

Todo lo que NO debes hacer a la hora de montar tu empresa
Prólogo de Jesús Encinar

LOS PRINCIPALES

ERRORES

DE LOS EMPRENDEDORES

CARLOS BLANCO

Carlos Blanco

Los principales errores de los emprendedores

Todo lo que NO debes hacer
a la hora de montar tu empresa

Índice

Prólogo	11
Introducción y agradecimientos	15
Capítulo 1. Inicio: creación de la empresa	21
1.1. Selección de socios	21
1.2. Reparto de acciones	28
1.3. Pactos de socios	30
1.4. El control de la sociedad	32
1.5. Pon un abogado en tu vida	33
1.6. Definición de valores y cultura de empresa	34
1.7. Falta de misión de empresa	35
1.8. Tipo de sociedad y localización	37
1.9. Ámbito legal y fiscal	39
Capítulo 2. Los emprendedores	41
2.1. ¿Tengo el perfil de emprendedor?	41
2.1.1. Características de los emprendedores de éxito	42
2.1.2. Puntos débiles de los emprendedores	44
2.2. Mírate al espejo antes de emprender	45
2.2.1. Tenemos capacidad de liderazgo	46
2.3. El «emprendedor Golum»	48
2.4. Fórmula del éxito de emprendedores	49
2.5. Dedicación	50
2.6. Formación y experiencia	52
2.7. La idea NO es lo más importante	53
2.8. Ambición	54
2.9. <i>Networking</i> y reputación digital	55

2.10. Exceso de ruido	56
2.11. Análisis del impacto personal	56
2.12. Final de etapa de los emprendedores	58

Capítulo 3. Las finanzas, uno de los enemigos del emprendedor

	61
3.1. Plan de negocio	62
3.2. ¿Realmente necesitas un inversor?	65
3.3. Gestión de tesorería	71
3.4. Los «KPI's» más importantes para gestionar tu negocio	74
3.5. Financiación pública	75

Capítulo 4. El producto

	77
4.1. ¿Qué es el «core» de tu negocio?	79
4.2. Errores en subcontrataciones	80
4.3. Tecnología	82
4.4. Diseño y usabilidad	84

Capítulo 5. Mercados y modelos de negocio

	85
5.1. Mercados	85
5.2. Competencia	86
5.3. Definición de mercados y fases	88
5.3.1. Mercados iniciales	90
5.3.2. Plan de expansión	91
5.3.3. Internacionalización	92
5.4. Modelos de negocio en internet	95
5.5. Diversificación vs dispersión	101
5.6. Marketing	103
5.7. «Be mobile or be dead»	106

Capítulo 6. Gestión y ejecución

	109
6.1. La ejecución	109
6.2. La velocidad de ejecución	111
6.3. Captación y selección de talento	112
6.4. Gestión de talento	115

6.5. Los proveedores no tienen que ser amigos	119
6.6. La prepotencia y la gestión del ego	120
6.7. La importancia de generar activos	121
6.8. La toma de decisiones	122
6.9. Si algo no va bien, reinventate	124
6.10. Pensar como accionista y dar paso a profesionales	126
6.11. Mi negocio va mal, ¿cierro o sigo?	128
6.12. Tengo ofertas, ¿vendo mi empresa?	129
Capítulo 7. Recomendaciones	131
7.1. Si eres positivo conseguirás tus objetivos / La felicidad como clave del éxito	133
7.2. El poder del <i>networking</i> / ¿Sirve de algo asistir a conferencias y eventos?	134
7.3. Cómo conocer mejor a tus trabajadores	135
7.4. Vale la pena arriesgar aunque haya que perder	136
7.5. Reconocer los errores	137
7.6. Paciencia y paciencia / La constancia es imprescindible	138
Capítulo 8. Principales «business angels» de España	141

Capítulo I

Inicio: creación de la empresa

1.1. Selección de socios

La creación del equipo de emprendedores que van a participar en un proyecto empresarial es la llave del éxito de todo negocio creado por emprendedores. El equipo emprendedor ideal es aquel que tiene entre sus personas a individuos con perfiles complementarios, pero con muchas sinergias en común. Cada uno de ellos debe aportar una habilidad o experiencia distinta (gestión y organización, finanzas, marketing, ventas, tecnología, compras, logística, etc.) a la empresa.

