

Todo lo que necesitas saber para montar y hacer crecer **tu empresa**

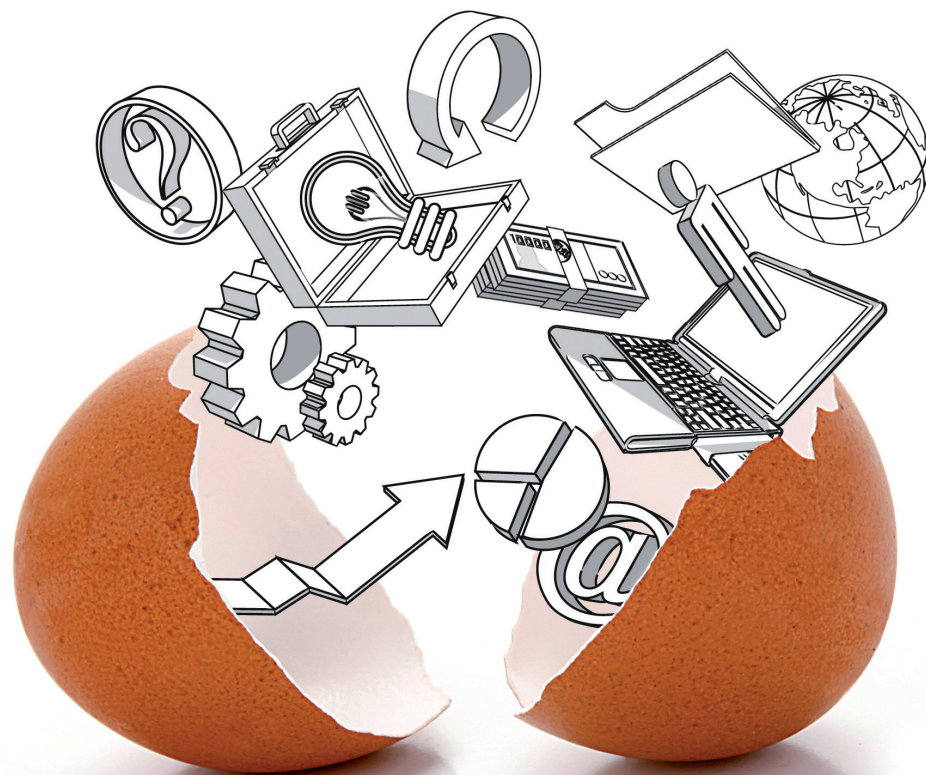
El libro de los Emprendedores

Cómo
encontrar
tu **idea de
negocio**

Diseña un
**modelo
de éxito**

Dónde y cómo
**conseguir
financiación**

Marketing para
dar a conocer
tu proyecto



*Reportajes inéditos
con las mejores
ideas y consejos
de la REVISTA
EMPREENDEDORES*

COORDINADO POR:
Pilar Alcázar

DISEÑADO POR:
Israel Guillén

DEUSTO

El libro de los Emprendedores



SUMARIO

EDITORIAL

Una aventura apasionante

Si te has decidido a leer este libro ya estás dando un paso clave para convertirte en emprendedor: tomar la iniciativa.

Muchas personas tratan de convencernos de que para crear tu propio negocio hace falta tener una pasta especial, unas cualidades innatas que son la esencia del éxito.

No es cierto: el gen emprendedor no existe. Cualquier persona con la mentalización, formación y enfoque adecuados puede montar su propia empresa. En la revista *Emprendedores* lo sabemos bien. En los más de 16 años de trabajo desde que lanzamos al mercado nuestra publicación, hemos visto que los emprendedores de éxito son personas que no dejan nunca de aprender, que escuchan y que son flexibles con sus planteamientos. Muchos de ellos nos cuentan que les habría gustado contar con un manual práctico que ‘empollar’ antes de lanzarse.

Ediciones Deusto nos ha dado la oportunidad de recoger ese guante. ‘El Libro de los Emprendedores’ es una buena muestra de lo que hemos aprendido haciendo la revista durante estos años. Pilar Alcázar e Israel Guillén han echado el resto para ofrecerte los mejores contenidos y la presentación más eficaz para que puedas reflexionar todo antes de lanzarte (o después, que nunca es tarde para mejorar). En cualquier caso, si tu voluntad es emprender, esperamos ser tu compañía en este viaje. Un camino con dificultades, pero que todo el que lo recorre coincide en decir que es apasionante.

ALEJANDRO VESGA
DIRECTOR DE EMPRENDEDORES
TWITTER: @ALEJANDROVESGA



CAPÍTULO 1

ES EL MOMENTO DE LANZARSE.....9

Si tienes ganas de emprender, hazlo. Es un momento tan bueno como cualquier otro. Analizamos las barreras y errores que podrían evitarte alcanzar el éxito.

CAPÍTULO 2

CÓMO ENCONTRAR TU IDEA DE NEGOCIO.....25

En este capítulo te damos todas las claves para detectar oportunidades y te ofrecemos casi cien ideas que pueden convertirse en la tuya propia.

CAPÍTULO 3

¿ME MONTO UNA FRANQUICIA?49

La franquicia es una fórmula ya probada, pero no todas son una oportunidad real. ¿Qué debes valorar a la hora de escoger la tuya? ¿Y qué sectores tienen más futuro?

CAPÍTULO 4

DISEÑA UN PROYECTO DE ÉXITO.....63

Te ayudamos a diseñar una empresa única: cómo hacerla diferente, los canales más

apropiados para llegar a tus potenciales clientes, las fórmulas de ingresos que puedes adoptar, etc.

CAPÍTULO 5

¿ES VIABLE TU IDEA DE NEGOCIO?.....85

Una buena idea no es en sí misma un negocio de futuro. Antes de ponerla en marcha debes hacer un plan de negocio, que incluya: un análisis del sector, un estudio de mercado, el

plan de marketing, el plan económico-financiero...

CAPÍTULO 6

LA CONSTITUCIÓN FORMAL DE TU EMPRESA.....111

Llegados a este punto, toca decidir qué tipo de empresa te interesa montar. Toma buena nota de las ventajas e inconvenientes de constituirte como autónomo o sociedad limitada, sin descartar otras fórmulas como la cooperativa.



CAPÍTULO 7

DÓNDE OBTENER FINANCIACIÓN133

La falta de apoyo de los bancos es la principal barrera para emprender ahora, pero han surgido muchas fórmulas innovadoras para nuevos proyectos. Aquí las vas a encontrar todas y las mejores ideas para conseguirlas.

CAPÍTULO 8

ACCIONES PARA DARLA A CONOCER155

Estás ya en uno de los momentos más interesantes del proyecto: darlo a conocer. ¿Sabes cómo hacerlo con éxito y con el mínimo presupuesto? Expertos y emprendedores audaces nos dan las mejores ideas para impulsarlo tanto en el



mercado tradicional como en el mundo online.

