

Emprendedores

dossier

Retrasos de pago de los clientes • Problemas entre socios • Mercados en crisis...

Pon a prueba tu mente emprendedora

En este *dossier* queremos que te *mojes* y no te limites a leer pasivamente su contenido. Doce emprendedores nos cuentan la situación más difícil a la que se han enfrentado y las alternativas que barajaron para salir del paso. Ahora sólo tienes que ponerte en su lugar y pensar cuál habrías escogido tú. Son situaciones que afectan a todas las áreas de negocio, para que puedas medir tus habilidades en estrategia, liderazgo... Y un dato importante: algunas se resuelven combinando varias de las opciones planteadas. ¡Suerte!



EMPRENDEDORES Y EXPERTOS CONSULTADOS

IONACIO NEBOT (VIMBIT CONSULTING); ALBERT BOSCH (INVERGROUP); ENRIQUE TRIVIER (EUSION); DANIEL CRIADO (EL MEXIC); JUAN JORRINO (PREDUTA); FRANCISCO GAZIO (BUDY TECHNOLOGY); GUILLERMO BOSCH (DPP PRICE); FERNANDO BARRERO (FORADENT IBERICA); JOSEPH LUIS DE GABRIEL (BTD ONA); FRANCISCO MARTINEZ COLOMBO (CALPO COLONIANO); ALBERTO PERALTA, SOCIO DEL DESPACHO ECONOMICO Y JURIDICO FORMATIDISAR CON ESPECIALIZADO EN VIABILIDAD EMPRESARIAL; BEGOÑA PELGRIJN, MANAGER DE LA CONSULTORA ADMINEX; IRENE ILLUE, PRESIDENTA DE LA ASOCIACION DE JORNS EMPRESARIAL DE BAZAIRE Y CONSULTORA EN LA EMPRESA GESTION EMPRESARIAL.

12 PRUEBAS PARA MEDIRTE

Problema **1** **VIDABIT CONSULTING** está en una situación financiera complicada por los retrasos en los pagos de sus clientes



Ignacio Nebot y Juan Antonio Palma, socios fundadores de la consultoría informática Vidabit Consulting.

Ignacio Nebot es el propietario de esta consultoría informática, junto con otro socio que trabaja activamente en el negocio y dos socios capitalistas. La empresa ha ido creciendo desde su fundación hace seis años y tiene varias vías de negocio: desarrollo de software a medida y mantenimiento y soporte de redes empresariales. La crisis está afectando sobre todo al desarrollo de software. Muchos clientes posponen cualquier inversión de este tipo. Otros empiezan a retrasarse en el pago de los pro-

yectos. Ya han tomado algunas decisiones drásticas, como reducir la plantilla de tres empleados a uno. Pero el escollo fundamental para la continuidad del negocio es la falta de liquidez provocada por los impagos. "Es un problema brutal. No son clientes a los que has hecho un trabajo puntual sino empresas que solicitan servicios continuos y que de repente te deben seis meses", explica Ignacio Nebot. Para salir de este callejón sin salida, ellos barajan tres alternativas:

"Tenemos **clientes** que solicitan servicios continuos y que **deben** seis meses"

Soluciones:

- a) Denunciar a los clientes y obligarles a pagar por vía judicial.
- b) Renegociar las deudas con los clientes con retraso y seguir atendiendo sus pedidos.
- c) Dejar de servir a los clientes con impagos.

La solución del emprendedor:

Lo que dice el experto...

