

¿Por qué un libro sobre el fracaso?

"Ningún camino de flores conduce a la gloria."

Jean de la Fontaine

"It's the end of the world as we know it, and I feel fine."

R.E.M.

¿Por qué un libro sobre el fracaso?

La respuesta es muy simple. He escrito este libro sobre el fracaso empresarial por una única razón: porque **no me sentiría con autoridad suficiente para hablar sobre éxito.**

Dediqué cuatro años de mi vida a mi propio proyecto empresarial. Dejé mi puesto como directivo en la agencia de marketing promocional más reconocida de España para montar una empresa desde cero. Una *start up*, en lenguaje de capital riesgo. Aposté por una cadena de hostelería moderna basada en una cocina rápida y natural. Invertí todos mis ahorros, todo mi esfuerzo y experiencia.

Y fracasé.

En 2009, *5.967 empresas se declararon en suspensión de pagos*. En sólo dos años la cifra se ha multiplicado por cinco. En el mismo período un total de *144.000 autónomos tuvieron que echar el cierre* (casi un 20% del total). En suma se estima que

en 2009 cesaron su actividad 200.000 empresas y otras tantas empezaron 2010 al borde de la insolvencia.

Pese a la crudeza de estas cifras, **si uno acude a una librería a por alguna obra que analice el fracaso empresarial y explique sus posibles causas, no hay mucho donde escoger.** A lo sumo dos o tres libros, escritos por empresarios de prestigio. Lo que les convierte en autores idóneos para escribir sobre el éxito.

Pero no sobre el fracaso.

Nadie escribe sobre el fracaso porque nadie está dispuesto a reconocerlo. El fracaso es un estigma, un rasgo culturalmente inaceptable en una sociedad que valora el éxito por encima de todo.

A los pocos días de cerrar mi cadena de restaurantes, zarrandeado por el vuelco que inevitablemente iba a dar mi vida, mientras acudía en moto a una de mis clases de marketing, pensé que quizá podría sacarle provecho a mi experiencia. Hablando de ella sin complejos.

Se estima que un *90% de los nuevos empresarios tira la toalla* durante los primeros cinco años. Me resisto a pensar que esos negocios, seguro que en muchos casos dirigidos por gente brillante y enérgica, simplemente se han visto arrastrados por la marea de la crisis, como una fuerza irresistible contra la que no es posible luchar.

Prefiero creer que es posible aprender del fracaso. Que frecuentemente los motivos de las quiebras empresariales son endógenos, están dentro de la propia empresa. Que cuando un obstáculo nos hace caer, podemos ponernos en pie, estudiarlo y obtener así un valioso aprendizaje para no tropezar de nuevo.

El científico británico Alexander Fleming volvió de vacaciones para descubrir que habían brotado hongos en unas placas con muestras de estafilococo que había olvidado limpiar: gracias a ello inventó la penicilina.

La corporación Coca-Cola lanzó en 1992, coincidiendo con los juegos olímpicos celebrados en Barcelona, Aquarius, una bebida isotónica dirigida a deportistas. Sin embargo, éstos no se interesaron mucho por ella. Pero sí lo hizo una amplia mayoría de consumidores de todas las edades, que hoy lo consumen como una bebida refrescante más.

Durante un ensayo clínico de un fármaco contra la angina de pecho, el equipo de la multinacional Pfizer se dio cuenta de que los pacientes que probaban el nuevo medicamento no querían devolver las píldoras sobrantes... porque su consumo provocaba erecciones fuertes y duraderas. Así nació la viagra. Ni que decir tiene que Pfizer abandonó los ensayos cardiovasculares asignando a todo el equipo el estudio de la disfunción eréctil.

El 9 de noviembre de 1989 Günther Schabowski, miembro del Politburó de la antigua RDA, afirmó en una rueda de prensa que los ciudadanos de Alemania Oriental podían viajar al extranjero con total libertad si así lo deseaban. Un minuto antes, le acababan de pasar una nota de su jefe, Egon Krenz, pero la interpretó mal. La rueda de prensa estaba siendo retransmitida en directo por televisión, y los medios de todo el mundo no tardaron en hacerse eco de la noticia. Ya no había marcha atrás: a las pocas horas, este imprevisto error de Schabowski provocó tal avalancha humana en los controles fronterizos que la policía se vio desbordada y dejó pasar a cientos de miles de alemanes orientales al otro lado.

