

Amadeo Farías

LOS 11 MANDAMIENTOS DEL GESTOR SUPERVIVIENTE



**Gestionar
lo importante**

Cómo asegurar que
tu emprendimiento o Pyme
supere el Valle de la Muerte
al arrancar de cero,
donde la mayoría fracasa

Desclée De Brouwer

Liderazgo  Empresa

LOS 11 MANDAMIENTOS DEL GESTOR SUPERVIVIENTE

Gestionar lo importante

Cómo asegurar que tu emprendimiento
o Pyme supere el Valle de la Muerte
al arrancar de cero, donde la mayoría fracasa

Amadeo Farías

DESCLÉE DE BROUWER

© Amadeo Farías, 2024



© EDITORIAL DESCLÉE DE BROUWER S.A., 2024
Henao, 6 - 48009 Bilbao
www.edesclée.com
info@edesclée.com

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos -www.cedro.org-), si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-330-3285-0
Depósito Legal: BI-01461-2024
Impresión: Grafo S.A. - Basauri



Índice de contenidos

Prólogo	11
Unas palabras antes de comenzar.	15
Parte 1: La Preparación	25
Mandamiento 1. Blinda la calidad de tu producto contra malas experiencias.	27
Mandamiento 2. Haz estimaciones de resultados coherentes y realistas.	49
- Parte I.	55
- Parte II	70
Mandamiento 3. No creas en el éxito cortoplacista.	95
Mandamiento 4. Crea un equipo potente.	101
Mandamiento 5. Gana la primera de todas las batallas: las ventas de prueba	123
Parte 2: La Ejecución y El Control.	159
Mandamiento 6. Conoce y respeta el plazo de maduración del negocio	161
Mandamiento 7. Promociona tu nuevo negocio desde el momento uno de su lanzamiento	177
Mandamiento 8. Mantén el foco en los momentos difíciles	199
Mandamiento 9. Crecerás, pero vigilarás tus coste	205
Mandamiento 10. Promueve la Disciplina Operativa y el esfuerzo coordinado.	227
Mandamiento 11. Construye tu red de contactos.	255

Resumiendo	269
Lecturas recomendadas	277
Anexos	279



Prólogo

Cuando Amadeo me pidió escribir un prólogo para esta obra maestra, inicialmente no sabía por dónde empezar. Después de haber fundado 15 negocios en los últimos 26 años, me siento más torpe que nunca. Quizás esa es la mayor lección de la vida: por mucho que sepamos, siempre podemos aprender más, y con la experiencia nos damos cuenta de lo que aún nos queda por conocer. Partiendo de esa base, considero este libro tan útil que lo mantendré a mi lado siempre, al nivel de obras como *The Hard Thing About Hard Things* y *The Great CEO Within*. Prácticos, sencillos e imprescindibles, estos libros te evitan aprender a base de golpes y cicatrices, como algunos de nosotros hemos hecho hasta ahora.

En cuanto a los mandamientos que se presentan, me permito añadir algunos comentarios personales a cada uno:

- **Brinda la calidad de tu producto contra malas experiencias:** Uno de mis primeros clientes era israelí, extremadamente exigente. Tuve pesadillas por culpa de este hombre, pero gracias a sus demandas, nuestro servicio mejoró tanto que nuestro crecimiento se aceleró significativamente.
- **Haz estimaciones de resultados coherentes y realistas:** Quería ser Jack Welch (en su época, considerado el maestro, aunque las cosas cambiaron después). Sufrí mucho al darme cuenta de que no éramos capaces de alcanzar el nivel de General Electric. Aunque tenía 200 empleados y trabajábamos a nivel global en una época en la que los medios de comunicación eran el fax y el teléfono, me parecía poco. ¡Qué error! Hay que disfrutar de los logros día a día.