Problema

2

Los socios de ÓPTICA 2000 no se ponen de acuerdo sobre si desarrollar la marca fuera de El Corte Inglés o venderla



Albert Bosch es uno de esos multiemprendedores que tiene tantos proyectos en cartera que él solo podría contar casi todos los ejemplos que necesitábamos para este dossier. Es socio de un grupo inversor que desarrolla empresas: Invergroup. Y que ahora mismo tiene en "cartera" 10 proyectos, todos de diferentes mercados. Pero nos quedamos con dos de sus momentos más difíciles para ponerte a prueba. El primero tiene que ver con la marca Óptica 2000, que desarrolló junto con otros socios y que ha ido creciendo bajo el paraguas de la distribución de El Corte Inglés. El problema le surgió hace cuatro

años. Entonces, el 80% de la facturación se hacía en los puntos de venta de estos grandes almacenes. Él era propietario del 25% de la marca, junto a otros socios. El encargado de la gestión tenía el 40% de la empresa. En el año 2004 el mercado de ópticas estaba en plena expansión, ellos habían recogido los frutos de ese boom, pero empezaron a entrar competidores fuertes de fuera. Surgió así un conflicto de intereses entre los socios, que estaban muy enfrentados porque tenían visiones diferentes sobre la forma de obtener la mayor rentabilidad del negocio. La partida está entre estas tres jugadas:

Soluciones:

- a) Permitir que el gestor que tiene la parte mayoritaria controle el negocio y desarrolle el proyecto según su punto de vista.
- b) Vender la marca y todos sus derechos a El Corte Inglés, que ha hecho una oferta no demasiado generosa.
- c) Desarrollar la marca fuera de estos grandes almacenes y vender a El Corte Inglés sólo la gestión de los puntos de venta que están en sus locales.

La solución del emprendedor:

Lo que dice el experto...

Problema 3 La empresa **EL MELIC** se encuentra al poco de su puesta en marcha con un exceso de costes fijos que no había calculado

Daniel Criado es el propietario de esta empresa de comida para llevar basada en un concepto de alimentación sana, fundada hace apenas un año. Sus más de 80 referencias se preparan en el momento, delante del cliente, y no hay ningún plato precocinado en sus estanterías. Han hecho un plan de negocio exhaustivo, de más de 80 páginas y con un escenario a cuatro años. Es un proyecto que gusta tanto que ha conseguido un aval de 80.000 euros de una Sociedad de Garantía Recíproca (había pedido en total 120.000 euros). También

ha solicitado una línea de crédito de 60.000 euros para el renting de las máquinas, avalado por su familia. El negocio funciona bien, pero su fundador ha calculado mal los costes fijos (cuadruplican lo que contempla el plan de negocio). Hasta ahora ha disfrutado de uno de los dos años de carencia que estipula el crédito concedido por la sociedad de garantía recíproca (SGR). Si no consigue ajustar mejor los costes, cuando empiece a amortizar el préstamo puede estar en peligro la continuidad del negocio. Criado se debate entre tres posibles vías:



Daniel Criado consiguió un aval de 80.000 euros de una Sociedad de Garantía Recíproca.



“Debo equilibrar las cuentas antes del **fin** del periodo de **carencia** del préstamo”

Soluciones:

- a) Renegociar la deuda con la SGR para ampliar el plazo de carencia hasta que tenga más volumen de negocio.
- b) Sacar mayor rentabilidad al propio establecimiento, diversificando servicios y buscando nuevos clientes.
- c) Subir los precios para ajustar los costes fijos.

La solución del emprendedor:

Lo que dice el experto...

Problema 4 El promotor de **CULTURALIA** se plantea crecer y perder parte del control de la empresa o seguir pequeño y sin socios



A la hora de tomar una decisión, Emiliano Tichauer elige la de un socio con experiencia en el sector.

El gerente de esta agencia especializada en marketing *on line* para inmigrantes, Emiliano Tichauer, se enfrentó, en menos de un año, de haber montado su empresa a la decisión de buscar un socio para hacer crecer el negocio. "Veía que la empresa iba bien, pero también que podía ir a más. El año 2008 fue muy bueno para nosotros y no quería dejar el proyecto en pequeña empresa", explica Tichauer. La cuestión que tenía que dirimir pasaba por valorar si merecía la pena lanzar el proyecto a nivel internacional, con el riesgo de perder el control del negocio al buscar un socio capitalista, o sí, por el contrario, convenía quedarse en el mercado local, asegurarlo, y ser el único responsable del proyecto. En ese momento, le surgen tres oportunidades:

Soluciones:

- a) Aceptar la aportación de un socio capitalista (*business angel*) que inyecta dinero al proyecto, pero le permite mantener el control de la empresa. El socio es un amigo, que no busca tener un porcentaje mayoritario.
- b) Incorporar la empresa dentro de una estructura empresarial de incubadora, que además de aportar financiación le proporciona todo tipo de recursos (oficinas...).
- c) Buscar un socio que aporte conocimientos del mercado y contactos, con el que compartir la idea y el proyecto al 50%.

