banda de remuneración que puede ser suficientemente ancha. No hay que ser cicatero. Hay que escoger un buen profesional.

Las economías y ventajas de disponer de este tipo de profesional se notarán en la cuenta de resultados en menos de un año, con lo que resulta muy rentable pasar de los 200/400/600 euros al mes que se está pagando a los asesores, a los 900/1 500 euros de este método.

### El perfil del Administrador Compartido

Para garantizar estos objetivos, la persona que desempeñe estas funciones debe tener, al menos:

- Formación básica en Administración de Empresas.
- Experiencia de gestión administrativa –si ha sido auditor mejor–. Que conozca o haya implantado sistemas contables, ERP y/o CPM.
- Conocimientos de ofimática y de paquetes de gestión de contabilidad y personal. (De 3 a 5 años).
- Habilidades para dirigir personas, organizar su tiempo, tener iniciativa y asumir responsabilidades.

A continuación se expone un cuadro comparativo de las funciones que suelen prestar las asesorías actualmente y las que son necesarias y deberían ser asumidas por el Administrador Compartido. Las asesorías no hacen muchas de ellas, por lo que o bien no se hacen o se hacen *en parte* por el empresario o, a veces, por personal de carácter auxiliar que, si existe, carece de la suficiente cualificación y de una dirección adecuada para acometer el trabajo con éxito.

Servicios tradicionales de asesoría	Administrador Compartido
<b>Fiscal:</b> Liquidación y presentación de declaraciones fiscales (IS, IRPF, IVA, IAE), contestación a requerimientos y peticiones de datos que efectúe la Administración Tributaria.	<b>Fiscal:</b> Liquidación y presentación de declaraciones trimestrales y anuales de los diferentes impuestos; representación en inspecciones fiscales; estudio respecto a los diferentes incentivos fiscales que establecen las leyes. Planificación fiscal y consiguientes medidas.
<b>Laboral:</b> Contratos. Nóminas. Seguros Sociales. Pensiones. Prestaciones. Retenciones a cuenta. Parte de altas y bajas.	<b>Laboral:</b> Contratos. Nóminas. Seguros Sociales. Pensiones. Prestaciones. Retenciones a cuenta. Parte de altas y bajas. Estudios de mejora, promociones, categorías. Estadísticas.
<b>Contable:</b> Llevanza de una contabilidad oficial, que raras veces se contrasta con la real, que es la que le interesa verdaderamente al empresario. Realización de informes.	<b>Contable:</b> Confección de la contabilidad Oficial y presentación ante el Registro, así como llevanza material de la contabilidad real. Realización de informes internos a tenor de balances de situación y cuentas de explotación. Implantación de sistemas de gestión, Cuadro de Mando.

---

**Mercantil:** Asesoramiento sobre contratos mercantiles y sobre formas sociales.

Solicitud de Certificaciones, de tipo diverso: jurídicas, administrativas etc.

**Mercantil:** Elaboración de contratos mercantiles, de formas sociales, modificaciones. Selección y elaboración de documentos de pago: cheques, pagarés, créditos documentarios para export/import.

Gestiones ante Notarios y Registradores, Administraciones.

---

*Los servicios comunes se prestan a un nivel más básico y formal, sin entrar en detalles.*

Otros:

- ❖ Estudio sobre subvenciones y tramitación.
- ❖ Análisis de rentabilidad económico-financiero.
- ❖ Elaboración de informes para la gestión empresarial.
- ❖ Estudios de viabilidad.
- ❖ Gestiones con organismos oficiales.
- ❖ Inversiones. Vías de financiación.
- ❖ Organización y dirección del equipo administrativo.
- ❖ Relaciones con otros asesores.
- ❖ Negociaciones y gestiones con bancos; gestión de contratos y obtención de mejores condiciones.
- ❖ Gestiones en general.

---

Es importante captar perfectamente la diferencia entre un asesor al uso y la figura del Administrador Compartido que aquí se propone. El primero no se implica en la gestión, el segundo sí. El primero no "despacha papeles" de la empresa, el segundo sí. El primero no da órdenes en la organización, el segundo, en su área, sí. El primero no negocia asuntos con proveedores, personal, bancos..., el segundo sí.

Es también importante que se establezca un día o medio día de presencia física semanal fija. Siempre el mismo día, para que atienda al personal,

despache con la dirección y, en definitiva, se sienta implicado, independientemente de que se organice su tiempo semanal y esté disponible para gestiones puntuales, teléfono, etc.

¿Con qué empresas compartir?

Empresas del mismo Polígono Industrial o localidad: se facilitan los desplazamientos con el consiguiente ahorro de tiempo y dinero.

Empresas de distintos sectores de actividad: se evitan problemas de confidencialidad y/o desconfianza.

Empresas de tamaño similar a la nuestra: comparten una problemática de gestión también similar.

Físicamente, podría tener un único despacho, uno en cada empresa, o ninguno, dado que una parte importante de su tiempo y su trabajo puede ser realizado desde su domicilio, aprovechando los recursos del teletrabajo.

Por último, señalar que es muy probable que sea necesario mantener una persona con perfil de auxiliar que realice las tareas administrativas de rutina y gestión. Lo que hemos hecho es buscar un Jefe de Administración, no quien sustituya al actual auxiliar. Necesitará, sin duda, un apoyo administrativo.

*La experiencia tras más de 15 años detectando esta necesidad, tras estudiar las ventajas e inconvenientes de la misma, tras ponerla en práctica en distintas provincias y empresas, es completamente satisfactoria.*

No olvidemos que para un profesional con el perfil señalado, esta forma de trabajar es muy gratificante. Obtiene una buena rentabilidad y un trabajo muy motivador para una persona con cierto grado de cualificación: variedad, capacidad de decisión, autonomía, responsabilidad. Lo que desean los buenos profesionales y tampoco encuentran fácilmente.

### 5.3. Actuaciones en relación a la venta & rentabilidad

Este libro se ha orientado a empresas que llevan en el mercado más de tres años y que quieren asegurar su supervivencia.

Se supone que si hemos llegado hasta aquí, es que algo habremos hecho bien... No obstante, los datos de fracaso de las PYMES, se sitúan precisa-

mente en torno a estos tres años. Y son durísimos. Aunque cambia por países, podemos señalar una media del 80 % de abandonos. Coincide con la desaparición de las subvenciones, con los errores en la planificación de productos, ineficacia del equipo de ventas, problemas con los cobros a clientes, etc. Puede haber muchas causas situadas en todos los ámbitos de la organización.

No obstante, si tenemos producto(s) que aportan un valor a los clientes, y se cobra, todos los demás problemas son subsanables.

Hemos aportado en las páginas anteriores ideas para resolver los problemas de tamaño y de control interno. Ahora vamos a abordar la casuística de este tercer pilar crítico: LA VENTA.

Es importante destacar que el posicionamiento en que hemos situado a nuestra empresa en estos primeros años, condiciona el crecimiento. Por ejemplo, si tenemos una tarifa de precios inadecuada, nos será difícil cambiar "de golpe" a otra tarifa superior. Los clientes se resistirán. Y perderemos muchas operaciones.

Vender es lo más importante de una empresa. Si no se vende no hay negocio. Ya se que no parece necesario decir esto. Sin embargo, en muchas pequeñas organizaciones se cometen errores tan elementales que parece sorprendente que sigan en el mercado. Parece mentira cómo les siguen comprando.

Marketing, técnicas de ventas, mercados virtuales, Marketplace, benchmarking... A veces el empresario se abruma ante todo lo que escucha y lee sobre todo esto. Como suele ser normal, de todo se puede aprender y todo sirve para algo. Pero hay demasiado "ruido" y, en general, se dan soluciones de grandes empresas, inviables para las pequeñas organizaciones. Otras veces se hace de una empresa y/o producto que ha destacado en algo muy novedoso, el paradigma a seguir, el modelo a aplicar.

Mi experiencia en charlas con empresarios y el conocimiento de muchas, muchas pequeñas empresas, me señala que para conseguir mantener tu negocio romántico, lo primero y fundamental que hay que hacer bien es precisamente lo normal.