CAPÍTULO 9

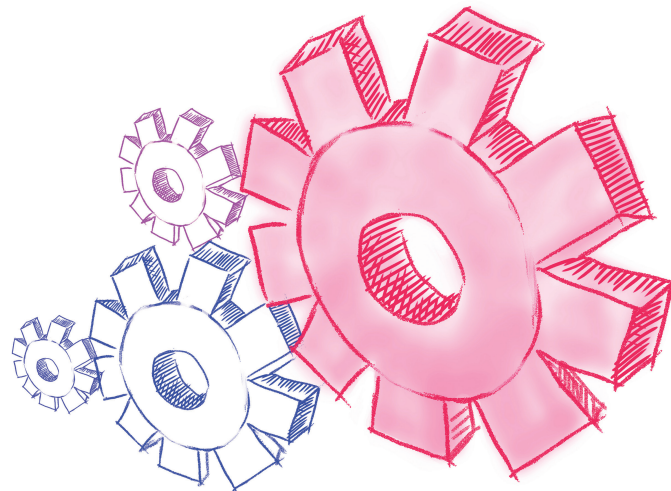
PASOS PARA HACERTE INTERNACIONAL.....185

Una vez que esté consolidado el negocio, seguramente te plantearás salir a mercados de fuera. Toma buena nota de los que ofrecen las mejores oportunidades y las claves para hacerlo sobre seguro.

CAPÍTULO 10

FINANZAS PARA QUE TU PROYECTO PERDURE.....209

En el arranque puedes cometer errores que hagan peligrar tus cuentas. Te ayudamos a revisar qué puede haber fallado y a analizar si debes eliminar alguna línea de tu cartera.



LOS QUE HACEMOS LA REVISTA:

De izquierda a derecha, Alejandro Vesga (director), Isra Guillén (diseñador gráfico), Félix Foriscot (redactor), Javier Escudero (redactor), Rafael Galán (redactor), Marcos Calzado (responsable de eventos), Analía Plaza (redactora), Nati Fernández (secretaria de redacción), Francisco Javier Inaraja (redactor jefe), Laura Martín (editora gráfica), María Regueras (diseñadora gráfica), Fernando Montero (subdirector) y Pilar Alcázar (redactora).



Es el momento de **lanzarse**

Si tienes ganas de emprender, no te lo pienses más. Es cierto que estamos en crisis y que es más difícil acceder a financiación ajena, pero, si tienes claro que quieres hacerlo, hazlo. En este capítulo verás muchos ejemplos de emprendedores que demuestran que el momento es lo de menos; lo importante para triunfar es que confíes en tu idea.

1 Capítulo

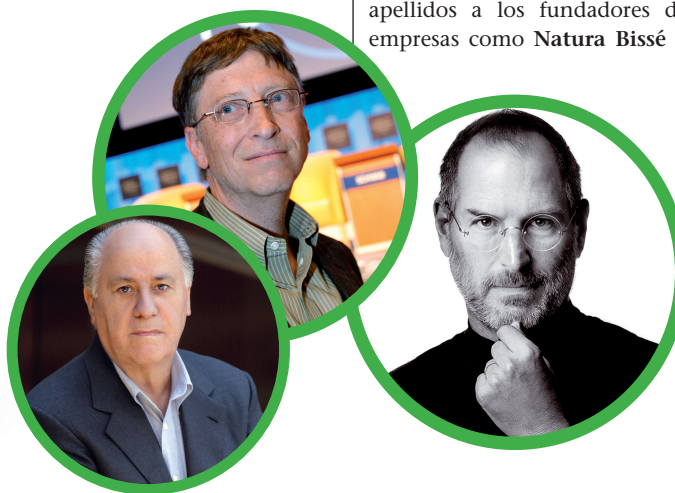


TE CONTAMOS CÓMO SUPERAR LAS PRINCIPALES BARRERAS QUE ENCUENTRAN LOS EMPRENDEDORES NOVATOS AL MONTAR SU PROPIO NEGOCIO

Un buen momento para emprender



No te dejes abrumar por la imagen de emprendedores estrella como Amancio Ortega, Bill Gates o Steve Job. Pocos se parecen a ellos.



Si tienes este libro en tus manos seguro que sabes asociar perfectamente los nombres de Bill Gates, Amancio Ortega y Steve Job a sus respectivas empresas. Gigantes multinacionales que un día fueron proyectos emprendedores. Como sus promotores. ¿Pero cuántas personas son capaces de ponerle nombre y apellidos a los fundadores de empresas como **Natura Bissé** o

Pikolinos? Las marcas las has oído antes, seguro, y muchos las pueden asociar perfectamente a sus negocios. Natura Bissé es una firma de cosmética que factura 36 millones de euros. Pikolinos, una marca de calzado que tiene una caja anual de 110 millones de euros. El fundador de Natura Bissé se llamaba Ricardo Fisas, casi seguro que ni te suena. El de Pikolinos, Juan Perán Ramos, ¿tampoco, verdad? Normal. Ninguno de ellos aparece nunca en las listas de emprendedores de éxito, a pesar de que supieron crear de la nada dos empresones que triunfan cómodamente en el mercado internacional.

Y no aparecen en las listas de éxito porque emprendieron por necesidad. Uno lo hizo ya madurito. El otro sin formación en gestión ni recursos para montar la empresa. Fisas (fallecido recientemente) creó su negocio porque

se quedó en el paro con 50 años y nadie le daba trabajo. Perán lo hizo cuando le despidieron de la firma deportiva Paredes y, aunque sí le ofrecieron puestos en su mercado, pensó: “Tengo ganas de hacer otra cosa”. Y se lanzó. Con una hipoteca bajo el brazo y su primer hijo en camino.

EMPRENDER SIN DAR LA TALLA

¿Por qué empezamos este libro contándote todo esto en un capítulo que comienza diciendo que es un buen momento para emprender? Porque queremos dejar constancia desde el principio que el momento no importa. Ni el punto de partida tampoco.

Estamos en crisis. Cierto. Y la crisis ha aumentado las barreras para acceder al crédito. Lo decís



Las barreras personales frenan más la creación de empresas que la crisis

todos los emprendedores y aspirantes a serlo en todas las encuestas. Es la primera barrera que destaca el 32,7% de los emprendedores en un estudio realizado por RMG Asociados.

Pero resulta curioso que los siguientes escollos en el camino que aparecen en esta lista sean “falta de ideas” (lo cita un 24,5%); “no hay oportunidades” (un 17,4%), “los inicios son duros” (otro 17,2%) o “no tengo la formación suficiente” (un 7,1%).

Juan Perán,
fundador de
Pikolinos,
y Ricardo
Fisas, de
Natura Bissé
emprendieron
por necesidad.



Si analizamos bien estos datos, vemos que realmente el peso de la coyuntura actual es menor a la hora de frenar el emprendimiento que el de las propias barreras personales que se ponen los emprendedores. En realidad, la única respuesta que hace alusión a la situación actual es la primera. Hay más dificultades para acceder a financiación a la hora de emprender. Sin duda. El resto, son limitaciones propias que obedecen, casi siempre, a una idea equivocada de lo que es montar una empresa.

ACABAR CON LAS IDEAS PRECONCEBIDAS

La primera de ellas es la creencia de que para emprender se necesita una idea súper innovadora, cuando la realidad demuestra que la mayoría de los proyectos que triunfan están basados en conceptos ya existentes. Y eso nos lleva a la creencia de que no hay oportunidades. Pero resulta

que estamos en un momento perfecto para encontrarlas porque vivimos tiempos de cambios y los cambios traen oportunidades. Se dice siempre y no es ningún tópico. Tampoco es cierto que para montar un negocio necesites formación o una preparación determinada.

