

# Mejora como empresario

*Los expertos han detectado hasta 20 habilidades clave que identifican a los emprendedores de más éxito: autoconfianza, iniciativa, capacidad de superación... Con esfuerzo y la preparación adecuada, nada te parecerá imposible.*

Realizado por Pilar Alcázar

## Fuentes consultadas

*Eva López-Acevedo y Silvia Guarnieri, socias de la Escuela Europea de Coaching.*

*Gustavo Piera, director de la consultora TMI.*

*Milagros Burgaleta, socia de la consultora Lídera.*

*Salomé de Diego, 'coach' de la consultora Mottive.*

*Luis Serván Martínez, promotor de la empresa Keekorok.*

*Francisco J. Pérez, promotor de la empresa ACYSA.*

*Marcel Galli, socio de Exceltia Soluciones Empresariales.*

*Marco Antonio Castilla, propietario de MC Informática.*

*Manuel Cantón, promotor de la empresa SESSL.*

*José Pedro García, director de Excellence Research Institute.*





Luis Serván Martínez, socio y promotor de Keekorok.

## “El capital del desempleo me sirvió para montar mi negocio”

Luis Serván Martínez pertenece a ese grupo de emprendedores que decidieron crear su propia empresa al pasar al desempleo. Pero en su caso no fue una decisión forzada para salir de un callejón sin salida. En realidad, “la idea de montar una empresa ya venía desde largo, antes de entrar en mi última compañía. Fue una idea que había comentado hace años con mis actuales socios, pero éramos todavía demasiado jóvenes”, explica Luis Serván, uno de los tres socios de Keekorok, una empresa de desarrollos tecnológicos.

### De parado a empresario

La experiencia de pasar al desempleo le hizo ver una oportunidad donde otros podrían haber visto un fracaso. “En la anterior empresa estaba haciendo cosas interesantes, por eso no me planteé marcharme por mi propia iniciativa. Pero cambió la dirección, se eliminaron los puestos intermedios como el mío, y pensé que había llegado el momento de hacerlo. Me dije: ahora mismo no voy a perder nada y tengo la oportunidad de hacerlo. Utilicé el capital de la indemnización para montar el negocio”, comenta.

La oportunidad, sin embargo, se le había presentado en el peor momento para este tipo de negocios. Un riesgo que valoró al tomar la decisión. “El momento era malo, pero decidimos arriesgarnos. Eso

sí, con un proyecto de base muy conservador, arriesgando poco. Lo más difícil ha sido abrirse un hueco en un mercado en el que hay que competir con las grandes empresas de tecnología. Hemos tenido que ir muy despacio y hacer las cosas con seguridad”, afirma. A pesar de las dificultades, cuando se le pregunta si volvería a trabajar para otros, Luis Serván responde sin dudar: “En la vida. Sería muy duro perder la capacidad de decidir, de marcar tu propio ritmo de trabajo, la libertad de ser tu propio jefe...”.

### Socios complementarios

A pesar de ser un empresario casi forzoso, Luis Serván tiene cualidades clave para convertirse en un emprendedor de éxito: la confianza en sí mismo y en su proyecto. “Estaba convencido de que iba a salir bien. Tenía la convicción de que podía hacerlo. Si no, no lo hubiese intentado”, dice. Pero también era consciente de sus debilidades. “Me faltan capacidades comerciales, no tengo un perfil de ventas, de estar en la calle continuamente. Pero no es algo que me preocupe porque otro de los socios sí lo tiene. Yo vengo de una rama técnica, lo que me van son los temas de creación de equipos, de liderazgo, de gestión... Entre todos los socios acumulamos las capacidades necesarias y nos complementamos muy bien”.

# 1/ Talento

*Autoconfianza, iniciativa, orientación a resultados, afán de superación... Descubre las habilidades que pueden convertirte en un emprendedor excepcional.*

Cuando se habla de emprendedores de éxito siempre nos viene a la cabeza la imagen del hombre hecho a sí mismo, capaz de luchar contra viento y marea por un sueño. Pero la realidad transmite una imagen menos romántica. Muchos emprendedores consiguen crear una empresa de éxito después de sufrir varios fracasos. Otros se hacen empresarios porque no encuentran una salida profesional (el 45% de los promotores de un negocio en el último año estaban en el paro).

Las estadísticas revelan que no existe un prototipo de emprendedor. Los hay de muchos tipos, estilos y motivaciones. Eso sí. Cuando se analiza qué tienen en común quienes han convertido su proyecto en una empresa de éxito, las coincidencias son más evidentes: autoconfianza, iniciativa, visión de negocio, orientación al riesgo... Los expertos han detectado hasta 20 habilidades clave entre los empresarios más brillantes.

## ¿Tienes talento?

Otra idea que desmitifican los resultados de muchas investigaciones es que el emprendedor no nace, se hace. Estos son los cuatro factores que determinan el talento y el éxito emprendedor:

**Motivaciones.** “Trabajar en lo que me gusta” y “organizar el trabajo de otros” son las principales motivaciones de los emprendedores al crear su empresa, según un informe elaborado por la Fundación Incyde de las Cámaras de Comercio. Les siguen, en orden de importancia, la posibilidad de “iniciar o desarrollar mi acti-

vidad profesional”, “visión de futuro, crear e innovar en un sector” y la idea de “mantener la tradición familiar empresarial”.

Según los expertos, quienes montan una empresa por necesidad tienen más dificultades para conseguir el éxito que quienes lo hacen por vocación. La razón es una simple cuestión numérica. Está demostrado que cuanto más motivado está el emprendedor, más horas dedica a su proyecto. Y las estadísticas reflejan que cuanto mayor es el número de horas que dedican a un negocio sus promotores, mayor índice de consolidación tiene la empresa.

**Personalidad.** No se puede encasillar a todos los emprendedores en una misma forma de ser,

# para emprender

pero hay varios rasgos de la personalidad que siempre se dan en los emprendedores de éxito. “La confianza en sí mismos y en su proyecto, la energía, la tenacidad y la capacidad de trabajo son imprescindibles siempre. No puedes tener éxito como empresario si no tienes confianza en ti mismo”, asegura Gustavo Piera, director de la consultora TMI. “Poner en marcha un negocio es como hacer despegar un avión. Antes de empezar a volar, tienes que chequear que hay combustible, que todo funciona... y cuando decides que vas a arrancar tienes que pisar a fondo hasta que coges altura. Sólo cuando ya has cogido la altura necesaria, puedes planear”, añade Gustavo Piera.

**Habilidades.** Junto a estos rasgos de la personalidad, los estudios apuntan otras cualidades más relacionadas con las capacidades o habilidades profesionales, como la capacidad para negociar, las habili-

dades comerciales, la capacidad para influir en otros... Estas carencias son las más fáciles de mejorar.

**Conocimientos.** El nivel de estudios de los promotores de un negocio no influye en el éxito del mismo, según un estudio de la fundación Incyde, pero la formación en gestión y administración de empresas de los socios sí es determinante para garantizar la consolidación del negocio.

## Aprendices de empresarios

No todos los emprendedores tienen desarrolladas todas las habilidades necesarias para crear y levantar un negocio. Muchos promotores son conscientes de sus carencias para llevar a buen puerto su proyecto cuando se encuentran con las dificultades propias de todo proceso de creación de empresa. Otros comprenden estas carencias cuando la empresa empieza a crecer y se

dan cuenta de que no están liderando y gestionando bien un negocio que se les queda grande. La solución en todos los casos pasa por acudir a cursos de formación o buscar personas que les sirvan como complemento a su propio perfil profesional.

Quienes deciden mejorar sus cualidades, suelen escoger entre dos formas de aprendizaje. Unos, como el *coaching* y otros tipos de formación individualizada, que intentan cambiar conductas, están orientados a mejorar en carencias de la personalidad, como la pérdida de la autoconfianza por haber sufrido un fracaso profesional, la falta de iniciativa o de orientación al logro...

Otra alternativa

consiste en acudir a cursos de habilidades donde se aprenden pequeños trucos para mejorar la capacidad para negociar, las habilidades comerciales, el liderazgo, la creación de equipos... Sin duda, todo lo que define el talento emprendedor se puede adquirir con el aprendizaje correcto.

Francisco J. Pérez, promotor de ACYSA (Asesores de Calidad e Higiene Alimentaria).



## “Mi familia

Dicen las estadísticas que quienes viven de cerca la experiencia de un emprendedor tienen más posibilidades de convertirse ellos mismos en promotores de un negocio. En el caso de Francisco J. Pérez, la tradición familiar parece haberle marcado su camino. Es hijo, hermano y nieto de emprendedores. Y sin embargo, asegura que la vocación de crear su propia empresa, aunque siempre la tuvo presente, era una opción tan válida para él como trabajar para otros. “Hice veterinaria y quería dedicarme a lo que me gusta. He estado cuatro años en Inglaterra y en Francia trabajando en temas relacionados con la sanidad pública y me di cuenta de

## ha sido mi mejor escuela”

que en el control de los alimentos había una oportunidad de negocio en España, es un mercado en pleno crecimiento”, explica el propietario de ACYSA, una asesoría especializada en controles de calidad alimentaria. **Emprendedor de casta** Francisco Pérez es uno de esos pocos profesionales con un perfil muy técnico que tiene habilidades comerciales y empresariales innatas. “Mi padre ha sido un comercial toda su vida. Y yo he estado con él en muchas negociaciones desde que era un niño. De él he aprendido cómo se trata a un cliente”, asegura. Otro dato que puede explicar por qué los familiares de emprendedores tienen

mayores probabilidades de éxito cuando montan un negocio es la capacidad de sacrificio y de organización que aprenden desde pequeños. “Mi padre y mi hermano me han enseñado que a un negocio no se le puede quitar nada, que le tienes que dar todo y que tienes que estar encima. Hay una frase que siempre me han repetido: ‘El ojo del amo engorda al caballo’. Los demás le pueden dar de comer a los animales pero cuando está el amo delante engorda más. Soy consciente de que ser empresario exige sacrificio, pero es muy gratificante. Cuando consigues algo por ti mismo, el nivel de satisfacción es mayor”, asegura.

También de ellos ha aprendido que para levantar un negocio “tienes que dar imagen de seriedad, tienes que dar tu palabra y comprometerte. Y salir a la calle a hacer contactos. En el despacho no te enteras de nada. Tienes que salir y hablar con todo tipo de personas. Cuando llegué a Málaga no conocía a nadie. He ido haciendo una labor

de puerta a puerta, marcándome unas prioridades de los tipos de negocio que pudieran servirme”, dice. **Vivir tu propio sueño** Para Francisco Pérez lo más difícil “ha sido organizar la empresa, priorizar”. Y a pesar de todo lo que traía aprendido, asegura que “cuando me metí en la empresa me di cuenta de que sólo me había imagina-

do un 50% de las dificultades y del sacrificio que exige un negocio. Pero yo me digo: si todo el mundo puede, ¿por qué no voy a poder yo? En mi casa he aprendido que las cosas se hacen poco a poco. Ahora estoy en la fase de consolidar una empresa. Cuando lo tenga todo bien atado, empezaré a soñar. Empezaré a expandirme”, añade.

# 2/ Para poner en marcha el negocio

*Habilidades como la confianza en sí mismos y la iniciativa son innatas a todos los emprendedores, pero se pueden y se deben potenciar.*

## 1 ● Orientación al logro

En los emprendedores de éxito, la necesidad de conseguir las propias metas se traduce en una gran capacidad de trabajo y en la tenacidad y perseverancia necesarias para mantener el rumbo marcado. Pero no hay que confundir esta habilidad con el entusiasmo inicial del emprendedor que monta un negocio. "Éstos fracasan muchas veces porque planifican poco. O tienen problemas para mantener el negocio porque son personas que siempre están empezando cosas, pero no saben mantenerlas en el tiempo, si no ponen a otro al frente del negocio", explica Gustavo Piera.

### Cómo desarrollarla

Tu tenacidad y perseverancia estarán a prueba desde los primeros momentos como empresario. Para no bloquearse, "hay que pensar en ganar pequeñas batallas, no intentar ganar la guerra. Los pequeños logros ayudan a conseguir grandes objetivos. Piensa, por ejemplo, cómo te comerías un elefante. Mucha gente dirá inmediatamente que es imposible comerse un elefante. Una persona orientada al logro dirá que poco a poco. Desde luego, si te planificas bien y lo divides por partes, seguro que te lo puedes comer", explica Eva López-Acevedo, socia de la Escuela Europea de Coaching.

## 2 ● Necesidad de independencia e iniciativa



La falta de confianza y el exceso de análisis frenan la iniciativa.

Dicen todos los expertos que es imposible convertirse en empresario cuando no se tiene iniciativa. Es más, los emprendedores de raza tienen tan desarrollada la necesidad de crear algo propio que saben que van a ser empresarios antes, incluso, de saber qué negocio van a montar. Pero otros muchos emprendedores buscan en su negocio simplemente una forma de realizar el trabajo que les gusta. Este perfil de emprendedores pierde la ilusión y el empuje necesario para conseguir el éxito cuando empiezan los problemas. "Son personas que han montado un negocio porque querían ser independientes, pero no habían valorado todos los sacrificios que conlleva esa decisión y se dan cuenta demasiado tarde de que no están dispuestos a asumir ese precio", explica Silvia Guarnieri, directora académica de la Escuela Europea de Coaching.