La solución del emprendedor:

Lo que dice el experto...



Jesús Aldana (izquierda) y Emiliano Tichauer, socios de *Cadsion*, han cambiado el nombre a la empresa y han ampliado el negocio.



"La empresa podía **crecer** más con un socio que **aportase** experiencia"

Problema 5 **Por su pequeño tamaño, la ingeniería de puentes PEDELTA no puede optar a grandes proyectos y se plantea si merece la pena aumentar costes fijos (plantilla, equipos informáticos, etc.) para entrar en ese mercado**

Es la disyuntiva a la que se enfrentó Juan Sobrino, fundador y director general de Pedelta, una empresa especializada en el diseño de puentes y estructuras con 15 años de experiencia en el mercado. Sus principales clientes son las Administraciones públicas de toda España, que adjudican los proyectos a través de licitaciones y concursos públicos. Hace ocho años, Pedelta era una empresa con cuatro empleados. "Estaba viendo que se iba a impulsar la

alta velocidad y quería abordar esos proyectos. Pero eso significaba invertir en costes fijos: ampliar la plantilla, invertir en equipos informáticos... Y eso, en un mercado que requiere enormes inversiones en un proyecto que tarda meses en materializarse, y entre 60 y 90 días en cobrarse una vez terminado. Había que pedir créditos para poder entrar en los grandes proyectos, pero sin la garantía de tener ninguno sobre la mesa. ¿Qué hacer?



Juan Sobrino se vio en la necesidad de fuertes inversiones para crecer.

Soluciones:

- a) Intentar primero conseguir un gran proyecto antes de aumentar la plantilla y los demás costes fijos.
- b) Acudir al banco a pedir financiación para aumentar el tamaño de la empresa y empezar a participar en los grandes concursos públicos.
- c) Quedarse como está y especializarse en proyectos pequeños.
- d) Buscar una alianza con otro estudio pequeño para sumar fuerzas.

La solución del emprendedor:

Lo que dice el experto...

Problema

6

La firma **BRUDY TECHNOLOGY** está en la vanguardia de I+D para productos de alimentación y nutracéutica, un mercado que se encontraba en pleno auge hasta la llegada de la crisis

Francesc Gassó es el director general de esta pyme biotecnológica que ha desarrollado una molécula llamada DHA con efectos antioxidantes para reducir el envejecimiento. Se aplica en alimentación, farmacia y productos nutracéuticos (alimentación con efectos terapéuticos). Es un mercado que estaba en auge antes de la crisis y que ha permitido a la empresa crecer a un ritmo del 25% anual desde su fundación en el año 2000. Con la situación actual, los consumidores buscan productos más básicos (renuncian

al Omega 3 y otros suplementos que encarecen los artículos) y sus ventas se están reduciendo. La empresa basa su éxito en su investigación; aseguran que están cinco años por delante de la competencia, gracias a su política de inversión en I+D. Pero es también ahí donde se van sus principales costes; costes que obtienen siempre de la facturación (es una empresa que no ha tenido que recurrir a líneas de financiación ajenas). En una situación de caída de ventas como la actual, deben tomar una decisión:



Francesc Gassó, director general y fundador de Brudy Technology, una biotech con 19 empleados.

Soluciones:

- a) Invertir más en promoción comercial para dar a conocer los productos y buscar nuevos mercados.
- b) Reducir el gasto en I+D.
- c) Reducir la plantilla en áreas no estratégicas para ahorrar costes fijos.

La solución del emprendedor:



Brudy Technology es una pyme, pero compete a lo grande. Ha desarrollado la molécula DHA con efectos antioxidantes para retrasar el envejecimiento.

