

Benito Rodríguez Bouza, asesor de Estrategia y autor de “Estrategia 360, qué diferencia a las empresas que triunfan de las que quiebran”

## “No se puede constituir una empresa sin entender previamente el mercado”

Mario Talavera

**L**a mortalidad de empresas en España es elevada, en muchos casos por la propia estructura de la economía de nuestro país. No obstante, también la estrategia está implicada en esa situación. Para conocer más al respecto, Capital entrevista a Benito Rodríguez Bouza, asesor de estrategia y autor de “Estrategia 360, qué diferencia a las empresas que triunfan de las que quiebran”.

**75 negocios cierran al día en España, ¿cómo nos deja esto en relación a los países de nuestro entorno?**

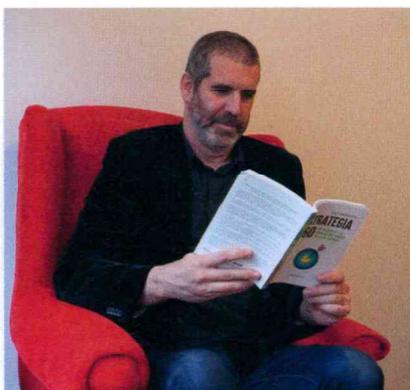
Pues, según los datos que arroja Eurostat, mal. Los resultados muestran que, si comparamos los datos de declaraciones de quiebras en el 2018 con el cierre de 2022, vemos un crecimiento del 164%. Afortunadamente, este dato se ha reducido ligeramente a finales del 2023, pero continúa siendo negativo.

Durante los últimos cuatro años, España ha sido uno de los países de la Unión Europea (UE) en los que más han crecido las declaraciones de quiebra o concursos de acreedores. De hecho, en el tercer trimestre del 2023, España ocupaba la cuarta posición por detrás de países como Hungría, Letonia y Estonia. Ha ido variando su posición en el ranking según el trimestre considerado, pero siempre con muy malos resultados.

De hecho, desde Bruselas ya han mostrado su preocupación y nos han señalado como los causantes de empujar al alza la media del conjunto de quiebras de la UE.

**¿Por qué se producen estos cierres? ¿Lo explica la estacionalidad y la estructura sectorial de nuestra economía o es a causa de la mala gestión?**

Lo explica, pero parcialmente. Hay que distinguir entre lo coyuntural y



lo estructural. La estacionalidad es un factor a tener en cuenta, pero no determinante del éxito o fracaso de una empresa. No se puede constituir una empresa sin entender previamente el mercado, cómo funciona, sus tendencias, sus variables y las fuerzas que lo gobiernan (proveedores nuevos, tradicionales, productos sustitutivos, etc.).

Y, además de conocerlo y entenderlo, debemos realizar un diagnóstico previo, para comprobar si la idea de negocio encaja con el momento actual del mercado y, en caso negativo, ir modificando el modelo de negocio hasta eliminar al máximo las fricciones. El problema es que pensamos que la idea es el 90% del éxito, y subestimamos los esfuerzos y habilidades que demanda su puesta en el mercado.

“**Pensamos que la idea es el 90% del éxito y subestimamos los esfuerzos y habilidades que demanda su puesta en el mercado”**

A mi juicio, el error fundamental es la falta de estrategia. Cuando alguien quiere construir una casa, acude a un arquitecto para que le diseñe los planos. Pero no diseña las habitaciones una a una y luego las une, sino que realiza el diseño general y luego encaja las habitaciones en dicho diseño. Para hacer esto, hay que tener meridianamente claro qué queremos construir (nuestra idea) y las características del terreno (el entorno).

¿Cómo suelen funcionar las empresas que quiebran? Tienen una idea en la cabeza y quieren ponerla en el mercado a base de imitar lo que hacen otros, porque les han dicho mil veces que no hay que reinventar la rueda. Imitan el marketing de una empresa, el modelo de ingresos de otra, el diseño y producción de una tercera, y constituyen una empresa Frankenstein que carece de la más mínima coherencia.

Mientras las tendencias son favorables, aguantan, pero, en cuanto viene el primer revés, caen con todo el equipo. Como dice Warren Buffet, “solo cuando baja la marea se ve quién nadaba desnudo”.

**¿Cuáles son las claves a la hora de iniciar un negocio?**

Es una pregunta que me daría para hablar un par de horas, pero voy a resumirla en lo que creo que son las ideas clave.

El primer paso es realizar el diagnóstico interno (qué recursos tenemos y qué se nos da bien) y externo (¿estamos en una situación de pandemia o de normalidad? ¿hay una disrupción tecnológica en la que nos podamos apalancar?, etc.). Esta información se articula en un plan de empresa o documento similar, en el que, como en un viaje, determinamos cuál es el punto de partida, a dónde queremos llegar y cómo están las carreteras y el tiempo.

Una vez que ponemos nuestro producto o servicio en el mercado, este nos dirá

“  
Las empresas  
que quiebran  
suelen imitar lo  
que hacen otros  
para poner su idea  
en el mercado”



cómo lo valora y, con casi toda seguridad, no será lo que pensábamos. Los factores que hacen que funcione, asumiendo que funcione, no tiene nada que ver con nuestro planteamiento inicial. Una vez que disponemos de datos, tenemos dos opciones: seguir empeñados en hacer lo mismo o ir empezando a corregir el rumbo. Y es en este momento, donde entra en juego la estrategia.

