

CAPÍTULO 52

EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR DE ÉXITO

Alejandro Vesga

Director de la revista *Emprendedores*

La creación de la propia empresa es un reto que muchas personas no se atreven a llevar a cabo, a pesar de que datos del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) señalan que el 54% de los españoles afirma que sería empresario si pudiera.

Quizá uno de los elementos que influya en esta falta de arrojo sea la dificultad de mantenerla en pie. Los siguientes datos convierten la cuestión en especialmente preocupante: sólo 15 de cada 100 ideas de negocio se materializan en empresa. Y de esas 15 compañías creadas, un 40% desaparece en menos de cuatro años.

Visto esto, parece claro que la salida de trabajar como asalariado es la opción más razonable si se busca tranquilidad y estabilidad... ¿Seguro? Veamos algún dato al respecto: el primero es que ya nadie duda de que los tiempos en los que uno se jubilaba en la empresa en la que había empezado como aprendiz han pasado definitivamente a la historia. Otro dato ilustrativo es un estudio sobre el futuro del trabajo realizado por la consultora Hay Group que destaca que en los próximos diez años, 9 de cada 10 trabajadores habrán cambiado de empleo por lo menos tres veces. Más aún, 3 de cada 10 habrán cambiado ¡de profesión! Por lo tanto, queda bien claro que si lo que buscamos es paz, el trabajo por cuenta ajena tampoco nos lo ofrece.

Volvamos entonces a repasar la creación de empresa como alternativa. Alrededor de un 5% de los españoles ha logrado ser empresario (o profesional con asalariados). Aunque si consideramos emprendedores a los profesionales liberales y a los autónomos, algo no tan descartable, el porcentaje se dispara hasta el 20 o 25%. Es decir, que alrededor de una quinta parte de los españoles no tienen jefe. Entonces, quizá no sea tan difícil ¿verdad?

En la revista *Emprendedores* hemos realizado una investigación sobre el perfil necesario para triunfar en la creación de empresa en España. No se trata de un estudio con base científica, pero sí aporta algo muy valioso a la hora de conocer los auténticos rasgos del emprendedor: se lo hemos preguntado a ellos mismos. Hemos escogido a nueve destacados empresarios que crearon su compañía de la nada o que supieron darle una dimensión que hasta entonces no tenía. Sus experiencias y consejos ofrecen claves muy interesantes.

A. Vesga

La selección no fue sencilla, porque, felizmente, España cuenta con tejido empresarial plagado de historias de éxito. Tras entrevistarles en profundidad, la inmensa mayoría de ellos remarcaban algunos rasgos, habilidades y actitudes comunes, que ellos mismos comparten.

En primer lugar, asumen riesgos. Lo dice Gabriel Masfurroll, presidente de las clínicas United Surgical Partners (USP): “Si no estás dispuesto a correr riesgos, no eres emprendedor. Evidentemente, deben ser calculados, pero no mucho, porque, si no, la oportunidad se te escapa”. Y esto mismo lo corrobora, por su experiencia Luis Ignacio Cacho, presidente de la puntocom líder del mercado de registros de dominios, Arsysis: “Montamos la empresa con unos recursos económicos muy limitados, sin contar con ningún socio tecnológico ni financiero detrás”.

El presidente de Grupo Caposa, y de su filial especializada en etiquetas adhesivas Apli Paper, Joseph María Puigbò, asegura que “si tienes miedo, te quedarás estancado. En toda empresa hay riesgos, hay altibajos”. Jaume Ballester, consejero delegado de Spain-Tir Transportes Internacionales, empresa líder en transporte de mercancías por carretera, también se arriesgó en su día: “Cuando decidimos dedicarnos al transporte por carretera, las agencias de aduanas nos decían que eso lo dejáramos para las multinacionales alemanas –que de eso sabían mucho– y que nos centráramos en el transporte marítimo. Nosotros, tal vez por pecado de juventud, nos aferramos a nuestra idea”. El paso de los años les ha dado la razón al millón por cien vistos los resultados de su empresa.