Los dos ejemplos con los que hemos empezado este libro lo demuestran. Pero en las siguientes páginas te vamos a dar otros más recientes, además de muchas ideas para evitar estas carencias.

Te vamos a ofrecer muchos ejemplos y claves para encontrar ideas, para distinguir lo que es una oportunidad de lo que no lo es, te vamos a decir dónde encontrar financiación, o cómo solventar tu falta de formación... Pero hay una cosa que no podemos hacer por ti: fomentar tu capacidad de sacrificio por tu proyecto. Tu confianza. Esa sí es una barrera insalvable, que depende sólo de ti mismo.





Benjamin John May creó las franquicias de MBT porque nadie confiaba en este nuevo tipo de calzado: el zapato fisiológico.

LA CONFIANZA EN TU PROYECTO ES CLAVE

Hace meses publicamos en la sección *Líderes* de la revista una entrevista con Benjamin John May, el irlandés que ha impulsado las franquicias MBT en España. Cuando hablamos con él y le comentamos que habíamos hablado de sus zapatos fisiológicos hacía un par de años y que no confiábamos en su éxito porque eran feos y caros, se echó a reír. Y nos confesó que realmente había sido difícil vender unos zapatos feos, que cuestan entre 100 y 200 euros, pero que sabía que tenían

un producto único en el mercado y confiaba en el proyecto a pesar de tener en contra a todo el sector. Lo primero que hizo fue invertir en diseños más atractivos. Lo segundo, crear sus propios puntos de venta, ya que los distribuidores no apostaban por ellos. Así nacieron las primeras franquicias de MBT en el mundo (ahora tiene 109 establecimientos; 63 de ellos propios), con puntos de venta llamativos en los que se explican las bondades del nuevo calzado (que el consumidor no conocía).

De Benjamin John May podemos aprender dos cosas importantes: una y fundamental, que se puede crear un negocio de éxito sin conocer el mercado (antes de meterse a zapatero era carpintero). Y dos, que si tienes algo tan nuevo y confías en tu producto no debes rendirte. Eso sí, escucha al mercado y busca la forma de adaptarlo a lo que te pide. Que su producto era bueno lo demuestra la cantidad de fabricantes de zapatos que han terminado copiándole lanzando líneas similares.

Insistimos. Da igual que estemos en crisis. Da igual que emprendas por necesidad. Sólo importa que te veas con capacidad para sacar adelante tu proyecto. Y aquí la única cuestión es: ¿Confiás lo suficiente en tu idea para pelear por ella con uñas y dientes? ¿Incluso aunque los demás no crean en ella, como le sucedió al fundador de las franquicias MBT en España que puedes leer en esta misma página?

EXCUSAS QUE TE IMPIDEN EMPRENDER

Es un hecho que el índice de deseo por emprender ha aumentado de forma exponencial desde que empezó la crisis. Los españoles hemos pasado en brevísimo espacio de tiempo de la ambición de ser funcionarios a la de crearnos nuestro propio puesto de trabajo. Según el informe *Think...*, de TNS, dos de cada diez jóvenes españoles declaran que desearían emprender su propio negocio en un futuro no muy lejano. Resulta que esta cifra nos

sitúa a la cabeza de países tradicionalmente emprendedores, como Estados Unidos (donde el índice se queda en un 14%), Australia (18%) o Japón (8%).

Pero, ¿qué pasa cuando buscamos las estadísticas reales de la creación de empresas? Que la foto cambia completamente. El índice de actividad emprendedora en España (lo que se emprende de verdad) se sitúa en un 6,1% de la población, frente al 10,3% de Estados Unidos, el 35% de Japón o el 11,3% de Australia, según el *International Entrepreneurship*. ¿Por qué tantas personas que sueñan con emprender no terminan de materializar su idea?

1. Falta de recursos

Muchos de estos potenciales emprendedores paralizan sus proyectos porque no disponen del dinero para hacerlo. Si te ves en esta situación, lo que te debes preguntar es: ¿Sabes cómo conseguirlo? Y cuando hablamos de conseguirlo nos referimos por igual a estar dispuesto a arriesgar



Si no tienes recursos pregúntate: ¿Sabes cómo podrías conseguirlos?



¿Estás dispuesto a arriesgar tu dinero en tu empresa?

tu patrimonio, a pedir ayuda a la familia y amigos o a saber vender tu proyecto para atraer inversores profesionales.

Es cierto que atraer a inversores no es fácil. Pero también es una realidad que todos los días recibimos en la redacción de *EMPRENDEDORES* notas de prensa de *startups* que lo han conseguido. Y no son siempre ideas súper brillantes y originales. Luego, inversores hay. Diríamos que más que nunca. Pero están en un segmento muy concreto (léase, las tecnologías) y ya no son los que eran (o sea, fundamentalmente los bancos). En el capítulo 7 te explicamos todo este tinglado de cómo conseguir financiación ahora.

Lo que sí debes hacer en este aspecto es una pequeña reflexión sobre tu situación y tu proyecto. ¿Estás dispuesto a arriesgar parte de tu patrimonio en tu empresa? Es una pregunta dolorosa, pero su respuesta dice mucho de cuánto crees en tu idea. Si no lo estás, piensa, ¿por qué va a querer hacerlo por ti un banco o un inversor privado?

Bruno Muchad y Herbert Neumann, fundadores de la agencia de turismo de aventura Aos Adventure.

AOS ADVENTURE

Emprender en plena crisis y en un mercado maduro

Que emprender en plena crisis aunque te encuentres con una situación desfavorable no importa para tener éxito lo demuestran empresas que lo han hecho y se han atrevido, incluso, a entrar en mercados maduros, como el de las agencias de viajes. Es el caso de los emprendedores Bruno Muchada y

Herbert Neumann que crearon su agencia de turismo de aventura en Tarifa en 2009, justo en el arranque de la crisis. “Abrimos a mitad de 2009, cuando comenzó a caer todo el chaparrón, pero el estudio lo habíamos elaborado antes. El mayor problema ha sido el recorte de financiación tanto pública como de

los bancos, porque el resto de las cosas han ido más o menos como las habíamos previsto”, comenta Bruno Muchada.

Un buen estudio de mercado

Y a pesar de esos imprevistos, todo ha salido bien. ¿La razón? Que tenían un buen estudio de mercado hecho. Una oportunidad de verdad, vaya. “Nos basamos en previsiones tan reales como nos fue posible. Encontrábamos una necesidad en la zona. Analizamos cómo era la competencia más cercana y nos dimos cuenta de que había muchas carencias. La principal, que se dirigían casi de forma exclusiva al público nacional, así que nosotros nos hemos enfocado a un cliente internacional y a empresas. Un 60% de nuestros clientes son extranjeros”, continúa Muchada.