Quizá cometer un error no sea tan malo, después de todo.

En este libro resumo los 13 errores que explican el fracaso de mi empresa. No me he dejado nada en el tintero. He reunido mis experiencias, las he contrastado con profesionales que han pasado por el mismo trance y he utilizado decenas de fuentes bibliográficas.

Creo que no exagero si digo que las conclusiones que comparto en este libro son lo más valioso que la vida me ha dado en los últimos años (...excepción hecha de mis dos hijas).

Más en:

- It's the end of the world as we know it (REM): www.youtube.com/watch?v=Bmxyj6ilnMc
- 5.967 empresas se declararon...: <http://bit.ly/d7bW3o>
- 144.000 autónomos...: <http://bit.ly/cFYPI5>
- 90% de los nuevos...: <http://bit.ly/dqSNED>

Hablar abiertamente sobre el error también es un buen modo de evitarlo. Únase al debate en:

www.13errores.com

Error nº 1

Piense en una idea genial y ¡ya tiene su negocio!

“Las ideas generales y abstractas son fuente de los más grandes errores humanos.”

Jean Jacques Rousseau

En 2003 dejé mi trabajo como responsable de marketing en una multinacional tabaquera para unirme a uno de los grandes grupos publicitarios de este país como Director de Servicios al Cliente. Mi trabajo consistía en gestionar la relación con los clientes de la casa, participar en las presentaciones de nuevo negocio y liderar un proyecto global de reposicionamiento de la agencia (relanzarla al mercado con una imagen y una metodología más potentes).

Suena bien, ¿no? Sin embargo, a mí sólo me sonó bien durante unos meses.

A principios de 2004 ya tenía muy claro que quería, que necesitaba, cambiar de rumbo. Dedicaba doce horas diarias a un trabajo plano y predecible y no me sentía compensado profesionalmente por ello. Mis clientes me estimulaban más bien poco, la mayoría eran tipos grises con más interés en mantener sus poltronas que en desarrollar un trabajo digno para sus marcas. Y mi labor consistía más en gestionar mi relación personal con ellos que en generar valor para sus marcas.

Lo peor de todo es que casi todas las semanas me tocaba viajar por Europa para acudir a reuniones donde ejercía de florero porque jamás tenía que aportar gran cosa. Supongo que a algún lector le parecerá incomprensible que haga una lectura negativa del hecho de viajar y asistir relajadamente a reuniones en hoteles de cinco estrellas. Pues para mí, cada uno de aquellos viajes era un auténtico drama personal. Sentía que **el bien más escaso del mundo, mi propio tiempo, se me estaba escapando** irremediadamente.

Así que decidí que me había llegado la hora de hacer algo diferente con mi carrera. De comenzar a sentirme mucho más útil. Llegué a la conclusión de que, con treinta y pocos años pero ya más de diez de experiencia profesional a mis espaldas, era **el momento más idóneo para colgar la corbata y montar mi propia empresa.**

La decisión estaba tomada. Ya sólo faltaba la *idea*.

En una de mis visitas al extranjero ésta surgió inesperadamente. Un día plomizo de los que son tan comunes en Londres, antes de coger un taxi aeropuerto, entré a comer en un *lugar diferente, encantadoramente sencillo y práctico*. Una especie de *salad bar* convertido en un hormiguero de ejecutivos encorbatados que entraban y salían sin parar.

Semanas más tarde encontré restaurantes parecidos en París, Berlín, Bruselas... La fórmula era muy sencilla: restaurantes en régimen de autoservicio donde podía comerse una ensalada rápida o un sándwich por poco dinero y escogiendo uno mismo los ingredientes. **O sea un fast food, pero natural.**

La idea comenzó a interesarme más y más. En los siguientes meses visité decenas de estos *salad bars* durante mis viajes: los Eat, Pret-à-Manger, Bert's, Benugo. Y no vi, o no quise ver, más que ventajas: realmente parecía muy sencillo, desde luego mucho más fácil de implementar que un restaurante a la carta, cubría una necesidad real de los encorbatados (comer rápido y por poco

dinero) y estaba en línea con la creciente presencia de ensaladas y fruta en la dieta española.