Los emprendedores son resistentes al fracaso. De nuevo, Masfurroll nos sirve de referente. Concretamente, aquel día que regresó de Estados Unidos derrotado, con su plan de negocio bajo el brazo, sin haber conseguido acuerdo con socio capitalista alguno y, por lo tanto, sin dinero para lograr su sueño de crear una red de clínicas privadas: “Dicen que no hay mal que por bien no venga. Aquello nos sirvió para los siguientes años mejorar nuestro proyecto, pulirlo, madurarlo, identificar nuevas oportunidades...”

Luis Ignacio Cacho también ofrece su visión al respecto: “El fracaso hay que asimilarlo como parte del camino. En algún caso lanzamos algún producto que no se comercializó tan bien como esperábamos. Entonces lo reformamos, por el precio o por las características, o tratamos de promocionarlo de otra manera”.

Los fallos son muy frecuentes en todas las empresas, aunque a nadie le gusta reconocerlo y mucho menos, verlo publicado, no nos engañemos. Como señala Fernando Escolar, presidente de la multinacional española de software de gestión Grupo SP, “si estás parado nunca tropiezas, pero si estás andando siempre puedes meter la pata. La cuestión está en averiguar dónde pones el pie y saber que si son arenas movedizas hay que sacar el pie lo antes posible”.

Además de resistencia al fracaso, nuestros líderes aprenden de sus errores y los reconocen como un paso en el camino hacia el éxito. Masfurroll comenta: “En todas las multinacionales donde he trabajado he defendido que lo lógico era tener un autóctono al frente de la filial y eso ha funcionado. Alguna vez no lo hemos hecho así y ha supuesto un grave error. Por eso, una de nuestras premisas es que

los managers de nuestros hospitales sean del lugar donde están los hospitales, por razones culturales, de relaciones, etc”.

Otro de nuestros protagonistas, Jesús Prieto, director general de Cadtech Ibérica, empresa de software y consultoría tecnológica para el ámbito de la ingeniería, aporta su visión al respecto: “De los errores se aprende” Y añade: “Si te equivocas no pasa nada pero, eso sí, que el error no se produzca dos veces”. Su actitud es comprensible, dado que se dedican a diseñar componentes para aeronáutica y automoción.

Muchos de los fallos en la gestión están relacionados con el ámbito de los recursos humanos. Como destaca Puigbò, “la base de la empresa es el equipo, y no es fácil gestionar personas. A veces no me ha salido bien, pero he aprendido que a la gente hay que darle libertad para que se sientan bien y sea más creativa”.

Ballester también ha cometido algún fallo: “Buscando socios aprendimos que el que más habla te ilumina con grandes exposiciones pero, si no se acompaña con unas instalaciones propias y un servicio real, acaba siendo un bluff”.

Sin duda, quien se dedique a alguna actividad emergente, es probable que cometa equivocaciones. Así lo explica, Felipe Arispe, promotor de Controlex Prevención de Riesgos, empresa líder en su sector en tan sólo tres años: “Entrar en un ámbito que prácticamente estamos inventando implica cometer errores a diario. Cada vez menos, eso sí, porque tomamos las decisiones en equipo”.

Hay errores que son un paso hacia el éxito. Como narra Fernando Escolar: “En uno de los primeros programas que realizamos a medida del cliente, pusimos tanto empeño que fue rechazado por tener demasiadas funcionalidades. Analizando este contratiempo descubrimos las verdaderas necesidades de la pyme”.

La flexibilidad al cambio es otra característica común de los emprendedores de éxito españoles. En palabras de Gabriel Masfurroll: “Una de nuestras grandes fortalezas es que vamos modelando el proyecto en función de lo que va sucediendo, del entrono, de la respuesta del mercado, de las dificultades que surgen... somos muy ágiles y muy flexibles, independientemente de los condicionantes de ser una empresa cotizada, es una gran suerte”.