Marcar la diferencia

¿Una agencia de viajes offline tiene hueco hoy en día? “Ofrecemos una forma distinta de organizar las actividades y entendemos el comercio de forma diferente. En nuestra tienda, en

la primera planta hay una barra de bar para sentarse; también tenemos un rocódromo para que la gente pueda escalar dentro de ella. Hemos conseguido que se convierta en un punto de encuentro. Se trata de que compartan sus vivencias. Tenemos actividades propias, pero también subcontratadas. ¿Qué conseguimos con eso? Algo que nos pareció importante al hacer el plan de negocio: hemos centralizado todo a una misma mecánica de trabajo, en un mismo procedimiento y protocolo de reserva, de tal forma que a los alojamientos les resulta siempre muy cómodo llamar únicamente a una misma empresa, aunque reduzcan así un poco su comisión en alguna de sus actividades”, dice. Y lanza un consejo para quienes quieran seguir sus pasos: “No te confíes con el capital inicial. Parece mucho, pero... Nosotros arrancamos con recursos propios. Si hubiéramos sabido que se iba a producir esta crisis, habríamos pedido financiación antes y no después”.



2. Falta de ideas

Otra pequeña dosis de realismo. Vivimos en un país de *copiones*. Nueve de cada diez proyectos empresariales que se crean en España son adaptaciones de ideas de fuera. La buena noticia es que se va perdiendo el miedo a reconocer que se copia.

Haciendo una lectura rápida y maliciosa podríamos pensar que los emprendedores españoles han asumido sin más su falta de innovación. Lo cual es cierto en parte. Pero en el otro lado de la moneda lo que hay es una realidad incuestionable: que para crear un negocio de éxito no hace falta una idea súper brillante y única. También que la innovación no se basa exclusivamente en I+D de laboratorio.

Basta con tener capacidad para mejorar algo que ya existe para tener un negocio de éxito. Y a menudo esa mejora viene de la capacidad de observación. De la visión para ver que algo que ya tienes a tu alcance se podría hacer mejor. Algo más útil o con mejor diseño.

Aunque las tecnológicas y los negocios más punteros estén acaparando toda la atención de medios y eventos especializados en creación de empresas, los datos muestran una realidad emprendedora muy diferente. La mayoría de los negocios que

se crearon en España en 2012 eran comercios, que representan la cuarta parte de la actividad emprendedora en nuestro país. Le siguieron en importancia las empresas de construcción. Poco *cool*, ¿verdad? Y en tercer lugar los negocios de hostelería y restauración.

Seguramente el mejor ejemplo de que no hace falta tener ideas raras, sino que basta con una pequeña innovación sea Xavier Gabriel, el propietario de **La Bruixa d'Or**, que ha convertido su administración de lotería en el referente del sector.

Simplemente ha introducido una innovación en canal, en un producto que no se puede cambiar. Y se ha convertido en un



Xavier Gabriel, fundador de La Bruixa d'Or ha triunfado por innovar en un canal tan tradicional como la lotería.



La mayoría de las nuevas ideas que triunfan son adaptaciones de fuera

lotero que vende sus décimos en toda España por ser pionero en crear una administración de lotería online, además, del marketing personal que practica su

fundador. Como su anuncio de que será el primer turista español que viajará al espacio. ¿Quién podía decir que un lotero podía llegar tan lejos?

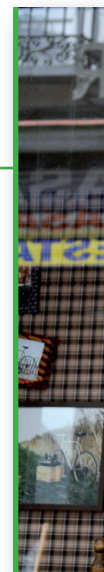
PESETA

Encuentra tu oportunidad en un 'hobbie'

A veces, la oportunidad está en algo que llevas haciendo un tiempo, por el simple placer de hacerlo. Es lo que le ocurrió a Laura Martínez del Pozo, fundadora de **Peseta**, una tienda off y online que vende accesorios (bolsos, bolsas, riñoneras, carteras, billeteras, gorras, llaveros, pasaporteras, correas para cámaras, petates...) *made in Madrid* aquí y fuera de nuestras fronteras (la mitad de su producción va a Estados Unidos y Japón). Y es un negocio que empezó un poco a lo

loco, como ella misma confiesa. "Acabé la carrera y me puse a trabajar. Como siempre había hecho regalos a mis amigos con telas, hice más y las vendí... Todo como un juego, sin vivir de ello, tomando las decisiones en función de lo que yo quería hacer, no de las decisiones empresariales más sensatas", explica Laura Martínez del Pozo. Que añade: "Mucha gente se plantea: tengo que vender en esa tienda o tengo que vender en todas estas tiendas porque si no, no

ingreso, pero yo hui de eso. Ahora me pasa lo mismo con el volumen: si alguien quiere 10.000 unidades y sólo puedo hacer 2.500, sólo hago 2.500. La marca la registré en 2003. Fui creciendo poco a poco. Hacía 10 carteras y las vendía, y con el dinero que ganaba, puesto que no dependía de ello porque tenía otro trabajo, lo invertía en comprar telas y hacer 50 u 80 más. Fui creciendo con recursos propios, de forma muy lenta, pero sintiéndome a gusto, haciendo las cosas como quería...".



3. No sé llevar un negocio

Que la falta de formación no sirve de excusa para no emprender lo demuestran el número cada vez mayor de emprendedores que lo hacen con menos de 23 años. Sacan adelante proyectos como **Fluff**, una marca de juguetes con contenido psicológico (muñecos

para ayudar a niños con fobias y miedos) creada por Marta Rueda y Alberto Romero, una psicóloga y un diseñador gráfico; **Grupo Viajes Outlet**, una agencia de viajes que ya cuenta con 59 franquiciados y que creó Jordi Alcaraz con 17 años o **Capeas-madrid**, una empresa que orga-

niza capeas fundada por Javier Jover cuando estudiaba primero de bachillerato.

¿Qué tienen en común para sacar adelante proyectos sin formación empresarial? Una motivación brutal, hacen lo que realmente les gusta y eso les impulsa en todo momento. Son conscientes de que sólo con su esfuerzo personal conseguirán sacar adelante el proyecto y han contado con mucho apoyo familiar, al menos anímico, y con asociaciones profesionales, organismos y universidades que les han ayudado a solventar sus lagunas.

De ellos podemos aprender que, si nos obsesionamos con tener como emprendedores todas las habilidades que nos ponen en una lista, es normal que muy ➡



Jordi Alcaraz, Javier Jover y Marta Rueda con Alberto Romero; que emprendieron sin tener experiencia.



"En 2008 dejé un trabajo estupendo. Nunca pensé en tener una tienda propia. Fue algo accidental. Cogí el local para trabajar, pero tenía un escaparate muy grande. Poníamos

cosas por ponerlas ahí y la gente entraba y preguntaba si estaban en venta. Así empezó a convertirse en una tienda de verdad. Ahora veo que es bueno tener una porque

me ayuda a conocer cómo ven los clientes el producto, cómo hay que colocarlo, sobre los precios...", añade Del Pozo, que en 2005 ya vendía en la tienda del Museo Reina Sofía.

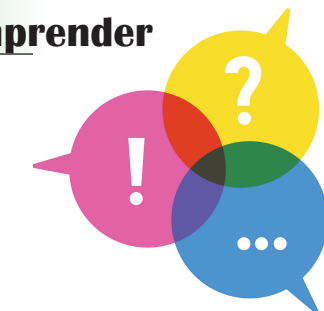
Laura Martínez del Pozo creó la firma Peseta desarrollando su gusto por la moda.



la aventura de emprender

➡ pocos nos veamos a la altura. En el momento actual, de hecho, es mucho más frecuente ver proyectos de éxito que salen adelante con equipos multidisciplinares en los que los socios se complementan en aquello que les falta a cada uno que negocios creados en solitario. Normal, los negocios innovadores requieren experiencia en muchos campos y es casi imposible encontrarlos todos en una sola persona.