Lo que dice el experto...

Problema 7 **FORADENT IBÉRICA** pierde su distribución en grandes superficies, que han sustituido sus artículos por marca blanca

Fernando Barrero creó Foradent Ibérica en 1998, con ayuda de otros socios y el objetivo de comercializar unos productos elitistas que no existían en el mercado español: cepillos de dientes iónicos, entre otros. Gastaron más de 540.000 euros en el desarrollo de la empresa, pero un problema con sus socios le llevó a comprar su parte y continuar con el negocio en solitario sólo dos años después. Durante estos años, ha

tenido que pedir créditos continuamente, pero el negocio marchaba bien y dio un salto de gigante tras llegar a un acuerdo con las grandes cadenas de distribución, entre ellas, Carrefour y Alcampo, además de otros canales más especialistas, como las farmacias. En 2005 llegó a desplazar a Colgate y Oral B con sus productos de higiene bucal. La empresa creció a un ritmo del 400% en la cuenta de Carrefour el primer

año. Hasta que la cadena francesa decidió introducirse en ese nicho de mercado con productos de marca blanca, y le retiró directamente 12 de los 14 productos que esta pyme comercializaba a través de ellos. Eso le supuso facturar casi un 80% menos; era la cuenta que le reportaba más negocio. Ante esta situación y con un elevado nivel de deudas, Fernando Barrero ha tenido que buscar una salida airosa:



La empresa fundada por Fernando Barrero llegó en 2005 a desplazar a Colgate.

Problema 8 **OPTI PRICE** está enfocada a precios bajos y de repente entran en el mercado grandes ópticas con ofertas muy competitivas



Guillem Bosch cambió su estrategia competitiva de precios por la de calidad.

Con apenas 22 años, Guillem Bosch toma las riendas de Opti Price, un negocio familiar que en 2002 aglutinaba cuatro ópticas. En siete años, había conseguido aumentar el negocio de 4 a 16 locales. Es una actividad muy enfocada a precios bajos, como su propio nombre indica. "Nos conocían por los precios bajos, las ofertas... pero en el sector de la

óptica entraron competidores muy fuertes en precio. Por mucho que los bajásemos nosotros siempre había otro que podía vender más barato. Teníamos buenos productos, buen precio, pero no era la mejor calidad del mercado", explica el director general de esta empresa. Había que cambiar la estrategia que hasta ese momento les había funcionado.

Soluciones:

- a) Entrar en la guerra de precios intentando ajustar los costes para ser más competitivo.
- b) Buscar una diferenciación por diseño. Con modelos propios y únicos en el mercado.
- c) Dar un giro radical al negocio y enfocarse a la calidad, marcas de moda y precios altos.

La solución del emprendedor:

Lo que dice el experto...

Soluciones:

- a) Buscar nuevos clientes.
- b) Diversificar hacia otros mercados en los que no compita la marca blanca.
- c) Crear sus propias redes de distribución.

La solución del emprendedor:

Lo que dice el experto...

Problema 9

La empresa **INSTALGROUP** se encuentra en un mercado maduro en el que la competencia empieza a reducir precios

Albert Bosch se ha enfrentado a otro problema muy diferente al caso de Óptica 2000 ya reseñado. Entre sus proyectos está la empresa Instalgroup, especializada en instalaciones domésticas y mantenimiento de aire acondicionado y calefacción. Hace dos años la competencia empezó a

hacer fuertes ofertas que terminaron por afectar a la rentabilidad de las empresas. El 60% de sus ingresos dependía de los clientes particulares y dedicaban el 80% de la plantilla a estos proyectos. El resto, se enfocaba a instalaciones industriales. Entonces se plantea tres alternativas:



Soluciones:

- a) Fusionarse con otra empresa que sea fuerte en otras áreas relacionadas con su actividad.
- b) Dar la vuelta al negocio y enfocarse a clientes profesionales, en lugar de domésticos.
- c) Buscar nuevos nichos mercados en segmentos menos maduros.

La solución del emprendedor:

Lo que dice el experto...