- **No creas en el éxito cortoplacista:** Fundé mi primera empresa formal en el año 2000, y sigue funcionando hasta hoy. Esto es un maratón, no un sprint, y por eso mismo es esencial disfrutar de los logros cada día.
- **Crea un equipo potente:** No puedes ser experto en todo; con suerte, serás experto en algo. Uno de los consejos más valiosos que he recibido vino del CEO de Kingfisher, quien en una entrevista mencionó que su éxito se debía a rodearse de personas más capaces que él. Si sigues ese consejo, llegarás lejos.
- **Gana la primera de todas las batallas:** las ventas de prueba: Sin ventas, no hay negocio. Para que una empresa sea sostenible en el tiempo, debe generar ingresos superiores a sus costes.
- **Conoce y respeta el plazo de maduración del negocio:** Un negocio es como una barbacoa; si intentas cocinar con llamas, todo quedará quemado por fuera y crudo por dentro. En mi último proyecto, un fondo de capital riesgo, llevamos cuatro años, y estamos casi, casi, listos para escalar.
- **Promociona tu nuevo negocio desde el momento uno de su lanzamiento:** Como ya he dicho, sin ventas no hay negocio, y tus clientes (como mi exigente cliente israelí) te ayudarán a enfocar mejor tu servicio o producto hacia tu público objetivo. La promoción es como una investigación de mercado en directo.
- **Mantén el foco en los momentos difíciles:** La empresa que más beneficios me ha dado la maté por un conflicto tonto con mi socio. En lugar de centrarnos en el mercado y ser ágiles, perdimos el foco. ¡No cometas el mismo error! Para ayudarme a mantener el foco, practico la meditación y el ayuno, lo que me fortalece mentalmente.
- **Crece, pero vigila tus costes:** Si tus ingresos no superan tus costes, morirás. Cuidar de los costes es clave para tener ingresos sostenibles.

- **Implanta la disciplina operativa y el esfuerzo coordinado:** En mi época escolar, practicaba remo. El barco va mucho más rápido si todos reman al mismo ritmo y en el mismo momento. Lo mismo ocurre en un negocio. OKRs, comunicación continua, una misión compartida por todos... Si consigues alinear las fuerzas, los resultados serán espectaculares.
- **Construye tu red de contactos:** Esto lo es todo, especialmente en un mundo dominado por la tecnología y la inteligencia artificial. Es lo que nos diferencia. No puedes ser experto en todo, ni mucho menos el mejor en un mundo de 8 mil millones de personas, pero sí puedes crear ventajas competitivas con tu red de contactos. No lo olvides, te será útil para siempre.

En resumen, siguiendo estos mandamientos, aumentarás significativamente la probabilidad de éxito de tu negocio. Aprende de las cicatrices de otros y evitarás heridas propias. Y por favor, disfruta del viaje. Es duro, pero muy gratificante. Si terminas con una empresa global de 200 empleados, celébralo. ¡Lo merecerás! Este libro te va a ayudar poder disfrutar de ello.

—Tom Horsey

*Emprendedor serial, empresario e inversor.
Managing partner Eoniq.fund, y cofundador
de Startuplabs Spain y The Connected Mobility Hub.*



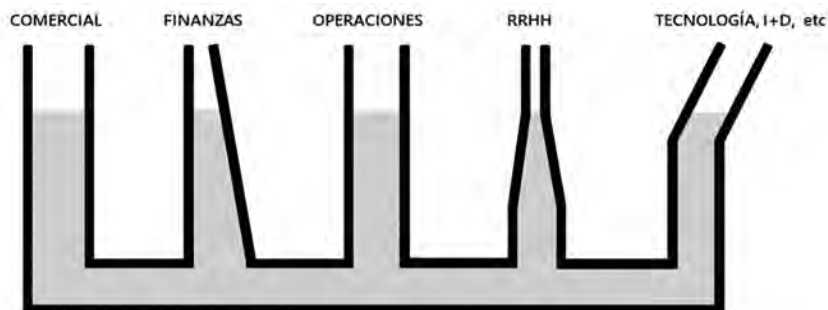
Unas palabras antes de comenzar

Uno de los principales objetivos al crear y gestionar una empresa privada es incrementar su valoración a largo plazo. Así también crecerá tu patrimonio. De esta forma, todas las decisiones de ejecución del negocio que se tomen en las distintas áreas de la empresa han de estar alineadas con ese fin. En consecuencia, la *ejecución de un negocio, como proceso de creación de valor, es un modelo de carácter sistémico, 360°*, debido a que todos los procesos y decisiones de la compañía estarán relacionadas y alineadas entre sí para lograr un objetivo común.