¿Qué es lo normal? Pues si tenemos un restaurante, por ejemplo, tener los vasos limpios, no "tirar" los platos en la mesa al servir, que la cerveza esté fría y la comida caliente, un poco de amabilidad y educación por parte de los camareros, tener un tamaño de mesa suficiente para comer con razonable comodidad, tener cierta intimidad con los vecinos de mesa, que te sirvan en un tiempo razonable, que el aseo esté limpio y tenga jabón y papel... Y así podríamos seguir enunciando otras muchas variables.

Cumpliendo esto, el cliente está dispuesto a pagar un precio razonable. Y, sobre todo, está dispuesto a volver.

¿Qué es el valor añadido? Si, además de lo anterior, la comida es muy buena, es original, el local está ubicado en un sitio precioso, la decoración es magnífica... Entonces estamos dispuestos, además, a pagar un precio superior.

Aplicando el concepto de "lo normal" a otras organizaciones, podríamos señalar:

- Quien atiende el teléfono muestra una voz amable y actitud de orientarte adecuadamente.
- La información disponible de los productos de la empresa se mantiene actualizada.
- La empresa comunica a sus clientes las ofertas con tiempo y facilidad para adquirir los productos.
- El vendedor contacta de vez en cuando con el cliente para comprobar que todo marcha correctamente.
- La empresa tiene un detalle con el cliente que lo es de años.
- Te suministran justo en el plazo que te señalaron.
- ...

Como podéis observar no hemos hablado nada aún del precio. Es recurrente centrarse exclusivamente en el precio bajo para situar el problema de no vender o vender menos. Y, aunque sea importante, lo son más aún los aspectos que se centran en el servicio.

Cuando vamos a Mercadona y llenamos un carrito, no sabemos exactamente el precio de cada uno de los productos que nos llevamos. Sabemos que están en una banda de precios razonable para la calidad que esperamos. Nada más. Tampoco estamos constantemente estudiando dónde podemos obtener "el mejor precio".

Así sucede en general en las empresas con todos los productos y en todos los mercados. Podríamos seguir poniendo ejemplos, pero no es este un libro de ventas, por lo que sólo pretendo hacer una llamada de atención ante quienes creen que esto de la venta es más complicado de lo que realmente es.

Sí podemos señalar unas pautas de mejora en varios aspectos en los que las pequeñas compañías no reparan, o bien lo hacen de forma ineficaz o inadecuada:

1. "No se vende lo que se quiere, sino lo que te compran".

Este criterio se basa en escuchar más que en hablar. En detectar las necesidades y adecuar y evolucionar nuestra oferta a ello. En muchos casos, significa solo un "pequeño giro de tuerca" a lo que estamos ofreciendo.

Es frecuente ver empresarios que se empeñan en lo maravilloso de su producto y son incapaces de abandonarlo pese a enfrentarse con la realidad de que "no funciona" o lo estamos vendiendo en, o para, unos clientes a cuyas necesidades no se adecúa.

Es el caso cuando vemos una empresa de asesoría en un local en bajo en una calle de gran afluencia de público. O en un Polígono Industrial vemos un restaurante "demasiado" bien montado. O...

Parece claro que en el primer caso sería más adecuado poner un comercio habida cuenta del seguro alto precio del local, la gran afluencia de personas en la calle, etc. En el segundo caso, por el contrario, es posible que los clientes potenciales del restaurante del Polígono Industrial busquen un menú, con lo que podrán ser "asustados" por un lujo o "espantados" por una espectacular imagen.

Nos equivocamos, por tanto, en el modelo de negocio. A veces, en cuanto a la dimensión, otras por la ubicación, o por el perfil de cliente... En defi-

nitiva, por no hacer una mínima investigación de mercado que detectaría fácilmente dónde erramos en nuestro planteamiento inicial.

## 2. Carteras de productos mal estructuradas.

Se ha crecido intentando en muchas ocasiones dar respuesta al mercado, pero seguimos manteniendo productos que no han funcionado o de baja rotación, que ocupan espacio en el almacén, ya pagados, y por tanto con un coste de mantenimiento.

Se mantienen por distintas causas –como dice Peter Drucker, incluso por “puro orgullo” de los ejecutivos– y nos sentimos incapaces de eliminarlos.

Por el contrario, a veces, se nos olvida con facilidad qué productos nos mantienen vivos y –aburridos de hacer o vender lo mismo– les damos poca importancia, poniendo el énfasis comercial en los nuevos productos.

Recuerdo la frase que hace muchos años me dijo un profesor de Finanzas: “No se te olvide de qué comes”.

La estructura de la cartera es un aspecto muy importante. Hay que tener desde productos de alta rotación y precio bajo, hasta productos de baja rotación y precio alto. Tenemos que tener una gama suficiente para que un vendedor salga de una entrevista de venta con un pedido. Esa es la regla.

## 3. Vendemos a personas.

La psicología es fundamental. Los aspectos que destaqué al principio de este apartado son puramente subjetivos y basados en cómo somos las personas y qué nos gusta o interesa. No son aspectos objetivos como pueden ser el precio o la calidad.

En esto sí se debe mejorar al máximo. Ponerse en el lugar del cliente, escucharle más que hablar, saber superar las objeciones, detectar las necesidades, aprovechar “tus veinte minutos” –y no más– de la entrevista comercial, conocer y saber abordar los distintos perfiles de los clientes –el que lo sabe todo, el tímido, el inseguro...–, dejar rastro de tu visita...

La venta actual tiene más de Planificación y Seguimiento que del propio acto de venta. Más de servicios que de producto.

Tenemos que hacer cursos o seminarios de ventas. Hoy se enseña mucho marketing y poco de venta. En las Escuelas de Negocio se comete con frecuencia el error de dar más importancia al Marketing que a la venta. Sin embargo, las decisiones de Marketing –sobre productos, precios, promoción y publicidad, distribución, etc.– aun siendo críticas, no se toman cada día, no se modifican constantemente. Y una vez decididas, hay que ponerlas en práctica con herramientas y técnicas de venta, como son:

- La selección de clientes.
- La planificación de la entrevista comercial.
- Las técnicas en la entrevista: inicio, desarrollo, abordaje de objeciones y cierre.
- El seguimiento.
- Técnicas de fidelización.
- Fichaje, formación, funciones, supervisión, retribución, motivación de vendedores.
- Las herramientas comerciales: folletos, cd's, muestras, presentaciones, stands, merchandising...

Existe el vendedor de habilidades innatas. Pero cualquiera puede ser un buen vendedor. Lo importante es que se crea lo que vende, y que adquiera un poco de técnica.

#### 4. "La información es poder".

Como ya se ha comentado, el empresario toma muchas decisiones desde la incertidumbre. No dispone de datos objetivos que le ayuden o faciliten la tarea. Así, se abren negocios similares muy cercanos unos de otros –de forma que ya no es negocio para ninguno–, se sacan productos sin conocer ni testar sus bondades, etc.

Nuevamente, nos encontramos con la pescadilla que se muerde la cola: poco dinero, que "fiamos" a nuestra intuición y que nos lleva a cometer errores, a veces de peso, ya que obligan a reformas importantes, que provocan cambios en la empresa, con los consiguientes costes en tiempo y dinero.

Llamamos información primaria a la que puede obtener el empresario de forma directa. Sería tanto la obtenida de la contabilidad propia (por ejemplo, para hacer un buen estudio de costes antes de fijar un precio), como la resultante de realizar una exploración del exterior que nos rodea: una zona donde vamos a ubicar un negocio, preguntando y comprobando si realmente es un "sitio de paso", si el modelo de negocio que pensamos "podría funcionar", etc. Conozco pocas empresas que realicen un estudio previo y sistemático de lo que estoy comentando.

Tenemos también las fuentes secundarias, que sería la información que obtenemos de Instituciones Públicas o Privadas, Internet, revistas especializadas, etc. Esta sí se busca, aunque no suele ser tampoco un trabajo muy exhaustivo. Podría mejorarse sustancialmente.

No obstante, la calidad media de la información que podemos encontrar, el nivel de detalle que en muchos casos necesitamos, es difícil de obtener. Las estadísticas son demasiado generales para negocios de carácter local o de segmentos tan pequeños como en los que se desenvuelven las pequeñas empresas.

