

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 Escarpenter

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 delegues 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, concursas 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 ¡ojo!, 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 Nueno, 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 desciende, 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 menos ruina.

Hablaba de las horas en el despacho y al parecer esa 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 muypreciado 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 y que le apetezca



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

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



Pilar Manescrau abrió la finca Alegranza para vivir entre caballos, unos animales hacia los que desde pequeña sintió un apego especial.

terreno, con pistas de salto, de escuela y de trabajo en libertad, veinte boxes, corrales de diversos tamaños y almacenes. Hay además una amplia zona social, donde hacemos eventos hasta para doscientas personas, muy campestres, aunque hay quien viene con tacones.

Otro ejemplo de alguien que supo verle las orejas al lobo es el de Paloma Jareño, de Fantasía de Chocolate (www.fantasiadechocolate.es). Las suyas fueron de las primeras fuentes de chocolate que se vieron en bodas y otras celebraciones por toda España, y llegó a acumular cinco de estos aparatos, pero antes de que la moda se extendiera y los propios restaurantes adquirieran las suyas propias, ella empezó a importar productos de toda Europa, desde trufas a flores con pétalos de peladillas y todo tipo de objetos creados con chocolate. Hoy en día sus fuentes siguen teniendo demanda, aunque ya rara vez sale con ellas de Madrid, pero sus tiendas están funcionando muy bien, simplemente porque vende algo que no estamos acostumbrados a ver en España, chocolate que no está en forma de tabletas o bombones. Y porque sus precios no son caros.

Organizaba eventos en una multinacional cuando me crucé con una fuente de chocolate en México. Al volver a Madrid, compré una y empecé a alquilarla para eventos los fines de semana. Iba por toda España montando la máquina



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

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 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.

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 másteres 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 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 los 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, y lo aceptaron. Y no se marchó ninguno. 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 encargarse 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.bebe-deparis.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.