Hoy se ha de considerar que una buena idea ya no es suficiente para lograr el éxito de un negocio. También será necesario implementar una ejecución eficaz en la fase inicial de sus operaciones, ya que es allí donde muchos fracasan. Así, orquestar un nuevo negocio en el competitivo mercado actual es cada vez más complejo y hacerlo requiere, idealmente, de un perfil de emprendedor/gestor cercano al *Polímata¹ empresarial*. Es decir, algo así como un gestor generalista con visión global y un *conocimiento interdisciplinar* de los principales procesos de *Operaciones, Comercialización y Finanzas* de un negocio, los cuales después ha de ser capaz de alinear y gestionar de forma combinada junto a los especialistas funcionales para alcanzar los objetivos comunes. En sentido análogo, gestionar un negocio se asemeja a un *sistema de vasos comunicantes*: los vasos están relacionados entre sí y lo que ocurra en un vaso afectará a todos vasos y al sistema de vasos completo. Del mismo modo, en el ámbito empresarial, una decisión en un área afectará

1 Dícese de aquella persona con un conocimiento profundo en diversas materias científicas o humanísticas.

a otras áreas y también al resultado final de la empresa. En definitiva, lograr el resultado exitoso de un negocio radica en saber combinar de forma eficiente las decisiones de todas sus áreas. Así es como gestionan las empresas exitosas: Son muy buenas haciendo algo y buenas en casi todo lo demás.



De esta forma, el éxito de una empresa y la creación de valor no se explican solo por la excelente gestión de una variable. Ningún negocio vive solo de generar gran cantidad de leads o por tener bajos costes. Por el contrario, el éxito se explica a través de un *modelo multifactorial* que integra los resultados individuales de diversas variables para así construir el resultado total.

$$\text{Éxito del negocio} = (X) \text{ Calidad Producto} + (Y) \text{ Marketing} + (Z) \text{ Ventas} + (D) \text{ Precio} + (H) \text{ Equipo} + (M) \text{ Costes} + (N)n\dots$$

Las estrategias de cada área operativa funcionan en paralelo y alineadas con la estrategia del negocio de modo estratégico, operacional y táctico. Así, la experiencia demuestra que la gestión exitosa de este proceso requiere, fundamentalmente, de una visión 360° a corto, medio y largo plazo de las operaciones, la comercialización y las finanzas. Sin embargo, en esta Nueva Era, muchas veces pareciera que se tiende a lo contrario. Es decir, a promover una visión simplista, y en túnel,

de técnicas de gestión departamentales estancas que buscan obtener *resultados exponenciales* que usualmente no llegan, ignorando que el éxito empresarial es en realidad un modelo multivariante de gestión transversal. Así, no resulta eficaz para los resultados del negocio tener el mejor producto o una habilidad especial para el marketing online, si luego se descuida la gestión financiera o de la calidad. Desconocer este proceso transversal, junto a la inexperiencia para gestionar la *relación causa-efecto entre las variables del negocio*, suele producir una sucesión de malas decisiones de gestión que perjudican a la cuenta de resultados, pudiendo ocasionar el fallo y muerte de la nueva empresa. En este sentido, la estadística es implacable: *más del 50% de las nuevas empresas no llegan al quinto año y +90% de los procesos concursales terminan en quiebras.*

En este contexto de competitividad empresarial y personal, será vital que el orquestador de nuevos negocios considere que la puesta en marcha y gestión de su empresa es, en la práctica, una *tarea de ejecución integrada, transversal e interdisciplinar de las variables y procesos del negocio, desarrollados en diferentes horizontes de tiempo*. Dichos procesos están correlacionados entre sí y tienden a funcionar con un patrón similar en casi todos los sectores al poner en marcha un negocio desde cero, y serán los que producirán los resultados necesarios para sobrevivir al *Valle de la Muerte*. En consecuencia, contar con una visión global de los procesos y una capacidad de ejecución *integrada* serán valores críticos para transformar una idea en un buen negocio a través de un modelo de gestión sistémico, cara a lograr la supervivencia a corto plazo y construir valor patrimonial a largo plazo.