Nos queda pagar por la información, recurrir a empresas de investigación comercial. Aunque a veces el coste puede ser un poco alto, el resultado lo vale. Muchas empresas no piden ni presupuesto, renunciando a priori.

La intuición es muy importante en los negocios pero no suficiente. He conocido muchos casos en que la empresa se encontraba muy lejos de la realidad que creía conocer. Recuerdo una empresa que producía maquinaria de patio de almazaras. Quería exportar a Argentina, dónde sabía que se estaba empezando a plantar olivos. Les insistí en que debían ir y comprobar in situ la situación y aprovechando una ayuda de EXTENDA –Agencia Andaluza de Promoción Exterior–, los dos socios pasaron tres semanas visitando almazaras y fincas. Al regresar me confirmaron su error de partida. Pensaban antes del viaje que la maquinaria a exportar debía ser de tipo medio. Resultó que las fincas en Argentina son muy extensas, grandes explotaciones y, por tanto, necesitaban maquinaria pesada.

Podría poner muchos ejemplos que he conocido y por ello, insisto en la idea que estoy exponiendo. Antes de lanzarse a poner en marcha un nuevo

producto, una Delegación de zona, un nuevo Centro, un cambio importante... hay que gastar un poco de tiempo y dinero en conseguir información de calidad.

##### 5. "Qué buena idea he tenido".

Relacionado con la investigación comercial, me he encontrado con alumnos que no querían comentar su idea de negocio al resto de sus compañeros: "se la podían copiar". En otra ocasión, un empresario en un viaje para abrir mercado en el extranjero, cuando le presentó su producto al cliente, un Kit informático con cierta tecnología del que estaba muy orgulloso, éste le enseñó varios modelos de otros proveedores que dejaban su producto a la altura del siglo XIX.

Realmente, si la idea es tan buena, ¿por qué no existe ya? Un poco de humildad y de suspicacia.

Por el contrario, es muy útil ver lo que se está haciendo por otros y adaptarlo para nosotros: "sabiendo copiar".

He visto negocios que han tenido que cerrar porque se habían anticipado a su demanda, no pudiendo resistir. En sentido opuesto, copiar al vecino, que también es pequeño y que probablemente esté en economía de supervivencia, es obviamente una mala idea.

Otro aspecto reseñable serían los costes de ser "el primero". Cuando entramos en un mercado nuevo, tenemos que crear ese mercado. Todo el esfuerzo comercial de conocimiento de producto nos corresponde a nosotros. Y eso cuesta. Cuando comencé con mi empresa de Decoraciones con globos, nadie sabía de qué le hablaba hasta que veían algunas imágenes y les explicaba un poco las posibilidades para cualquier tipo de actos, espectáculos, publicitarias, etc. Y el mercado era y es tan amplio que había espacio para muchas empresas. Eché de menos un poco de compañía para compartir gastos de "crear mercado".

Otro ejemplo interesante es el de una empresa que está lanzando snacks de vegetales y frutas con una tecnología totalmente andaluza y producto 100 % natural. Su forma de facilitar el conocimiento de producto ha sido diseñar un kit de sobremesa para degustación de las distintas variedades.

Los facilita a todos los clientes, indicándoles que cuando les falte producto le llamen inmediatamente para reponer. No obstante, les llama cada 15 días para asegurarse de que está completo. Les repone de forma gratuita.

Hay muchas ventajas en ser el único o ser el primero. Solo destacar que esa soledad hay que medirla y considerarla. Y a veces no nos llegan los recursos para un conveniente lanzamiento, posibilitando que otra empresa más fuerte pueda ocupar sin piedad, ese espacio.

## 6. Promoción y publicidad.

Si no comunicamos, no se sabrá que existimos y difícilmente podrá haber clientes. Esto parece también muy obvio, pero en las pequeñas organizaciones se descuidan completamente las políticas de promoción y/o publicidad. Y el presupuesto que se asigna es bajo o inexistente –¿dónde ahorrar mejor?–. Y las pocas acciones comerciales que se desarrollan no se estructuran, ni estudian adecuadamente con lo que para colmo, sirven de muy poco. ¿De qué sirve la felicitación y regalos de Navidad? ¿Los hacemos sabiendo porqué y para qué los hacemos o es sencillamente la costumbre?

¿Por qué no regalas producto? Es una opción bastante barata. Tú la pagas a precio de coste, pero el cliente la percibe a precio de venta. ¿Te has planteado vender por Internet? Con apenas 4 000 euros y un barato mantenimiento, puedes tener tus productos en la red.

Considera seriamente la asistencia a Ferias y eventos de tu sector, teniendo en cuenta lo señalado en el párrafo anterior. Se realiza una Investigación Comercial de primera mano –a las Ferias asisten las empresas líderes, las más dinámicas, las que marcan por dónde van las novedades–. Cambiarás impresiones con profesionales del sector, podrás captar vendedores, hacer alianzas... Asiste a todas las que puedas, nacionales e internacionales. A veces, regresarás de una Feria diciendo: "No hay nada nuevo". Estupendo, no es una mala noticia. Sabes algo importante que antes no hubieras sabido y que marca la tendencia o situación del sector para ese año.

Si decides poner un stand –lo cual recomiendo– estudia concienzudamente las personas que han de ir, la ubicación, la puesta en escena, los folletos, tarjetas, etc., a entregar, los tamaños de productos de muestra u obsequio,

etc. Y da respuesta inmediata a los contactos establecidos. Dedicar tiempo a analizar el posferia: para cambiar o mejorar.

Por otro lado, ¿quién diseña la Web?, ¿quién la mantiene?, ¿y los folletos de los productos?, ¿y las presentaciones a los clientes?, ¿y los catálogos?,...

Nuevamente es el empresario quien en gran medida, diseña, gestiona y controla esta política y, ni se puede saber de todo, y menos aún, dedicar el tiempo suficiente.

## 7. El equipo de ventas.

Nuestros vendedores y/o distribuidores constituyen el alma de la empresa. Buscamos vendedores a comisión para que nos hagan el trabajo comercial. Y esperamos que todo funcione. Como tenemos uno por región, creemos que disponemos de una distribución comercial completa.

Y luego nos preguntamos por qué no funciona esta región, este producto o este vendedor... Cuando, además, no aportamos normalmente un producto que se vende solo. Es el caso muy general de los catálogos. El agente visita una tienda y deja un catálogo de los productos. La cuestión es que como tu agente, hacen lo propio otra multitud de agentes, de forma que hay catálogos, bajo el mostrador, en la estantería cercana, en el despacho...

Cuando un cliente solicita un producto, no dudes de que el Dependiente enseñará el/los que habitualmente usa. Apenas un 20 % de todos los que tiene. Por varios motivos: se ha acostumbrado a usarlo, conoce al agente, que lo visita muy a menudo, le conviene para aumentar cifra con ese proveedor...

Lo cierto es que te has gastado un dineral en ese catálogo, te crees que tienes una red comercial y no tienes NADA.

Un vendedor a comisión se paga –habitualmente– por los desplazamientos, comidas, alojamiento y cuando vende –¿y cobra?– se le paga la comisión. Tiene que anticipar los gastos. Normalmente además son agentes comerciales que llevan otras empresas en la cartera.

Le pedimos que abra un mercado con un producto, ni mejor ni peor que otros, poniendo dinero por adelantado, sin herramientas comerciales suficientes, sin control. Pues ¿qué esperamos?

¿Realmente creemos que se va a tomar todo el tiempo y esfuerzo necesario para ocuparse de NUESTROS productos? Me dicen algunos empresarios "es que le pago un 10 % de comisión". ¿Y quien paga los meses iniciales sin ventas?

*La estrategia de distribución comercial o del equipo de ventas es crítica. Si no hay venta no hay negocio. Por tanto, tenemos que tener perfectamente definidas las siguientes políticas, que antes he señalado y vuelvo a repetir por su importancia:*

- Política de fichajes.
- Política de formación.
- Definición de funciones.
- Política de supervisión y control.
- Política de retribución.
- Política de motivación.
- Estrategia ante los gastos de ventas: desplazamientos, dietas, etc.
- Apoyos comerciales: folletos, comunicación, muestras, ofertas...