Pero, ¿es suerte o trabajo duro?. Cacho lo tiene muy claro: “Mientras caían muchas empresas como la nuestra, decidimos cambiar de forma radical. Empleamos más de un año para organizarnos internamente y desarrollar un modelo de negocio de éxito”.

Jesús Prieto nos ofrece una anécdota al respecto: “Cuando monté la empresa, el mercado no estaba suficientemente maduro. Mi idea era realizar consultoría, poner mis conocimientos al servicio de la industria. Tuve que cambiar el modelo de negocio porque en la práctica tan sólo vendía las aplicaciones, las empresas sólo las compraban para dar una imagen de ser muy avanzadas, por tanto, no necesitaban que les facilitara formación”.

Además, los emprendedores, tienen una visión a largo plazo. Un dato, el equipo del presidente de la inmobiliaria Parquesol, Marcos Fernández Fermoselle, siente la empresa como algo de todos. Por su parte, Masfurroll dice que cuando empezaron su gran objetivo “era ser los más grandes, ser líderes del sector. Ahora nuestro reto es ser los mejores, en calidad de servicio y en retorno de la inversión

A. Vesga

a nuestros accionistas. Si no das calidad no tienes clientes, si no tienes clientes no tienes ingresos, si no tienes ingresos no obtienes un buen retorno para invertir y prestar un buen servicio...”.

Lo mismo opina el director de Cadtech: “Siempre negociamos buscando que las dos partes ganen, ya sean empleados, proveedores o clientes. Tenemos una visión de largo plazo”:

En el ámbito de la tecnología, la visión largoplacista se evidencia en el interés por invertir en investigación. Según Escolar: Innovamos constantemente para tener presencia en el futuro”: Apostar por la diversificación es también una forma de asegurar el crecimiento. Como indica Ballester, “ahora queremos trabajar más el transporte marítimo y aéreo pensando en el largo plazo”.

En el sector de la construcción como el tiempo de ejecución de las obras es muy largo, “no puedes decepcionar a un cliente, porque pierdes una oportunidad a largo plazo”, añade Felipe Arispe.

También valoran a sus empleados. Y de hecho, todos los emprendedores que entrevistamos en nuestra investigación se refirieron de forma espontánea a sus equipos como el principal factor de éxito de la compañía. Por ejemplo, Jerónimo Jiménez, presidente de Productos J. Jiménez, la empresa comercializadora de los productos Doña Jimena, asegura haber contratado “a los mejores expertos en chocolate de Alemania y Estados Unidos. Eso sí, intentamos siempre que pertenezcan a la cultura latina, porque valoramos sus gustos culinarios y su filosofía. El funcionamiento de una empresa no es únicamente econométrica, hay que tener en cuenta la forma de ser, las costumbres de las personas”.

Fernández Fermoselle dice que “la clave de nuestro éxito ha sido conseguir formar un equipo de gestión muy homogéneo, que ha logrado empujar a la compañía durante todo este tiempo”. Y Arispe señala que “conseguir una plantilla de gente muy ilusionada con el proyecto nos ha llevado a crecer muy deprisa”. Puigbò va más allá: “Sin mis empleados no soy nadie”.

Es evidente: la lealtad del empleado, su fidelización y un óptimo desempeño son directamente proporcionales a su grado de satisfacción. Así lo manifiesta el presidente de USP: “Nuestros empleados deben estar satisfechos. Si no lo están, el paciente no se verá mimado y bien tratado como deseamos”. Y Prieto sigue en su misma línea: “El único activo de nuestra empresa, que es una compañía de servicios, son las personas. Por eso es clave cuidarles bien”. Escolar: Fidelizamos a nuestros empleados tratando de que estén contentos y orgullosos de trabajar en nuestra empresa. Constantemente les formamos e informamos sobre quiénes somos, hacia dónde vamos, etc, para que vean a la empresa como si una pequeña parte fuera suya”.

