

# **DE EJECUTIVO A EMPRESARIO**

**Reflexiones prácticas de un empleado  
convertido en empresario**

**Carlos Alonso**

# **DE EJECUTIVO A EMPRESARIO**

**Reflexiones prácticas de un empleado  
convertido en empresario**



Madrid - Buenos Aires - México - Bogotá

© Carlos Alonso, 2009

Reservados los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos

<http://ediciones.diazdesantos.es> (España)  
[www.diazdesantos.com.ar](http://www.diazdesantos.com.ar) (Argentina)

ISBN: 978-84-7978-908-4  
Depósito legal: M. 15.776-2009

Diseño de Cubierta: Ángel Calvete  
Fotocomposición: Estefanía Grimoldi  
Impresión: Fernandez - Ciudad  
Encuadernación: Rústica - Hilo

---

# ÍNDICE



|  |      |
|--|------|
| <b>Autor</b> .....   | XIII |
| <b>Agradecimientos</b> .....                                 | XV   |
| <b>Introducción</b> .....                                    | XVII |
| <b>Capítulo 1.</b> La creación de una empresa.....           | I    |
| <b>Capítulo 2.</b> Factores conceptuales para emprender..... | 5    |
| <i>Aprender bien un oficio</i> .....                         | 5    |
| <i>Escoger la edad ideal para crear la empresa</i> .....     | 7    |
| <i>Estar dispuesto a dedicarse a la empresa</i> .....        | 9    |
| <i>La toma de la decisión</i> .....                          | 10   |
| <i>El perfil del empresario</i> .....                        | 11   |
| <i>¿Cómo soy?</i> .....                                      | 15   |
| <i>Actividad profesional o negocio?</i> .....                | 16   |
| <i>¿Solo o con socios?</i> .....                             | 17   |
| <i>Contratar o no empleados</i> .....                        | 20   |
| <i>¿Cuánto invertir, hasta cuándo?</i> .....                 | 23   |
| <i>Calcular si es rentable ser empresario</i> .....          | 24   |
| <i>Conclusión</i> .....                                      | 26   |
| <b>Capítulo 3.</b> Activos con los que cuento.....           | 27   |
| <i>El capital</i> .....                                      | 27   |
| <i>¿Recursos propios o ajenos?</i> .....                     | 28   |

|  |    |
|--|----|
| <i>Subvenciones y condiciones ventajosas</i> .....                   | 29 |
| <i>¿Tengo clientes?</i> .....  | 32 |
| <i>¿Tengo Proveedores?</i> .....                                     | 34 |
| <i>La importancia de las relaciones</i> .....                        | 35 |
| <i>Modelo de negocio</i> .....                                       | 37 |
| <i>Conclusión</i> .....  | 38 |
| <b>Capítulo 4. Aspectos psicológicos a tener en cuenta</b> .....     | 39 |
| <i>Las tres preguntas existenciales del emprendedor</i> .....        | 40 |
| <i>¿Qué decir y qué no decir a la familia?</i> .....                 | 45 |
| <i>Director General y Propietario</i> .....                          | 46 |
| <i>Ponerse salario</i> .....   | 46 |
| <i>Relativizar</i> .....   | 47 |
| <i>Me gusta donde trabajo</i> .....                                  | 48 |
| <i>Un buen negocio también puede ir mal</i> .....                    | 48 |
| <i>Conclusión</i> .....  | 50 |
| <b>Capítulo 5. Herramientas de gestión</b> .....                     | 51 |
| <i>El Plan de Negocio</i> .....                                      | 51 |
| <i>Marcarse objetivos</i> .....                                      | 53 |
| <i>Asesores profesionales. La importancia de pedir consejo</i> ..... | 55 |
| <i>Externalización</i> .....   | 57 |
| <i>Contratación de personal</i> .....                                | 57 |
| <i>Motivación del personal</i> .....                                 | 60 |
| <i>Internet</i> .....  | 62 |
| <i>Conclusión</i> .....  | 63 |
| <b>Capítulo 6. La importancia de la comunicación</b> .....           | 65 |
| <i>Posicionamiento</i> .....   | 66 |
| <i>Reglas fundamentales de la Comunicación</i> .....                 | 68 |
| <i>Planificación</i> .....   | 70 |
| <i>Conclusión</i> .....  | 72 |
| <b>Capítulo 7. Metodología para crear una empresa</b> .....          | 73 |
| <i>La idea</i> .....   | 73 |
| <i>Los medios con los que cuento</i> .....                           | 74 |
| <i>La ilusión</i> .....  | 75 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Conclusión</i> .....   | 78  |
| <b>Capítulo 8.</b> Conceptos para no pasar de moda.....         | 81  |
| <i>El reciclaje profesional</i> .....                           | 81  |
| <i>Diversificar riesgos</i> .....                               | 83  |
| <i>Pertenecer a alguna asociación o red internacional</i> ..... | 84  |
| <i>Dedicarse tiempo a uno mismo</i> .....                       | 86  |
| <i>El futuro</i> .....  | 87  |
| <i>Conclusión</i> .....   | 89  |
| <b>Capítulo 9.</b> Diez reglas de oro .....                     | 91  |
| <b>Apéndice.</b> El entorno .....                               | 97  |
| <i>Situación económica y empresarial en España</i> .....        | 97  |
| <i>Burocracia y legislación</i> .....                           | 99  |
| <i>Competencia</i> .....  | 109 |
| <b>Bibliografía</b> .....                                       | 113 |
| <b>Webgrafía</b> .....  | 115 |

---

# AUTOR



Carlos Alonso debuta con este libro en su faceta literaria. Licenciado en Ciencias de la Información (Periodismo y Publicidad) por la Universidad de Bellaterra (Barcelona) y formado en administración de empresas por el IESE, lleva veinte años dedicados a la Comunicación. Tras su paso por la multinacional, McCann-Erickson es, desde 1998, Socio Director de la Consultora de Marketing y Comunicación que el mismo fundó: C.A. Grupo de Comunicación. En su trabajo diario como consultor, autor de artículos y conferencias vive plenamente dedicado al asesoramiento y relanzamiento empresarial, labor por la que siente pasión.

---

# INTRODUCCIÓN



La decisión de crear una empresa no siempre lleva bien ponderados todos los factores importantes que la rodean, aunque ésta finalmente pudiera lograr el éxito. Lejos de querer escribir un pretencioso manual de cómo crear una compañía, para lo cual existen voces mucho más autorizadas, he querido exponer algunas reflexiones desde la perspectiva de un ex-directivo de una importante multinacional de la Publicidad y convertido desde hace diez años en un empresario de la Comunicación. Y por otro, he profundizado en algunos errores conceptuales en el desarrollo de un negocio.

Bastantes de las reflexiones expuestas no constan en ningún libro técnico y difícilmente alguien las sacaría a la luz, por ser personales. También es probable que en él se vean reflejadas muchas personas que también hayan tomado la decisión de crear su propia empresa. Pero este libro no solo está dirigido a ejecutivos sino a otras muchas personas que en la era del autotrabajo que nos ha tocado vivir, algún día es posible se planteen crear su propia empresa. No obstante, he intentado hacer un libro con temáticas genéricas, basadas en el mundo de los servicios y que conceptualmente pueden ser aplicables a muchos otros sectores, en el que incluso los empresarios con experiencia también puedan encontrar pinceladas que les estimulen a pensar en factores de mejora.

Por tanto, se trata de un relato de fácil reflexión con el único rigor técnico de mi propia interpretación personal y descrito desde la psicología del emprendedor.

Bastantes de las circunstancias vividas me las podrían haber explicado antes, claro que yo tampoco supe formular las preguntas oportunas en su momento. Otras, ha sido inevitable y formativo vivirlas. En cualquier caso, el trayecto recorrido ha sido muy gratificante y, el intentar explicarlo, personalmente me ha servido para valorar más aún a todos quienes me han ayudado desde la crítica y el apoyo.

Por otro lado, confieso que también me ha sido útil para centrar con más claridad algunos de los pasos que quisiera dar en el futuro, en este difícil papel que es emprender.

A hacer empresa se aprende cada día. Una empresa grande se puede construir con muchos recursos, pero para hacer una gran empresa se necesitan muchas cosas más. Al final, su tamaño no es lo que más las distingue.

Cuando acabas la carrera te crees que te vas a comer el mundo. Con el paso del tiempo te vas dando cuenta de que ese mismo pensamiento lo tienen otras muchas personas que cada día intentan pensar cómo mejorar su estatus profesional, su vida en general. Por tanto, el día a día nos va colocando en el lugar que nos corresponde. De lo que se trata es de optimizar nuestras posibilidades y de concretar cuanto antes aquello que queremos y para lo que estamos especialmente facultados. Tarea —por otro lado— nada sencilla y en la que la actitud juega un gran papel.

Emprender es una opción que te ayuda a madurar de manera acelerada porque constantemente te exige dar respuestas a muchas cosas. Podría enumerar otras muchas razones, pero solo por eso, vale la pena intentarlo.

---

# CAPÍTULO 1



## La creación de una empresa

---

*“Crear una empresa es una decisión trascendente”*

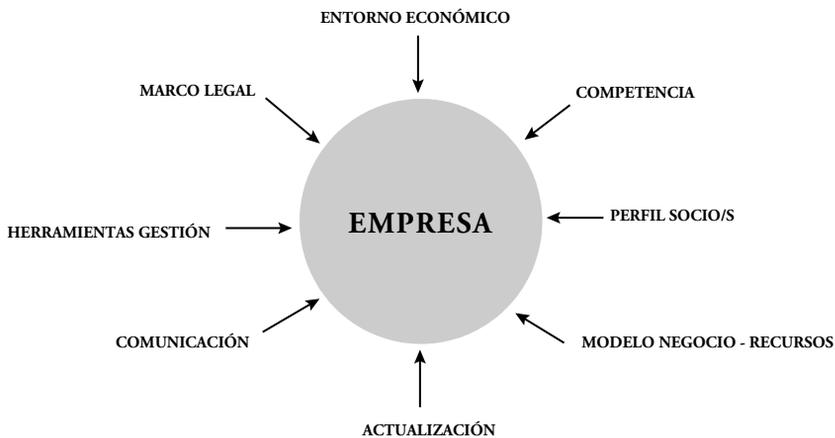
¿Qué factores influyen en la viabilidad de una empresa? Nunca es un solo factor el que hace que un modelo de negocio triunfe. Muchos son los aspectos internos y externos que, interconectados, condicionan su desarrollo. Por un lado, los externos (situación económica y empresarial del país, legislación, burocracia y competencia), o lo que es lo mismo, aquellos en los que no podemos influir porque vienen definidos por las características culturales, políticas, administrativas..., que configuran la propia historia del país donde queramos implantarnos. A todos ellos les dedico un capítulo en el apéndice del libro, titulado “El entorno”, donde no solo hago referencia a su influencia y datos más significativos, sino que los abordo desde una perspectiva crítica.

Por lo que se refiere a los aspectos internos, he querido sean parte fundamental del libro, debido a su trascendencia a la hora de crear una empresa. En este sentido, la definición y combinación de los perfiles de los socios (formación, edad, actitud, madurez...) marcarán la evolución de un negocio, debido a que dotarán de mayor o menor personalidad al mismo. Incluso las particularidades de sus parejas y

familia pueden repercutir en el recorrido a realizar por la compañía. Es por ello que los socios que la conformen deben de conocerse bien y respetarse, al mismo tiempo que deben ser capaces de concretar unas reglas que los protejan de las tensiones, fruto de la propia convivencia humana e inherentes a todo negocio.

La creación de una empresa es una decisión trascendente. A la cantidad de horas de nuestras vidas que le vamos a dedicar hay que añadirle el calado de todo aquello que dependerá de la evolución de la misma. A grandes rasgos nos jugamos nuestra felicidad y la de nuestra familia. Pero en concreto también nos jugamos nuestra juventud, reputación, dinero... De ahí que haya incluido un capítulo con aspectos psicológicos, que conceptualmente también conviene tener en cuenta cuando formulamos el proyecto.

Por otro lado, los recursos, las herramientas de gestión y la importancia de la comunicación, son variables que, de estar bien concretadas, pueden hacer que el modelo de negocio triunfe.



Factores generales que influyen en la creación de una empresa.

En España, en 2007, se crearon más de 145.000 empresas. Muchas de ellas probablemente responden a modelos de negocio que no mejoran sustancialmente otras ya existentes. Pero, unas cuantas, seguro que han sido elaboradas habiendo analizado adecuadamente todo lo que las rodea. En éstas me he fijado desde siempre de manera especial y son las que más he tenido presentes.

Por último, al crear una empresa tenemos que tener muy claro que todo su entorno debe actualizarse permanentemente (personas, sistemas de trabajo, maquinaria...). Con la globalización, muchas empresas importantes han sido presas de esta circunstancia, confundidas en su éxito temporal y llegando a desaparecer con ello proyectos interesantes.

La creación de una empresa se ha de abordar desde el sentido de la responsabilidad que conlleva y el no ponderar todos los factores que la rodean es algo en lo que la educación y, por extensión, la sociedad en general, tienen mucho que decir.

---

## CAPÍTULO 2



### Factores conceptuales para emprender

---

*“Una empresa sólida seguro que tiene buenos pilares”*

#### **Aprender bien un oficio**

La creación de un negocio tiene que venir precedida del inexorable conocimiento de dicha profesión, que difícilmente se puede adquirir únicamente en la facultad o en un centro académico, por muy prestigioso que éste sea. El comenzar una actividad sin esta base nos puede llevar a cometer importantes errores, cuyo coste podría ser elevado.

Si además, este paso previo se puede hacer en alguna de las organizaciones relevantes del sector que nos interesa, mucho mejor.

Recuerdo con agrado la cantidad de experiencias que viví en mi paso por la multinacional. Algunas me han sido de gran utilidad a posteriori.

No inventamos nada si decimos que cuando uno es joven tiene dos prisas muy definidas: progresar en la estructura de una organización y mejorar su retribución. La sociedad en la que vivimos fomenta, además de la propia aspiración humana, este tipo de inquietudes. Lo cierto es que estos hábitos nos hacen encontrarnos con recién licenciados a los

que esta circunstancia les hace tomar decisiones precipitadas, sin tener en cuenta que lo realmente importante es tener ansia por aprender al máximo sobre un trabajo y adquirir buenos hábitos a la hora de dar servicio.

Varios factores podrían contribuir aún más a que esto sea así: los elevados costes de la vivienda, un mercado laboral de alta rotación, vidas laborales más cortas... En cualquier caso, esta inquietud está haciendo daño a las empresas, pero especialmente a los propios jóvenes.

El dominio de un oficio es la base del buen profesional, y desde todas las direcciones debiéramos educar a nuestros hijos a que se corrijan estos planteamientos que abocan al fracaso profesional.

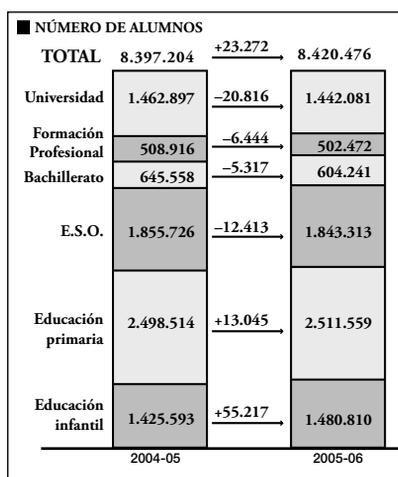
¡Cuán sabio es el refrán que dice “Zapatero a tus zapatos”! Y es que es difícil acertar en la profesión a la que uno va a dedicarse, sobre todo porque cuando la sociedad nos pide que le demos una respuesta al respecto, contamos con escasos 18 años.

Tampoco quisiera olvidarme de la privilegiada situación de que gozan quienes se han criado en un entorno familiar donde se vive con pasión alguna profesión. En esos casos, a pesar de que condiciona en gran medida a los integrantes de las generaciones posteriores, a mi modo de ver se convierte en una ventaja. Pero, en definitiva, lo importante es dar con una actividad afín a nuestra personalidad y capacidades.

Afortunadamente la sociedad también se va dando cuenta de que el futuro no es solo de los licenciados, sino que muchas personas formadas en infinidad de oficios están teniendo grandes oportunidades laborales en nuestros días.

En España, de los algo más de ocho millones de alumnos existentes, hay el doble en las aulas universitarias que en las de formación profesional, cuando —curiosamente— la sociedad está demandando profesionales para el desarrollo de oficios. Así pues, lejos queda ya aquella cultura pretenciosa que casi obligaba a llevar a nuestros hijos a

la universidad porque creíamos que era garantía del éxito profesional. En el otro lado de esta problemática se encuentra el dato presentado por la OCDE recientemente, en el que se apunta que un 22% de los jóvenes universitarios españoles desempeña un trabajo para el que está sobrecualificado. Ambas situaciones deberían ser tenidas en cuenta para que desde el propio Plan Educativo del país consigamos una sociedad de personas formadas para ser útiles a la sociedad y sentirse plenamente realizadas.



Fuente: MEC

## Escoger la edad ideal para crear la empresa

Precisamente, como consecuencia a lo expuesto en el apartado anterior, en alguna ocasión me he formulado la siguiente pregunta: ¿Cuál es la edad ideal para crear tu propia empresa? Aunque en España el 52% de los empresarios son menores de 45 años y solo el 16% de ellos supera los 55, la pregunta no tiene fácil respuesta. Pero lo resumiría diciendo que no debería darse este paso antes de haberse formado bien y haber trabajado en un par de empresas. Resueltas estas dos variables,

creo que la edad ideal estaría entre los 30 y los 35 años, por la plenitud de facultades de que gozamos en todos los sentidos y por la capacidad de rectificación laboral en el caso de que el proyecto saliese mal. Pero, por otro lado, también pienso que nunca hay una edad para un buen proyecto. Lo que nos ha de mover son las ideas y los planteamientos sólidos. Afortunadamente ahora las personas vivimos, de promedio, con gran calidad hasta los ochenta años, lo que permite que incluso biológicamente la decisión se pueda alargar bastante.

Pero en ningún caso perdería de vista que comenzar un negocio conlleva muchas tensiones con el consiguiente desgaste de salud, no muy perceptible en el corto espacio de tiempo, para el que no todas las edades son propicias. En este sentido, además de guiarse por el valor de las ideas hay que ser responsables, sabiendo medir bien la energía que nos puede requerir abordar según qué tipo de iniciativas. Sin duda, el principal activo de un negocio.

Hoy en día el coste económico para las empresas y la sociedad, de los problemas derivados del estrés laboral, supera los 20.000 millones de euros en toda la Unión Europea, según datos de un informe elaborado por UGT. Pero no existen datos de lo que supondría que la cantidad de empresarios que padecen estrés tomasen la baja. Y, ¿por qué?, se pueden preguntar ustedes. Sencillamente, porque no se la pueden permitir.

Por tanto, entre todos los cálculos a realizar para iniciar un negocio, el de la resistencia a la adversidad y la capacidad para trabajar en condiciones de exigencia altas, no podemos equivocarnos. La reflexión no es sencilla y para ello conviene conocerse muy bien.

También quisiera hacer una mención especial a aquellas personas que, a pesar de todo lo citado anteriormente, durante toda su vida tienen ilusión por desarrollar negocios. Se trata de empresarios de casta, que independientemente de la magnitud de sus proyectos, son un ejemplo a seguir por la riqueza que crean y por todo lo que tenemos que aprender respecto a su actitud a la hora de afrontar los problemas.