Son errores frecuentes: los recortes en gastos de viaje, retribuciones sobre comisión, sin un fijo mínimo, no viajar con los vendedores y conocer de primera mano los posibles problemas, no realizar reuniones donde se planifique y controle el trabajo.

Los problemas con que nos encontramos son múltiples: falta de un conocimiento real acerca de si nuestros productos funcionan o no en el mercado y por qué si o por qué no, los clientes lo son del agente y no nuestros, nos gastamos un dineral en catálogos para nada, la rotación de vendedores es muy alta...

## 8. La rentabilidad.

La rentabilidad es = margen x rotación. Es muy frecuente que las PYMES se encuentren con que ambas variables son bajas. Esto es, se trabaja con poco margen y además se hacen pocas operaciones.

Parte del problema ya lo hemos señalado antes, se debe al sobredimensionamiento de la cartera. Otras veces es porque el producto/servicio se está lanzando y lo estamos ofreciendo con ofertas o descuentos.

Lo cierto es que no se obtiene una razonable rentabilidad que permita, cubiertos los costes, generar fondos.

Las mejoras en este área pasan obviamente por mejorar las dos variables de la fórmula.

Para mejorar el margen se tendrá que actuar sobre los costes y sobre el precio. En los costes, se han de ajustar los mismos y para ello es necesario mejorar el control interno, del que ya hemos hablado.

Para actuar sobre el precio, no hay que olvidar que no es el mejor precio el más barato (salvo que apostemos fuertemente por la rotación), sino el que corresponda con un margen suficiente, porque vender para cambiar dinero no tiene gracia. "El precio es fijo, lo que no es fijo es lo que te doy a cambio del precio". O sea, puedes cambiar el precio pero no lo haces directamente –que entre otras cosas implica que es un precio "caprichosamente" puesto– sino que podemos actuar sobre las otras variables: más servicio, más tiempo de pago, añadir consumibles, ofrecer una oferta 2 x 1, etc.

En muchas ocasiones la venta no se produce por un problema de desconocimiento del cliente, de malas técnicas de venta o de constancia.

Antes de sacar un producto al mercado, se debe hacer un plan de lanzamiento adecuado tras una investigación comercial sobre productos alternativos, clientes potenciales y precios, poniendo los recursos materiales y humanos, planificando una campaña de comunicación correcta y suficiente y preparando a nuestro equipo comercial.

Nuevamente hay que señalar que sin un tamaño de empresa adecuado, la aplicación de estas ideas será muy difícil.

9. ¡No te duermas!

Las empresas que triunfan están siempre atentas. Cambiando cosas, haciendo promociones, adoptando pequeñas modificaciones... Atentas al mercado: clientes y competencia.

Solo tienes que observar a MC Donald's, Café de Indias... Están en constante campaña...

#### 10. Paciencia.

A veces eres nuevo en ese mercado. O es tu producto el que es nuevo. Tienes que comenzar y crecer. Tu cuota de mercado al inicio es cero. Esto fue lo que me dijo mi socio cuando salía a vender la decoración con globos. Siendo un producto totalmente nuevo en Andalucía: "Si vuelves sin una venta es lo normal. Sigues con la misma cuota de ayer. O sea, cero. Así que cuando haces una visita sin ventas, no has perdido el tiempo, estás haciendo mercado y cuando hagas una venta, la primera, tras cinco visitas a distintos clientes ya tendremos el 20 % del mercado. Por tanto, no te deprimas".

He vivido otras situaciones que me han enseñado mucho. Recuerdo que tenía cita con un Jefe de compras de un importante gran almacén. Me citó a primera hora de la tarde. Eran las 10 de la noche y no me había recibido. La de veces que pensé en marcharme, lo chico que me sentía... Fue muy dura y larga la espera. Pero me recibió. Lo que yo vendía –mesas auxiliares, lámparas, complementos de decoración– no era nada diferencial ni en precio, ni en diseño, de otros muchos fabricantes. Y no sé si fue por la pena que le dí, lo cierto es que cogió mi catalogo y empezó: "10 de este, 5 de este en blanco..." "No me daba tiempo a tomar nota de todo lo que me estaba pidiendo. Me hizo el mes.

Otras veces, es la repetición de visitas la que provoca la venta. Visitas a un cliente por primera vez. A pesar de tu planificación y estudio previo, en esta visita, te conoce personalmente y tú a él. Es muy probable que no compre. Tomas nota de sus intereses, proveedores de la competencia y otros datos fundamentales: cómo te ha tratado, qué le gusta, etc. Repites visita cuando crees que, en función de la visita anterior, es conveniente. Cuando puedes aportarle algo. Nunca antes. Así, repites una tercera, cuarta, quinta visita.

Lo lógico es que a estas alturas, ya os tuteéis, habléis de los hijos, de fútbol, de... Y te puedas permitir decirle: "Hombre, Paco, ¡Prueba de una vez con mis productos! ¡Aprovecha esta oferta! Ya estás viendo que somos serios y que me tendrás aquí para cualquier problema..." Y entonces, te compra.

## 6. Áreas de mejora

---

Tenemos otras áreas en las que podemos intervenir, complementarias a las tres señaladas en el capítulo anterior. Siempre me refiero a mejoras de carácter interno y no a las que pueden ser importantes, pero que no controlamos, tales como subvenciones, otras ayudas de instituciones, etc.

Creo que –por si no lo sabes aún– no hay que esperar a que nos resuelvan los problemas. Si por casualidad nos encontramos alguna ayuda, pues bienvenida sea. Pero *tenemos que trabajar sabiendo que estamos solos*. Yo le digo a mis clientes y alumnos que “las subvenciones, las tramito todas, pero no me creo ninguna”. Así si llegan, pues seguro que tengo dónde gastarlas.

Podemos intervenir, mejorando en:

1. Selección de Socios.
2. Negociaciones.
3. Planificación.
4. Empresa familiar.
5. Formación.

### 1. Selección de Socios.

La empresa nace con una estructura societaria determinada –dos, tres socios– que suelen estar de acuerdo en lo fundamental pero que, al transcurrir la vida de la empresa, empiezan a surgir discrepancias, pequeños conflictos que se van convirtiendo en grandes, y que llegan a constituirse en una de las principales causas de mortandad de las PYMES.

Ya hemos comentado los problemas más habituales que presentan las sociedades, por lo que no voy a volver sobre ello.

Vamos a detallar lo que podríamos llamar una Guía previa al inicio de una relación empresarial de este tipo:

1.1. "Ahora que somos amigos, vamos a hablarlo todo para que, si dejamos de ser socios, sigamos siendo amigos".

Significa que es más fácil ponerse de acuerdo en frío, sin un conflicto encima de la mesa. Hay que ser capaces de vislumbrar y pactar temas de crucial importancia como, por ejemplo:

- Quién manda y/o quién se ocupa de qué.
- ¿Admitimos familiares? ¿En qué condiciones?
- ¿Qué ocurre si alguno ha de marcharse o quiere dejar la empresa?
- ¿En qué condiciones admitimos nuevos socios? ¿Con qué participación? ¿Familiares?

Es frecuente la confusión entre socio y trabajador. Tanto en las sociedades limitadas como en las cooperativas y otras entidades de economía social.

Ser socio significa que se es propietario de una empresa. Pero la empresa tiene una estructura para funcionar dónde hay un director, unos ejecutivos, unos mandos intermedios y unos trabajadores de a pié.

Por tanto, cada componente de esa estructura tiene unas funciones y unas responsabilidades. Y cada cual la suya. Y debe ser retribuido de acuerdo a esa posición en el organigrama.

Como socio, tendrá la oportunidad de expresarse, de manifestar su grado de conformidad o disconformidad en los órganos previstos para ello: Consejo de Administración, Junta General, etc.

Pero en el día a día, cada cual en su puesto y función.

Las relaciones con los socios, las cuestiones que hemos pactado, deben quedar reflejadas por escrito. Unas veces en los Estatutos sociales. Pero otras, basta que se queden firmadas, con copia para cada uno.