Otro de los rasgos dominantes es que saben decir ‘no’. Y es que es evidente que cuando se diseña una estrategia empresarial, por muy sencilla que sea, siempre hay que renunciar a algo. La empresa debe dejar claro qué es lo que no está dispuesta a hacer. Por eso, el presidente de Grupo SP asegura que “nunca haremos nada que vaya en contra de lo que el mercado demanda. Una cosa es ser innovador y otra muy distinta intentar hacer algo que el mercado en ese momento no está pidiendo”. Y el director de Controlex Prevención de Riesgos resalta: “Aunque

suministramos material de prevención a la obra, desde el principio tuvimos muy claro que nosotros no somos ferreteros. Nuestro negocio no es vender medios auxiliares de obra, aunque eso nos dé dinero. Podemos auditar el material, recomendar qué comprar... pero no somos ferreteros”.

En su estrategia de expansión internacional, el presidente de Apli Paper lo vio muy claro: “Hay tres mercados que hemos descartado: Estados Unidos, Alemania y Japón”, y el director de Cadtech también ha tenido que renunciar a saltar el charco: “Trabajamos con tecnología punta. Por eso hay lugares donde nuestra expansión es impensable, como América Latina”.

Respecto a otras características personales, durante las entrevistas realizadas, los emprendedores seleccionados ofrecieron una gran capacidad para las relaciones públicas. No escatimaron tiempo ni medios para facilitar estos encuentros. Además, es destacable que:

Tienen intuición. “Antes de montar un negocio debes intuir que el proyecto va a salir”, aconseja Masfurroll. Cacho nos habla también de rapidez: “Montamos la empresa con una cierta urgencia. Era una oportunidad volátil, había que entrar pronto en el mercado y desarrollarse deprisa, pues estaba abierto a otros competidores. Lo hicimos de una forma intuitiva. Dos años después, fuimos asimismo capaces de ver, con notable antelación, que era preciso cambiar el modelo de negocio”.

Una tenacidad sin límites. Los resultados económicos se consiguen a base de esfuerzo. Masfurroll aconseja que “no te des jamás por vencido. Te puedes equivocar, te caerás... pero si tú piensas que tu proyecto es bueno, si estás convencido de que va a triunfar, pelea hasta quedar exhausto. Al final sale”.

Cacho asegura: “Nuestra tenacidad en la continuidad y en el largo plazo, nos ha permitido sobrevivir, sin apenas impacto, a la crisis de las puntocom y a la crisis más generalizada de la economía”. Jaume Ballester también aporta su punto de vista: “Nos convertimos en unos auténticos pesados, pero finalmente le hicimos ver a la Administración que las directivas europeas eran de aplicación en todos los países, también en España. Me gusta sopesar los pros y contras de una decisión, aunque sea de forma rápida”.

Son optimistas y tienen sentido del humor. Puigbò ha heredado el gracejo de su padre: “Mi padre bautizó a la compañía con un nombre grande (Compañía de Aplicaciones Para Oficinas), según decía, para que lo fuera. Era un hombre con un gran sentido del humor”. Jerónimo Jiménez afirma que para triunfar en los negocios “es fundamental pasarlo bien mientras uno está trabajando. De hecho, prefiero contratar expertos de origen latino, le dan al negocio otra visión, mucho más optimista y relajada. El sentido del humor es básico, y no sólo para la atención directa al cliente, también para producir. El trabajo como sacrificio es irresistible, es un yugo muy fuerte”:

Y es que la actitud es claramente uno de los factores que más influencia presentan en el éxito de cualquier actividad que se desarrolle, pero en especial a la hora de emprender. Los especialistas en psicología aplicada a la empresa remarcan que para una persona que va a crear una empresa, la autoestima es determinante.

A. Vesga

Hay muchas causas por las que ésta puede disminuir, pero también existen sistemas para aprender a incrementarla.