Sin pretender ser un manual, ni establecer leyes inmutables, y con la modestia de las posibles limitaciones del caso, el libro persigue ser educacional en lo que a la preparación y ejecución inicial del *business plan* de nuevos negocios y proyectos empresariales se refiere. Tratando de aportar a emprendedores y gestores un modelo de ejecución

operativa, y soluciones prácticas, que ayuden a lograr una puesta en marcha *razonablemente* exitosa.

Para ello, primero identifica un conjunto de pilares y procesos clave de Operaciones, Finanzas y Comercialización comunes a la implementación de negocios en casi cualquier sector económico, y que de media serán los inductores de los resultados necesarios para sobrevivir en los primeros años de operación. Luego, aporta una caja de herramientas con metodologías sencillas y ejemplos para gestionar con visión 360 esos procesos y evitar potenciales fallos de ejecución o anticiparse a los problemas.

El libro no aporta *soluciones enlatadas* a todos los problemas y situaciones relacionadas con el arranque de un negocio. Pretender hacerlo carecería de humildad y coherencia. Por el contrario, invita a reflexionar con sentido común y visión global sobre algunos factores estratégicos básicos que están detrás del buen funcionamiento y gestión de cualquier negocio. Comenzamos. Disfruta del viaje.

—Amadeo Farías

Cómo utilizar el libro

(1) El libro

El libro apunta a contarte lo que otros libros no cuentan acerca de la gestión de la preparación, ejecución y construcción de negocios desde cero. De forma práctica comparte experiencias y señala acciones críticas a considerar al preparar y lanzar un negocio, y alerta también, de los errores típicos a evitar que hacen que muchos fallen al tratar de lograr la supervivencia de su negocio. Con ese objetivo, el contenido aporta una *base de saber hacer y sugerencias detalladas* que te ayudarán a gestionar de *forma efectiva* el proceso 360° de preparación y ejecución inicial de tu negocio, considerando un modelo de gestión transversal de las variables que serán críticas para superar el Valle de la Muerte, donde muchos fracasan.

Los primeros cinco Mandamientos están orientados hacia la fase de *Preparación* de la puesta en marcha. El resto, aborda la *Ejecución* y el *Control*. Cada Mandamiento tiene una sección de introducción al tema y luego otra que lo desarrolla los detalles y ejemplos prácticos. Algunos temas desarrollados son complejos. Pero se ha tratado de lograr un equilibrio entre concepto y profundidad, cara a lograr una lectura amigable para todo tipo de lectores. Finalmente, aclarar que cuando el libro se refiere a *producto* se está refiriendo a la *Oferta* de la empresa, ya sea un producto o un servicio, y de carácter físico o digital.

(2) Las variables críticas

Las variables del modelo se centran en los procesos de *Operaciones*, *Finanzas* y *Comercialización* al poner en marcha nuevos negocios o relanzar negocios existentes:

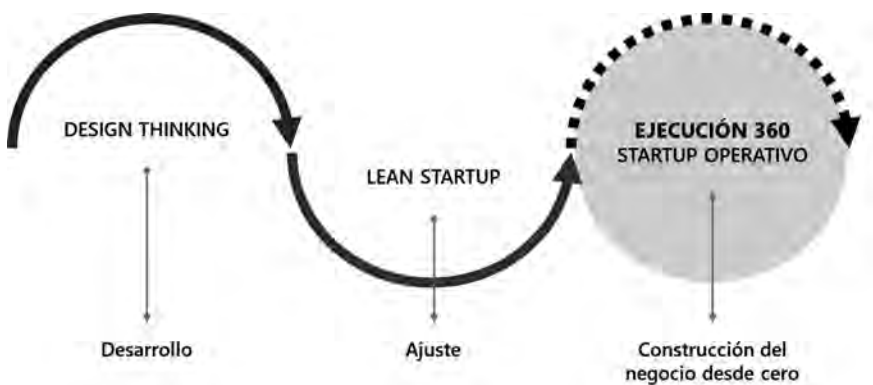
- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. La Calidad. | 7. La Comunicación temprana. |
| 2. La Estimación de resultados. | 8. Mantén el Foco. |
| 3. Evitar la visión cortoplacista. | 9. Crecimiento y sus costes. |
| 4. El Equipo. | 10. La Disciplina operativa. |
| 5. Las Primeras Ventas. | 11. La Gestión de personas en la ejecución. |
| 6. Plazo de Maduración del negocio. | |

La interrelación entre las variables del modelo y negocio, sus distintas fases y los resultados.