Si no puedes arrancar tu idea porque necesitas alguien que te complemente (sea por falta de conocimientos en alguna parte



del desarrollo del negocio o por falta de financiación) es obvio que será mejor buscar compañía a quedarte solo a llorar por los rincones porque no puedes sacar adelante tu proyecto o, todavía peor, lanzarte sin paracaídas en un negocio que va a fracasar sí o sí porque te falta una pata fundamental desde el principio.

Busca un socio que esté dispuesto a comprometerse al mismo nivel que tú

Sabemos que encontrar un buen socio es difícil. Y que elegirlo mal ha arruinado muchos proyectos emprendedores que de otra forma podían haber salido bien. Pero no deberías renunciar a tu idea por no compartirla con otros. Emplea el tiempo que sea necesario, pero si lo necesitas, búscate un buen socio.



CÓMO ELEGIR UN BUEN SOCIO

Lo fundamental es tomar las precauciones necesarias para evitar en lo posible los riesgos que conlleva emprender en compañía de un mal socio. Uno de los más habituales es que una de las partes se implica más que la otra. Vale, pues sabiendo ya eso de antemano, busca un socio que esté dispuesto a comprometerse al mismo nivel que tú, además de ser alguien con quien te llevas bien.

Compromisos durante el proyecto. Deja por escrito cómo y en qué

se compromete cada parte. Lo ideal es que si buscas un socio para que te acompañe al cien por cien en el desarrollo de tu idea, es que todos os comprometáis también al mismo nivel económicamente. Si no lo hacen, ya tienes una pista sobre lo que te espera: tienes un socio capitalista. Si eso es lo que necesitas, adelante. Si necesitas un nivel de implicación mayor, mejor buscar otro socio.

Prever el fin de la empresa. Deja claro, bien a través de un pacto de

socios o de los estatutos, qué ocurrirá con la sociedad en caso de que haya desavenencias: qué pasa si uno de los socios quiere vender; a qué se dedica cada uno dentro de la empresa, delimitando bien las funciones y quién se queda con la empresa en caso de que surjan problemas. Si no queda reflejado por escrito, será muy difícil decidir quién se queda con qué y a qué precio. En el momento de la ruptura, habrá que decidir también cuánto cuesta la empresa. Y no será



nada fácil. Una cosa es la valoración de los bienes, sin más, y otra el fondo de comercio y el valor de los intangibles (cartera de clientes, marca...).

Deja por escrito a qué se compromete cada socio y qué pasaría en caso de discordias.

4. Miedo al fracaso

Decía Albert Einstein que “quien nunca ha cometido un error nunca ha probado algo nuevo”. Si alguien te dice que no se ha equivocado nunca, o miente, o no ha intentado hacer nunca nada extraordinario.

Cuando preguntamos a directivos y empresarios de éxito si se han equivocado alguna vez, la pregunta les coge por sorpresa. Están más acostumbrados a hablar de sus éxitos que de sus fracasos. Afortunadamente esto ha ido cambiando con los años y ya son muy pocos los que te dicen sin ambages que nunca han



Luis García y Miguel Ángel Taramón, fundadores de Cupra Studios.

CUPRA STUDIOS

“Teníamos mucha formación técnica, pero necesitábamos un perfil comercial”

Se dice a menudo que el emprendedor es el mejor comercial, pero no todos tienen desarrollado ese perfil. Los jóvenes fundadores de la firma Cupra Studios no lo tenían cuando crearon su empresa. “Formación técnica tenemos mucha, pero necesitábamos un perfil más comercial. Acabábamos de terminar un videojuego (ganador del certamen Wii-

deojuegos 2010), nos quedaba el proyecto para acabar la carrera y, o nos íbamos a trabajar por cuenta ajena, o investigábamos qué podíamos hacer por cuenta propia”, explica Luis García, uno de los tres fundadores de Cupra Studios.

Falta de formación empresarial

“Necesitábamos asesoramiento para ver qué podíamos hacer con el

potencial técnico que teníamos. En Madrid on Rails (un vivero de la localidad madrileña de Vicálvaro) nos lo ofrecieron. En principio, sin ánimo de montar una empresa, veníamos sólo a trabajar, aprovechando las instalaciones. Nos comprometimos a un trabajo diario y constante. Acabamos la parte final del trabajo. Y en estas estábamos cuando un socio

inversor nos planteó montar la empresa y dedicarnos a ello”, añade García.

“La mayor parte de estudios de videojuegos están descompensados en la parte comercial. Son desarrolladores con muchas ideas, pero sin dinero para llevarlas a la práctica, con lo que al final no son buenos productos”, comenta Miguel Ángel Taramón, su socio. Creamos juegos en

un punto intermedio entre los *juegos casual* (reducida calidad técnica, simplicidad máxima) y los *hardcore games* (elevada calidad técnica, complejidad y alto coste de adquisición) para llegar a un público que hasta ahora no ha recibido mucha atención por parte del sector. Y utilizamos herramientas que nos permiten producir en plazos cortos y con costes reducidos”.

cometido un error. Se va humanizando el perfil de la persona de éxito. Menos mal. Otra cosa es que se animen a decirte cuáles fueron esos errores de su pasado. La mayoría no se acuerdan o te cuentan una anécdota insustancial de la que no se pueden sacar muchas conclusiones.

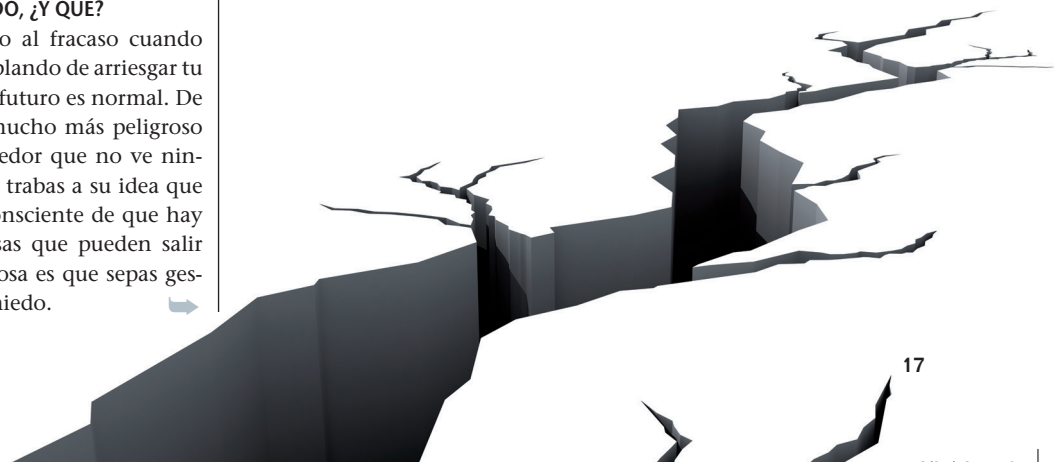
Y es una verdadera pena porque de los errores de los demás se aprende mucho más que de sus éxitos (afortunadamente los emprendedores no tienen miedo a contárnoslos). Muchos de esos errores son de libro, se repiten continuamente una y otra vez entre los novatos que se meten

a crear empresas. Y en cambio muchas de las situaciones que los emprendedores de éxito vivieron en un momento dado resultan muy difíciles de replicar en el momento actual.