El emprendedor se encontrará en muchas ocasiones solo y debe tener la fuerza suficiente para aguantar esta soledad. Para poder hacerlo es preciso poner las emociones a nuestro servicio en lugar de dejarse llevar por ellas. Con paciencia, humildad y creatividad así como un alto grado de conocimiento de uno mismo y de sus propias limitaciones. La actitud positiva y proactiva se hacen esenciales en este ámbito: no es nada extraño encontrar personas incapaces de considerar que hacen bien un trabajo determinado o que se autocastigan en exceso cuando las cosas van mal. Es más fácil encontrar una aguja en un pajar que un emprendedor de éxito con esos rasgos personales.

Un elemento diferenciador en este sentido es la capacidad de comunicarse con otras personas de forma eficiente. Los emprendedores de éxito no sólo presentan un gran entusiasmo respecto a sus proyectos. También saben transmitirlo a quienes les rodean dentro y fuera de la empresa. La figura tan al uso en otros tiempos del empresario que desconfía de todo el mundo está quedando francamente obsoleta y dejando paso a nuevos modelos de emprendedor con una inteligencia emocional muy bien arraigada.

Si no se conocen una serie de leyes sobre la comunicación, establecer buenas relaciones (algo esencial en el mundo de los negocios) resultará casi imposible. Para lograrlo deben tenerse en cuenta al menos las siguientes pautas:

- **Clarificar los objetivos.** Tener y dejar siempre claro lo que se quiere transmitir.
- **Escuchar activamente.** Si no escuchamos con interés, entender al otro nos resultará difícil.
- **No interpretar.** Antes de sacar conclusiones por nuestra cuenta es preferible preguntar. Sólo así aseguramos la efectividad de la comunicación.
- **Autocontrol.** Por mucho que nos moleste lo que nos digan, debemos evitar que nuestros mensajes estén impregnados de sentimientos.
- **Evitar los sarcasmos,** humillaciones, juicios, valoraciones... que enturbian siempre las relaciones en la empresa.
- **Transparencia.** Exigir a los demás que se comuniquen con nosotros con la misma claridad con la que nosotros lo hacemos con ellos.

“No hay éxito sin dominio de la comunicación y de la organización” afirma Cristina Parera, directora técnica del Instituto de Secretariado Europeo y del Instituto para Mandos Intermedios. Añade que el emprendedor está obligado a ser un buen comunicador “debido al hecho de que la comunicación es su primera herramienta para el éxito, desde el momento en que tiene que transmitir su idea tanto a un banco como a un posible socio o al conjunto de sus empleados”.

Durante el periodo de arranque de una compañía, el emprendedor va a encontrar una intrincada red de relaciones a las que deberá atender de forma satisfactoria. Y entre otras actividades relevantes, deberá, por supuesto, entrenarse en las habilidades para negociar.

La negociación es una forma sofisticada de la comunicación. En realidad, se trata de pura técnica. Pero para adquirirla, primero hay que dominar la comunicación interpersonal. Un mal comunicador nunca será un buen negociador.

Pero no todo el mundo posee una habilidad innata para las relaciones. ¿Qué se puede hacer entonces? Únicamente aprender. Se trata de desterrar unos hábitos incorrectos de comunicación para adoptar otros más adecuados. Cambiar es difícil, no lo negamos, pero está a nuestro alcance individual o con la ayuda de los profesionales de esta materia.

En ese sentido, la formación tanto técnica como de habilidades, constituye un elemento decisivo. Un idea muy extendida consiste en creer que, por ser especialistas en alguna materia específica, tendremos el éxito garantizado como empresarios. Craso error. Más que especialización, el empresario debe tener una visión general de todas las áreas del negocio, que sólo se consigue a través de la experiencia obtenida durante el paso por otras compañías, o bien con un profundo baño de conocimientos, por ejemplo, a través de programas de formación para emprendedores (y si confluyen ambos factores, mejor).