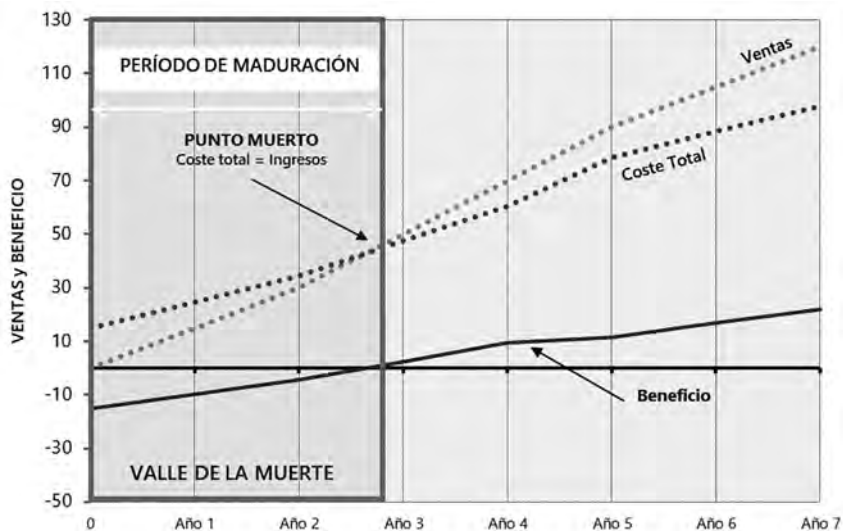
(3) ¿Dónde se inserta este libro en el proceso de startup de tu negocio?

El libro se centra en la *Ejecución de las Operaciones para la construcción del negocio, su liquidez y valor*. Una fase posterior a las etapas de *Desarrollo y Ajuste de la idea* donde llega la hora de la verdad frente al mercado. Cuando una ejecución eficaz del negocio es crítica para lograr la supervivencia de la empresa.



(4) ¿De qué hablo cuando digo startup de un negocio?

Me refiero al período desde la preparación inicial y lanzamiento del negocio hasta alcanzar el Punto Muerto ($Ingresos = Costes$) entre los años 2 y 4. A esta fase también se la llama el *Valle de la Muerte*, porque es cuando la empresa es más frágil en términos financieros y vulnerable a las fuerzas competitivas del mercado, debido a que su negocio es incipiente. Es una fase crítica que la empresa deberá sobrevivir y que resulta compleja de gestionar aun para gestores con experiencia.



(5) ¿Por qué este libro te puede interesar?

De los leads² y las ideas no se vive al poner en marcha un Business Plan. Convertir leads en ventas, y ventas en cobros, no depende solo del esfuerzo del marketer, sino también de la gestión combinada de otras variables que también están detrás de los resultados del negocio, pero que no siempre son tan visibles para el gestor con menor experiencia. Así, el libro te ayudará a comprender y desarrollar la visión global para gestionar algunas variables críticas que intervienen en el *proceso de construcción de un negocio desde cero*. Aportándote herramientas que te ayudarán a concretar tus objetivos de *corto plazo*, pero sin perder de vista el objetivo de creación de valor a *largo plazo*. Luego de la lectura, estarás mejor preparad@ para orquestar y construir tu negocio con éxito a través de una gestión interdisciplinar.

2 *Leads* es un término en inglés extensamente utilizado en el vocabulario de marketing y ventas. En español significaría *un cliente potencial, un cliente interesado o un prospecto*.

(6) ¿Quién es el usuario de este libro?