TENGO MIEDO, ¿Y QUÉ?

Tener miedo al fracaso cuando estamos hablando de arriesgar tu dinero y tu futuro es normal. De hecho, es mucho más peligroso el emprendedor que no ve ningún tipo de trabas a su idea que el que es consciente de que hay muchas cosas que pueden salir mal. Otra cosa es que sepas gestionar ese miedo.

Evita el miedo al fracaso analizando si puedes superar ciertos riesgos calculados



DIGITAL METEO

Tres intentos y una oportunidad real

Lo habitual es que cuando fracasamos tengamos que empezar de cero con otra idea de negocio diferente. Pero a veces ocurre que uno fracasa una vez con un negocio y lo vuelve a intentar y vuelve a fracasar. Y lo vuelve a intentar y da en el clavo. Tres intentos y dos fracasos les ha costado a los fundadores de Digital Meteo convertirse en empresarios. Ellos son una buena muestra de uno de los errores más habituales que te hemos comentado en este capítulo: tienes una buena idea, pero resulta que no tienes negocio.

La auténtica oportunidad

Ahora pongamos a prueba tu capacidad para detectar oportunidades. ¿Qué crees que es negocio: una empresa que vende imágenes de caza de tormentas a televisiones y diarios, una red social de aficionados a la meteorología o una empresa que vende información meteorológica a empresas para fidelizar a sus clientes o para mejorar su desempeño?

La respuesta correcta es la tercera, que es la que han puesto en marcha a partir de un plan de negocio. Sí, antes no lo habían hecho (otro error de novato). "Hemos tardado en dar con la tecla correcta. Concretamente, dos años. Primero, vimos que nadie compraba las fotos y los reportajes, por muy buenos que fueran. Luego nos dimos cuenta de que la red social no era monetizable. Así que decidimos dar otra vuelta de tuerca:

ofrecer servicios meteorológicos a empresas, que tienen necesidades y que pagan por ellas. ¿Por qué dirigirnos a empresas y no al público en general? Porque no podemos dar un servicio a 40 millones de españoles, pero sí a 40 empresas y que esas empresas lleguen a un millón de personas. Le ofrecemos una información que nadie más tiene, se la damos sólo a él y se la adaptamos a sus necesidades. No es la información a granel de la televisión, y les hablamos en su idioma: traducimos la información meteorológica", explica Emilio Rey, uno de los fundadores.

Emilio Rey,
Luis Miguel
González y
Javier del Val,
fundadores de
Digital Meteo.



Si tienes un producto muy innovador, debes explicarlo bien a tu público potencial

➔ Para superar esa parálisis empresarial analiza bien tu idea, los riesgos reales que comporta, pregúntate si puedes superar ciertos pequeños riesgos calculados o si puedes compartir esos riesgos con otras personas, socios. Si el proyecto es viable, hazlo.

Debes pensar que fracasar forma parte del aprendizaje como futuro empresario. Que siempre vas a sacar algo positivo y que ésta no es tu única oportunidad. Fracasar es tan necesario y tan enriquecedor que incluso se ha convertido en un plus para que confíen en ti.

Es más fácil conseguir un crédito si cuentas que has creado antes un negocio y te ha ido mal, que si vas diciendo que es tu primera idea y que nunca te has equivocado. Y tiene toda la lógica del mundo. Si a pesar de haber fracasado sigues insistiendo, es que tienes madera de emprendedor. Y lo más importante, has aprendido en qué te equivocaste antes. Al menos ese error

no lo volverás a cometer. Podrás cometer otros, pero no el mismo. Habrás analizado mucho más los riesgos. Ya no eres un emprendedor novato, idealista y suicida. Empiezas a ser un emprendedor con credibilidad.

5. No conozco el mercado

Otra frase para recordar. En esta ocasión de un emprendedor histórico: Henry Ford. El inventor del mercado de automóviles tal



Henry Ford creó una innovación disruptiva (revolucionaria) al dar el salto del coche de caballos al automóvil actual.



Antonio Muíños, fundador de Conservas Porto-Muiños, la primera firma en comercializar algas de Galicia.

y como lo conocemos dijo en su día: “Si hubiera preguntado a mis clientes qué es lo que necesitaban, me hubieran respondido que un caballo más rápido”.

Esta frase desmonta rápidamente cualquier creencia sobre la necesidad de conocer el segmento al que queremos atacar. ¿Cómo domina un empresario revolucionario un mercado que no existe? Resulta obvio que si intentas crear un negocio sin experiencia en sacar adelante nuevos proyectos y sin conocimientos del mercado tienes muchas

papeletas para fracasar. Pero saber mucho de un segmento no es garantía de nada, como tampoco significa que vayas a fracasar por lo contrario. En el mundo del emprendimiento hay muy buenos ejemplos de personas que han triunfado en mercados que no conocían, porque o bien tenían cualidades para emprender, o se han rodeado de un equipo experto en ese negocio. El ejemplo de Antonio Muíños que te contamos en el cuadro de la derecha es una buena muestra de lo que hablamos.

CONSERVAS PORTO-MUIÑOS

Antonio Muíños, inventor de las algas ‘gourmet’ en nuestro país

Entre los emprendedores lanzados en negocios nuevos uno de los recurrentes en la revista es Antonio Muíños, fundador de Conservas Porto-Muiños. Seguramente porque es una *rara avis* en esto de ser emprendedor. Y a fuerza de ver tantos ejemplos de personas que emprenden se va desarrollando una inclinación natural por lo que se sale de la norma.

Sin referencias

Muíños creó su empresa de algas en el año 2000, sin tener ni idea del negocio de las algas. Y lo que es más, sin saber si tenía mercado en España. Aquí no somos consumidores de este tipo de productos. Malo. No tenía donde mirarse, ni un consumidor al que vender. Ante una situación

así, cualquier persona sin iniciativa, sin confianza en sí misma y sin orientación al riesgo *sale por patas*. Pero con estas tres cualidades a su favor, alguien que no conoce el mercado saca pecho y se lanza. Muíños tenía experiencia en creación de empresas (partía de una fábrica de conservas de setas que no iba bien por la competencia de fuera) y decidió reinventarse y entrar en un mercado virgen en España. La idea se la dio el análisis de las oportunidades que tenía en su entorno: Galicia. Un litoral plagado de algas en las que nadie antes vio una oportunidad. Entrar en un mercado que no conoces y que no tiene un público cautivo, ni siquiera entrado en materia, obliga a ser muy creativo. Él lo ha sido en

la forma de comercializar el producto. Se ha recorrido ferias en las que ha organizado degustaciones con profesionales, medios de comunicación y público en general. Y ha hablado con los mejores cocineros del país, como Ferrán Adrià o Juan María Arzak, para que las introdujesen en sus recetas. Había que crear mercado.