Para tratar de comprender la importancia de la selección inicial de socios, podemos comparar la búsqueda de los socios ideales con un proceso tan difícil como encontrar pareja, tal y como en su día me comentó Dídac Lee, fundador de Inspirit. Encontrar y convencer a los socios ideales para un negocio no es una tarea fácil, y deberemos emplear nuestras mayores habilidades para hacerlo con éxito.

En opinión de David Tomás, fundador de Cyberclick: «Uno de los principales errores de los emprendedores es cuestionar siempre qué se hace, cómo se hace o el cuándo. La realidad nos dice que si acertamos con el quién, entonces el proyecto tarde o temprano tendrá éxito». El éxito o fracaso de todo negocio dependerá del trabajo en equipo y del ambiente que se respire en la empresa.

Los aspectos claves para un buen equipo emprendedor son:

- Equipo fundacional compuesto de 2 a 4 personas: no hay que repartir el capital claramente a partes iguales, sino en función de lo aportado y quién lidera.
- Tener un **líder emprendedor** que será el director general, habitualmente llamado CEO, en la etapa inicial. Deberá ser una per-

sona con capacidad de comunicación, hablar bien en público y tener don de gentes. Su liderazgo tendrá que aplicarse tanto externamente como internamente. Tiene que apoyar al desarrollo del negocio, alianzas, financiación...

- Si tu negocio tiene un importante componente tecnológico es **importante que el CTO sea uno de los socios** y tenga un capital alrededor del 10-15%.
- Si tu negocio tiene un alto componente de gestión comercial sobre todo dirigiendo equipo comercial es **importante que el director comercial sea uno de los socios** y con un capital de 15-20%.
- Si el negocio necesita una inyección de capital permanente (intensivo en capital) es necesario que **entre los fundadores haya alguien muy vinculado con la industria de capital riesgo** y sepa moverse bien en ese mundo. Esta persona puede tener entre el 10 y el 20%, además gestionará el área financiera de la empresa.
- Si tu negocio tiene un alto componente de marketing y captación de clientes de forma directa, es **muy importante que el director de marketing sea uno de los socios** y tenga un capital alrededor del 20-25%.

Puede ser que una misma persona pueda cubrir dos roles, os pongo algún ejemplo como podría ser Jesús Monleón, fundador de Offerum, que él lleva la parte de desarrollo de negocio y de inversores o Lluís Font, CEO de Zyncro, que en las áreas de ventas y capital riesgo es muy bueno.

Como emprendedores que han sabido crear un buen equipo y compensado, podría citar el ejemplo de Jesús Encinar, aunque en Idealista.com, su primera empresa, se arrepiente de la composición accionarial al haber repartido mal las acciones donde él se quedó una parte demasiado pequeña. Este error lo he cometido yo y muchos otros emprendedores conocidos en los primeros negocios que creamos.

Es importante que el emprendedor líder haga un buen análisis del

perfil que necesita para poder incorporar estas personas. También hay que dejar claro que hay que incorporar a las personas no sólo por sus habilidades profesionales, sino que hay que tener claro que **para ser emprendedor hay que tener capacidad de riesgo, aportación estratégica**, etc., no basta sólo con su habilidad profesional. Lo que un socio (sea técnico, comercial o experto en marketing) pueda aportar en otros aspectos (experiencia como emprendedor, *networking*, dinero, etc.) determinará si estará en el rango bajo o alto del porcentaje de capital a recibir.

Por supuesto es necesario que estos **socios sean buenas personas** y tengan unos **valores humanos parecidos**. Hay que saber también su momento vital ya que eso influye en su motivación y dedicación. No es fácil alinear el momento vital de las personas con las necesidades de las *startups* en sus primeros años.

Y como indica Karen Márquez, fundadora de Infantium, no debes cometer el error de incluir como socio fundador a una persona que acabas de conocer. Es importante conocer bien a las personas, sus valores, sus capacidades, sus virtudes y sus defectos antes de proponerle entrar de socio en una empresa. Todo eso no se averigua de un día a otro y tiene que haber un camino para conocer a las personas antes de incorporarlas como socios.