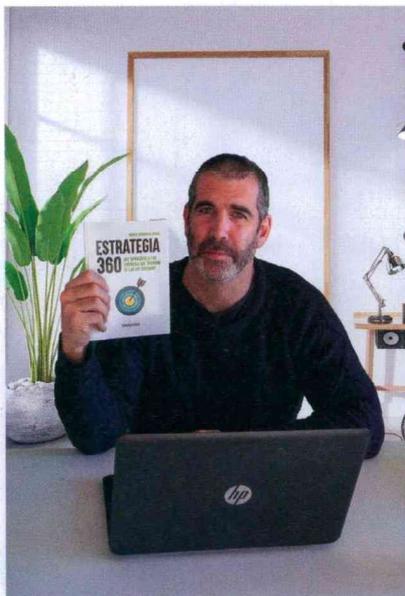
Una empresa es un sistema para entregar valor y recibir valor y, cuanto mayor valor aportamos, mayor valor recibimos. Es fundamental darnos cuenta de que todas las empresas ofrecen valor, pero, ese valor se puede obtener, en la mayoría de los casos, en cualquier otro lugar. ¿Cuál es el problema? Que nuestro producto se convierte en commodity, y nos obliga a competir con métricas de esfuerzo: intentar ofrecer el precio más bajo y gastando más que nadie en todo tipo de actividades. Esa es la forma 'antiestratégica' de trabajar, y tiene como principio básico utilizar la fuerza bruta (trabajar más hora que nadie y gastar, por ejemplo, el doble o el triple en campañas de marketing, porque es la única forma que tenemos de diferenciarnos y llegar a los clientes)

Esta es la clave principal a la hora de iniciar un negocio y está relacionada con desarrollar una estrategia para encontrar esa forma única de aportar valor al mercado y no tener que estar compitiendo con precio ni con esfuerzo, buscar cómo podemos aportar valor de forma diferente a la que lo están haciendo el resto de competidores en el mercado. Evitar la fuerza bruta como modo de competir y competir de forma inteligente.

Y es cuando nos vienen a la cabeza las marcas que lo hacen Ikea, Southwest Airlines Patagonia, Tesla o Netflix. Todas han encontrado su hueco en el mercado, su espacio en blanco. Aunque estas son las conocidas, hay muchas más a nivel local y nacional en España, en diferentes sectores, que también lo han conseguido.

**Este año se espera una leve ralentización del crecimiento. ¿Cómo afectará eso a la constitución de empresas?**

Es cierto que la creación de nuevas empresas tiende a aumentar en períodos de recuperación económica, pero hay otros factores a tener en cuenta, como cambios en las condiciones de financiación, las ayudas de la Administración, la innovación tecnológica, y un marco



regulatorio favorable, como la ley de Ley 28/2022, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes (Ley de Startups). Aunque presenta graves carencias, ha supuesto un avance en la dirección correcta.

En 2023 se constituyeron sobre 110.000 empresas en España, un 10% más que en 2022, lo que supone el dato más alto desde 2008. En mi opinión, los resultados serán inferiores a los del 2023, pero seguirán siendo positivos en comparación con el período 18-22.

**¿En qué sectores merece la pena crear más empresas?**

Actualmente, se estima que mercado de la educación en línea ascendería a 500.000 millones de dólares hasta el año 2025, según Reserch and Markets. Hay una fuerte demanda para más microlearning (microaprendizaje) para consumo en el momento.

El sector tecnológico continúa siendo también muy prometedor y empresas que ofrecen soluciones de software, inteligencia artificial (IA), ciberseguridad y servicios en la nube están experimentando un crecimiento notable. Con el creciente enfoque en la sostenibilidad, es un buen momento para empresas que se centran en la generación de energías renovables y todo lo relacionado con la investigación de nuevas tecnologías en este ámbito.

Y, por último, citaría también la salud, telemedicina y biotecnología, que han cogido un impulso muy importante a raíz de la pandemia.

**¿Cuál es la cualidad más común de los negocios que sobreviven? ¿En qué medida influyen las características de su fundador?**

Veo dos razones por las que las empresas fracasan, ambas, intrínsecamente relacionadas con el espíritu de sus fundadores. O solo hacen más de lo mismo (explotar) o solo hacen cosas nuevas (explorar). Las dos son necesarias, pero no puede haber exceso de ninguna y, encontrar el equilibrio entre las dos, es la forma de crecer.

Compañías como Kodak, Blockbuster o Blackberry no supieron adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y continuaron haciendo más de lo mismo. Estaban enamoradas de su producto, no de su cliente. Una de las claves para sobrevivir es evitar caer en una de estas dos trampas.

**¿Cree que se facilita la creación de negocios en España? ¿Puede decirse que el emprendedor sufre cierta persecución?**

Hace unos ocho años, España se situaba en el puesto 85 de 190 en nivel de dificultad para abrir una empresa, según los informes del Banco Mundial. La situación ha mejorado desde entonces, y, aunque no es igual de sencillo que en otros países como Irlanda, Inglaterra o Estonia, no reviste la complejidad de antaño. No obstante, aún queda mucho por mejorar.

Un elemento a tener en cuenta es la poca facilidad para acceder a subvenciones, dado que casi siempre terminan en manos de empresas grandes, por la complejidad y burocracia que conlleva optar a las mismas. Un ejemplo claro lo tenemos en la 'lluvia' de fondos europeos que ha recibido España recientemente, que no está calando igual en todo el ecosistema empresarial. De los más de tres millones de empresas que hay en España, unas 150 acumulan el 42% de los fondos.

Todos estos elementos son desfavorables y, por tanto, en relación a su pregunta, no creo que en España se facilite la creación de negocios. Por otro lado, tampoco creo que exista un afán persecutorio. Considero que la gestión administrativa derivada de las administraciones públicas es profundamente ineficiente, principalmente debido a la asignación de roles directivos críticos a individuos con perfiles políticos con poca o ninguna preparación. No obstante, esta incompetencia es igual de peligrosa que el afán persecutorio. ♦