Siempre me había interesado el mundo de la hostelería e incluso me había divertido poniendo copas esporádicamente, así que todo parecía encajar.

Poco a poco comencé a plantearme cómo sería el trato cotidiano con los clientes, cómo sería la carta más apropiada para lanzar esta fórmula en España y, por encima de todo, cuál sería el rostro de mi marca. **Mi gran ilusión era poder crear esa nueva marca de la nada e inyectarle el entusiasmo** que mi trabajo como ejecutivo publicitario no me dejaba desplegar.

Había llegado el momento. Y tenía la idea. Sólo necesitaba un pequeño empujón para terminar de decidirme.

Sería injusto conmigo mismo si dijese que me lancé a montar mi primer restaurante de forma alocada sin antes estudiar el mercado.

Sí que lo estudié.

Como profesional del marketing, era consciente de que convenía validar mi oportunidad de negocio con datos reales. Así que me formulé las siguientes preguntas:

1. ¿Existía una demanda real para ese tipo de restaurantes en España?
2. ¿Existía suficiente demanda para todos los competidores ya operativos y los que pudieran incorporarse al mercado en el futuro?
3. ¿Contaba con las capacidades necesarias para montar y gestionar un restaurante de este tipo, ofreciendo más valor que la competencia?
4. ¿Qué rentabilidad depararía el negocio?

Para contestar a estas preguntas consulté estudios de investigación sobre el sector de la hostelería, encuestas genéricas sobre los hábitos de los españoles que comen fuera de casa, publicaciones

del sector, informes sobre consumo de alimentos sanos del Ministerio de Agricultura y distintas fuentes del Instituto Nacional de Estadística. También acudí a ferias sectoriales haciéndome pasar por un posible franquiciado, para conseguir información de distintas cadenas hosteleras.

Los datos que fui capaz de reunir apuntaban un notable crecimiento en el número de individuos que comía fuera del hogar entre semana y una reducción del tiempo disponible para hacerlo.

También un fuerte aumento del consumo de vegetales frescos, tanto dentro como fuera del hogar. Finalmente, las ventas del sector hostelero revelaban una lenta pero creciente migración de consumidores desde los restaurantes clásicos de comida rápida (hamburgueserías, pizzerías, bocadillerías), hacia nuevos conceptos rápidos innovadores o bien más sanos (kebab, wok, ensaladas).

Por otro lado, Madrid, mi zona de influencia de la que no consideraba moverme en el corto plazo, parecía la ciudad idónea para arrancar por su elevada concentración de zonas de negocios y los marcados hábitos de comer fuera entre semana.

Por lo tanto ya tenía mis respuestas:

1. La demanda sí existía en España: un creciente número de trabajadores comían fuera y disponían de poco tiempo para hacerlo.
2. El segmento, por su nivel de crecimiento, no parecía ni mucho menos estar cerca de su nivel de saturación.
3. Por mi bagaje profesional, me sentía capaz de desarrollar, rodeándome de los especialistas necesarios a los que buscaría y contrataría, una oferta capaz de superar a la competencia.
4. Una cuenta de pérdidas y ganancias basada en las estructuras de costes e ingresos de las cadenas estudiadas me hizo asumir que los bajos costes de personal y materias primas (gracias a la simplicidad de la oferta) auguraban una elevada rentabilidad. Siempre que alcanzásemos la necesaria rotación de clientes.

Por lo tanto había llegado la hora de seguir adelante. Sin más.

Pero, como decía uno de mis profesores en la universidad citando al primer ministro británico Disraeli: *“hay mentiras, enormes mentiras y estadísticas”*. **La estadística sirve, entre otras cosas, para justificar todo aquello que quieras justificar.** Si en aquel momento hubiese tenido en mente montar un asador de carnes rojas en lugar de un *salad bar*, estoy seguro que también habría encontrado datos para apoyar mi idea de negocio.

Ningún dato habría sido capaz de derrumbar mi idea. Porque creía equivocadamente que la idea lo era todo. Muchos empresarios noveles juegan con su idea como si fuese un pequeño tesoro que deben proteger. Por eso no se la contamos a nadie (o casi nadie, véase el error nº 2), hasta que vea la luz.

