

Emprendedoras

JUAN RAMÓN GÓMEZ GÓMEZ



tombooktu.com

www.facebook.com/tombooktu

www.tombooktu.blogspot.com

www.twitter.com/tombooktu

#Emprendedoras

Colección: Tombooktu Actualidad
www.actualidad.tombooktu.com
www.tombooktu.com

Tombooktu es una marca de Ediciones Nowtilus:
www.nowtilus.com

Si eres escritor contacta con Tombooktu:
www.facebook.com/editortombooktu

Título: *Emprendedoras*

Autor: © Juan Ramón Gómez Gómez

Elaboración de textos: Santos Rodríguez

Revisión y adaptación literaria: Teresa Escarpenier

Responsable editorial: Isabel López-Ayllón Martínez

Maquetación: Patricia T. Sánchez Cid

Diseño de cubierta: Santiago Bringas

Copyright de la presente edición © 2014 Ediciones Nowtilus S. L.
Doña Juana I de Castilla 44, 3º C, 28027 Madrid
editorial@nowtilus.com
www.nowtilus.com

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

ISBN papel: 978-84-15747-45-1

ISBN digital: 978-848-9967-609-8

ISBN impresión bajo demanda: 978-84-9967-610-4

Fecha de edición: Octubre 2014

Impreso en España

Imprime: Servicepoint

Depósito Legal: M-24449-2013

Con permiso de todas ustedes, este libro se lo dedico
a mi madre, la primera emprendedora que conocí.

Este libro no habría sido posible sin el apoyo de muchas personas. Ángel Martos fue quien me ayudó a reinventarme como periodista y a hacerme creer en mí mismo de nuevo cuando me encargó la primera entrevista a una emprendedora que escribí para *Yo Dona* en el 2008. Y esta sección no sería tal si Charo Izquierdo no la hubiera creado cuando dio forma a esta fantástica revista. Sin ellos, no habría conocido una materia tan apasionante y a unas mujeres tan valientes y que me han transmitido tantas energías positivas a lo largo de los años.

He aprendido mucho de esas más de trescientas emprendedoras y de otras personas que me han enseñado mucho desde su especialización en esta misma materia, como Arístides Senra y Rachida Justo desde la enseñanza, y María Gómez del Pozuelo desde un proyecto tan apasionante como Womenalia.

Gracias a ellos y a muchos otros que han estado a mi lado, como Irene, Isabel, María, Pilar, Cristina...

Índice

Emprender a vivir	13
Capítulo 1. ¿Estás preparada para emprender?	21
Entre la responsabilidad y la locura	23
Tantas razones para emprender como emprendedores	24
El arte de saber escuchar a tu mercado	27
El síndrome de la mujer orquesta	30
Cuanto antes fracasas, mucho mejor	32
Recursos asequibles	35
Las recetas para el éxito	35
Capítulo 2. La oportunidad de negocio	37
Valora tu idea y tus aptitudes	39
Análisis del cliente potencial	44
Conoce a tus competidores	48
Cómo elegir un nombre	50
A falta de ideas, una franquicia	53
Capítulo 3. El plan de negocio	55
Antes de empezar a redactar tu plan	58
Un resumen con gancho	59
El estudio de mercado	61
Expectativas financieras	64
Cómo posicionar tu producto	66

Capítulo 4. El estudio de mercado	69
Qué resultado buscas	72
Las fuentes en las que debes explorar	75
Análisis de datos y redacción del informe	79
Capítulo 5. La inversión y el plan financiero	83
Aunque delegates en un gestor, debes saber cómo se hacen las cuentas	85
No importa la inversión sino cómo conseguirla	88
Otros conceptos que debes controlar	91
Cómo organizar los costes	93
¿Y de dónde sacas el dinero para empezar?	96
Capitalizar el desempleo	96
Otras vías de financiación	100
Los inversores privados y el <i>elevator pitch</i>	101
Seis claves para saber a quién pedir dinero	104
El <i>crowdfunding</i>	107
Los socios capitalistas	108
Gasta lo justo, pero no te pases	111
Tu lugar de trabajo	114
Capítulo 6. Apoyos externos para tu proyecto	117
Recursos limitados	119
Subvenciones y ayudas estatales	123
El misterioso depósito empresa	126
Los mercados exteriores	128
Las comunidades autónomas	131
Fondos europeos	133
Ayudas locales	137
Las ventajas del asociacionismo	138
Mentorización	143
Si quieres presumir de idea, concursa con ella	145
Notoriedad internacional	151
Capítulo 7. Las estrategias de tu negocio	155
Competidores presentes y futuros	158
Establecer el precio de tu producto o servicio	160
Tu nicho de mercado	163
Lanzamiento inteligente	166
Hacer crecer tu negocio	168
Internacionalización	169
Haz de tu idea una franquicia	174

Capítulo 8. <i>Marketing</i> y comunicación	
para darte a conocer	179
Unas pautas sobre comunicación	179
Tu plan de <i>marketing</i>	187
Blogs y redes sociales	193
Otras fórmulas para conectar con tus clientes	198
Capítulo 9. Conocimientos	
jurídicos fundamentales	205
La tarifa plana de autónomos	210
Cómo crear una empresa	213
El registro de la marca y el logo	219
Qué tipo de empresa constituir	222
La licencia de actividad	229
Otras obligaciones de tu empresa	232
La ley de emprendedores	232
Capítulo 10. Elegir a tus socios	
y configurar tu equipo	235
Tipos de socios	244
La capacidad de delegar	246
Capítulo 11. Emprender <i>on-line</i>	253
Cuánto se vende <i>on-line</i>	255
Una tienda al mundo	257
Clientes satisfechos	259
Contacto con tu público	261
Capítulo 12. El emprendimiento social	265
Capítulo 13. La conciliación	273
Capítulo 14. El fracaso	281
Bibliografía	285

Emprender a vivir

Hace muchos años, cuando empezaba a trabajar (fija) en una revista (y digo fija porque ya llevaba unos cuantos colaborando en diarios), las periodistas de la redacción nos reíamos mucho de una de sus secciones. En realidad, las redactoras teníamos la edad de las becarias de hoy, por lo que nos reíamos de casi todo, al tiempo que aprendíamos también casi todo del oficio de periodismo. Su entonces directora, María Eugenia Alberti, a la que nunca agradeceremos lo suficiente sus enseñanzas, importó o adaptó de alguna publicación francesa la sección «Tengo mi propio negocio». Nosotras, las redactoras, las gansas, la retitulamos «Tengo mi propio chanchullo». Lo manteníamos en secreto y nos reíamos. Espero que si alguna lo lee ahora se ría también, porque ha pasado suficiente tiempo como para desvelarlo.

Cuando muchos años después creamos la estructura de *Yo Dona*, el suplemento femenino y sabatino del diario *El Mundo*, tuve muy claro que, de algún modo, aquel «chanchullo» tenía que estar presente en sus páginas. Esa fue la base de la sección «Emprendedoras». Y no sabía yo que iba a dar tanto juego ni tantas alegrías.

Entre una publicación y otra habían ocurrido muchas cosas. En España. En la prensa. En mi vida... Y había ocurrido que había nacido una palabra nueva, una nueva ola económica, a la que todo el mundo quería subirse, todos deseaban pronunciar y muchos poner en marcha. Emprender. Emprendedor. Emprendedora. Emprendimiento. En nuestro país, eso de ser empresario no gozaba ni había gozado nunca de la reputación que tiene y ha tenido en otros. No ha gozado de la reputación que se merece. Algo que no

sólo ha sido injusto, sino que se ha transformado en una de las lacras más importantes que ha sufrido la economía española, en la que al empresario, en general, se le decía de todo menos bonito. Y así nos ha ido.

Emprendedor parecía más liviano, menos agresivo, más al alcance de la mano... Y más de moda. *Emprender* se convirtió en un mantra y en una especie de correctivo semántico e ideológico de la figura de empresario. Todas las características de audaz, joven, inteligente, arriesgado, valiente, preparado... se le atribuían al emprendedor, que ocupaba las portadas de muchas revistas, como la cara b del empresario que nuestra sociedad se había empeñado en, digamos, minusvalorar, en un alarde de psicobolcheviquismo antiguo, cutrón y alejado de la realidad y los tiempos. Debo reconocer que en mi familia ha habido pocos empresarios. Pero los ha habido. Y más allá de la preparación actual —a la que por desgracia no todos antes tuvieron acceso— ante mí empresarios y emprendedores siempre significaron, significan y significarán lo mismo: personas sabias, arriesgadas con su patrimonio, generadores de ideas propias, motores de ideas ajenas, pioneras, visionarias, constructoras del país, aceleradoras de la economía. Fundamentalmente, valientes. Y no hago distingos semánticos. Tanto da emprendedor que empresario. Tanto da emprendedora que empresaria. Me niego a otorgar al emprendedor un solo mérito más que al empresario. Y entiendo, más bien, que las aguas volverán a su cauce cuando se imponga un modelo social en el que innovar y jugársela esté como mínimo tan bien visto como ser funcionario (por cierto, al servicio del Estado, o sea de todos) o trabajador por cuenta ajena (por cierto, al servicio de empresas que otros se arriesgaron a crear).

Pero volvamos a *Yo Dona*. Cuando imaginamos la sección «Emprendedoras» (juraría que todo salió de una conversación con mi amiga y cofundadora Carmen Gallardo), teníamos claro que había que hablar ídem: contar los casos de éxito, pero también los errores, o al menos dar pistas para no cometerlos. No escribíamos cuentos de hadas, contábamos historias reales. Por eso, pusimos tanto empeño en dar cifras, en dar dentro de aquella sección un espacio en el que subrayar el dinero invertido, los beneficios, las subvenciones..., las pérdidas; por eso el empeño en hablar de todos los sectores. Siempre he creído que los medios de comunicación tienen la posibilidad de contribuir a mejorar las cosas, las

situaciones, la vida, el mundo, pero tienen también la posibilidad de dejarlo todo como está. Yo prefiero contribuir a las mejorías. Por eso estaba segura de que aquella sección podía servir para poner unos toques de pimienta, en su justa medida, a la economía (y eso que hablamos de 2005, glorioso año en el que la crisis no había estallado aún). Para dar ideas a otras mujeres (y también a los hombres lectores) de lo que podían hacer con su dinero, pero sobre todo con sus ideas, con sus deseos, con sus inquietudes. Para poner un grano de arena en la consideración de la empresa como una buena causa, como una manera de contribuir a la mejora de la sociedad. Para explicar a lo largo de 52 números al año la cantidad ingente de negocios que podían crearse, que se habían creado y que, lo mejor, funcionaban. De hecho, puedo preciarme de haber contribuido al desarrollo de alguno de ellos. Recuerdo aún emocionada como Berta Martín, creadora de la marca de moda Poète, que tiene tiendas por toda España, me confesó un día que su aparición en *Yo Dona* había marcado un antes y un después en su empresa, porque a raíz de la publicación de su entrevista en la sección «Emprendedoras» en la que decía que quería abrir franquicias había recibido muchas propuestas y las franquicias habían sido un trampolín para la empresa.