Resultados tardíos

Pero también han tenido que aprender sobre la marcha. Tardaron dos años y medio en vender su primera alga. Hoy venden 15.000 kilos al año y facturan cerca de tres millones de euros. Ergo, si no conoces el mercado, necesitas mucha habilidad emprendedora y comercial para emprender. Pero poderse se puede.



la aventura de emprender

6. No puedo ser emprendedor a tiempo parcial

Otra creencia paralizante: “Para emprender en serio tengo que dejar mi trabajo y dedicarme al proyecto cien por cien”. No es cierto. Habrá negocios que para salir adelante necesiten que les dediques las 24 horas del día.

Pero hay otros muchos que permiten testarlos sin hacer semejante sacrificio.

Y aquí se nos ocurren dos ejemplos cercanos. Uno de un amigo, José Antonio Tercero, que montó **Movilonia**, una tienda online que vende accesorios para móviles, trabajando como periodista

en nuestra empresa. Estuvo varios años compatibilizando los dos empleos y se marchó cuando el negocio ya iba bien. Ha sido de las poquísimas personas que conocemos del mundo del periodismo que decidió lanzarse sin que le hayan despedido del trabajo. Ahora está pensando en su segundo proyecto.

El otro ejemplo es también de comercio electrónico: **Xopso**, una web que ofrece productos con descuentos salvajes. Su diferencia respecto al resto de plataformas similares es que ofrece un producto al día. Uno solo. Y que suelen ser productos diferentes a los que puedas encontrar en otros lugares. Con un punto divertido, original, que llame la atención.

Sus fundadores trabajaban como directivos en una de las plataformas líderes del mercado en venta de cupones descuentos, ahí se conocieron, y decidieron emprender sin dejar el trabajo. Dieron el salto de verdad cuando vieron que funcionaba, a los pocos meses, y empezaron a hablar con inversores para desarrollar el proyecto a lo grande.

ERRORES TONTOS QUE TE PUEDEN COMPLICAR LA VIDA

Si no tienes experiencia en esto de crear una empresa, conviene que analices detenidamente los



Hans Christ, fundador del comercio de ofertas **Xopso**, que creó trabajando en otra empresa similar.

errores más habituales que se cometen al montar un negocio. Es cierto que no siempre son errores que llevan al fracaso, pero sí pueden complicarte (y mucho) la vida, tanto en el momento de arrancar como en el futuro. Por cierto, léelos despacio, porque si los hemos llamado *tontos* es porque, precisamente, se cae en ellos con mucha frecuencia y son muy fáciles de evitar.

1. No te saltes la elaboración del plan de negocio

Se dice hasta la saciedad que hay que hacer un plan de negocio an-



No siempre para emprender en serio hay que dejar el trabajo



José Antonio Tercero, fundador de **Movilonia**, emprendió desde el trabajo.

tes de arrancar. Hay mil plantillas y consejos sobre cómo hacerlo. Pero llegado el caso, la mayoría *pasa*. Demasiado complicado o exceso de confianza en el proyecto. Si total para montar un bar, yo no necesito un plan de empresa.

Piensa que, como mínimo, y por sencillo que sea el negocio, debes hacer un plan de empresa básico: analizar quién es tu competencia, cómo vas a comercializar el producto, cómo vas a obtener los ingresos, el precio que puedes poner a tu producto, el margen de beneficio que te queda, los costes fijos que con ese margen puedes asumir... (En el capítulo 5 te explicamos más detalladamente cómo hacer un plan de negocio).

2. Abarcar un mercado demasiado amplio

Cuando se empieza, hay siempre una obsesión por abarcar un mercado muy amplio. Se piensa, erróneamente, que si sabemos hacer muchas cosas vamos a llegar a más. Pero resulta que la

mayoría de las veces es una idea equivocada. Te hace perder clientes, porque eres uno más.

Seguro que recuerdas cómo hace unos años cualquier empresa de servicios se definía a sí misma como “somos una empresa de servicios integral”. Se puso de moda el término y todo el mundo sabía hacer de todo. Ahora estamos en la era de la especialización, de los pequeños negocios que son los mejores en una pequeña parcela de mercado; y a menudo en mercados maduros es lo que mejor funciona. En el siguiente capítulo te damos buenos ejemplos de empresas que triunfan precisamente porque se han hiperespecializado.

3. Enrocarte y no querer reajustar tu idea inicial

Es la otra cara de la moneda anterior. Puede ocurrir que tu planteamiento inicial no se ajuste a la realidad y que tengas que redefinir tu idea. Cambiar de tercio. Se supone que si tu negocio está bien pensado no te debería ➡



Es más fácil triunfar como especialista en un nicho que abarcar demasiado



Antonio Molina, uno de los fundadores de Plant Response Biotech.

PLANT RESPONSE BIOTECH

El error de aspirar a todo el mercado

A la hora de analizar la viabilidad de este negocio que se dedica a crear vacunas para plantas (explicado de forma sencilla), Antonio Molina y Pablo Rodríguez, investigadores de la Universidad Politécnica de Madrid, se encontraron con una de las primeras lecciones que aprende un emprendedor universitario de base tecnológica: necesitas desarrollar una tecnología propia patentable, no convertir tu conocimiento en una empresa de servicios. La segunda lección:

que es más negocio especializarse en un cliente o un campo concreto que intentar abarcarlo todo. “Hay que tener un campo de desarrollo tecnológico claro. No hay que intentar abarcar esa área y, además, todos los campos adyacentes porque, así, lo que haces es diluir el potencial de tu idea de negocio”, asegura Antonio Molina. Cuando se dieron cuenta de que ser especialistas en algo era más negocio que buscar oportunidades en todo su campo de actuación es cuando

dieron con el negocio de verdad. “Redefinir nuestra idea de negocio nos ha llevado un año y medio. En ella inicialmente participaban varias personas con diferentes experiencias e ideas, unas más maduras que otras. Y unas tenían una base tecnológica patentable mientras que otras no. Ha sido un proceso largo. Nos hemos centrado ahora en la actividad que otras no. Resulta crítico tener una base tecnológica, un mercado claro y no intentar abarcar muchas cosas”, añade.

la aventura de emprender

➡ pasar, pero como sucede muy a menudo que a la hora de materializar lo que tenemos en la cabeza no se ajusta a lo que nos rodea, debemos estar preparados para dar un giro y adaptarnos como un camaleón. Puede ser necesario un pequeño reajuste o un cambio de 180 grados. Echa un vistazo al capítulo 4, sobre el modelo de negocio, y verás muchas formas de reajustar una idea. Aquí, de momento, te dejamos un testimonio de unos emprendedores (los fundadores de **Tabiques Inteligentes** que puedes leer en el cuadro) que han sobrevivido porque se die-



Pedro Izquierdo, fundador de Tabiques Inteligentes, un producto de seguridad antibutrón.

Si el mercado local no está preparado para tu idea, busca otros países de fuera

ron cuenta a tiempo de que había que hacer un pequeño reajuste para que la idea funcionase.