Mis respuestas eran un simple punto de partida, no un salvoconducto que asegurase el éxito del negocio. **Tener una idea aparentemente innovadora no tiene demasiado valor.** Porque crear algo completamente nuevo es casi imposible. Todo, o casi todo, está ya inventado. Vivimos en un mundo sobresaturado de oferta:

- Entramos en un hipermercado y encontramos más de 60.000 referencias distintas. Si quisiéramos hacer “la compra perfecta” y dedicar un solo minuto a cada una de ellas, habríamos de pasar ¡más de 40 días en el híper!
- Nos levantamos de la cama un día cualquiera y nos enfrentamos a *5.000 impactos publicitarios*.
- Cada año se lanzan más de 3.000 nuevas marcas, que se suman a la saturación. Según una *prestigiosa consultora estadounidense*, casi el 90% de estas marcas no aportan nada nuevo al mercado.
- Los mercados se *comoditizan*: las tecnologías están universalizadas, cualquier empresa puede manufacturar un refresco de cola, envasar una pasta o fabricar un par de zapatillas deportivas con un elevado nivel de calidad y a un coste reducido.

Conclusión: los productos se parecen entre sí como gotas de agua. Entre este maremágnum de ofertas que intentan captar nuestra atención y preferencia resulta imposible innovar, ofrecer algo sustancialmente nuevo y distinto.

Deje de buscar esa idea única que por sí sola le garantizará el éxito. O, si cree que ya la ha encontrado, deje de pensar que tiene un tesoro entre las manos. El éxito empresarial rara vez es consecuencia directa de una idea genial, sino de haber desarrollado esa idea con un nivel de ejecución excelente.

El año que nació, Al Ries y Jack Trout publicaron en la prestigiosa revista publicitaria *Advertising Age*, una serie de artículos titulados "La Era del Posicionamiento". Poco después reunieron estos artículos en un libro breve, conciso y potente, "Posicionamiento", que aún hoy es una referencia de obligado estudio en escuelas de negocio, marketing y publicidad.

Su tesis principal es que las marcas luchan por espacio en la mente de los consumidores. Hacerse con una posición en nuestros cerebros es el logro principal al que una empresa puede aspirar. Por lo tanto, es imprescindible trasladar nuestra idea a la mente de nuestro público objetivo lo antes posible. Y, desde luego, antes que nuestra competencia: por lo tanto debemos intentar ser siempre los primeros en llegar.

Esta tesis ha sido cuestionada recientemente en la prestigiosa revista *Sloan Management Review*, editada por el Massachusetts Institute of Technology. No existen demostraciones empíricas de que las primeras marcas en dirigirse a un determinado segmento u oportunidad de negocio, sean más exitosas que las que llegan un poco más tarde.

Google, *Idealista.com*, *buyvip.com*, *Mercadona*, *Ipod* son ejemplos de negocios y marcas con dos cosas en común. La primera es el éxito que han alcanzado. La segunda, el hecho de que

sus buenos resultados no son consecuencia de haber inventado nada. Ni siquiera de haber sido los primeros en llegar, sino de haber materializado sus ideas mejor que sus competidores.

No se vuelva tan celoso de su idea ni intente protegerla a toda costa de los demás. Al contrario, dedique su valioso tiempo a discutir con personas cualificadas sobre ella, lo cual le ayudará a desarrollarla.

Recuerde:

- Si tiene una idea, no pierda tiempo en intentar autoconvencerse de que es un éxito seguro.
- Invierta ese tiempo en desarrollarla.
- No tenga miedo de hablar de ella: una idea por sí sola no tiene ningún valor.
- Y cuanto más hable sobre su idea con personas cualificadas, aumentarán sus posibilidades de llevarla a buen puerto.
- El valor sólo se crea al ejecutar la idea convirtiéndola en una empresa.

Más en:

- Un lugar diferente...: www.pret.com
- Hay mentiras, mentiras estúpidas...: <http://bit.ly/opGRj>
- La estancia promedio en un hipermercado...: www.elmundo.es/sudinero/noticias/act-95-06.html
- 5.000 impactos publicitarios...: <http://nyti.ms/bHrvFZ>
- Según una prestigiosa consultora...: www.copernicusmarketing.com/about/brand_trends_study.shtml