Hay que buscar personas que tengan capacidad para compartir la visión del proyecto, pero también tener una velocidad parecida. Lo ideal es tener socios que tengan una capacidad de riesgo parecida a la tuya. Para David Boronat, fundador de Multiplica, es muy importante pensar en los límites o compromisos que cada socio quiere asumir, ya que cuando las cosas vayan mal no estar alineados es un problema grave con difícil solución.

Somos muchos los emprendedores que hemos cometido errores en la selección de socios. Los errores más habituales son:

- Poner de socio a un amigo.
- Poner a familiares de socio: pareja, hermanos...
- Perfiles demasiado parecidos.

No hay nada malo en **poner de socio a un amigo o familiar**, siempre y cuando esa persona fuera interesante como socio sin estar vinculada a ti. Si encima es tu amigo mucho mejor, pero hay que hacer la selección sin tener en cuenta ese aspecto. A pesar de todo, lo más importante es que un socio aporte y si esta persona es tu amigo, bienvenido a la empresa, pero siempre dejando las cosas claras.

Mucha gente tiende a **poner familiares de socios** sin tener en cuenta las consecuencias. Si se trata de la pareja la situación todavía se complica más, ya que no se puede dimitir como hermano o como hijo, pero hoy en día es habitual que con el paso del tiempo muchas parejas acaben divorciándose. Yo he vivido la situación de divorciarme siendo mi exmujer socia en alguno de mis negocios y tardé más de tres años en llegar a un acuerdo amistoso para adquirir las acciones que ella tenía. He conocido algún caso de exparejas que han continuado de socios después de dejar la relación, pero no es fácil de gestionar y hay que tener las ideas muy claras.

Conozco muchos casos de negocios creados por parejas, todos ellos liderados por ellas, con una estructura de capital casi a partes iguales. Podemos citar los casos de la emprendedora Beatriz Pérez, fundadora de Dormitia, Isabel Sabadí, fundadora de Iris Experience, Aurora Garal, fundadora de Worhidea o Maria Pilar Amela, fundadora de Ahorradoras.com.

Ellas me han transmitido sus errores en la experiencia de la creación de una empresa con su pareja a medias, donde curiosamente en muchos casos ellas son la líder y sus parejas son los responsables técnicos del proyecto. Hay que hablar mucho y negociar las responsabilidades, los criterios de toma de decisiones, etc. Como dice Beatriz, no haber hablado antes todo con detalle, durante mucho tiempo ha sido la causa principal de que se hayan pospuesto decisiones muy relevantes por llegar a un punto de inflexibilidad por ambas partes, y se han dado muchos palos de ciego. Con esto se ha perdido tiempo, dinero y esfuerzo. Aurora también me comenta que hay que analizar el riesgo financiero que implica para la pareja emprender juntos, ya que los ingresos vienen del mismo negocio y si algo falla se pone en riesgo no sólo el negocio, sino la estabilidad familiar.

Si no hay más remedio que crear una empresa familiar, mi recomendación es que si la empresa crece y se convierte en una empresa importante se usen protocolos de empresa familiar. Hay muchos casos de éxito de grandes empresas familiares como Tous que han sido fundadas por la familia y el capital sigue siendo decenas de años después de la misma familia.

Los **socios deben complementar al socio líder**, sobre todo en aptitudes profesionales pero también es bueno que lo hagan en personalidad. Estoy cansado de ver en concursos de emprendedores y foros de inversión a *startups* de tres ingenieros, dos comerciales o incluso tres abogados. Hay que tener muy claro qué perfiles de socios tienes que incluir en la creación de una empresa, ya que no tener alguien experto en las áreas claves de tu empresa puede generar un grave problema en el futuro.

A la hora de cometer errores en el equipo inicial de socios de un proyecto puedo hablar por experiencia propia. Os voy a contar las dos primeras empresas que creé y su composición accionarial:

- 1º. Tres informáticos creamos una empresa de desarrollo de software, cada uno tenía una tercera parte de las acciones. Antes del año me fui y vendí mi parte, la empresa apenas sobrevivió dos o tres años más. **Error: mismo perfil y acciones a partes iguales.**
- 2º. Crear una SL para lanzar una tienda de informática con un buen amigo, cada uno al 50%, mi socio se iba a dedicar *full-time* y yo *part-time*. No llegamos a lanzar la tienda ya que fue difícil ponernos de acuerdo en muchos aspectos. **Error: crear una empresa con amigos con distinta dedicación.**

De otros errores que he cometido en los siguientes años al crear una empresa puedo destacar:

- Incorporar dos nuevos socios dejando el accionariado repartido en **cuatro socios al 25%**. Este error lo cometí con una empresa de servicios informáticos en 1998. La empresa se convirtió en

ingobernable y los socios dedicábamos muchas horas a las alianzas previas a las reuniones de consejo.