Este libro es para ti si eres mente inquieta o emprendedor, empresaria, gestor, Project manager o un MBA construyendo tu experiencia ejecutiva, entre otros, y te gusta profundizar en temas de la gestión efectiva y estás buscando pistas para ser más eficaz al preparar y poner en marcha un plan de negocio, gestionando recursos materiales, financieros y humanos, ya sea en un emprendimiento o un nuevo proyecto de negocio dentro de una empresa.

(7) ¿Qué preguntas intenta contestar este libro?

Entre otras, apunta a contestar algunas preguntas que suelen surgir al implementar negocios, tales como:

¿Por qué las estimaciones para el Business Plan son tan importantes y requieren prudencia y realismo?

¿Cómo facilitar al cliente la decisión de sus primeras compras para comenzar a generar liquidez (caja)?

¿Por qué la calidad es tan importante para el negocio y para impulsar las primeras ventas...?

Estas preguntas no suelen tener una respuesta única y requieren indagar en los porqués. Así pues, con una visión práctica se aportan respuestas y pistas que te ayudarán a prevenir posibles problemas.

(8) ¿Por qué hablo de la puesta en marcha de nuevos negocios?

Soy especialista en el lanzamiento de Negocios y en su crecimiento y supervivencia inicial. Por más de 20 años he trabajado en *la preparación y puesta en marcha de nuevos negocios, y relanzamientos en reestructuraciones*, en el sector industrial, de servicios, commodities, exportación y online, gestionando de forma 360° e interdisciplinar Operaciones,

Comercialización y Finanzas. Aprendí esta especialidad en empresas exitosas de bajo perfil cotizadas en bolsa, orientadas hacia la eficiencia y la productividad; y con negocios globales y procesos operativos complejos. Allí entendí a fondo el modelo de gestión integrada de negocios e inversiones y aprendí a resolver problemas y hacer que las cosas sucedan en escenarios adversos. Trabajé en varios países. Después adapté y apliqué esa experiencia en negocios de escala pyme y startups.

A fin de cuentas, la experiencia nos demuestra que la ejecución exitosa de la fase inicial de un negocio consiste en la gestión sistémica de un conjunto de variables y procesos críticos que de media tienen un patrón de comportamiento similar en cualquier sector y tamaño de empresa. Los cuales han de gestionarse de forma prioritaria e interdisciplinar, debido a que influirán *significativamente* sobre la obtención de los resultados necesarios para lograr la supervivencia del negocio en su etapa inicial. No se puede gestionar con éxito con visión de túnel. Una gestión efectiva requiere de un modelo de ejecución global, experiencia práctica y el uso de diferentes tácticas. Algunas de las cuales intento compartir sin tecnicismos y con sentido común y realismo en este libro, esperando que también te sirvan a ti. Hoy, continúo investigando acerca de cuáles son los principales inductores para crear valor económico en negocios que parten desde cero.



Parte 1

La preparación



Mandamiento 1

Blinda la calidad de tu producto contra malas experiencias

Nada puede fallar al lanzar el negocio al mercado

La calidad puede tener un gran impacto durante el lanzamiento de tu negocio o producto. Da lo mismo que el producto del negocio sea tecnológico, de alimentación, industrial, de servicios o una App: Cuando el producto sale al mercado a ganar clientes por primera vez debes de *Blindarlo* contra potenciales fallos de calidad que pudiesen producir una mala experiencia de cliente. *La calidad total* del producto tiene que ser superior y sólida y será determinante para el éxito inicial de tu negocio.

La calidad total a la que me refiero está compuesta por 2 tipos de calidad. Simplificando, podríamos decir que los componentes de la calidad con relación a los negocios son principalmente dos,

- **La calidad del producto**, es decir la *calidad funcional* del producto.
- **La calidad de los procesos internos** y su relación con la *calidad de la experiencia del cliente*.

Ambas calidades conforman la *calidad total* que tiene el negocio. La calidad total es lo que genera *la calidad de la experiencia del cliente*, y esta es la que genera *su satisfacción*. Un cliente satisfecho con la primera compra que realiza es muy probable que vuelva a comprar y genere una compra recurrente.