1.2. Mejor cuatro, cinco... que tres.

Al ser tres, suele suceder que los problemas se polarizan entre dos, con lo que el tercero se queda con la capacidad de decidir, con el poder. El tercero suele coincidir con el más pusilánime, el que no quiere problemas, no arriesga ni toma decisiones importantes... Esta situación suele devenir en

un pulso en el que cada uno intenta arrimarlo a su posición, tomándose decisiones que ahora se inclinan en una dirección y luego en otra, para evitar conflictos, enfrentamientos directos, etc. De esta forma, a veces, dos estrategias distintas pero que pueden ser válidas en sí mismas, al mezclarse, se convierten en una *"bodrio estrategia"*.

Este "triángulo viciado", hay que intentar evitarlo. A veces aumentando el número de socios. A veces, obligándose a consensuar los objetivos y estrategias.

Los japoneses toman la mayoría de decisiones por consenso. Significa, en pocas palabras: *"No salimos de aquí, hasta que todos estemos de acuerdo"*. Cuando se parte de esta premisa básica, las posturas dejan de radicalizarse y todos afinan sus puntos de vista...

En el caso de dos socios, lo ideal es que uno tenga el 51 %. Ese 1 % diferencial elimina infinidad de problemas.

1.3. Si no puedes pagar a un trabajador importante, ofrécele participación en la sociedad.

Es obviamente, la forma más barata de mantener un trabajador crítico, ya que lo que se ofrece es la calidad de ser socio para lo bueno y también para lo malo, en lugar de un mejor sueldo. De esta forma se implica y motiva.

La cuestión es qué participación se le ofrece. Ésta puede lógicamente ser muy variable dependiendo de muchas circunstancias, admitiendo que es muy difícil valorar la participación en una PYME. Por ejemplo, aunque un negocio lleve muchos años en el mercado, si atraviesa momentos duros con problemas serios la posición de negociación es débil para el empresario.

En todo caso, lo importante es mantener el control para que la filosofía, el estilo, la visión-misión-valores original permanezca. Eso suele suceder si controlas, al menos, el 51 %. Nunca menos.

Por extensión, una importante fuente de motivación de los trabajadores es la participación en la sociedad, con lo que es una muy buena herramienta de motivación establecer una forma de acceder al negocio: en función del

tiempo en la empresa, de aportaciones significativas, etc. No estamos dando cualquier cosa, por lo que debe estar bien estudiada. Y debe, por otro lado, ser interesante para el trabajador. En función de la valoración pertinente se puede poner a disposición de los trabajadores hasta un 20 %.

Si queremos buenos trabajadores –o los necesitamos– no dudes en utilizar esta opción. Lo ideal es que se conozca tal posibilidad desde que se inicie el desempeño profesional en la empresa, por lo que debe estar establecida y reglada cuanto antes.

Que tu modelo de negocio se afecte en lo menor posible y puedas mantener el control del mismo.

## 2. Negociaciones.

La situación habitual de un pequeño empresario es la de debilidad en las negociaciones. Ante los bancos, ante proveedores y ante clientes importantes. Es un problema estructural y, desgraciadamente, nuestros antagonistas lo saben perfectamente.

No basta con desplegar las plumas y hacer alardes para despistar, tales como, una Web en la que ponemos que sabemos hacer casi de todo, que tenemos delegaciones hasta en Honolulu, que nuestra cifra de ventas es mucho mayor de la real, que tenemos muchísimos clientes muy importantes y "embustes" parecidos.

Es más eficaz considerar que el adversario está informado y que por mucho "ruido" que hagamos, terminará por saber la verdad habiendo perdido de entrada una baza importante, como es la confianza.

Es más adecuado y correcto asumir la posición, sabiendo reforzar los puntos fuertes que tenemos, y sabiendo contrarrestar –minimizando– los puntos débiles.

Lo primero que ha de saberse ante la mayoría de las negociaciones es que ambas partes esperan que el resultado final sea mejor que antes de la negociación. Es por ello, que se sientan a negociar. Asumir este principio básico, significa que si hemos llegado hasta aquí, será por que la otra parte encuentra que con nosotros obtiene u obtendrá algo que le interesa.

Por tanto vayamos por derecho y preparemos concienzudamente esa negociación para saber, antes de llegar a sentarnos en la mesa, qué quieren exactamente ellos y qué queremos exactamente nosotros. Como se señala en el Método Harvard de Negociación: encontremos su MAT (Mejor Alternativa al Trato) y sepamos cuál es la nuestra. Si las contraponemos, lo más probable es que existan puntos de convergencia, un campo de juego entre el mínimo aceptable y el óptimo...

Estudiar técnicas de negociación es muy recomendable. Y funciona mejor el "yo gano, tú ganas", que cualquier otra estrategia.

### 3. Planificación.

La anticipación a la realidad suele acertar relativamente, ya que depende tanto de nosotros mismos como de factores que son externos y que no conocemos o conocemos poco. No obstante, hacer previsiones es la única forma de plantear el corto y medio plazo. La alternativa es no hacer nada y dejarnos llevar por la marea. Improvisar.

Tenemos herramientas de planificación a nuestro alcance y lo que no cabe duda es que un empresario ha de trabajar desde la planificación.

Y la herramienta fundamental es elaborar planes y/o presupuestos. Ya sea un Plan de Negocio, un Plan de Puesta en Marcha, un Plan de Lanzamiento de Producto, un Plan de Marketing, un Plan de Comunicación, un Plan Financiero, etc. El pequeño empresario elabora pocos planes –todo plan incorpora un presupuesto– tanto por la falta de método en general, como por la falta de tiempo de quien lo elabora, que suele ser –como siempre– el propio empresario.

Comenzamos con la creación de la empresa sin haber realizado un mínimo Plan de Negocio. Y arrastramos durante años errores que se convierten en estructurales, dificultando el crecimiento. Obviamente un Plan puede cambiar, debido sobre todo a las bases sobre las que se ha realizado. Y estas se fundamentan en el análisis de partida: ¿dónde estoy?, ¿adónde quiero llegar?, ¿con qué cuento?

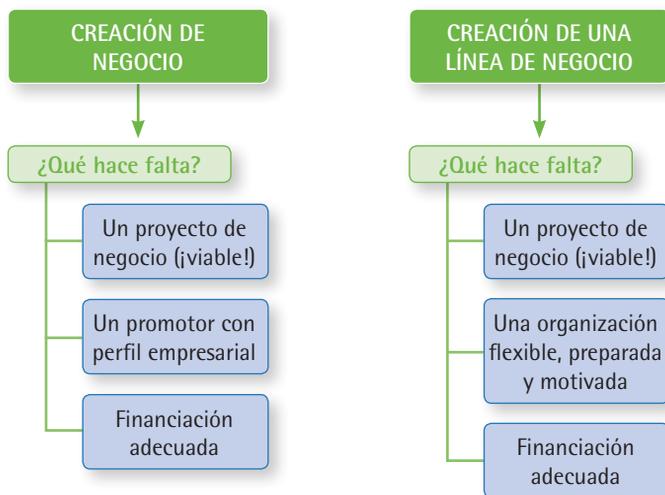
Para diseñarlo necesitamos información, tanto interna como externa. En función de la calidad de una y otra, el Plan resultará realizable, adecuado, ajustado y/o viable.

Además, si vamos a poner nuestro tiempo y dinero en un negocio, mejor será que, como los japoneses, seamos meticulosos en su confección y cuando decidamos seguir adelante, lo tendremos todo tan claro y amarrado que su ejecución será rápida.