Pero en la mayoría de los casos, ni siquiera basta con conocer el mercado; también hay que tener competencias organizativas. Si no se sabe liderar a las personas, no hay empresa.

Según un estudio realizado por Dun & Bradstreet, el 90% de los errores cometidos por las empresas están relacionados con la gestión interna. Muchos de ellos se deben a la carencia de determinadas actitudes y habilidades propias del empresario como visión muy clara, mucha iniciativa, coraje (es decir, asunción de riesgos) y capacidad para ilusionar a los demás.

Aparte de la definición de las características básicas del emprendedor, la experiencia de nuestros entrevistados y el análisis de diferentes estudios comparativos, nos permiten acercarnos a conocer cuáles son los errores más comunes en la creación y primeros meses de funcionamiento de una empresa. Son los siguientes:

- 1. Obsesionarse con una idea durante demasiado tiempo.** El emprendedor no debe casarse con una sola idea. Debe recordar que generar ideas es una de las principales tareas de quien crea una empresa. Lo recomendable es trabajar con varias a la vez y averiguar cuáles pueden proporcionar dinero... y éxito.
- 2. No asumir lo que se es realmente.** Es frecuente creerse y actuar como si ya fueran presidentes de un banco o millonarios de la lista Forbes. El emprendedor debe recordar siempre que su patrimonio principal es su propia fuerza.
- 3. Creerse sus propias fantasías.** Los emprendedores son optimistas por naturaleza, pero es fundamental que le pongan límites a eso y no acaben creyendo todo lo que dicen a los demás sobre su propia empresa.
- 4. Ignorar la posición de su cash.** El mundo (es decir, los clientes) no suele responder, ni siquiera a los mejores productos, en el periodo de tiempo que uno cree que lo harán. Si no se cuenta con un respaldo financiero que garantice la liquidez, las posibilidades de fracaso aumentan vertiginosamente.

A. Vesga

5. **Rodearse de empleados débiles.** Muchos empresarios volubles e inmaduros se rodean de trabajadores tan volubles e inmaduros como ellos y los resultados son fáciles de predecir.
6. **Confundir lo posible con lo real.** El emprendedor de éxito vive en un mundo de posibilidades, pero gasta su dinero en el mundo de lo real. Si no se tiene en cuenta esto, la limitación se vuelve insuperable en poco tiempo.
7. **Vender con demasiado esfuerzo.** Si el emprendedor comprueba que tiene demasiadas dificultades a la hora de vender una idea o un producto, más vale que averigüe por qué. Ser un buen vendedor es esencial y muchos promotores de empresa lo olvidan.
8. **No establecer estructuras sólidas.** Se necesita un sólido y competente soporte humano que se encargue del negocio. Es preciso prestar atención primordial a esto.
9. **Sobredelegación.** Muchos emprendedores sobrecargan de tareas a los subordinados demostrando el más absoluto desconocimiento de su capacidad de trabajo. Es preferible darle completamente la vuelta a una tarea o proyecto para hacerlo viable, antes que desear, y exigir, de otros que sean superhombres capaces de convertir nuestras fantasías en realidad.
10. **Abandonar.** Bastantes emprendedores que han tenido éxito fallaron varias veces antes de hacerlo bien. Quien sabe aprender de sus errores es quien más avanza en la vida profesional.

En definitiva, y como resumen de lo expuesto, el emprendedor debe tener una serie de condiciones formativas y de experiencia para lograr sus propósitos, pero lo realmente fundamental es la capacidad que tenga desde el punto de vista interno: especialmente en términos de habilidades de comunicación, de gestión de las dificultades y, sobre todo, de entusiasmo.

Pero aparte de todas estas circunstancias, no se puede plantear de forma seria que el emprendedor tenga que ser un superhombre. Naturalmente que tiene debilidades, pero se distingue de los demás de su forma proactiva de superarlas.