- **Joint-venture al 50%** entre dos empresas sin ningún líder accionista directo implicado. Este error lo he cometido dos veces, en Aztive Mobile y en Descargas Onlline SL (Tusjuegos.com). La **falta de un alma** implicada en un negocio es un motivo habitual de fracaso de una empresa. Las estadísticas indican que el 50-60% de empresas creadas mediante alianzas estratégicas fracasan.
- **Falta de capacidad de riesgo** del socio seleccionado. Muchas veces buscamos incorporar en nuestro equipo a personas por su talento, sin pararnos a plantear si tienen la capacidad de riesgo. Crear una empresa siempre tiene un riesgo y el camino no será nada fácil.

Otra posibilidad es la búsqueda de un socio industrial pero tiene muchos más riesgos ya que las empresas pueden cambiar de propietarios o directivos. Cuando tienes un socio industrial todo puede cambiar como consecuencia de los movimientos accionariales de tu socio.

Una reflexión personal es que tienes que mirarte al espejo antes de crear tu empresa. Es necesario saber **en qué eres muy bueno** y **en qué eres malo**. Eso te permitirá saber el tipo de socios que tienes que buscar para que tu empresa tenga más posibilidades de éxito. En todo equipo de socios de una empresa debería haber como mínimo un buen líder, una persona buena en finanzas, otra buena en marketing y ventas, además de una buena en producto o tecnología.

Por ejemplo, en el caso de la empresa Akamon Entertainment en la que soy fundador y principal accionista, decidí convencer a Vicenç Martí para incorporarlo al proyecto al ser una persona con gran experiencia en marketing y gestión comercial, además de ser capaz de ir a una velocidad mucho mayor a la mía, sobre todo debido a su gran ambición.

De todos modos, también hay que dejar claro que los errores en la selección de socios se ven cuando las cosas van muy mal o muy bien. Se trata de ir aprendiendo de los errores, analizarlos y buscar solucio-

nes para tu siguiente emprendimiento. Es como la cocina, cada vez consigues hacer mejor el mismo plato ;)

Aunque el emprendedor por defecto es individualista, quiero dejar claro que si quieres hacer una gran empresa o un negocio escalable a nivel internacional, en mi opinión tienes que **olvidarte de emprender tú sólo, es necesario crear un buen equipo emprendedor desde el inicio.**

Es muy importante emprender con socios que estén igual de comprometidos que tú. Es típico en las fases iniciales que uno decide arriesgarse y dejar su trabajo para irse a su proyecto y alguno de los socios no lo hace e indica que lo hará posteriormente. Esta diferenciación de riesgo, acaba generando problemas, normalmente debidos al sentirse poco valorado «accionarialmente» el que arriesga, con los socios que acaban siendo socios pasivos o se van poco después de crear la empresa.

Coincido con Miguel Vicente, fundador de LetsBonus, en que hay que tener en cuenta que algunos perfiles aportan mucho como socios en la etapa inicial, pero que quizás no son tan válidos en otros periodos del ciclo de vida de la empresa. A muchos emprendedores nos ha provocado una pérdida de tiempo tardar mucho en tomar decisiones dolorosas pero necesarias, para la mejor evolución de la empresa.

Hay que tener cuidado cuando en la empresa metes de socio no solamente a personas físicas, sino a socios industriales, incubadoras o aceleradoras. Hay que dejar claro, en el caso de que haya aportaciones «en especies», todo lo que tiene que aportar la otra parte, y regular el posible incumplimiento por cualquiera de las partes y las consecuencias que ello debe generar en el accionariado de la empresa. Como dice Ángel María Herrera, fundador de Bubok, es muy importante definir y valorar las aportaciones de los socios industriales para evitar malos entendidos en el futuro, lo cual suele ocurrir por desgracia en muchas ocasiones. Sobre todo si tienes alianzas con empresas más grandes, es complicado que estén comprometidos en el proyecto y muchas veces los grandes grupos sólo buscan hacer ruido y son un mal socio para tener éxito.