En la sección y gracias a la claridad con la que se hablaba (y se habla, pues sigue viva), dando datos económicos que en ocasiones no son positivos, creo que ha quedado patente otro aspecto a tener en cuenta en la emprendeduría. Y es que no todo el mundo vale para ello. Eso es muy importante, pues si aquella sección «Tengo mi propio negocio» se desarrolló en un momento en el que la frase de moda era «¿Estudias o diseñas?», ha llegado a tal punto la histeria colectiva por el emprendimiento que ahora la frase de moda merecería ser «¿Trabajas o emprendes?». Y no todo el mundo tiene por qué ser emprendedor. No todo el mundo responde a las características necesarias para serlo, y es muy importante quedarse en ese justo equilibrio entre fomentar un trabajo de esta índole y, al mismo tiempo, no hacer de él una moda absurda que acabe convirtiéndose en una burbuja. Y no es algo que yo me haya inventado, sino que ya he oído en varias ocasiones advertir a diversos expertos que ¡jojo!, pues la próxima burbuja podría ser la del emprendimiento.

Por cierto, que en aquel momento, empeñados en dar voz a todo tipo de mujeres, no dejamos atrás a las más mayores. Y ahora

me precio de haberlo hecho, sobre todo después de haber escuchado al profesor Pedro Bueno, probablemente uno de los maestros en esto del emprendimiento y uno de los que más han escrito sobre el tema, hablar de la necesidad del emprendimiento en la tercera edad. Explicaba en una charla que, puesto que cada vez la esperanza de vida se va a alargar más, y puesto que no vamos a tener tantas posibilidades de contar con unas pensiones que nos mantengan bien, vamos a sentirnos jóvenes después de la jubilación y vamos a querer seguir trabajando, por lo que tenderemos a emprender... Es más, ¡él lo proponía como obligación!

Así que, si tenemos en cuenta que la esperanza de vida sigue siendo mayor en las mujeres que en los hombres, lo lógico sería pensar que en los próximos años muchas mujeres después de su jubilación se dedicarán a emprender o prepararán esa carrera de emprendimiento unos años antes para tener la pista de despegue bien lista para cuando llegue el momento (aviso para navegantes).

Siendo una revista femenina, está claro que hablábamos básicamente a mujeres. Pero no contábamos sólo historias de negocios típicos de mujeres. No queríamos hablar sólo de talleres de costura o de tiendas para niños. Hablamos desde luego de diseñadoras, pero también de constructoras, de ópticas, de fabricantes de azulejos o de reparadoras de automóviles. Haberlo dejado en la superficie de lo femeninamente correcto ni era la filosofía de la revista ni de la sección. Además, habría sido una injusticia en un país en el que el tejido de la pequeña y mediana empresa ha contado enormemente, tanto en la construcción de la economía, como en la crisis vivida por el sector. Pero, sobre todo, habría sido una injusticia contra las mujeres, teniendo en cuenta su gran participación como creadoras de pequeñas y medianas empresas.

Ya entonces, hace casi diez años, la participación de la mujer creando empresas era importante. Surgían grupos, *lobbies*, asociaciones de empresarias y emprendedoras en casi cada rincón de España. Pero el furor ha venido después. Hasta ser un motor fundamental de la economía española. De hecho, según un informe de Adecco, de cada cien mujeres que trabajan en España, doce son emprendedoras, algo más del diez por ciento. Más importante aún, si el número de mujeres asalariadas descende, tal y como ocurrió en 2013, año especialmente duro en el que se perdieron 218.300 empleos, el número de emprendedoras creció en 11.400. Es más,

el 3,4 % de las mujeres ocupadas en España son empresarias que tienen asalariados a su cargo. ¿Arriesgadas? Sí, mucho. ¿Autoempleadas? También, porque en un momento de pérdida de empleos, como 2013, el 70 % de los nuevos autónomos españoles han sido mujeres. En general, la proporción de autónomas en España se puede considerar elevada si tenemos en cuenta que es del 33,2 % cuando la media de los países de la Unión Europea es del 31,4 % (Italia, 29,1 %; Francia, 31,3 %; Alemania, 32,9 %). Podríamos decir que la crisis nos ha abocado a ello, pero la realidad es que en naciones donde la crisis también ha sido dura, como es Grecia, el porcentaje de autónomas no supera el 30 %, claro que Portugal tiene un 37,9 %.

¿Hay una diferencia entre las mujeres empresarias y los hombres empresarios? ¿O entre emprendedores y emprendedoras? Pues hay datos que alzan el dedo en positivo. No es sólo que en general la mujer tenga fama de saber trabajar en equipo (en el caso de las emprendedoras muchas veces no hay tal) o de saber escuchar y desempeñar un liderazgo más horizontal o de administrarse el tiempo para trabajar sin pasar la vida en el despacho. Hay algo más y muy importante, ya que según un informe de la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos (ATA), los negocios liderados por mujeres se mantienen más en el tiempo. No sólo conduciendo coches somos más prudentes, parece que también en la conducción de negocios lo somos, lo que en estos momentos podría ser un sinónimo de buen gobierno, más ligado al éxito. Todo apunta a que se trata de empresas con expectativas más realistas y fiables, con presupuestos realizados, digamos, de un modo menos benevolente y, por tanto, con más posibilidades de que se cumplan. Puede que haya menos fantasía, pero también meé es una de las razones que han hecho crecer el fenómeno de las *momtrepreneurs*, que está presente a lo largo y ancho de este libro porque no puede ser de otra manera. De hecho, muchas mujeres entrevistadas magistralmente por Juan Ramón Gómez –tanto en sus reportajes para *Yo Dona* como en los que ha realizado para otros medios como *Grazia*, revista de la que fui directora desde su nacimiento hasta su desaparición a finales de junio de 2014– dejan patente lo que ya sabíamos, y es que a veces las dificultades laborales tras la maternidad son tales, que la decisión de trabajar para ellas mismas, creando una empresa, se convierte en lo más natural del mundo. Es el momento en el que

muchas toman la decisión de dar un giro a su existencia, y ya que han emprendido la tarea más importante y de más calado, como es ser madre, no debe de parecerles tan arriesgado afrontar otra en la que, a buen seguro, se juegan menos, pues no es tanto el afecto (que también, porque no creo que ningún trabajo ejercido sin pasión merezca la pena) lo que puede perderse, sino sumas económicas. Cada vez conozco a más mujeres que tras la maternidad deciden que trabajarán mucho, pero para ellas. O que han creado empresas en las que la conciliación forma parte de sus estatutos fundacionales. O que han puesto en marcha negocios que se adaptan mejor a su nueva situación que sus anteriores empresas. O que prefieren ganar menos dinero y arriesgar más pero sabiendo que su tiempo, *más o menos*, lo manejan ellas. Subrayo «más o menos» de forma más que consciente, porque lo cierto es que una cosa son los deseos y otra las realidades. El fenómeno está servido, pero que no se llame a engaño nadie: emprender al tiempo que se viven los primeros años de vida de un hijo no es tarea sencilla. Salvo que el trabajo se realice en casa y se pueda hacer coincidir con los períodos de sueño del bebé, afrontar dos tareas tan importantes y delicadas como es criar a un hijo y poner en marcha un negocio es bien complicado, pues ambas tareas requieren toda la atención posible para conseguir los mejores resultados. Es una labor que puede llegar a ser extenuante. Pero, eso sí, en ambos casos se está contribuyendo con un bien muy preciado a la sociedad y a uno mismo.

Justo esta contribución a la sociedad me parece uno de los argumentos que más deberían pesar en la creación de un negocio. Puede que sean reminiscencias de mi aprendizaje en el Programa de Dirección General (PDG) que cursé en IESE Universidad de Navarra. Pero así lo siento. Allí nos enseñaron a distinguir entre las tres motivaciones principales del ser humano: intrínseca, extrínseca y trascendente. Creo que aprender a distinguir sus diferencias es un buen consejo que ofrecer a cualquiera que emprende. Porque la intrínseca, como su propio nombre indica, es la que viene del interior, la que produce placer *per se*, satisfacción personal e intransferible; la extrínseca es la que tiene que ver más con la recompensa externa, ya se produzca esta en términos de dinero o de poder (generalmente, valga la redundancia); y la trascendente, que es de la que menos suele hablarse y para mí se convierte en la más importante, es aquella que pasa por encima de los propios

intereses para centrarse en los del grupo, aquella que tiene que ver con el bien social, con reportar a la sociedad, con devolverle parte de lo que nos ha dado, con buscar en la empresa el beneficio social, lo que no equivale a la responsabilidad social corporativa, aunque esta yo la incluiría en las motivaciones trascendentes.

Esto es fundamental en un momento en el que sólo se habla de ROI, retorno sobre la inversión (por sus siglas en inglés *Return On Investment*), en el que cuando creamos una empresa parece que lo que únicamente buscamos es identificar el valor, la captación del valor, su mantenimiento y su crecimiento. Claro que todos estos son argumentos de peso cuando estamos hablando de una compañía, que busca rendimientos económicos y que no es una ONG. Es más, incluso las organizaciones pertenecientes al tercer sector o tienen una rentabilidad económica o resulta imposible su sostenimiento. Pero el beneficio en una empresa no debería ser su único objetivo. Y podré equivocarme, pero creo que la generosidad está en el ADN de las mujeres; no en vano, es necesaria para dar a luz, para amamantar, para criar y educar. No digo que no esté en el de los hombres, Dios me libre, pero sí sé que la generosidad es intrínseca, por regla general, a nosotras, lo que hace que en los negocios se aplique esta misma regla. Al final, se trata de un concepto que lejos de ser lesivo para la rentabilidad redundante sobre la misma, pues las compañías que son más generosas con sus empleados y con la sociedad tienen más posibilidades de obtener por parte de los primeros ese orgullo de pertenencia que implica mayor compromiso con la empresa y por parte de los consumidores una fidelidad que aporta, esa sí, valor a dicha empresa.

Por eso, porque creo en ese tipo de empresario (ya no distingo entre sexos), porque considero necesaria la creación de empresas adaptadas a los nuevos tiempos, en los que, entre otras cosas, el consumidor es el nuevo rey y porque creo que los empresarios merecen respeto y prestigio, subrayé una frase del cocinero peruano Gastón Acurio en una entrevista concedida a *El País Semanal*: «Afortunadamente hoy tenemos más empresarios jóvenes que más que acumuladores de riqueza son generadores de riqueza».

Charo Izquierdo
Periodista

1

¿Estás preparada para emprender?

Para emprender un negocio necesitas algo más que ganas y una idea, por brillante que esta sea. Son precisos unos ciertos conocimientos y una inteligente combinación de confianza en ti misma y saber escuchar a los demás. También deberás rodearte de personas que complementen las lagunas que puedas tener y que aporten la misma pasión que tú a la aventura que vas a poner en marcha. En definitiva, creer firmemente en tu idea y darle forma, con los pies en el suelo y los pasos bien medidos.

Si empiezas hoy tu negocio, seguramente muchas personas de tu entorno te llamarán loca, tendrás que navegar a contracorriente para obtener financiación, conseguir tus primeros clientes y hacer realidad tu sueño. Te tendrás que olvidar por un tiempo de ciertos lujos, pasarás momentos de desánimo, quizá tengas que realizar algunos cambios en tu proyecto para adecuarlo a la realidad del mercado, pero superarás todos esos problemas si tienes madera de emprendedora y paciencia. Nadie ha dicho que emprender sea fácil.

Beatriz y Eva son dos de esas valientes a las que la gente llamaba locas cuando dejaron un trabajo seguro en el 2007 para crear su propio negocio. De hecho, seguramente estaban un poco locas. Al irse voluntariamente, no tenían derecho a paro, un dinero que podrían haber capitalizado para invertirlo en Dosde (www.dosde.net), la tienda de cocina, baño y decoración de hogar que abrieron cerca de la plaza del Dos de Mayo de Madrid (de ahí su nombre). Este ejemplo demuestra que se puede emprender sin una idea especialmente innovadora. Ellas trabajaban en una



Eva (a la izquierda) y Beatriz, en el local de Dosde, muy cerca de la plaza del Dos de Mayo de Madrid, de la que tomaron el nombre.

tienda de cocinas y crearon la suya propia porque, primero, no tenían posibilidades de crecer profesionalmente donde estaban y, segundo, creían que se podían hacer las cosas de otra manera. Y el mercado les dio la razón: hoy su tienda sigue abierta, mientras su antiguo empleo cerró ya hace tiempo. Así me lo contaron cuando las entrevisté en mayo del 2011:

Estábamos un poco cansadas, cada una por sus motivos, y un sábado que coincidimos trabajando, nos preguntamos por qué no montábamos algo las dos, y nos lanzamos; si hubiéramos sabido todo lo que había que hacer... Fue una decisión complicada, porque teníamos un trabajo y nos marchamos con una mano delante y otra detrás. La gente nos decía que estábamos locas, pero nuestros maridos nos han apoyado mucho, y la Fundación Mujeres nos ayudó con el plan empresarial. Pedimos un crédito personal cada una para reservar el local y empezar la obra. Luego tuvimos que pedir una ampliación de hipoteca, y afortunadamente en el 2007 aún te daban dinero. Empezamos a trabajar desde casa mientras terminaba la obra. Fue como una liberación. Queríamos ser nuestras propias jefas, pero también tener esa libertad de poder tener dos tardes libres a la semana y conciliar la vida laboral y familiar, y lo hemos llevado a rajatabla. Con las vacas gordas se trabajaba con cita previa, pero nosotras atendemos a todos los clientes que vienen.

ENTRE LA RESPONSABILIDAD Y LA LOCURA

En los últimos años, emprender se ha convertido casi en un mantra. En muchos ámbitos de la sociedad nos animan a montar un negocio, los políticos confían en esta vía para reducir las cifras del paro, surgen desde muchas instituciones las iniciativas para fomentar el emprendimiento, crecen las ayudas e incluso la empresa privada ha incorporado el apoyo a los emprendedores como parte de su política de responsabilidad social corporativa (RSC). El problema viene cuando, a fuerza de oírlo, montan un negocio personas sin la preparación suficiente, o que simplemente no siguen los pasos mínimos que requiere una aventura de estas características, que puede hipotecar su futuro. Unos pasos que en este libro trato de explicar detalladamente para evitar que pequeñas empresas inicien su actividad antes de estar preparadas, en un lugar equivocado y sin el respaldo económico suficiente para aguantar los inicios sin tener que echar el cierre prematuramente.

Esta misma idea la defiende Fernando Trías de Bes en *El libro negro del emprendedor*: «Fomentar el espíritu emprendedor no sólo debe perseguir que haya más emprendedores, también ha de asegurarse de que estos lo sean de más calidad. Animar a emprender a personas que no están preparadas no es fomentar el espíritu emprendedor, es un ejercicio de irresponsabilidad». Y la misma idea precisamente fue la que impulsó a Raúl Mata, experto en creación de empresas tecnológicas, a exigir que los participantes de un premio de emprendedores, para el que Vodafone lo llamó como jurado, pasaran previamente por un curso breve y gratuito de capacitación, incluido un test a modo de examen para filtrar a quienes no estuvieran realmente preparados para emprender.

Más pragmático, Iñaki Ortega, cuando era director de Madrid Emprende, ponía por delante que «el país necesita gente que intente hacer cosas», y para sortear los problemas del camino, aseguraba, «para eso estamos nosotros, Madrid Emprende es eso». Y no le falta su parte de razón, sin ese punto de locura quizá no tendríamos esos proyectos novedosos que de vez en cuando sorprenden al mercado. «Creo que el emprendimiento es un barómetro de por dónde van los nuevos empleos –me explicaba Ortega–. El emprendedor siempre se adelanta a la tendencia porque tiene hambre, tiene ganas de hacer cosas y es pionero. Los datos de

empleo a lo largo del 2013 han desvelado una nueva realidad: el aumento del número de autónomos está contribuyendo a reducir las cifras del paro. En realidad, los políticos no sólo incentivan el emprendimiento para combatir el desempleo con autoempleo. Lo cierto es que en España las pymes son la principal fuente de contratos laborales. Entre junio del 2012 y junio del 2013, se registraron 149.000 nuevos ocupados, de los que 37.100 se dieron de alta por cuenta propia y otros 47.300 fueron contratados por autónomos. Por otro lado, según datos recogidos por Adecco, en el 2013 el colectivo de emprendedoras españolas creció nada menos que en 11.400 mujeres, con lo que en la actualidad rozan las 950.000 emprendedoras.

Pero insisto en este punto: no emprendas porque sí. Si estás en paro, empieza por desterrar el pesimismo, analiza tu historial profesional y las razones por las que has perdido tu empleo. Sé objetiva, descubre cuáles han sido tus errores y estudia cómo corregirlos. Aprovecha el tiempo libre para hacer ejercicio y quemar las malas vibraciones. Tómate el tiempo que necesites para hacer todo esto y sólo cuando estés preparada, piensa en esa idea que tienes para emprender, ponla por escrito, descubre si realmente vas a poner en marcha algo por lo que la gente de la calle esté dispuesta a pagar... En definitiva, haz un plan de negocio y un estudio de mercado.

TANTAS RAZONES PARA EMPRENDER COMO EMPRENDEDORES

En muchos casos, emprender no supone más que empezar a hacer por cuenta propia lo que ya hacías para otros, lo que sabes hacer, para lo que te has preparado durante muchos años. Y si funciona, puedes ser tú quien termine contratando a otros profesionales para que te ayuden a sacar el trabajo adelante o para ampliar los servicios que ofreces.

Es el caso de Aleka (www.centroaleka.com), un centro de fisioterapia infantil que nació en el 2007 para dar servicio a los niños que quedaban fuera de la cobertura pública. Cecilia y Paula trabajaban para la Comunidad de Madrid y muchos padres les preguntaban adónde podían acudir cuando sus hijos cumplían

los seis años, y no había un lugar al que enviarlos hasta que ellas mismas decidieron crearlo:

Estábamos de diez de la mañana a ocho y media, atendiendo a un niño detrás de otro, sin apenas descanso y con un sueldo muy bajito. Nuestra idea surgió porque la Comunidad de Madrid coge niños sólo hasta los seis años y a partir de ahí no hay tratamiento público –sólo si entran en educación especial–. Los padres te preguntan adónde pueden llevar a sus hijos, se encuentran perdidos. Lo hablamos en noviembre del 2006, como una ilusión, de colchoneta a colchoneta, y luego lo empezamos a hacer real. Acudimos al Programa Empréndelo para pedir asesoramiento. Nos costó mucho, no sabíamos nada de planes financieros, amortizaciones, IVA, y lo pasamos mal. Cuando lo logramos, se habían terminado las ayudas de Aval Madrid. Suerte que somos optimistas, solicitamos un crédito y nos lanzamos. Pedimos una reducción de jornada en el trabajo y nos la aceptaron, un 40 %, quince horas a la semana. Así tenemos algún ingreso asegurado, por si esto no funciona. En Aleka estamos más tiempo con los niños y hablamos más con los padres.

Otra razón importante que lleva a las mujeres a emprender su propio negocio es la conciliación de la vida laboral y la vida familiar. En los últimos años, he conocido a un gran número de emprendedoras, y son muchas las que decidieron crear su propio negocio para poder ser madres. La gran mayoría de ellas han logrado compatibilizar estas dos grandes responsabilidades, pero hay un dato que nunca falla: por mucho tiempo que logren dedicar a sus hijos, a hacer la tarea con ellos, a pasar la tarde juntos, su otro hijo, como la inmensa mayoría describen a su empresa, requiere un enorme sacrificio y les roba muchas horas de sueño. Llevarse el portátil al sofá después de acostar a los niños para responder correos electrónicos y dar vida a los perfiles en las redes sociales sustituirá durante mucho tiempo a la película o la serie que solías ver antes de irte a la cama.

La otra cara de la moneda está en mujeres que han emprendido motivadas por la maternidad. Son muchas las que se han lanzado a diseñar ropa infantil porque no encontraban lo que le

querían poner a sus hijos, y también están las que introdujeron innovaciones, como Berta Prats, que creó Cucut (www.cucut.es) para importar un cojín de lactancia que evita los dolores de espalda a las mujeres.

Y por supuesto, están las mujeres que emprenden para convertir su pasión en negocio. No es que para el resto su negocio no sea una pasión; de hecho es fundamental que aquello a lo que vas a dedicar la mayor parte de tu tiempo te guste. Pero me refiero a grandes pasiones como la de Ana Bru con los viajes, que la empujaron a crear Bru & Bru (www.bru-bru.com) y vender experiencias tan especiales como unas vacaciones en un castillo europeo o una isla privada en el Caribe:

Mi empresa no surgió espontáneamente, es el resultado de años de aprendizaje. Crecí acompañando a mi padre en sus viajes de trabajo, y fue él quien despertó en mí esta pasión. Mientras estudiaba, no dejé de visitar lugares nuevos con el afán de descubrir hasta el sitio más recóndito del planeta. Ya en la universidad organicé un viaje en moto de nieve por Canadá, y no había nacido el turismo de aventura. Con mi primer negocio inventé el concepto de viaje de lujo, que no existía en España. Después, di un paso más y creé Bru & Bru. Faltaba algo distinto, más exclusivo, y no me refiero al aspecto económico, sino al hecho de llegar a lugares donde nadie llega y que el cliente vuelva satisfecho. Diseñamos experiencias y no recomendamos nada que no hayamos vivido en primera persona. Además, tenemos contactos con propietarios de islas, castillos y mansiones privadas que no están en el mercado, y que nos permiten comercializarlas. No ofrezco mi trayecto ideal, sino que capto lo que busca el viajero inquieto. Hacemos presentaciones monográficas para mostrar los posibles destinos y las experiencias irrepetibles, como ver un eclipse total en el Gobi y presenciar cómo baja la temperatura de los cuarenta grados hasta un frío intenso, con una luz metálica y en un ambiente mágico. Nos gusta ponernos un poco al límite para ver qué se siente. Virgin Galactic nos eligió como agencia espacial acreditada en España para comercializar sus vuelos suborbitales. Yo seré la primera española que contemplará el planeta desde fuera, a ciento diez kilómetros. Se abre una nueva era, porque hasta ahora todo estaba dedicado a astronautas profesionales. Si yo puedo ir al espacio, cualquier persona con buena salud y forma física

Ana Bru, viajera incansable, convirtió su pasión en la agencia de viajes Bru & Bru.



y que le apetezca invertir en ello también puede hacerlo. Por eso digo que hacemos posible lo imposible.

También es la pasión, y nada más, lo que puede empujarte a crear una escuela de teatro como Curtidores (www.curtidoresteatro.org), de Rosario Ruiz Rodgers; una de arqueología como Era (www.eracultura.com), que abrió Rita Benítez en una parcela de su familia en Puerto Real (Cádiz); una librería infantil con cuentacuentos como El Dragón Lector (www.eldragonlector.com), de Pilar Pérez; o una tienda taller de cerámica como la de Marre Moerel (www.marremoerel.com) en el centro de Madrid. Son sólo algunos de los ejemplos con los que trataré de ilustrar estas páginas, experiencias que demuestran que emprender no es fácil pero sí es posible cuando tienes los ingredientes necesarios.

EL ARTE DE SABER ESCUCHAR A TU MERCADO

Crear en tu proyecto es fundamental. Enamórate de tu idea y defiéndela ante todos los comentarios y críticas que vas a recibir.

En ese punto debes ser muy observadora y utilizar tu cabeza para distinguir cuándo los halagos de tu entorno son sinceros y cuándo se limitan a seguirte la corriente. De la misma forma, habrá quienes traten de hacerte ver que estás equivocada por el mero placer de verte dudar, pero habrá quien lo haga dándote claves sobre en qué te puedes estar equivocando. Ante todo, recuerda siempre que el comprador es quien tiene la razón, y si no te compra, eres tú quien se equivoca, no el resto del mundo. Vas a tener que aprender a adaptarte a lo que el mercado realmente va a demandar de tu producto o servicio, y es por eso por lo que debes escuchar muy atentamente y distinguir entre tanto ruido lo que realmente puede aportar valor a tu negocio.

Una emprendedora que supo rectificar a tiempo es Pilar Manescau, que abrió la finca Alegranza (alegranza.net) para pupilaje, cría y adiestramiento de caballos. En sus inicios, creó una escuela de iniciación a la equitación, pero no era rentable y la reemplazó por otros servicios. Por otro lado, cuando sus amigos se iban de vacaciones aceptó sin pensarlo dos veces que dejaran sus perros allí, pero aquello se convirtió en un caos y se quedó todo el verano rodeada de perros, hasta que puso orden, acondicionó una residencia canina y empezó a cobrar por ese nuevo servicio.

Estuve muchos años buscando finca, la que me gustaba no la podía pagar y la que podía pagar no me gustaba. Aprendí tanto, que incluso trabajé como comercial inmobiliaria y cerré varias ventas. Cuando compré mi finca en Brunete hace diez años, me dieron una subvención de 60.000 euros del fondo europeo para cría de caballo de deporte. Los empleé en crear la primera fase de boxes y pistas. El resto, hasta 200.000 euros, lo financié con créditos. Empecé con un par de yeguas que tenía de concurso, que se quedaron viejas para competir. Con el tiempo abrí al público como club deportivo, porque una actividad que también he hecho siempre es preparar a jinetes para competición. Al principio puse una escuela de iniciación, pero no era rentable. Sí funcionan muy bien los cursos para colegios. Tengo también servicio de pupilaje: los clientes que dejan aquí su caballo y vienen a montar, algunos a entrenar conmigo. Recientemente me he asociado con dos amigas porque necesitaba diversificar. Como no se venden los caballos, los tengo que financiar yo. Hemos empezado a celebrar eventos, jornadas para colegios y otras actividades. Tenemos dos hectáreas y media de

na y cortando la fruta que se baña en el chocolate. Había fines de semana que tenía hasta doce eventos, pero en el 2010 me frenó la crisis. Decidí diversificar. Había empezado a traer regalitos de chocolate para las bodas. Alquilé una nave donde tengo la oficina y el almacén, y abrí la primera tienda de chocolates. Aún sigo viajando por toda Europa para contactar con maestros chocolateros y traer nuevos productos. Aquí son siempre novedad, porque sólo había los típicos bombones y tabletas. Un año después empecé a franquiciar, pero he aparcado esa opción de momento porque prefiero distribuir el producto a tiendas.

EL SÍNDROME DE LA MUJER ORQUESTA

El perfil de muchos emprendedores, en sus inicios, es el de hombres o mujeres orquesta, que lo mismo hablan con proveedores que con clientes potenciales y reales, hacen la labor comercial, la administrativa, dinamizan los perfiles en redes sociales... Fundamentalmente, claro, por optimizar el gasto. Pero a veces esto puede ser perjudicial. Por eso debes conocer tus límites antes de encontrarte con sorpresas desagradables, como una multa por haberte retrasado en la presentación del IVA o un entuerto en una red social del que no sabes cómo salir. El gasto bien medido, en la empresa, es inversión, y si tu negocio es pequeño, no necesitas a un gestor o un *community manager* a sueldo, sino a personas que le dediquen el tiempo preciso, posiblemente mucho menos del que tú le dedicas y con mejor resultado. Y ese tiempo podrás utilizarlo para lo que realmente sabes hacer, lo que significa que la inversión no la haces sólo en servicios sino en tu valioso tiempo.

Un ejemplo curioso es el de Irene Sánchez y Ana Parradeno, dos mujeres que decidieron emprender en un sector muy masculinizado. Cetárea del Sur se dedica a la distribución de mariscos en restaurantes de la provincia de Cádiz y otras limítrofes. En su caso, nunca se les han caído los anillos por descargar camiones. Pero lo que sí tuvieron que delegar fue la compra de mercancía en Marruecos. Si ya en muchos restaurantes locales las miraban con desconfianza por el hecho de ser mujeres, al otro lado del



Paloma Jareño en uno de los establecimientos de Fantasía de Chocolate, rodeada de chocolates con las formas más variadas.

Estrecho ni las miraban a la cara, así que tuvieron que confiar en un hombre para ese trabajo.

Nos conocimos en la facultad de Empresariales de Cádiz y nuestra idea surgió de un proyecto que teníamos que hacer para una asignatura de creación y viabilidad de empresas. A la exposición de los trabajos asistió el director comercial del consorcio de la Zona Franca. Le interesó nuestro proyecto porque el objetivo era importar crustáceo de Marruecos y montar en Cádiz una cetárea, el lugar donde se mantiene vivo para comercializarlo. Nos dieron una beca de seis meses para desarrollar el proyecto en profundidad; después nos dejaron una oficina y un teléfono y seguimos trabajando tres años antes de iniciar la actividad comercial en el 2001. Hicimos un estudio de viabilidad, viajamos para buscar clientes y proveedores potenciales, y fuimos al norte de España para conocer las cetáreas que había allí. Nos dimos cuenta de que si queríamos ir a comprar directamente a Marruecos, hacía falta una inversión muy grande, porque ellos no tienen los medios para traer aquí el producto, así que necesitábamos un camión vivero o comprar a proveedores españoles instalados allí. Como, además, el hecho de ser mujeres era un obstáculo bastante importante para buscar proveedores en Marruecos,

porque ni nos miraban a la cara, optamos por los españoles. Al principio trajimos crustáceos (bogavante, langosta y centollo), y los propios clientes nos han ido demandando otros productos. Somos bastante conservadoras, queremos dar pasos firmes, porque empezamos sin que nadie nos marcara unas pautas, y hemos aprendido a base de equivocarnos. Seguimos planeando la importación directa del crustáceo, y también queremos cultivar molusco en esteros de Cádiz, pero supone mucho riesgo, porque hay mucha mortandad, y los furtivos te obligan a instalar sistemas de seguridad muy caros. Necesitaríamos algún inversor, y alguien que haga las compras en Marruecos, porque como mujeres sigue siendo imposible acceder a ese mercado. Hemos recuperado la inversión y queremos ir metiendo personal para descargarnos de la parte física, que ya nos pesa, porque le hemos puesto ganas pero fuerza no tenemos, y se echa de menos cuando tienes que descargar quinientos kilos de bogavantes. Hay días que trabajamos hasta catorce horas.

CUANTO ANTES FRACASES, MUCHO MEJOR

He mencionado ya que la formación es muy importante. No hablo de formación específica para emprender. Como me dijo Kike Sarasola cuando publicó *Más ideas y menos másters*, si tienes tiempo y dinero para prepararte, estupendo, pero si tienes una buena idea, lo que tienes que hacer es ponerla en marcha. Lo realmente claro es que sobre este asunto no hay verdades absolutas, y ahí están los datos que avalan los grandes másters de emprendimiento, pero no son menos los emprendedores que han triunfado sin pasar por sus aulas. Como me explicó en cierta ocasión Arístides Senra, responsable del programa de creación de empresas de la Universidad Politécnica de Madrid, «El camino se hace andando, en la UPM estamos muy a favor del *learning by doing*, cuanto antes fracasas, mucho mejor». En su caso, recomienda que la formación vaya paralela al lanzamiento del proyecto.

Fundamentalmente, Senra opina que el emprendedor debe prepararse en la primera etapa de un proyecto para saber distinguir y explicar «qué problema soluciona su producto o servicio, si hay clientes dispuestos a pagar por él, y cuáles son sus ventajas competitivas». Sobre otros aspectos, debes conocerte bien para



Ana Parradeno (a la izquierda) y su socia Irene Sánchez Sardi escogen un bogavante de una de las piscinas de Cetárea del Sur, en Cádiz.

saber cuáles son las lagunas que debes sortear, como por ejemplo una de las más comunes entre los españoles: tu capacidad para hablar en público.

El máster que hicieron juntos José Luis García y Lorena Senador fue, sin duda, un impulso para el lanzamiento exitoso de Fidiliti (fidiliti.com), una aplicación que reúne en el teléfono móvil las tarjetas de fidelidad que solemos acumular en la cartera para obtener un ahorro o una atención especial en determinados establecimientos. A Kike Sarasola le encantó la idea cuando se le presenté, precisamente a raíz del lanzamiento de su libro, y no dudó en recomendarles que pensaran a lo grande para internacionalizar su idea, sin miedo a que les copiaran pero con cuidado de que otros se les adelantaran.

Pero para darle la razón al fundador de Room Mate, tengo que decir que he conocido también a grandes emprendedoras que no han necesitado un máster para poner en marcha negocios de éxito. Me quedé con ganas de ver publicada la entrevista que le hice

a Mercedes García Aller, que creó una de las primeras empresas de reciclaje de vidrio de Andalucía, pero la vendió, y mi texto se quedó en mi archivo personal. Mercedes es una mujer hecha a sí misma, con determinación. Sólo que emprendió en un sector muy masculinizado y lo hizo de la mano de su marido, por lo que hasta que se quedó sola al frente de la empresa, no dejó de ser «la mujer de». Y entonces tuvo que empezar a ganarse el respeto de todos, y lo consiguió. Así me lo contaba en octubre del 2010:

Mi marido era transportista y yo le acompañaba en sus viajes y fui conociendo ese mundo indirectamente. Pero quería cambiar de vida y soñaba con montar una empresa. Tuve la idea de recuperar vidrio porque vi que tenía futuro, que podíamos venderlo nosotros directamente a las empresas, sin intermediarios. Fuimos pioneros, empezamos con todos los miedos del mundo, y al poco tiempo tuve que tomar las riendas en solitario. Nos endeudamos por muchísimos años. Invertimos doscientos millones para empezar, con préstamos y dos subvenciones para los terrenos, la planta, la maquinaria y los contenedores de recogida que hicimos para los hoteles, que ahora los ponen los ayuntamientos y nos llevan el vidrio usado a nuestra planta. Nosotros lo clasificamos, lo trituramos y lo vendemos como materia prima. Ahora los proveedores vienen a mí, pero al principio fue una labor durísima, empecé buscando quien nos abasteciera por todo Málaga. Cuando me quedé sola, la empresa siguió adelante, pero nadie confió en que yo pudiera dirigirla y tuve que demostrarlo con mi gestión. Todos pensaban que cerraría en un par de meses. No me aceptaban ni los compañeros de la recuperación, todos hombres menos yo. Ahora ya me quieren, pero en la primera reunión a la que fui, en Madrid, me dijeron que me quedara fuera. Lloré mucho pero me armé de valor y entré. Para mantener a mis compradores, fabricantes de botellas y vasos de Sevilla y de Jerez (Cádiz), tuve que visitarlos personalmente y explicarles que la empresa estaba viva. Yo podía con todo, tenía una asistenta en casa pero la comida la hacía yo. A los trabajadores jamás les ha faltado su nómina, y he llegado a pedir un crédito para pagarles. Y también, en unos meses duros, los reuní y les dije que había que bajar un poquito el sueldo. Mis sueños se han cumplido, hemos llegado a una meta, esto es una empresa seria y lo mismo da que al frente esté una mujer o un hombre. Incluso ahora sigo siendo la única mujer al frente de una empresa

del sector en España, y aún diría que en Europa. Ahora me dan premios y me ponen como ejemplo, pero yo me considero una trabajadora como todas y sólo creo en el trabajo, no creo en los milagros. Incluso una empresa europea envió hace años a unos empleados para ver cómo era capaz una mujer de llevar sola esta empresa, y estuvieron tres días aquí conviviendo conmigo.

RECURSOS ASEQUIBLES

A la hora de invertir en formación, piensa que hay muchas opciones diferentes y que no necesitas desembolsar una gran cantidad de dinero. En España hay encuentros *networking* casi a diario, muchos de ellos gratuitos, y donde puedes conocer a personas con tus mismas inquietudes y problemas, y podrás aprender de ellas y aportarles tus conocimientos y experiencias. También los espacios de *coworking* pueden ser no sólo tu lugar de trabajo, con un coste más reducido que un local u oficina propios, sino un punto de encuentro con otros profesionales de diferentes sectores. Una sala de reuniones en condiciones siempre será mejor que el salón de tu casa o una cafetería.

Otro requisito necesario para emprender es un estudio de mercado que te sitúe en el entorno real y del que puedas concluir si tu idea realmente puede funcionar en el sector, el momento y el lugar en el que quieres llevarla a cabo. La falta de un adecuado estudio de mercado puede llevar a un incauto a abrir un hogar de la tercera edad en un barrio de población joven, o un quiosco de prensa en uno que carece de lectores. Por eso, no sólo es importante tener una buena idea, sino pensar por qué no la había tenido nadie antes. Si no puedes gastar mucho, puedes hacer tu propio estudio para empezar; ya habrá tiempo de encargar un estudio más profundo cuando tengas recursos y estés pensando en crecer.

LAS RECETAS PARA EL ÉXITO

Para concluir este primer capítulo, voy a reseñar las respuestas que me dieron tres importantes emprendedoras españolas cuando les pregunté por las características más importantes que debe tener

una emprendedora. Elena Gómez del Pozuelo, fundadora, entre otras, de La Cigüeña del Bebé (ahora Bebé de París, www.bebedeparis.com/es), me dijo: «La característica más importante es la persistencia, esa capacidad de levantarte tras un fracaso y de que una negativa te anime a comerte el mundo mañana. Después está la flexibilidad, adaptarte a lo que te piden los clientes, aunque no lo entiendas. Para mejorar la fórmula, incluiría la capacidad de comunicar, saber transmitir la idea y enamorar a los demás».

María Benjumea, creadora de Infoempleo.com y hoy al frente de Spain Startup (2013.spain-startup.com), respondió así:

A la hora de emprender, hay que tener una capacidad de trabajo extraordinaria y una no menos importante capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias que se van presentando con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que realmente tenga cabida en el mercado. En la mayoría de los casos, el éxito no se alcanza por ofrecer algo ultranovedoso, sino por las personas que están detrás. Por eso, la implicación del emprendedor con el proyecto, su dedicación al mismo y las ganas de que salga adelante son esenciales. Eso sí, esa ilusión debe tener puestos firmemente los pies en el suelo y apoyarse en el conocimiento del sector y la elaboración de un *business plan* lo más realista posible.

La tercera mujer a la que pregunté fue Catalina Hoffmann, fundadora de la red de centros de día para personas mayores Vitalia (www.vitalia.com.es). Esta es su receta:

Tener una idea original y aplicarla con valor diferenciador; siempre habrá oportunidades de aportar mejoras y transformar un sector si tienes una idea realmente innovadora. En segundo lugar, innovación como motor y estrategia: transformar un modelo requiere tiempo, recursos y sobre todo estar a la vanguardia de las tendencias que impactan y logran realmente cambiar y mejorar procesos y resultados. En tercer lugar, hay que rodearse de un buen equipo. Tener una idea no es suficiente. Llevarla a cabo implica contar con los mejores profesionales de cada especialización para garantizar resultados y sostenibilidad. Un líder necesita talento que le siga y convierta sus ideas en objetivos y los objetivos en resultados, tanto en el aspecto de negocio como en la contribución a la mejora de nuestra sociedad y calidad de vida que la empresa aporta.

2

La oportunidad de negocio

Sostiene Fernando Trías de Bes en *El libro negro del emprendedor* –y no tengo argumentos para llevarle la contraria– que la idea de negocio, por buena que sea, no es un motivo acertado para emprender, como tampoco lo son otros factores que describe como huidas hacia delante o como motivos simplemente lamentables. Y diferencia motivo de motivación, porque si bien los motivos pueden ser de lo más variados, y más o menos acertados, la motivación es el ingrediente fundamental para emprender. Es, dice, como confundir el detonador con la dinamita. Y concluye: «Tener motivo para emprender no es no bueno ni malo. Es irrelevante».

Una idea de negocio puede sonar muy bien en un primer momento pero no ser viable en absoluto, y también puede ocurrir lo contrario. De hecho, nunca sabes si una idea es realmente buena hasta que la haces realidad. Por eso, si tienes una idea de negocio, debes someterla a un duro examen antes de decidirte a ponerla en marcha. No seas benevolente contigo misma, porque si la das por buena y no lo es, te conducirá a un fracaso seguro, así que es mejor que te adelantes.

Lo primero que debes pensar es qué problema estás solucionando, qué nicho has encontrado en el mercado para darle una solución: ¿hay gente dispuesta a pagar por lo que propones? Si crees que sí, vas a tener que estudiar a fondo tu potencial mercado, conocer las necesidades de los que van a ser tus clientes. También debes estudiar las respuestas que están dando otros, los que van a ser tus competidores. Por original que sea tu propuesta, no dudes en ningún momento que vas a tener competidores porque de hecho, ya los tienes.



Pilar Pérez posa con el libro que editó para dar sentido a su librería, El Dragón Lector, junto a la plaza de Olavide, en Madrid.

septiembre del 2007 descubrí un local que me encantó cerca del colegio italiano, y de pronto me vi abriendo un segundo local. He llevado allí el mismo modelo en dos idiomas, con actividades en italiano.

Es posible que la idea te llegue precisamente porque tú eres ese público objetivo y no encuentras exactamente lo que te gustaría encontrar. Cuando Kike Sarasola empezó su aventura en Room Mate, los hoteles no eran precisamente un invento nuevo, pero él buscaba algo diferente: «Si estás en la calle y buscas algo y no lo encuentras, a lo mejor el que lo tiene que hacer eres tú, poniéndote en la piel del futuro cliente que vas a tener. Yo elegí abrir hoteles porque no encontraba uno que me gustara al cien por cien, bueno, bonito y a buen precio en el centro de las ciudades. Decidí hacer uno, el primero, una prueba, de 30 habitaciones. Y ocho años después tenemos 18 hoteles con 1.300 habitaciones».

VALORA TU IDEA Y TUS APTITUDES

Si quieres emprender, doy por hecho que tienes una idea de negocio. Cuando la sometas al duro examen que aquí te propongo, tendrás una primera impresión sobre su viabilidad. En primer



Cuando Guiomar decidió crear vajillas y cristalerías, analizó el mercado y descubrió un nicho con amplio potencial de crecimiento en los materiales plásticos, obligatorios en piscinas, playas y cubiertas de barcos.

una fuerte presencia internacional. En el 2010 me explicaba así la historia de Ogapora (www.ogapora.es):

En el 2004 estuve estudiando ideas para montar un negocio, y opté por crear vajillas. Estudié el mercado y en porcelana y en loza había de todo, y casi por casualidad di con los materiales plásticos, y ahí sí había poca oferta y no era de buena calidad ni con un diseño muy cuidado. Vi el hueco y me lancé. Organicé unos grupos de discusión para ver la aceptación que podía tener, y demandaban algo práctico, bonito y funcional. Y para diferenciarme, añadí calidad y diseño, porque quería una marca de gama alta, aprovechando mi experiencia en el sector de moda de lujo. *Ogapora* significa ‘casa bonita’ en guaraní. Me costó muchísimo dar con él, porque los nombres que más me gustaban estaban cogidos. Quería que tuviera que ver no sólo con vajillas, porque la idea era ampliar la gama a otros complementos de hogar. Inscribí la empresa en julio del 2006 y estuve más de un año preparándolo todo hasta que comenzó la actividad económica en septiembre del 2007. La búsqueda de materiales y proveedores la hice en ferias y consultando en internet. En España no me daban ni presupuesto, y en-

3

El plan de negocio

Redactar un plan de negocio es, hoy en día, un paso fundamental antes de hacer realidad el proyecto que estás preparando. Se trata de una herramienta imprescindible, como los planos sobre los que se edifica una construcción. Tiene dos fines principales: establecer los objetivos que se quieren alcanzar en los primeros años desde la creación de la empresa, con una hoja de ruta que identifique las etapas, y servir de carta de presentación para lograr financiación. Como carta de presentación, te lo exigirán tanto los bancos a los que pidas un crédito como los inversores privados, o *business angels* y demás expertos a los que acudas en busca de apoyo. Y también en la mayoría de los concursos de emprendedores a los que tengas intención de presentarte. Aunque el caso de los concursos es algo diferente, porque en muchos de ellos la preparación del plan de empresa será una de las etapas de la competición, en la que además recibirás asesoramiento gratuito para redactarlo.

El caso de María José Marín es muy adecuado para explicar este punto. Preparó el primer plan de negocio de We Are Knitters (www.weareknitters.com), con sólo veintidós años, para presentarse al premio del Club Empresarial de Icade. Ganó el primer premio, catorce mil euros con los que empezó a ponerlo en práctica, y cuando se convocó la primera edición de Yo Dona-Madrid Emprende, decidió probar suerte de nuevo. En la fase de selección, la ayudaron a hacer otro plan de negocio más adecuado a la realidad, ganó otra vez y



Pilar Zambrano completó con su visión de negocio el equipo fundador de La Torre Imaginaria, que tenía un perfil muy creativo. ©Santiago Bringas

mayoría de los escaparates que montamos están en Andalucía y Extremadura.

Si necesitas un inversor para poner en marcha tu proyecto, recuerda que tu plan de empresa debe dejar muy claros los aspectos que hemos visto en este capítulo, y no te olvides de que el inversor no es un alma caritativa: quiere sacar rendimiento del dinero que te preste. Por eso, cuando lea tu plan de negocio, hará cuentas para calcular cuánto va a ganar; normalmente querrá un beneficio de entre el 35 y el 60 % cuando dentro de entre tres y siete años te revenda la parte que ahora quieres que te compre. Para eso buscará en tu plan de negocio las previsiones de beneficios, analizará pormenorizadamente el equipo que has formado y vuestra experiencia en el sector, y querrá ver un prototipo del producto o servicio y conocer las impresiones de quienes lo han probado.

Pensando en quien lo va a leer, cuida del resultado final, desde la ortografía y la gramática a la claridad de los contenidos –con un índice, páginas numeradas y anexos con documentación de apoyo– y la encuadernación.

4

El estudio de mercado

Tu estudio de mercado te ayudará a conocer el entorno en el que vas a aterrizar con tu proyecto, desde el público objetivo y las posibilidades de aceptación del producto o servicio que quieres ofrecer, hasta los que van a ser tus competidores y cómo están dando respuesta ahora mismo a esa necesidad de los consumidores. Entender bien ese mercado es muy importante para lograr el éxito. No sólo debes conocer su funcionamiento, sino también las tendencias, el potencial de crecimiento, la relación entre las necesidades de tus clientes y su comportamiento y las razones que les llevan a tomar su decisión de compra.

La realización de un estudio de mercado es una herramienta, por tanto, para la toma de decisiones posterior, pero también para conocer el mercado –características, potencial, tendencias...–, el comprador –características, necesidades, comportamientos...–, los canales de acceso a tu público, la forma de trabajar de la competencia, la viabilidad de tus estrategias –desde el diseño del producto a su precio y la forma de distribuirlo– y los propios objetivos de la empresa que te planteas poner en marcha. Aunque el resultado no garantiza el éxito de tu aventura, reducirá el margen de error de tus decisiones y enriquecerá tu plan de negocio.

El estudio de mercado consiste básicamente en la recopilación de datos y su posterior análisis. El resultado te ayudará a tomar decisiones acertadas, desde el propio diseño de tu producto o servicio hasta el precio y los objetivos de ventas. Por eso, es importante que escojas bien las técnicas de recopilación de datos y las utilices con público real; es decir, no te conformes con preguntar a



Las complicaciones de importar productos alimenticios no hicieron mella en la determinación de Dana y Alicia, que sabían que su propuesta iba a gustar.

los alimentos sin gluten, los nuevos edulcorantes, y también procuramos tener productos bajos en carbohidratos. Cuando abrimos, había que romper el tópico, nos preguntaban si traíamos hamburguesas, cuando en Estados Unidos tienen los mejores cereales del mundo, las mejores *cookies*, las mejores salsas; había que expandir ese mensaje, y lo seguimos haciendo cada día. Muchos nos preguntan por qué no hicimos antes el proyecto de expansión por franquicias, pero no teníamos la seguridad de la central de compras, por el volumen, por las exclusividades y porque la importación es muy complicada. Ofrecemos un surtido muy amplio, desde la levadura especial para los bollitos de canela hasta la decoración para el *cupcake*, los dulces para Halloween y la salsa de arándano para el pavo, además de utensilios de cocina. Todos los meses aportamos novedades. También estamos desarrollando nuestra propia marca, tenemos proveedores que fabrican y envasan para nosotros. Las fiestas típicas atraen a mucho público.

ANÁLISIS DE DATOS Y REDACCIÓN DEL INFORME

Después del trabajo de campo, llega la fase de extracción y análisis de los datos. Esta empieza por la revisión, codificación, transcripción y verificación de la información obtenida a través de las diferentes técnicas utilizadas. Empieza transcribiendo las

5

La inversión y el plan financiero

El capital con el que pongas en marcha tu empresa es uno de los factores primordiales para lograr el éxito. La naturaleza del negocio que vas a emprender y las previsiones de crecimiento que hagas van a requerir una inversión inicial, pero también, posiblemente, futuras inyecciones de dinero para afrontar sucesivas etapas. Es importante que desarrolles un plan económico financiero que te permita adelantarte a esas necesidades, tanto como mantener siempre un colchón económico para los momentos delicados. Lo habitual es que tu nueva empresa, en sus comienzos y hasta que coja ritmo, no dé beneficios. Mientras, tendrás que afrontar pagos de alquileres, materiales e impuestos. Y si creces demasiado rápido y no estás preparada, si los pedidos superan ampliamente tu capacidad de producción, tu negocio podría morir de éxito, y no sería el primero.

El plan financiero es una herramienta que, en primer lugar, te dirá si tu idea de negocio es viable económicamente y si será rentable. Llegados aquí, lógicamente, ya tendrás claro si tu sueño es vivir de tu trabajo, hacerte rica con tu empresa o crear un negocio muy atractivo para venderlo en un futuro más o menos próximo. El fundador de las ópticas Yuste, de alguna forma, combinó inteligentemente estas opciones: vivió bien de su negocio, y cuando le llegó la edad del retiro, lo vendió a buen precio y se pudo permitir una holgada jubilación. Y no se olvidó de sus hijas, pese a lo que en un primer momento puedas pensar cuando leas esta entrevista que les hice después de que abrieran su propia óptica. Lo que su padre pretendía era que ellas aplicaran sus propios conocimientos



Rita Benítez volvió a dar vida a la finca en la que habían estado antiguamente las viñas de su padre. ©Santiago Bringas

mil alumnos al año—, y hace unos años firmamos un convenio con la Universidad de Cádiz para impartir aquí dos asignaturas. En los últimos años hemos ido incorporando nuevos escenarios en los yacimientos más importantes de la provincia (Baelo Claudia, Doña Blanca...). La arqueología experimental consiste en estudiar procesos paleotecnológicos y aplicarlos, desde hacer fuego con dos palitos hasta reproducir fielmente un alfar [horno] romano, como hemos hecho aquí para demostrar científicamente que no tenían cúpula, como se creía. Llevamos este descubrimiento a congresos internacionales, y lo usamos para cocer piezas y explicar a los niños cómo se fabricaban las ánforas. Hemos ido inventando nuevas vertientes empresariales para que siempre haya actividad. Así han surgido las reproducciones arqueológicas, que se venden en las tiendas de los museos andaluces, y la gestión de actividades extraescolares y escuelas de verano, que ha servido para que señoras de mi quinta, que se sacaron el título y lo colgaron en la pared del salón mientras criaban a sus hijos, ejerzan, por primera vez, en muchos casos, su profesión.

6

Apoyos externos para tu proyecto

Una de las ventajas de que el emprendimiento esté de moda es que a pesar de la crisis, si sigue habiendo algún tipo de ayudas, no pocas de ellas están destinadas a los emprendedores, y hay algunas específicas para emprendedoras, tanto desde el ámbito público como privado. Los formatos de estas ayudas son de lo más variado, aunque muchas consisten en concursos de emprendedores a los que durante la competición van prestando apoyo. Y en los últimos años, han surgido redes sociales profesionales que están revolucionando la forma de comunicarse y respaldarse entre las mujeres para lograr el lugar que les pertenece en la toma de decisiones en todos los niveles de la sociedad.

Las subvenciones públicas son el primero de los recursos que puedes explorar. En mis entrevistas a emprendedoras, siempre les pregunto si han recibido algún tipo de apoyo público. Las respuestas son de lo más variado, aunque son muchas las que me cuentan que lo han intentado sin conseguirlo, y no muchas menos las que han renunciado a intentarlo porque pensaban que estaban concedidas de antemano o simplemente que sería imposible obtenerlas. ¿Cuáles de ellas crees que se equivocan? Evidentemente, las que no lo intentan, porque ellas seguro que no conseguirán una subvención. Preparar la solicitud para una ayuda te llevará tiempo, pero merece la pena. Y eso que también existe un grupo minoritario de mujeres que han conseguido una subvención pero no han llegado a obtener el dinero porque, simplemente, la caja se había quedado sin fondos.



Ana Hernando con dos de sus tazas, iguales pero en diferente posición para tomar el café solo o con leche.

competencia de China es dura, pero a la gente le gusta ver piezas personalizadas, que rompen con la rutina. Lo que más vendiendo son esculturas abstractas, floreros y lámparas. Los interioristas son mis mejores clientes. En este barrio al menos diez locales tienen mis obras. También he ido a ferias en Francia e Italia, donde he conseguido clientes de otros países. Vivo mi trabajo y no me gusta hacer planes.

Cuando la idea sobre la que te planteas emprender requiere un registro de patentes, las inversiones que vas a tener que hacer se multiplican. Puede resultar terriblemente injusto, porque el precio es tan alto, que hay innovaciones que no ven la luz por una balanza en la que pesa, por un lado, el tamaño de la inversión y, por el otro, el riesgo de comercializar tu idea con la posibilidad de que te la copien sin que puedas hacer nada para protegerla. Cuando Ana Hernando presentó C'Up (www.yourchoiceontop.com) ya llevaba invertidos 95.000 euros, sobre todo en patentes, realización de moldes y *stock*, por suerte para ella, con apoyos del Ministerio de Industria y de Avalmadrid. Escultora de profesión, dio el salto al gran consumidor

7

Las estrategias de tu negocio

El plan estratégico es otro elemento importante para definir los objetivos de tu empresa y decidir de qué forma y con qué recursos vas a alcanzarlos. Debes empezar por hacer un análisis del sector y de tus competidores (un nuevo análisis DAFO como el que vimos en el capítulo 2) para aprovechar tus ventajas cuando llegues al mercado. Carmina Valverde Pinilla, socióloga y especialista en investigación de mercados y experiencia de cliente, va más allá y recomienda hacer un estudio de mercado, tanto si vas a abrir un nuevo negocio como si quieres diversificarlo con nuevos canales de venta o lanzar un nuevo producto: «Los resultados que obtengas marcarán el camino para tomar las decisiones más acertadas».

En un análisis previo debes observar aquellos factores relevantes de tu entorno que pueden influir en la obtención de los objetivos que te has marcado y en tu capacidad de generar beneficios: desde factores políticos debidos a marcos legislativos que puedan afectarte, hasta los demográficos que puedan cambiar la media de edad de la población y aumentar o disminuir tu mercado. También son importantes los factores económicos (crisis, tipos de interés...), los tecnológicos que puedan mejorar tus capacidades o dejar tu propuesta obsoleta, e incluso los medioambientales.

«Lo primero que se estudia es la situación general del mercado —explica Carmina Valverde—, todos los aspectos del entorno socioeconómico que puedan facilitar o impedir el lanzamiento y desarrollo de tu negocio. Ten en cuenta que pueden existir leyes a las que tengas que adaptar la calidad del producto para poder entrar en ese mercado. Igualmente necesitas conocer las perspectivas



Mar Martínez Otero ha vendido a clientas extranjeras gracias a su página web. ©Juan Ramón Gómez

cias entre unas prótesis y otras. Entonces me independicé y decidí dedicarme a vender esos productos como autónoma. Mi idea resultó muy innovadora y no ha sido fácil convencer a algunos de mis antiguos compañeros, que han terminado creyendo en mí por lo que cuentan sus pacientes. Lo que hago es contactar con hospitales para dejar mis tarjetas y que las mujeres, cuando son operadas, me llamen. La vía tradicional es a través de farmacias y ortopedias, y la diferencia es que yo ofrezco un trato más individualizado, porque soy más enfermera que comercial y soy capaz de ponerme en el lugar de la clienta. Y lo más importante es que la mujer no se tiene que desplazar, voy yo a su domicilio; cuando están recién operadas, a veces no tienen ánimo para salir, es algo impactante cuando de repente se ven saliendo del quirófano sin el pecho. El cambio de cara cuando se prueban las prótesis y vuelven a verse en el espejo con su silueta recuperada es muy gratificante. Otra ventaja, al no mantener un local, es que puedo tener precios más ajustados, porque uno de mis objetivos es que se pueda comprar una prenda adaptada al mismo precio que las que no lo están. Empecé en enero del 2011 y me ha ido mejor de lo que esperaba. Al principio tenía la idea de ofrecer exclusivamente las prótesis externas, y he ido descubriendo productos que pueden ayudar muchísi-

8

***Marketing* y comunicación para darte a conocer**

Si bien es cierto que la comunicación y el *marketing* van muchas veces de la mano y comparten contenidos y estrategias, dejando una frontera muy difusa entre ambas disciplinas, conviene que las distingas. Según el perfil de tu negocio, necesitarás más de una o de otra, y los especialistas que te pueden ayudar no son los mismos.

A grandes rasgos, la comunicación va dirigida a los medios con el objetivo de conseguir apariciones en prensa que den notoriedad a tu empresa y te ayude a atraer clientes. El *marketing*, por su parte, consta de muchas herramientas variadas en función del medio utilizado pero destinadas siempre a llegar directamente a tus clientes potenciales. Y está más cerca de la publicidad que de la comunicación.

UNAS PAUTAS SOBRE COMUNICACIÓN

Si quieres aparecer en los medios de comunicación, lo primero que tienes que hacer es explorar los que hay en el mercado, ya sea en quioscos, internet, radio o televisión, y seleccionar los que puedan estar interesados en hablar de ti. Después tendrás que buscar una persona de contacto que se ocupe, dentro de cada medio, de escribir en la sección en la que tu empresa quedaría enmarcada. Es una buena idea llamar por teléfono y presentarte brevemente. Los periodistas están habitualmente muy ocupados, y más en esta época en que los ERE han dejado las redacciones muy reducidas, pero hay que seguir escribiendo los mismos contenidos que antes.

Saber escuchar a los clientes y cuidar la forma de comunicarse con ellos han contribuido al éxito de Piluca Hueso con Rue Vintage 74.



las cuberterías de plata pasan un tipo de pulido, sin perder el rayón que les da la esencia, para que estén en perfecto estado de uso. Además de *stock*, la inversión inicial la dediqué a la web y a una máquina especial para fotografiar el producto, que fue cara, porque yo no era capaz de hacer buenas fotos. Fue muy complicado encontrar quien hiciera la web que yo quería, la ilustración era importantísima, porque quería trasladar el concepto desde el momento en que alguien entra, y al mismo tiempo tenía que ser sencilla y saber enamorar. Incluí el precio del transporte desde el principio porque he comprado mucho por internet y me molesta que al final del pedido te añadan un coste a veces incluso mayor que el producto. Se puede devolver la compra en diez días, pero no me ha ocurrido. Al contrario, recibo correos muy estimulantes y tengo clientes fieles.

El *marketing* es una forma de orientar tu marca hacia tus clientes. Para ello debes conocer bien sus necesidades, detectar las oportunidades que tienes para llegar a ellos y generar un valor que les haga decidirse por ti. Al mismo tiempo, aprenderás a segmentar tu público para poder comunicarte mejor con él. Vuelvo a remitirte a tu estudio de mercado para que recuerdes quién es tu cliente, qué necesidades tiene, cómo vas tú a responder a ellas y si va a estar dispuesto a pagarte por ello. Es ahora cuando

9

Conocimientos jurídicos fundamentales

Como ya has ido viendo en los capítulos anteriores, emprender exige una actitud y unos conocimientos mínimos, no sólo ganas de tener un negocio propio o de salir del paro. Y este capítulo es muy importante porque te puede librar de muchos problemas que tendrías si te dejaras llevar por lo que crees que es mejor, sin informarte. Por ejemplo, ¿crees que es mejor darte de alta como autónoma sin tener una empresa, es decir, una persona jurídica que te respalde? Esa es una opción si lo que ejerces es una actividad profesional sin más, como *freelance* en lugar de contratada por una única empresa. E incluso en ese caso, si tienes la suerte de tener unos ingresos altos, es posible que te interese crear una empresa y facturar a través de ella, porque pagarás menos impuestos.

Katharina Widmer (www.katharinawidmer.com) no necesita más que ser autónoma para ejercer su labor, y es que además de ser pintora imparte cursos de arteterapia o, lo que es lo mismo, desarrollo personal para aprender a expresarse a través de la pintura. Lleva más de veinte años ejerciendo esta actividad con un método propio, sobre el que en el 2007 publicó *Pintura-terapia gestáltica. Imágenes del alma*. Su inversión inicial consistió en una habitación de su casa, una mesa, pinturas y un folleto fotocopiado y coloreado a mano. Con el tiempo, construyó una casita de madera en el jardín para continuar su labor. Poco después, me contaba: «Para el futuro quiero volver a la naturaleza y montar un centro de terapias creativas en la sierra de Madrid. De momento, el proyecto es como una hoja en blanco con algunas pinceladas,



Katharina Widmer en la casita de madera que se construyó en el jardín de su anterior casa, donde tomé esta foto. ©Juan Ramón Gómez

todavía falta por ver el cuadro acabado, pero así es como siempre he empezado». Pasado el tiempo, ahora sé que ese sueño se ha hecho realidad, se ha trasladado a la ecoaldea de Valdepiélagos, donde ha abierto un taller, y mantiene otro en Madrid.

Me fui de Suiza para recorrer mundo, y llegué a España porque tenía una amiga aquí. Durante siete años, me gané la vida en Altea (Alicante) pintando cuadros y estampando tejidos a mano. Luego llegué a Madrid. Gracias a mi experiencia con los estampados, pude hacer un curso de diseño y poco después me contrataron en la Escuela de Moda de la Universidad Politécnica para enseñar dibujo de anatomía y de moda. Tuve mucha suerte, porque había muy pocos profesionales del sector textil. Me gustaba mucho, y además tenía tiempo para hacer ilustraciones de moda para revistas. Con mis alumnos descubrí algo muy importante: que la capacidad de dibujar tiene que ver en parte con la técnica enseñada, pero también con dificultades internas de expresión. Fue entonces cuando me empecé a preocupar por este asunto, y me empecé a formar como terapeuta gestáltica. Se trata de una corriente humanista psicoterapéutica, una forma de terapia alternativa a las corrientes analíticas –que vienen del psicoanálisis– y que tiene en cuenta el cuerpo y la creatividad. En 1992 tuve a mi segunda hija y perdí mi trabajo –eran otros tiempos y fui a juicio y lo perdí–. Seguí formándome e impartiendo clases en escuelas de diseño de Madrid. En 1994 monté mi propio ta-

10

Elegir a tus socios y configurar tu equipo

Ya hemos hablado anteriormente de los socios cuando abordamos la financiación y la necesidad, en muchas ocasiones, de dar entrada en tu empresa a un socio capitalista, aunque sea por un período determinado. Al hablar de la figura del *business angel*, explicaba que no se trata sólo de alguien que arriesga su dinero en proyectos emprendedores en los que confía, sino que además se trata de perfiles que pueden contribuir al éxito de tu negocio. Por su propia naturaleza, ya que suele ser un emprendedor que ha alcanzado el éxito, el *business angel* tiene una experiencia que en muchas ocasiones está deseando compartir. Por eso es importante que cuando busques el apoyo de uno de ellos, además de ir a inversores generalistas, te fijas en los que están especializados en tu sector. También, en función de tus necesidades y de tu capacidad de escuchar a los demás, puedes recurrir a alguien que simplemente te preste apoyo económico o, si tienes lagunas, un inversor que además se involucre, de la forma que determinéis por contrato, en la gestión de la empresa.

El caso de Toma 78 (www.toma78.com) es un poco diferente, pero lo podemos tomar como ejemplo si nos centramos en uno de sus trabajos: la película *Mamá*. La productora que Bárbara Muschietti creó con su hermano y otro socio se dedicó fundamentalmente, en sus primeros nueve años, a rodar anuncios de televisión con los que han ganado muchos premios. Nacida en Buenos Aires, Bárbara trabajó en cine en Los Ángeles y Londres antes de reencontrarse con su hermano en Barcelona e iniciar



Patricia Ratia y Marta Nicolás tenían los perfiles que necesitaba Samy Road para ponerse en marcha, y entraron en el proyecto como socias fundadoras.

© Espe Mulero

principales *trend setters* de España e importamos sus blogs a nuestra plataforma. Tenemos unos mil blogueros que crean contenido en siete categorías: moda, música, arte, aventura, viajes, *start ups* y solidaridad [continúa Patricia]. El acceso es libre y gratuito, y si te registras puedes seguir a gente, compartir, comentar... Segmentamos muy bien la información, el algoritmo aprende de los gustos del usuario y le va a ir proponiendo información afín. Eso es muy atractivo también para el anunciante, que llega directamente a su público objetivo. Vamos a lanzar también una plataforma de venta en la que los creadores de contenido pueden subir sus productos y recomendar otros. El objetivo es expandirlo internacionalmente. Por eso la mayoría de los contenidos está en inglés; es la manera de asegurarnos de que llega a más gente.

El *buenismo* de algunos emprendedores noveles los empuja a repartir equitativamente las acciones entre los socios, pero la realidad aconseja hacer un reparto realista en función de lo que cada uno aporta, no sólo capital, sino trabajo o incluso el local

11

Emprender *on-line*

Si has decidido emprender y tienes pocos recursos, ya hemos visto que internet es una buena vía para lanzar rápidamente tu marca, comunicarte con tu público, ampliar tus fronteras y tener un canal de ventas sin los gastos de un local. También hemos visto la importancia de saber que el ahorro de costes no significa no gastar nada, que tu web es tu imagen y si no es medianamente decente, tus potenciales clientes no te van a dar una segunda oportunidad. Es lo bueno y lo malo de la red: es más fácil llegar a todos, pero es igual de fácil que pinchen el aspa y cierren tu pestaña. Es muy importante que sigas unos sencillos pasos para conseguir, primero, visitantes para tu web; segundo, que esos visitantes se conviertan en clientes, y tercero, que vuelvan.

Evidentemente, internet es también un recurso que amplía las fronteras de los negocios tradicionales, como es el caso de Cromática (www.cromaticabcn.com), de Adriana Korin, que ha estrenado su tienda *on-line* en el 2014 con la intención de aumentar sus ventas y de que sirva de promoción para sus productos de *merchandising*. Por un lado, tiene un área privada para sus clientes y, por otro, una abierta a los consumidores. Arquitecta de formación, cuando llegó a España a finales de los ochenta se dedicó a vender libros a las tiendas de los museos, hasta que creó esta empresa en el 2001.

Mi madre era profesora de Historia del Arte, y aunque no seguí sus pasos y estudié Arquitectura, me fascinaba ese mundo. Cuando llegué hace veintitrés años de Argentina, tuve que reorganizar mi vida laboral. Encontré una oport-



Adriana Korin creó Cromática en el 2002, y su tienda *on-line* de productos de *merchandising* en el 2014. © Verónica Papaleo

tunidad en una distribuidora de libros de arquitectura, con una faceta comercial de la que no sabía nada. Vengo de una familia de profesionales y en mi país de origen se diferencia mucho el trabajo intelectual del comercial. A pesar de mis temores, me fue muy bien y desarrollé esa actividad durante trece años. Muchos de mis clientes eran las tiendas de los museos, y poco a poco me iban surgiendo ideas para un futuro. Sin esa experiencia no habría podido empezar mi negocio porque tenía la sensación de que no sabía vender. Fue hace trece años, mirando un bolígrafo impreso con los girasoles de Van Gogh, cuando decidí a qué me iba a dedicar. Partiendo de esa idea, empecé a vender a las tiendas de los museos regalos especiales adaptados a sus necesidades; yo lo llamo «traje a medida» porque cada museo tiene situaciones muy peculiares, su colección permanente, sus exhibiciones temporales y la imagen que quiere transmitir. También entran en este grupo de clientes los parques temáticos y lugares especiales como los teatros de música clásica. Al principio tenía muy pocos productos, pero iba ideando proyectos. Elijo los regalos de dos maneras. La primera es yendo a ferias, con una mirada muy exhaustiva, es como buscar una aguja en un pajar. Luego los adapto y personalizo según el perfil de cada cliente. También hago cierto «espionaje industrial», y es que cuando estoy de viaje en el extranjero, compro muestras e inicio un proceso de contacto con nuevos proveedores.

12

El emprendimiento social

Devolver a la sociedad una parte del beneficio que se obtiene es uno de los fundamentos de la responsabilidad social corporativa de las empresas. El problema es cuando un ideal se mercantiliza, cuando la buena acción se convierte en un argumento de *marketing*. En el momento en que conviertes la responsabilidad social corporativa en RSC, las siglas empiezan a perder el contenido, y el provecho económico vuelve a ponerse en el foco. No quiero hacer una crítica de las empresas que hacen RSC, las felicito y les pido que si pueden, hagan más por los demás y por el medio ambiente. Y si saben explicarlo de tal forma que ganen clientes, mejor para ellos. Siempre que de verdad hagan todo lo que dicen que hacen, estarán poniendo su granito de arena para dejar un mejor planeta a las próximas generaciones.

Lo que realmente me llama la atención de la RSC es lo que me dijo Rachida Justo, profesora del Instituto de Empresa especializada en emprendimiento femenino y social, cuando la conocí: que la mayoría de las emprendedoras no hacen RSC en el sentido de diseñar un protocolo para derivar recursos o beneficios a su entorno. Y no lo hacen porque no lo necesitan, lo llevan en el ADN; cuando emprenden, ya están pensando en cómo lo que hacen puede ayudar. El propio emprendimiento tiene su importancia para la sociedad por su contribución a la generación de empleo, pero el emprendimiento social, explica, «tiene la ventaja adicional de que se centra en el impacto social directo».

De este modo, lo que indica es que emprender con el objeto social en mente «es algo inherente a la mujer, se debe a la



Los tres proyectos de Rosa Escandell tienen como objetivo la inserción laboral de mujeres en riesgo de exclusión. En la foto, en el comedor de A Puntadas.

cooperación en muchos países. Mi primer proyecto propio nació en el 2005. Conocí en Nueva York a Wangari Maathai (premio Nobel de la Paz por su contribución al desarrollo sostenible, la democracia y la paz), que me transmitió su inquietud por África y por las mujeres, y me propuso que fuera a Kenia para orientarla sobre los microcréditos. Decidí utilizar los recursos de los masáis, unas artesanías maravillosas, para crearles una vía de comercialización y llegar a la sostenibilidad. Empecé con fondos propios, hasta que vine a España y propuse a Pikolinos fabricar zapatos y confiaron en mí. Hoy trabajan en Adcam mil cuatrocientas mujeres, desde el Masái Mara hasta Tanzania. Hemos construido una escuela de primaria, y con sus sueldos están creando sus propios proyectos. Mis proyectos van hacia la mujer porque es el núcleo de la familia e indirectamente implica sanidad, educación y, sobre todo, sostenibilidad. Son proyectos cuyo objetivo final es desaparecer, porque creo que el fin de las ONG es que lleguen a no ser necesarias. En el 2007 creé en España mi segundo proyecto, PRM (Programa de Reinserción de Mujeres), que consiste en dar formación a mujeres para superar sus dificultades para encontrar un trabajo. Mercedes Gallizo, que era directora general de Instituciones Penitenciarias, me había planteado que podía hacer algo bueno por las reclusas que tuvieran condenas largas. Empezamos con un taller en

Ana Bella sobrevivió a la violencia de género e hizo de su experiencia una bandera para ayudar a otras mujeres a salir adelante.



atrevemos a denunciar. Por eso creé la fundación en el 2006, para visibilizar y apoyar a esas mujeres maltratadas que quedan fuera de las ayudas oficiales. Le puse mi nombre porque yo misma empecé siendo un ejemplo de superación y quería transmitirlo a otras mujeres, que vieran que se puede salir de la violencia en positivo, que se pueden superar las dificultades y que las supervivientes podemos ser un ejemplo para otras mujeres que no se atreven a denunciar. En la tele sólo salen las mujeres maltratadas cuando mueren o retratadas como víctimas. Tenía que cambiar eso. Vencí el miedo y ofrecí mi testimonio positivo en diversos medios de comunicación, demostrando que se puede salir de la violencia y emprender una vida digna. Ayudamos a las mujeres a encontrar una vivienda y un trabajo, que son imprescindibles para que escapen de la violencia. Nosotras podemos acabar con la cadena generacional de violencia educando a nuestros hijos en igualdad y evitando que repitan la violencia en su edad adulta. Al principio nadie creía en mí, y tuve que convencer a mi entorno de que se embarcaran en este proyecto. Pedí un préstamo personal y empezamos alojando a la primera mujer en mi propia casa. Ahora Leticia vive en Madrid y también aloja a mujeres en su casa cuando lo necesitan. Ese es el milagro de la Fundación Ana Bella, nos hemos convertido en una red nacional de mujeres supervivientes. Nuestra mayor dificultad era la inserción

13

La conciliación

La idea de conciliar la vida familiar y la vida laboral está detrás de muchísimos proyectos de emprendimiento femenino, y resulta muy curioso ver la diversidad de experiencias que confluyen en esta razón tan potente para emprender. Y la gran cantidad de veces que esa razón se diluye en la realidad. Me he encontrado con mujeres que han emprendido para trabajar menos horas, y no han tardado en darse cuenta de que eso no va a ser así, y menos en los inicios de su empresa. Otras mujeres pensaban que al emprender iban a tener, al menos, unos horarios más humanos que los que les imponían sus empresas, y al final acaban creando un nuevo concepto de jornada laboral: la jornada partida con maternidad de por medio, una jornada que empieza a primera hora llevando a los niños al cole, va seguida de una jornada laboral intensiva en el lugar de trabajo; vuelta a por los niños, tarde de hacer la tarea y jugar con ellos, y vuelta a trabajar, sentada en el sofá con el portátil en las rodillas, mirando de reojo en la pantalla del televisor el programa que su marido ha elegido mientras ella trastea las redes sociales en busca de ideas, lanza un tuit y responde unos correos hasta que le dan las dos de la mañana.

No son pocas las mujeres que me han contado esa historia, casi calcada, que no deja apenas tiempo para el descanso. Y después están las que han emprendido por otras razones más allá del horario, y más cercanas al machismo. Y permíteme que aquí no dé nombres, porque siempre grabo mis entrevistas, pero cuando llegamos a temas espinosos, pregunto si puedo contar ciertos detalles, y por lo general no quieren, entre otras cosas porque no



Elena (embarazada de su cuarto hijo) y Leticia en el esqueleto del edificio que estaban transformando en el 2009 en La Posada del Dragón, en la Cava Baja de Madrid. ©Juan Ramón Gómez

Fernando de Henares. Como los encargos son tan diferentes, nos permiten profundizar en diferentes aspectos de la arquitectura. Lo más difícil para nosotras es poner valor a nuestro trabajo en los presupuestos. Lo que aún no hemos podido abordar, pero nos ilusiona mucho y estaba en los inicios de nuestra asociación, son proyectos de cooperación al desarrollo, dando una dimensión social a nuestra profesión. Pero antes necesitamos consolidar nuestra estructura empresarial y familiar para poder dedicar el tiempo que sería necesario a estos proyectos, que tendrían el carácter de voluntariado.

La legislación española contempla tres formas de conciliación para los empleados: reducir sus horas de trabajo, tener mayor flexibilidad para organizar sus horarios y recibir ayudas específicas, como la asistencia en el cuidado de sus hijos. Lo mejor de todo es que esas mujeres que se han ido de su trabajo por la falta de conciliación han mantenido sus ideas al pasar al otro lado, del empresario, y han creado proyectos en los que la conciliación no hay que pedirla, en los que los horarios se piensan para gente que tiene familia o simplemente quiere tener tiempo para ir al cine. Lo hemos visto en muchos ejemplos a lo largo de este libro. Y lo

14

El fracaso

He querido terminar este libro con un capítulo dedicado al fracaso con la intención de hacer una historia circular, porque el fracaso no es el final, sino el principio de una aventura mejor, y si llegas a experimentarlo, podrás retomar este libro desde el principio y aplicar a lo que yo te cuento tu propia experiencia. Con el auge del emprendimiento en los últimos años, se han importado ideas frescas de otros países. Una de esas ideas es la del fracaso como experiencia positiva, para aprender a hacer las cosas mejor. Comenta Kike Sarasola que en Estados Unidos, si vas a una entrevista de trabajo sin ningún fracaso en el currículum, no creen en ti. Yo no creo que haya que llegar a ese extremo, empezar pensando que algún día vas a fracasar es empezar con un pie cojo. Creo que hay que estar preparado para el fracaso para que no nos pille por sorpresa, pero no hay que esperararlo como algo ineludible.

Entre las más de trescientas emprendedoras que he entrevistado desde que empecé a colaborar con Yo Dona y otras revistas femeninas en el 2008, puedo decir que apenas un 15 % de ellas no ha logrado seguir adelante con ese proyecto en el que pusieron tanta ilusión. A veces es por la propia idea, que no llegó en el momento adecuado o al público adecuado; otras veces es un problema de actitud de la propia emprendedora, que no ha querido escuchar la realidad del mercado, y a veces ha sido por simple desconocimiento de la forma correcta de hacer las cosas. Si he podido construir este libro, ha sido gracias a la experiencia de todas ellas, aunque sólo un 30 % aproximadamente de los proyectos que he conocido en este tiempo hayan encontrado hueco en estas



Mónica (a la izquierda)
y Eva trabajan con
empresarios y les
ayudan a convertir sus
fracasos pasados en
aprendizaje
para el futuro.
© Santiago Bringas

de acercar los beneficios del *coaching* a todas las personas y organizaciones, con un especial foco en los emprendedores.

Desde el 2012 nos dedicamos a entrenar a los emprendedores desde su pensamiento, emoción y acción, modelando la actitud necesaria para alcanzar sus objetivos en el camino del emprendimiento. Potenciamos el *I have a dream* de nuestros clientes. Como emprendedoras, creemos que la clave del éxito está en nuestra actitud. ¿A qué actitud nos referimos? A la actitud que nos va a distinguir de los demás. Trabajamos la responsabilidad frente a la culpa y el error frente al fracaso. ¿Por qué elegimos estas actitudes? Porque nuestra cultura nos carga de una herencia en la que el error, mal visto, busca culpables, y en esta búsqueda nos perdemos las posibilidades de aprendizaje. Optar por la responsabilidad nos habilita para intervenir y resolver dificultades. Esta actitud no juzga lo que es correcto o incorrecto, nos sitúa en las posibilidades de acción en distintos escenarios: ¿cómo te gustaría que fueran las cosas? ¿Hay algo que quieras hacer de una forma diferente?