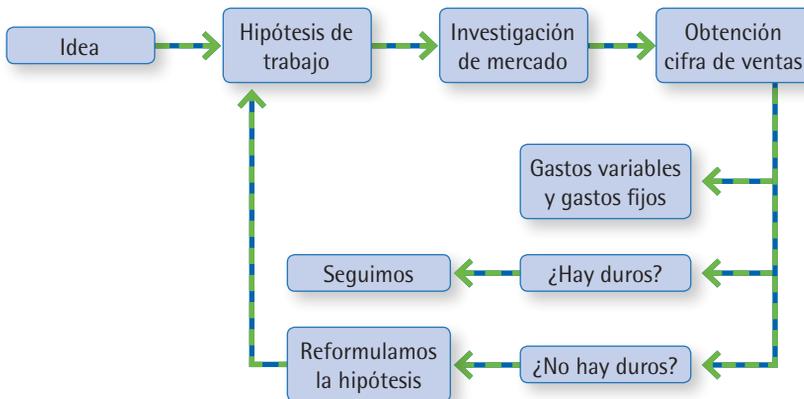
Hoy existen mil modelos y te ayudan a elaborarlo de forma gratuita en muchas Instituciones. Son todos muy parecidos, por lo que la validez del modelo no es discutible a priori. La cuestión es que los datos que aportemos son los que obviamente determinen los resultados. *El papel lo resiste todo*. Y sentados en una mesa diciendo “*voy a vender tanto o cuanto*” sin más que nuestra intuición, nos lleva a resultados completamente erróneos. He visto en mi vida profesional tantos planes preciosos, perfectamente presentados, con los datos basados en suposiciones sin contrastar mínimamente...

Así que, un Plan empieza mal si no se hace una razonable investigación comercial que nos aporte la suficiente información de carácter externo: sobre productos alternativos, clientes, mercados, etc. Ya hemos hablado sobre ello anteriormente y por ello no me voy a extender. Sólo destacar nuevamente su importancia.

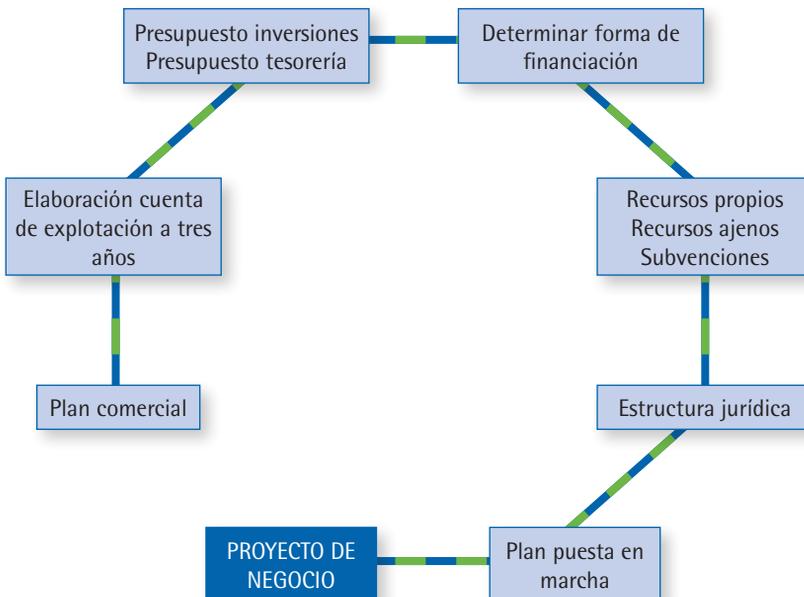
Esquemáticamente, el proceso de transformación de una idea de negocio en un proyecto de negocio o creación de una nueva línea de negocio sería:



Formulamos una hipótesis de trabajo y la testeamos.



Con los datos obtenidos en la Investigación Comercial, podemos y debemos hacer:



Podríamos detenernos en cada una de las etapas pero me centraré sólo en las más significativas:

1. De la idea a la hipótesis: no es lo mismo decir "quiero montar un restaurante temático" que "tengo un local adecuado en tal zona con tantos metros, por lo que puedo tener 20 mesas, una barra de tales dimensiones, etc.". Es pasar de lo abstracto a lo concreto y no es lo mismo una situación que otra, ya que cambian radicalmente las opciones del modelo de negocio...
2. A partir de aquí, hacemos una investigación que nos debe llevar a conseguir los datos más relevantes: qué productos, qué precios, cuánto personal, cómo voy a cobrar... Así, si los ingresos menos los gastos salen negativos, reformulamos las hipótesis hasta que encontremos la fórmula o modelo de negocio. O abandonamos...
3. Al saber cómo pagamos, cuándo cobramos y lo que nos cuestan las instalaciones, podemos elaborar nuestros planes de tesorería y de inversión, saber qué dinero necesitamos y es sólo entonces cuando tendremos que ver la estructura financiera posible según nuestros recursos propios.
4. Es ahora cuando, si no podemos solos, se han de estudiar las opciones de sociedad posibles y más convenientes. No, como se suele hacer, antes de empezar. *La estructura jurídica ha de ser una consecuencia de la estructura financiera* en la inmensa mayoría de los casos.
5. Finalmente le ponemos fecha a las actividades a realizar y las secuenciamos elaborando el consecuente Plan de Puesta en Marcha.

Ahora tenemos ya un proyecto que tiene valor en sí mismo. Es un producto que podremos enseñar a inversores, bancos, Instituciones públicas, posibles socios, etc.

Si el proyecto es de una línea de negocio de una empresa en funcionamiento, el proceso es similar. Y también el producto final sirve para captar financiación.

Es muy importante en este caso que participen en su elaboración todos los implicados de forma que, por un lado, hagan aportaciones y, por otro, se sientan partícipes de su ejecución, objetivos, etc.

#### 4. Empresa familiar.

La mejor forma de evitar problemas es tener las ideas claras, hablarlo y posteriormente ponerlo por escrito.

Igual, prácticamente, que con los socios. No olvidemos que la mayoría de las empresas tanto PYMES como multinacionales son familiares. Y hay muchas que funcionan muy bien.

Se formaliza un Protocolo, que no es más que escribir y firmar unas reglas de juego.

Es fácil de decir, aunque no lo es tanto llevarlo a la práctica. De hecho, hay profesionales que se dedican exclusivamente a esto. No es que sean imprescindibles, pero sí es verdad que con la ayuda de un tercero, que no es parte, se pueden hacer las cosas mejor, se evitan suspicacias y se avanza más rápido.

Por otro lado, en el día a día, respetar el organigrama, poniendo todos especial énfasis en el trato similar al que se da/recibe a/de los otros trabajadores.

#### 5. Formación.

Todos, absolutamente todos, en la empresa han de asumir que la formación es un proceso continuo e ineludible para mantenerse en el mercado. Desde mi punto de vista, hay que plantearse un mínimo de 200 horas anuales, como media. No cabe discusión en este tema. Por tanto, hay que establecer formulas, asignarle tiempo y presupuesto.

Se puede participar en seminarios, cursos cortos, cursos largos, etc. La asistencia a ferias, foros, simposios, etc., también es formación.

Dos consideraciones:

- La formación la planifica el empresario. Aunque deba ser consensuada con el trabajador, quien debe marcar la línea formativa es el empresario.
- La formación así planificada debe ser abonada por la empresa. A cambio, el trabajador ha de implicarse, dedicar tiempo de su ocio para el seguimiento adecuado de los cursos, etc.

Y esto ha de ser así, porque al igual que la empresa se va a beneficiar de esta formación, el trabajador aumenta su "valor" y si se marcha de la empresa, "se la lleva puesta".

La formación es también una de las mejores formas de motivar a los buenos trabajadores. Si se utiliza como "premio", entonces tanto el tipo de curso, como el pago puede pactarse. Es frecuente asumir un 50 % cada uno.

Puede haber otras fórmulas y conviene ser flexibles y hablar con los trabajadores, no imponiendo, intentando siempre que participe la totalidad de la plantilla y que haya equilibrio, tanto en que no sean siempre los mismos, cómo en los costes.

## 7. Guía breve para pasar de la dimensión mínima a la dimensión de seguridad

---

No me puedo resistir a resumir y/o marcar un recorrido lógico para tí empresario/a romántico/a que has llegado a consolidar más o menos tu medio de vida. Un proceso que te ayude a llegar a esa dimensión óptima o de seguridad desde tu pequeño negocio actual.

Comencemos por destacar los puntos fuertes que has conseguido:

- Te has quitado de la cabeza muchas presunciones sobre cómo son los negocios. Has aprendido la realidad de las pequeñas empresas.
- Has tenido experiencias positivas y negativas con tu personal, con clientes y proveedores.
- Tienes un modelo de negocio que funciona razonablemente: cobras y pagas, tu miniorganización está rodada.