Marcos Enríquez, fundador de OZU, sabe muy bien lo grave que es escoger mal a los socios emprendedores, tuvo conflictos de demandas con socios y durante muchos años dedicaron más tiempo a luchas internas que a mejorar el producto.

Un error que hizo Santiago Sánchez, fundador de Conzentra, fue «crear la empresa con demasiados socios trabajadores, no todo el mundo tira del carro igual y tienes el porcentaje muy repartido». Error que encima, en su caso, lo agravaron asignándose todos los socios el mismo sueldo, indistintamente de las responsabilidades y el rol (CEO, CTO, CMO, etc.) no sabiendo separar el trabajador del socio.

Como dice Salvador Tous, fundador de Tous, es importante seleccionar socios «con hambre», sobre todo cuando haces una *joint-venture*. Es un error seleccionar *partners* que no tienen la misma ambición ni necesidades que tú. Esa diferencia de criterios provoca que la empresa se acabe adaptando a la velocidad y ambición del más lento. Es un error que me ha pasado en alguna ocasión, o incluso yo como líder en un negocio me he encontrado con que mis socios eran más ambiciosos que yo y la no coincidencia de velocidades siempre deja insatisfecho al que quiere ir más rápido. Como bien nos recuerda el Sr. Tous no hay que olvidar su frase: «**Los negocios son para ganar dinero**».

1.2. Reparto de acciones

Jesús Encinar, fundador de Idealista, siempre pone el ejemplo que desde pequeños se nos enseña a repartir las tartas a partes iguales en referencia al reparto accionarial en una empresa. Muchos de los emprendedores tendemos en nuestras primeras empresas a repartir el accionariado de la sociedad en partes iguales entre los distintos socios.

El reparto de acciones tiene que realizarse por meritocracia y aportación a la sociedad, para ello hay que tener en cuenta diferentes aspectos, algunos de los cuales son muy difíciles de medir, como:

- Valor aportado.
- Riesgo asumido.
- Inversión en dinero.

- Pérdida de oportunidad.
- Aportación de la idea o activos.
- Liderazgo.
- *Networking* y contactos.

Al crear en 1996 mi primera empresa de Internet, ServiFutbol SL, la idea inicial era sólo mía, yo aportaba una tecnología previa (software de gestión de clubs de fútbol), aportaba unas marcas registradas a mi nombre (MercaFutbol y ServiFutbol) y dedicaba mucha parte de mi tiempo mientras mis otros socios sólo apoyaban algo *extra-time* (fuera de horas de su trabajo). Yo me quedé el 40% y «regalé» el 60% a cuatro personas (un comercial, un técnico, un experto en telecomunicaciones y un entrenador de fútbol), cada uno de ellos con el 15%. Me planté año y medio después y tuve que hacer una ampliación de capital para tener el control de la empresa. Hoy en día esa SL se ha convertido en el embrión de mis negocios de contenidos digitales (Ocio Digital y Nosotras.com).

Es importante en esta parte identificar aquellos perfiles que son casi imprescindibles de tener dentro de la sociedad. Por ejemplo, en una empresa de comercio electrónico, tener alguien muy bueno en marketing online no es fácil, y se entiende que tenga que tener un peso accionarial muy superior al del CTO, no tan importante en este tipo de empresa como un experto en marketing online. Sin embargo si es una empresa basada en SaaS, *software as a service*, los dos puestos clave son el director comercial y el CTO.

A los inversores les gusta que el CEO y líder del negocio esté involucrado al 100% en la empresa, y no les gusta encontrar una sociedad donde esta persona tiene un peso accionarial similar a otros cargos, como CTO o director de marketing.

Tampoco gusta el «emprendedor Golum» que está él solo con el 100% de la empresa y no es capaz de hacer un equipo de gente muy buena. Si analizamos las *startups* más destacadas en los últimos años en España veremos que en todas hay un equipo inicial de al menos dos personas muy buenas, como por ejemplo: