

ASPECTOS CLAVE DEL PERFIL EMPREENDEDOR GLOBAL¹

Ferran Lemus, economista. Asesor empresarial especialista en Capital Riesgo y diseño estratégico

INTRODUCCIÓN

En el curso de los últimos años, se ha producido a escala global y, muy especialmente, en Europa, a partir de las recomendaciones del Consejo de Lisboa del 2000, una hipersensibilidad creciente hacia el fomento del espíritu emprendedor.

Probablemente, ello es consecuencia directa de la profunda transformación que está sufriendo el mercado de trabajo con unos elevados índices de paro juvenil y la dificultad de generar más empleos de los destruidos, fruto de la adopción masiva de las tecnologías digitales, las caídas del PIB y la revolución tecnológica en general. El gran debate se centra en saber si esta destrucción de empleo tiene un carácter coyuntural o, por el contrario, tiende a consolidarse en el largo plazo². Nadie duda, sin embargo, que se ha producido una polarización del empleo entre élite y clase trabajadora en detrimento de las capas medias de la población.

Así las cosas, una oleada de propaganda masiva para el fomento del espíritu emprendedor, la creatividad y la innovación, ha impregnado el discurso institucional y el académico en búsqueda de soluciones que estimulen el empleo futuro. Empleo que según estudios solventes exige una profunda transformación de la oferta actual en los próximos años³ teniendo muy en cuenta el “ecosistema” en el que pretende desarrollarse. Queremos decir con ello que, con independencia de los adelantos tecnológicos, un ecosistema está parcialmente hipotecado por su trayectoria histórica y debe, por consiguiente, poner en valor aquellos aspectos de su economía para los que se encuentra mejor dotado técnica y sociológicamente; lo cual no quiere decir que no se puedan desarrollar otras iniciativas diferenciales, pero su desarrollo será más lento, dificultoso y, en no pocas ocasiones, fallido.

¹ L'autor agradece la sugerencias de Fernando Campa (Profesor de la Universitat Rovira i Virgili y miembro de la Junta de ACCID) y Pere Segarra (Director de la Càtedra d'Emprenedoria i Creació d'Empreses de la Universitat Rovira i Virgili y Presidente de la Comissió d'Emprenedoria del Col·legi d'Economistes de Catalunya).

² Rotman, D. (2013): “How technology is destroying jobs”. MIT Technology Review, junio.

³ Benedikt, C. y Osborne, M.A. (2013): “The future of employment: How susceptible are Jobs to computerisation?”. Oxford. Según un estudio del USA Department of Labor, el 65% de los niños en escuela primaria, trabajarán en el futuro en trabajos que todavía no existen.

Más allá de cualquier otra consideración, conviene reflexionar, dando por supuesta la tenencia de una adecuada preparación técnica y empresarial, sobre el hecho de que el perfil emprendedor requiere de un talante, carácter y principios, y de una predisposición psicológica diferencial que configure una personalidad, unos valores y unos presupuestos de base, que den consistencia a su ambición.

TENGO UN SUEÑO

Es un hecho generalmente aceptado, que para llevar a cabo un proyecto empresarial su promotor/ra debe tener un fuerte convencimiento y visión de lo que quiere emprender, imaginar, soñar... Que quiere hacer, como lo quiere hacer y dónde quiere llegar, definidos no tanto en base una disposición normativa (deber ser), sino como consecuencia de un deseo personal de trasladar a la sociedad algo concebido como una oportunidad que permita su realización como persona y cubra unas necesidades objetivas, susceptibles de valoración económica.

La puesta en marcha de este sueño, no puede hacerse sin embargo, sin una evaluación previa de las consecuencias que su adopción entraña y las renunciaciones que implica. Una serie de preguntas son absolutamente necesarias antes de lanzarse al proyecto:

- ¿Estoy dispuesto a renunciar a mi trabajo actual?
- ¿Puedo prescindir de mi ocio semanal?
- ¿Está mi familia dispuesta al sacrificio?
- ¿Puedo prescindir de mi nivel actual de ingresos?
- ¿Soy capaz de compartir el proyecto y admitir que mis competencias son limitadas?
- ¿Me siento capaz de configurar un equipo cohesionado, aceptar la crítica y ser receptivo a la misma?
- ¿Cuál es el papel y la relación que debo establecer con mis socios?
- ¿Soy capaz de afrontar con entereza los momentos de dificultad y revertir situaciones conflictivas?

Naturalmente, la dimensión del proyecto condicionará una mayor o menor revisión de las preguntas formuladas anteriormente. Es decir, no es lo mismo pensar en un negocio familiar de pequeña dimensión (una tienda de alimentación o de servicios por ejemplo), que un proyecto tecnológico que implique un desafío de mercado global. A los efectos de esta nota nos centraremos en el segundo supuesto; es decir un proyecto empresarial con ambición global y con la necesidad de contar con socios capitalistas para su desarrollo.

Si hemos contrastado nuestra situación y ambición y nos consideramos capaces de iniciar la aventura empresarial, deberemos tomar en consideración de entre otros, los siguientes aspectos.

EL PROYECTO

Para ejercer como emprendedor, es absolutamente fundamental tener una idea clara de lo que se quiere hacer y saberlo transmitir a terceros de forma concisa y clara, detallando:

- Objeto del proyecto
- Necesidades inmediatas

- Entorno en el que se desarrolla
- Objetivos a alcanzar
- Recursos necesarios de índole material y humano para el logro de los mismos

Todo ello, a partir de un marco jurídico y estructura de capital adecuado para su buen funcionamiento.

Todos y cada uno de los requisitos mencionados tienen una importancia capital. Sin embargo, las personas que abordan el proyecto son el núcleo fundamental que hace posible todo lo demás, por lo que nos vamos a detener y a analizar los diferentes roles y relaciones que estas personas deben asumir.

EL EQUIPO

Cuanto más ambicioso sea el proyecto, más necesario será compartir y complementar el equipo de gestión de la empresa. Imaginemos un proyecto de carácter tecnológico cuyo promotor/ra es ingeniero especializado y su propuesta empresarial se centra en lo que es propio de su ámbito competencial: no hay duda de que probablemente necesitará de algunos compañeros de viaje que tengan competencias similares a la suya, pero tampoco hay duda de que el éxito del proyecto requerirá de otros profesionales con competencias complementarias, de carácter comercial, logístico, financiero, etc. Cuanto mayor sea la cohesión del equipo, y la apertura y receptividad al contraste de opiniones, mayores serán las posibilidades de éxito.

Hay que estar atento a los denominados “*blind spots in vision*” (*campos ciegos de visión*) que constituyen un poderoso bloqueo para la consecución del éxito empresarial:

- Autocomplacencia
- Subestimación de los competidores
- Inadecuado dimensionamiento de la necesidad inversora
- Mala aceptación de la crítica constructiva
- Todos aquellos aspectos que limitan o bloquean la percepción de los cambios sociológicos y de mercado

Es necesario jugar el rol de un líder que da ejemplo a diario demostrando compromiso, decisión, integridad e indudable entusiasmo por el proyecto.

LOS SOCIOS

A mayor ambición y sofisticación del proyecto, mayor es la necesidad de contar con socios capitalistas que provean de los recursos necesarios para afrontar el reto. Sea cual sea el posicionamiento económico de el/los socios capitalistas, hay que tener muy en cuenta dos premisas:

- (i) La confianza que nos brindan depositando su dinero en el proyecto
- (ii) La importancia que tiene este dinero copropietario del proyecto

Estas aportaciones exigen, pues, proporcionar información precisa y prestarles atención relevante.

Las aportaciones dinerarias de los socios se acompañan, normalmente, de un pacto jurídico que define los parámetros por los que debe regirse la sociedad. Este marco jurídico debe ser tratado con toda lealtad si verdaderamente se pretende el éxito del

empresarial. Menospreciar o no apreciar adecuadamente el valor del dinero y de las personas que lo aportan, constituye un error gravísimo, aunque desgraciadamente sea bastante frecuente.

Lo mejor que le puede suceder a una sociedad por acciones es que no haya de recurrir nunca a la lectura de los pactos para la solución de las diferencias que puedan surgir. Los conflictos entrañan una enorme desgata de energía y falta de focalización en lo verdaderamente importante que no es otra cosa que el crecimiento del proyecto.

LA DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Una empresa naciente necesita de una definición de objetivos por etapas.

Como lo que se pretende es convertir una idea en negocio, es necesaria una evaluación previa de la idea en contraste con la oportunidad real de mercado. Una vez validado este aspecto, estaremos en condiciones de desarrollar un prototipo estimando su período de maduración y el coste necesario para su desarrollo. Únicamente cuando hayamos desarrollado y validado el prototipo, podremos abordar el mercado desde un planteamiento creíble y a una escala que en función de los recursos disponibles, deberá forzosamente ser gradual.

Identificar los tiempos, los recursos necesarios para cada fase y las validaciones para pasar de una fase a otra, es absolutamente fundamental para valorar adecuadamente el proyecto con una relación inversa entre el riesgo asumido y el valor de la empresa. Por consiguiente, tanto desde el punto de vista del promotor como desde el punto de vista de los socios capitalistas, es deseable abordar los desembolsos por fases vinculadas a determinados hitos, el logro de los cuales redundará en un mayor valor del proyecto.

EL CAPITAL

Del apartado anterior se desprende que el valor inicial de un proyecto, si implica desarrollo de producto, conlleva la asunción de un riesgo muy significativo pendiente, en primer lugar, de la validación del producto y, si se consigue, en segundo lugar, de su aceptación por el mercado. Por tanto, como ya se ha mencionado, el papel del dinero es básico para transformar una idea de producto y un concepto de negocio, en un negocio real.

Para que ello sea posible, es necesario informar, escuchar, sustanciar con hechos objetivos la marcha del proyecto en aras a generar la relación de confianza y credibilidad estable entre socios, que todo proyecto necesita. Solo así, el promotor/res estarán en condiciones de incluso en los momentos adversos, solicitar de sus accionistas el apoyo necesario.

Llegados a este punto, conviene recordar que el valor no se alcanza en la fase de proyecto. El valor multiplicador se alcanza con los clientes y la facturación recurrente: sin clientes no hay negocio y sin negocio no hay retorno.

ERRORES FRECUENTES DEL EMPRENDEDOR

- **Sobredimensionamiento de las expectativas:**
Las simulaciones de mercado, sobre todo cuando se trata de un mercado global, tienden a fijarse objetivos aparentemente modestos pero, a su vez, dado que hablamos de un mercado global, enormemente ambiciosos. Sobre la base de esta estimación se estructura y solicita una necesidad de capital que en muchas

ocasiones se consume mucho antes de haber alcanzado el objetivo pre-establecido.

- Liderazgo y humildad:

En ocasiones el promotor e inspirador de la idea, esta tan convencido de su “verdad” que no admite la crítica, menosprecia la experiencia de sus socios y colaboradores, y se aferra a sus creencias no admitiendo que el “ser bueno en algo” no significa ser bueno y competente, en todo. Cuando esta falta de humildad se manifiesta el fracaso suele ser irreversible.

- El denominado “*Time to market*”:

El factor tiempo juega un papel fundamental en la puesta en marcha de nuevos proyectos: el tiempo consume recursos y los desajustes temporales provocan fuertes tensiones de tesorería. El retraso en el cumplimiento de los hitos diseñados puede hacer fracasar un proyecto, no tanto por que su conceptualización no sea la adecuada, sino porque su duración sobrepasa largamente los presupuestos temporales y por consiguiente el esfuerzo económico que deben realizar los inversores.

- La relación con los socios:

Ya hemos mencionado que la relación con los socios inversores es un pilar básico del proyecto: la información puntual y honesta, la capacidad de recoger opiniones, el establecimiento de calendarios adecuados y, en definitiva, la transparencia en la gestión, son elementos fundamentales para generar confianza y fe en el éxito de la empresa.