También vives alguna o algunas de las situaciones descritas en los apartados anteriores. Con algunas de ellas tendrás que convivir mucho tiempo, pero otras podemos y debemos afrontarlas para garantizar el crecimiento.

Básicamente, debes conseguir dos cosas:

- Disponer de tiempo para planificar y controlar.
- Recursos económicos para financiar al menos el 50 % de las inversiones.

En el primer caso, has de cambiar tu "chip" y el de tu equipo. Delega. Es fundamental que dediques tiempo a abordar tu próximo futuro, a planificar mejoras, cambios, nuevos productos. Seguro que tienes multitud de ideas en la cabeza. Has de estructurarlas, puesto que no es posible hacerlo todo, hacer números, guardar algunas en el cajón hasta otro momento, etc. Lo importante es que queden por escrito y no ocupen espacio en tu cabeza.

Has de centrarte en el inmediato "gran paso" siguiente: una nueva tienda, una nueva línea de productos, etc. Aquello que hará dar un salto cualitativo y cuantitativo a tu negocio.

Las empresas no crecen poco a poco, sino a "saltos", por escalones, sobre todo al principio. Eso de crecer un 10 % o 20 % cada año, al inicio de las

empresas, no suele suceder salvo en las estadísticas. Piensa por ejemplo, que montas una nueva línea de envasado, o una máquina que baja costes y además te permite ofrecer más opciones a los clientes, o abres un nuevo mercado.

Para obtener ese tiempo, necesitas seguramente contratar un nuevo empleado, aunque sea al principio a tiempo parcial... Es para tí una inversión, no un gasto. *Tu tiempo en tareas de Dirección es más valioso que tu tiempo en tareas que puedes delegar.*

En relación a los recursos económicos, ve haciendo tu "hucha" para abordar los nuevos proyectos. Necesitarás un tiempo para generar los recursos necesarios.

Ese tiempo es el que necesitas para estudiar hasta el mínimo detalle el paso que vas a dar. Ir a Ferias para ver productos y mercados, para estudiar equipamientos e instalaciones que te interesen, para estudiar ubicaciones, para ver si puedes acceder a subvenciones... Y para hacer tus estudios de viabilidad y el consiguiente plan de puesta en marcha.

Este proceso finaliza con la implantación correspondiente, su rodaje y la adaptación de la organización al cambio producido.

Y así sucesivamente. Sin prisa pero sin pausas. Una cosa después de otra. Nuestra organización, nuestra disponibilidad y nuestros recursos rodándose, creciendo con control.

Podemos hacer algunas sugerencias de las principales etapas del "Plan de crecimiento y consolidación":

1. Contrata a un Administrador Compartido. Llega a acuerdos con empresarios de confianza para hacer el grupo. Dale tiempo para que implante los sistemas –dos a cuatro meses– y empiece a hacer su trabajo "normal".
2. Repasa tu organización en general y la cartera de productos en particular, con los datos que te ha proporcionado el control interno. Elimina sin dudar, lo que te sobra.
3. Diseña con profesionales los cambios en productos, precios, etc. Hazte un buen Plan de Marketing. Paga la investigación comercial que necesites.

4. Replantea tu estructura de distribución y política de vendedores. Selecciona nuevos mercados.

5. Marca unos objetivos asumibles, medibles y concretos.

Si no hay contratiempos especiales, dependiendo de la situación de partida, tendrás el tamaño adecuado en muy poco tiempo.

Ya lo dijeron los americanos: "Lo difícil es hacer el primer millón de dólares."

## 8. ¿Por qué hay que apoyar a los negocios románticos?

No existe gente más implicada, más ilusionada, más comprometida con los negocios, que los profesionales y pequeños empresarios. Fundamentalmente por dos motivos: se lo creen y además, lo necesitan. Viven de ello y para ello. Estamos hablando de 3 283 495 empresas entre 0 y 249 trabajadores, de las que el 96.9 % factura menos de 2 millones de euros. (Fuente: DGPYME.)

Son baratos para el Sistema de Salud –¿Quién se puede poner enfermo 15 días?–; son fácilmente controlables desde la Administración Tributaria –¿Quién tiene recursos económicos y medios eficaces para escapar del control?–; y desde los Ayuntamientos, ¿quién no tramita sus licencias de apertura?...

Están *en boca* de todos: políticos, organizaciones patronales y sindicales, bancos...; pero, cuando se toman algunas –pocas– medidas directamente orientadas hacia ellos, parecen tomadas por extraterrestres. Es impresionante el desconocimiento generalizado hacia este importante colectivo.

¿Cómo es posible que la Administración incumpla sistemáticamente sus compromisos de pago por importes de 12 000, 20 000 o 30 000 euros? ¿La solución es aplazar el IVA?

¿Cómo es posible que se publiquen subvenciones en las que se exige estar al corriente de obligaciones tributarias y de Seguridad Social, que se requiera un tiempo y esfuerzo impresionante para su gestión y, en su caso, justificación y que ningún técnico municipal o regional o estatal, se ponga nunca en contacto con el empresario para primero informarle, segundo ayudarle, tercero, pagarle en los plazos señalados? Que sean tan pasivos en lugar de proactivos...

¿Cómo es posible que "no se sepa" que entre este colectivo de profesionales y microempresas, existe una infinidad de casuísticas muy diversas y que a estas alturas se debería disponer de tal grado de discriminación, que, a partir del análisis de cada grupo diferenciado, se puedan establecer subvenciones ajustadas, a medida de cada situación?

¿Cómo es posible que generando más del 60 % del empleo total, que siendo más del 99 % del total de empresas existentes, se maltrate a estas

empresas de la forma en que se les maltrata? ¿Qué hay de malo en proteger a estas empresas?

¿Cuántas de ellas estarían dispuestas a invertir y a contratar personal con tan solo una ayuda de 50 000 o 100 000 euros? Cifras que comparadas con las que se dan a grandes empresas o a las entidades de crédito son de absoluta risa... Si sólo un tercio contratara a un empleado, estaríamos hablando de 1 100 000 personas que, además de recuperar su autoestima, su capacidad de consumo etc., reducirían las prestaciones por desempleo.

Pequeñas y medianas empresas perfectamente viables, desaparecen por ser incapaces de nutrirse financieramente para afrontar el día a día. Las familias además no acceden al crédito. Consecuencia directa, es que aumenta el desempleo y el consumo merma. Es un proceso de empobrecimiento: se acaba la clase media. La que mantiene la democracia.

Es obvio que hay empresas que nacen pequeñas y pueden y deben crecer. Otras nacen grandes porque así lo exige el mercado/producto que comercializan –astilleros, eléctricas, aviones...–. Sin embargo hay otras que no necesitan crecer sin límite o a un ritmo vertiginoso. Y hay espacio para todas.

Los esclavos modernos vienen de la explotación de las Grandes Multinationales. ¿Realmente es necesario que todo el planeta consuma el mismo refresco, coma lo mismo o use las mismas zapatillas? Además, *exterminando* a los negocios locales. Los mayores defraudadores de impuestos, los mayores creadores de economía sumergida. Sin límite a la codicia. Convirtiendo el mundo de los bienes en sobreabundancia.

Paradigma del Desarrollo, por ejemplo, son los Centros Comerciales. En 50 años de existencia, están acabando con la vida económica de la mayoría de pueblos y ciudades. No hay nadie en las calles. Son los nuevos templos con sus propios símbolos: el agua, la luz, los árboles, "la estética de perderse", la ilusión de apertura en lo que realmente es una Propiedad Privada muy cerrada, muy controlada. Crean sensación de transcendencia y seguridad. En los países pobres y países emergentes es una forma de que las clases altas se diferencien de las otras.

En la India hay más de 12 millones de comercios. En 2006 hubo una huelga cuando se intentó cerrar el 40 % de esos negocios alegando que creaban

"caos urbano" y que eran "ilegales". El 80 % son pequeños comerciantes con más de 30/40/50 años.