## 3 ● Afán de superación y aprendizaje

La curiosidad es un rasgo de la personalidad de muchos emprendedores. Si eres de los que siempre estás buscando nuevos retos, si disfrutas aprendiendo e intentas superar continuamente tus metas, tienes ahí una de tus mejores fortalezas. La curiosidad del empresario sirve para encontrar nuevas líneas de negocio, nuevos mercados e, incluso, para poner en marcha nuevas empresas completamente diferentes entre sí. Pero también sucede que algunos emprendedores de éxito llegan a autolimitarse por un exceso de confianza que les hace cerrarse a las ideas de los demás. "A éstos nosotros les recordamos un proverbio chino que reza así: 'cuando el alumno está listo, el maestro aparece', dice Silvia Guarnieri.

### Cómo desarrollarla

El aprendizaje está muy relacionado con el conocimiento de uno mismo y la capacidad para aceptar las críticas. "En este sentido, el primer paso para mejorar es aceptar que no lo sabes todo. Aprende a identificar las creencias que limitan tu visión de las cosas y asume tus errores. Si no lo haces, no hay aprendizaje posible", explica Eva López-Acevedo. En el aprendizaje personal también es clave el punto de vista de los demás. Intenta impulsar el espíritu crítico de las personas de tu confianza y analiza en qué áreas debes mejorar.

La rutina es otra de las principales trampas para mejorar la capacidad de aprendizaje. Para no encorsetar tu mente, acostúmbrate a buscar nuevas formas de hacer las cosas y recuerda que todo se puede mejorar. Alimenta tu curiosidad intelectual recopilando todo tipo de información, incluso la que no está directamente relacionada con tu negocio. Potencia otras habilidades directamente relacionadas con la capacidad de aprendizaje, como la creatividad, la capacidad para asumir los errores y la comunicación con los demás.

### Cómo desarrollarla

Lo primero que debes hacer es identificar cuál es la barrera que está frenando tu iniciativa, para así poder diseñar la estrategia más adecuada a tu problema. Puede ocurrir que la iniciativa se frene por hábitos que limitan tu orientación a la acción, como la tendencia a analizarlo todo en exceso, la pérdida de la visión de tu negocio, una falta de prioridades claras o la tendencia a ser demasiado perfeccionista con los resultados. O que se deba a causas ajenas a tu propia voluntad, como la falta de capital o de los apoyos necesarios para llevar adelante el negocio. Intenta desarrollar tu iniciativa potenciando hábitos que te faciliten la toma de decisiones, incluso en los momentos más complicados. Por ejemplo, acos-

túmbrate a analizar sobre el papel el coste-beneficio de tus decisiones y lánzate a la piscina cuando el riesgo no sea elevado. También debes acostumbrarte a planificar las cosas estableciendo prioridades y evitando las tareas que te desvían de tus objetivos. Organiza una agenda a corto, medio y largo plazo y ve anotando los pequeños logros alcanzados para recuperar tu confianza en tu proyecto. Si has perdido la iniciativa porque ya no tienes clara tu idea de negocio, "intenta recuperar tu visión, identifica qué cosas te ilusionan todavía de ella y analiza si tienes los medios para conseguirlo. Si no puedes identificar la forma de ponerlo en marcha, es que persigues un sueño inalcanzable", dice Silvia Guarnieri.

## 4 ● Intuición y visión de futuro

La intuición y la capacidad para anticiparse al futuro son dos valores imprescindibles en los mercados actuales. Todos los emprendedores tienen que enfrentarse en algún momento del inicio o del desarrollo del negocio a la prueba de fuego de resolver problemas con una mínima información. O se ven obligados a tomar decisiones clave para el futuro del negocio en momentos de máxima incertidumbre.

### No te ancles al pasado

Estas dos habilidades, que muchas veces se consideran innatas, tienen mucho que ver con la forma de enfrentarnos a los problemas. "Es muy común que cuando nos surgen problemas, nos preguntemos ¿por qué no habré hecho esto? Este tipo de preguntas nos anclan al pasado. Por contra, las preguntas del tipo ¿para qué? nos ayudan a situarnos en el futuro: ¿para qué voy a hacer esto? ¿qué quiero conseguir?", explica Eva López-Acevedo.