4. No calcular bien el momento adecuado para lanzar el proyecto

Salvo que tengas entre manos un negocio de servicios, vas a depender de terceros para sa-

car adelante tu proyecto. Bien para fabricar tu producto o para venderlo. ¿Qué harías si te has marcado una fecha de salida al mercado y llegado el momento no estás preparado, porque el producto no es el adecuado o porque te ha fallado alguna otra parte de tu engranaje?

A la hora de lanzar tu idea,



Eugenio Mendoza, fundador de Gusteu, una firma de ingeniería de menús, buscó su oportunidad fuera.



TABIQUES INTELIGENTES

Cambiar la idea inicial para ser rentables

Nuestra idea era un sistema de alarma antibutrón. La idea inicial, antes de sentarnos a elaborar el plan de negocio, era fabricar nosotros. Al principio habíamos contemplado arrancar a lo grande, comprando la maquinaria. Así podíamos crecer a medida que fuese creciendo el mercado. Como montamos el sistema, podemos

comprar la materia en bruto y modificarla con unas mecanizaciones, pero decidimos externalizarlo para que la inversión en activos fijos fuera baja", explica Pedro Izquierdo, fundador de este negocio. Otro cambio que tuvieron que hacer sobre su idea inicial fue el enfoque del mercado. "En principio, nos planteamos presentar el produc-

to únicamente a las grandes empresas de seguridad y a entidades financieras. Estas últimas con las fusiones nos han retrasado. Y las grandes compañías de seguridad lo que quieren es un producto que ya esté en el mercado, testado y que no le dé ningún problema. Ahí decidimos presentárselo a las pequeñas y media-

nas empresas de seguridad, que nos están respondiendo. Ahora hemos llegado a un acuerdo de comercialización con una consultoría de seguridad a nivel nacional, que se va a dedicar a comercializar el producto y nosotros a suministrarlo y a instalarlo. Esto nos ayuda a llegar a sitios a los que no podríamos llegar", continúa.



tienes que tener muy claro el concepto *time to market*: elegir el mejor momento para salir con tu negocio al mercado.

Otra cosa que debes tener muy clara es que el *time to market* no es el mismo en todos los mercados. Puede ocurrir que no se cumpla aquí pero sí en otros. Esto es lo que le sucedió a Eugenio Mendoza, fundador de **Gusteu**, una empresa que se dedica a la ingeniería de menús. Es decir, han lanzado una aplicación que permite sacar la mayor rentabilidad posible a los menús de los restaurantes.

Mendoza había pensado lanzar este producto en España, pero el mercado no está todavía preparado para él. Aunque no por eso se dieron por vencidos. “Decidimos que lo ideal sería salir en Estados Unidos y Reino Unido, sin descartar otros mercados como Brasil, Japón, Malasia e India. Parece mentira que países como España y Francia, con mucha cultura culinaria, no estén interesados en sacar la mayor rentabilidad posible a sus menús, es más, muchos ni tienen estudios sobre la rentabilidad de su carta”, asegura el fundador de **Gusteu**.

5. No saber calcular la dimensión real de la idea

Se puede pecar tanto por exceso como por defecto. Por exceso, buscando lo más caro, invirtien-

do en activos fijos que se pueden contratar por *leasing* o *renting*...

Pero es mucho más habitual pecar por defecto. Ser baratos para ser más competitivos. Y es algo que sucede mucho en los emprendedores que ofrecen servicios. Se infravaloran.

6. No invertir en crear una imagen de calidad

Con tal de no gastar, uno termina intentando hacerlo todo y empieza con un modelo de negocio *chapuza*. Para diseñar su web echa mano de un amiguito que se lo hace gratis o por muy poco dinero, gestiona todos los trámites sin ayuda, se encarga también de la labor comercial, del desarrollo del producto...

Si la empresa tiene mala imagen desde el principio, malo. Nadie confía en una marca desconocida que de entrada ya parece *cutre*. Subcontrata. Hay empresas especializadas en pymes para todo tipo de servicios: diseño de marca, la comunicación, diseño de productos, etc. Si, además, quieres vender por Internet, debes tener en cuenta que una web que no se conoce no vende. Si no tienes recursos propios, busca empresas como E-tecnia, que te diseñan toda la estrategia: el *site*, el SEO, etc. todo lo necesario para atraer clientes, por un precio de 3.000 euros al año.

IDEAS PARA RECORDAR

A estas alturas ya te habrás dado cuenta de que la crisis no puede ser una excusa para no emprender. Que el momento no importa si tú estás preparado para hacerlo. Habrás comprendido también que no hace falta tener experiencia para tener éxito. Que emprender por necesidad tampoco es síntoma de nada. Y que las carencias que puedas tener las puedes cubrir buscando personas que te complementen. ¿Cuáles de todas las que nos indican los expertos pueden fallarte a ti?

1. ¿Confías en tu idea?

“No basta con tener ideas, además, hay que tener claro cómo se van a desarrollar. Hazte esta pregunta: ¿Sabes cuáles son las características que definen la oportunidad de negocio que has detectado? Debes centrarte en la oportunidad y, a partir de ahí, comenzar a buscar todos los medios que te van a permitir dar respuesta a esa oportunidad antes que otros”.

Michael Roberts, profesor de la Harvard Business School.

2. ¿Estás preparado para asumir riesgos?

“Debes estar dispuesto a arriesgar el poco o mucho dinero del que dispongas e, incluso, tu entorno familiar”.

Eugenia Bieto, directora general de ESADE.

“Si tienes miedo a emprender, plantéate qué es lo peor que te podría ocurrir si no lo haces”.

Tim Clark, coautor del Bestseller *Tu modelo de negocio*.

3. ¿Puedes soportar la incertidumbre?

“Hay que asumir que en los procesos de toma de decisiones no siempre podemos llegar a controlar todas las variables. Sé cauto y aprende a vivir así”.

Isidro de Pablo, Director del Centro de Iniciativas Emprendedoras (CIADE) de la UAM.

4. ¿Sabes vender tu idea?

“Si sales en un mercado nuevo tienes que tener muy clara en tu cabeza cuál es la argumentación que explica qué cambio se ha producido en los consumidores o en el mercado para que haya surgido esa oportunidad”.

“Si se trata de un mercado maduro, tienes que tener muy claro en qué medida y de qué forma vas a ser capaz de modificar ese mercado”.

Michael Roberts.

5. ¿Tienes capacidad para hacer contactos?

“El emprendedor no actúa aislado, el desarrollo de su proyecto, su puesta en marcha

y su crecimiento y éxito van a depender de las relaciones que establezca en diferentes ámbitos”.

Begoña Beviá, del Área de Iniciativa Emprendedora de la EOI.

6. ¿Cómo andas de capacidad de comunicación?

“Todos los emprendedores de éxito son buenos o excelentes comunicadores. Son capaces de expresar deseos, necesidades, objetivos, ideas a sus socios, clientes y proveedores”.

Luis Puchol, socio fundador de Puchol y Asociados Consultores en RRHH.

7. ¿Tienes madera de líder?

“Puedes empezar solo, pero a medida que el negocio vaya creciendo tienes que empezar a soltar lastre. Y para eso necesitas un buen equipo. Debes ser capaz de reclutar a las personas adecuadas, saber delegar y aprovechar el potencial de cada uno de tus jugadores”.

Eugenia Bieto.