¡Qué triste y aburrida la uniformidad a la que nos someten estos imperios comerciales! Vas a un Centro Comercial de Madrid, París, Nueva Delhi o Singapur y, una vez dentro, son tan iguales, venden tan lo mismo, que no sabes dónde estás.

¿Quién está defendiendo a duras penas, la inmensa variedad y cantidad de productos agrícolas, pequeñas industrias con geniales diseños, textiles, artesanía, forjas, casas rurales, bares y restaurantes típicos y singulares por su comida, o por su ubicación? Esa personalidad que infunde un Mercado de Abastos a un barrio, o una Medina repleta de olores y colores...

Pero los pequeños no pueden competir con una gran empresa cuando ésta decide entrar en su tipo de negocio, con todo su despliegue de medios, con toda su potencia. Duras un rato. Y, ¿quién te ayuda y protege?

Cuando una PYME cierra, lo hace discretamente, sin ruido, sin televisión, sin que el Alcalde la visite, sin que los sindicatos aparezcan. No es relevante. Es una más. Nadie mueve un dedo por esos 3, 4 ó 5 trabajadores, más el empresario del pequeño negocio.

La imbricación de la PYMES en el tejido social, en la idiosincrasia local es máxima. ¿Quién lleva grabado en su ADN el sistema de valores en que se basa la ética corporativa, la responsabilidad social, la misión-visión-valores, tan de moda para las Grandes Corporaciones?

Hay mucho que cambiar por parte de todos. Y soluciones hay muchas. Bastantes de ellas ya en perfecta ejecución, muy rodadas. Aunque poco generalizadas.

¿Es tan difícil que se coordinen las Administraciones Públicas para facilitar el papeleo burocrático –sin duda necesario– ahorrando tiempo, gastos y esfuerzos?

¿Es tan difícil que muchas subvenciones sean directamente deducibles por la empresa en sus impuestos periódicos o de las cuotas de Seguridad Social?

¿Es tan difícil vincular las subvenciones a programas de mejora formativa, de inversiones en equipos industriales, TIC, etc. y que sea directamente la

entidad que imparte la formación o vende el equipo la que reciba directamente el importe correspondiente?

¿Es tan difícil que las Organizaciones Empresariales gestionen sus propias cooperativas de crédito?

¿Es tan difícil subvencionar herramientas de control de gestión, personal preparado en Administración tal como el "Administrador Compartido"?

¿Es tan difícil que se facilite a los pequeños empresarios la información de las subvenciones que se ponen a su disposición? ¿Y que se les faciliten estadísticas, informes comerciales, etc. que les permitan realmente hacer una razonable investigación comercial?

Los pilares financieros de la Economía Social son un ejemplo de soluciones ya en funcionamiento. Las cooperativas de crédito, las secciones de crédito de las cooperativas, las mutualidades y la banca ética. Este sistema lejos de estar atenazado por circunstancias tan negativas como las vigentes en el conglomerado financiero "clásico" o tradicional, goza de relativa buena salud.

Estas entidades cuentan en general con solvencia y con una mínima dependencia de los mercados. Desempeñan una función financiera clave para las cooperativas a las que muchas pertenecen y a los socios de éstas, al ofrecer los servicios financieros en las condiciones adecuadas y a un coste inferior al de mercado.

Un sistema de valores acordes con los principios cooperativos suelen regir y condicionar las actuaciones de estas entidades financieras de economía social, demostrando, al igual que sucede con el entramado empresarial del sector, que no sólo están mucho menos afectadas por la crisis económica, sino que pueden desempeñar una función financiera desde una perspectiva social y ética.

Es impresionante el número de personas que buscan el equilibrio entre NEGOCIO y ROMÁNTICO. Son dos conceptos contradictorios: los negocios son fríos, se pretende alcanzar el máximo beneficio con el menor coste o esfuerzo. Lo romántico es caliente, corazón, etéreo, sentimental, generoso y soñador (RAE).

Y muchas lo encuentran. Es responsabilidad de los que tienen el poder y los medios que muchas más lo consigan.

Sevilla, julio 2012.

## 9. Un caso particular: las cooperativas

Aunque la idea de este libro está basada en el apoyo a los micro y pequeños empresarios "románticos", no puedo finalizar sin dedicar un apartado específico a las Sociedades Cooperativas.

Su tamaño, en bastantes casos, supera el de las PYMES, pero sus principios y valores encajan perfectamente en el concepto de negocio romántico que estoy manteniendo. Y son una extraordinaria manifestación de Alianza y del principio de "La unión hace la fuerza".

No se olvide que la actual legislación permite muchas opciones y modalidades para ser socio y elimina muchas rigideces de modelos anteriores, tales como la participación de inversores en el capital social. (Véase la Ley 14/2011 de 23 de diciembre de Sociedades Cooperativas Andaluzas).

Basten unos párrafos extraídos del informe de 28/03/2012 que con motivo de "2012 Año Internacional de las Cooperativas" ha publicado la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES):

1. Son empresas de todos los tamaños, que actúan en todos los sectores económicos, combinando eficiencia empresarial con elementos de solidaridad y cohesión social. En definitiva, estamos hablando de otra forma de hacer empresa.
2. En el actual contexto financiero y económico, la estabilidad y sostenibilidad de las cooperativas se han hecho más patentes si cabe, ofreciendo una forma de hacer empresa que es especialmente apropiada para hacer frente y superar la desaceleración económica.
3. En comparación con otro tipo de empresas (sociedades anónimas y sociedades limitadas, no calificadas como sociedades laborales) las cooperativas sobresalen en los siguientes aspectos:
  - En la creación de actividad económica y empleo en el ámbito rural, aumento de la competitividad de la economía rural o el mantenimiento de la población rural (El 65 % de las cooperativas se encuentran en el ámbito rural).

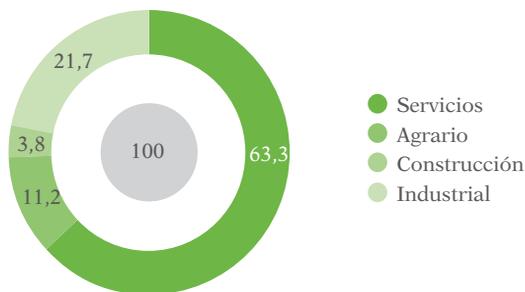
- Aportando mayor diversidad en la dirección y en la alta cualificación (el 49 % de los puestos de alta dirección o muy cualificados los detentan mujeres).
  - Generando menor disparidad entre las trayectorias laborales de hombres y mujeres.
  - El análisis comparado de las trayectorias laborales indica claramente que la estabilidad en el empleo es muy superior.
  - Menor abanico salarial, es decir, menores diferencias entre los salarios de los/as trabajadores/as.
4. Los principios y valores en los que se asientan las cooperativas se recogen, además de en su legislación específica, en la *Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social*, concretamente en su artículo 4, de donde se deduce que las cooperativas, como entidades de Economía Social expresamente reconocidas en el artículo 5, actúan en base a los siguientes principios orientadores:
- "...a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.*
- b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.*
- c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.*
- d) Independencia respecto a los poderes públicos."*

5. Su pujanza en el mundo y en Europa en particular, es manifiesta:

- En Japón y Canadá las sociedades cooperativas representan el 40 % del volumen empresarial del país.
- En Finlandia, el 75 % de la población es miembro de alguna empresa cooperativa.
- En Alemania el 35 % de las empresas son cooperativas.
- El 60 % del tejido empresarial en Finlandia son cooperativas.
- En Alemania, los bancos cooperativos tienen más de 16 millones de miembros.
- En el ámbito mundial, las cooperativas financieras prestan servicios a 857 millones de personas, o sea el 13 % de la población mundial.

6. Por último, algunos datos de su fuerza en España:

- En los años 2010 y 2011, más de 30 380 personas crearon su propio puesto de trabajo, constituyendo 3 760 nuevas cooperativas.
- En 2011 se contabilizaron 22 022 cooperativas y 290 298 empleos, a los que hay que sumar 1 000 000 de agricultores y ganaderos asociados a cooperativas agro-alimentarias.
- Con la siguiente distribución por sectores:



Fuente: Estadísticas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