Ciclo del proyecto empresarial



CONCLUSIONES

A título de conclusión se puede afirmar que la puesta en marcha de un proyecto empresarial con ambición global, requiere además de conocimientos técnicos y por encima de ellos, de unas aptitudes de comportamiento que deben emanar del líder o la líder del proyecto y que podríamos resumir como sigue:

- Soñar con realismo.
- Reflexión previa sobre la capacidad de emprender y liderar.
- Definición clara y concisa del proyecto con contraste de la oportunidad de mercado.
- Capacidad de motivar, conformar y escuchar un equipo con capacidades complementarias.
- Compartir lealmente el proyecto con los socios inversores.
- Cuidar la cronología del proyecto y capitalizarlo adecuadamente.
- Compartir el éxito.

Ferran Lemus, es licenciado en Económicas por la Universitat de Barcelona, Master en Estudios Europeos por la Universidad de Reading y Senior Executive Programme en la Universidad de Columbia. En la actualidad ejerce como asesor empresarial especialista en Capital Riesgo y diseño estratégico.

flemust@gmail.com

ÚLTIMOS DOCUMENTOS PUBLICADOS

DOCUMENTOS TÉCNICOS

- Memorias anuales: Normal, Abreviada y PYMES (ACCID)
- Nuevas tablas de amortización (Jordi Baqués)
- El nuevo impuesto sobre sociedades (Comisión Relaciones Contabilidad-Fiscalidad)
- El ABC del Credit Manager (Joan Anton Ros Guasch)
- Capital humano: un intangible relevante durante la crisis (Joan Anton Ros Guasch)
- El cuadro de mando: soporte de sistema de indicadores (Luis Muñiz)
- El control presupuestario en las empresas editoriales (Nati Sánchez Aznar)
- Impuesto sobre el valor añadido. Criterios de caja: Aspectos relevantes y contabilización (Gemma Palet y José Manuel Lizanda)
- Efectos contables de la Ley de apoyo a los emprendedores (Ley 14/2013 de 27 de septiembre) (Anselm Constans)
- La fase final de migración a SEPA (Pere Brachfield)
- La factura electrónica: una realidad de las administraciones (Comisión OSI-comisión conjunta CEC-ACCID)
- Cierre contable fiscal para las Pymes (Manuel Rejón)
- Principales novedades de la Ley de Sociedades de Capital (Departamento Técnico del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya)

Para consultar los documentos relacionados [clicka aquí](#)

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- El método de estudio de casos en la investigación empírica en contabilidad (Maria J.Masanet Llodrà)
- Associació de Comptables de Catalunya (1924-1940) (Marc Amat)
- Análisis de las modificaciones estatutarias para adaptar el régimen de reembolso del capital social a las normas contables de las Cooperativas (Yolanda Montegut, Joan Josep González, Joseba Polanco y Ramon Bastida)
- Investigación en contabilidad en Cataluña: Diagnóstico de la situación actual y perspectivas (Soledad Moya, Diego Prior y Gonzalo Rodríguez)
- Los indicadores no financieros como herramienta para la gestión de la empresa: análisis empírico en PYMES (Jordi Perramon)
- Efectos de la aplicación de las NIIF en el coste de capital de las empresas españolas (David Castillo Merino, Carlota Menéndez Plans y Neus Orgaz Guerrero)
- Análisis de la inversión empresarial catalana en China (Ana Beatriz Hernández)
- Indicadores de responsabilidad social de las organizaciones del ámbito de trabajo (Montserrat Llobet Abizanda)
- Percepciones de las cooperativas catalanas auditadas sobre el proceso de implementación de la NIC 32 en el capital social (Comisión Contabilidad de las Cooperativas)
- Aplicación de herramientas de la contabilidad de gestión en la administración local (Josep Viñas y Pilar Curós)
- Grado de Implantación del USALI en el sector hotelero de Cataluña (Lucía Clara Banchieri y Fernando Campa)
- El Impacto de la transición al nuevo PGC de las grandes empresas catalanas (M.Àngels Fitó, Francesc Gómez, Soledad Moya)
- El grado de implantación del CMI en las empresas catalanas (Lucía Clara Banchieri y Fernando Campa)

Para consultar los documentos relacionados [clicka aquí](#)



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
[@AssociacioACCID](#)