### Cómo desarrollarla

Para mejorar el pensamiento intuitivo, debes acostumbrarte a analizar el mercado y tu empresa desde una visión de conjunto. Si te quedas en los pequeños detalles, estás limitando tu capacidad para anticiparte al futuro. Pero recuerda que dejarse llevar por la intuición no significa que tengas que renunciar a recopilar toda la información posible antes de resolver un problema. O que tomes decisiones importantes sin analizar las consecuencias. La clave está en aprender a simplificar la información, en ser capaz de detectar las ideas más importantes para explicar situaciones complejas e intentar identificar relaciones que no resulten obvias en un principio.

## 5 ● Autoconfianza

Si crees que puedes como si crees que no puedes, en ambos casos tienes razón". Esta conocida frase de Henry Ford refleja muy bien la importancia que tiene en el éxito o fracaso de un negocio la autoconfianza de sus promotores. Si crees que puedes, es muy posible que lo consigas, pero si crees que no puedes, vas a fracasar. Y eso no significa que el emprendedor no tenga alguna duda sobre su negocio. No me he encontrado nunca con un empresario que esté cien por cien seguro de un proyecto", explica Eva López-Acevedo.

### Hacia dónde voy

Para Gustavo Piera, la autoconfianza se pone a prueba sobre todo en momentos de crisis. "Debes tener claro qué quieres conseguir y cómo lo vas a hacer. Y ser consciente de que el camino se hace al andar porque muchas cosas no saldrán como habías previsto. Si tienes confianza, los miedos por el qué pasará mañana se superan. Si no, te hundes".

### Cómo desarrollarla

"La autoconfianza se aprende empezando por mejorar el conocimiento de uno mismo. Debes detenerte a analizar en qué se han basado tus éxitos y tus fracasos, para detectar dónde están tus límites. Muchas personas no confían en sí mismos porque no saben quiénes son, caen en el derrotismo y dependen mucho de la opinión de quienes les rodean", apunta Gustavo Piera. La autoconfianza se refuerza con los éxitos logrados. Atreverte a asumir retos y anota en un papel tus éxitos, junto con una explicación de las causas que los hicieron posibles. Esta información te ayudará a tomar decisiones acertadas cuando vuelvas a enfrentarte a situaciones similares. Haz lo mismo con los errores, para evitar repetirlos.

Detectar los propios límites es una de las claves de la autoconfianza.

## Más información

Ahora, descubre sus fortalezas. Marcus Buckingham y Donald O. Clifton. Editorial Gestión 2000.com, 2003.  
210 ideas para ascender y sobresalir. Tom Peters. Editorial Deusto, 2002.  
Marketing personal. José M<sup>o</sup> Ferré Trenzano. Editorial Gestión 2000. 2003.

## Cualidades personales

# 3/ Para superar los problemas iniciales

En el proceso de creación de una empresa hay muchas situaciones negativas que debes aprender a digerir: fracasos, errores, riesgos... Prepara bien tu capacidad de resistencia.

## 6● Resistencia al fracaso

Decía Henry Ford que el fracaso es la oportunidad para volver a intentarlo más inteligentemente. Una máxima que seguramente le ayudó a conseguir el éxito de Ford Motor Company después de haber fracasado en dos proyectos previos de fabricación de automóviles. Casi todos los emprendedores han tenido que superar algún fracaso en su trayectoria hacia el éxito.

Como explica Marco Antonio Castilla, propietario de MC Informática, "el mejor empresario se hace de muchos malos negocios. Los emprendedores no tenemos miedo al principio y aprendemos a base de golpes. Ese es el mejor curso de aprendizaje que se puede hacer".

### Cómo desarrollarla

Puesto que muchos fracasos no se pueden evitar, la mejor vacuna contra ellos es potenciar la llamada resistencia al fracaso. Como explica Eva López-Acevedo, "el principal riesgo de quien sufre un fracaso es que llegue a sentirse un fracasado. Es fundamental diferenciar entre los hechos y los juicios. Los juicios te hacen sentir un fracasado y te impiden seguir adelante. Pero si te centras en la realidad, en los hechos, puedes ver los fracasos como un aprendizaje que te acerca más a tu objetivo".

Anota en un papel la secuencia de hechos que te llevaron al fracaso e intenta analizar las posibles causas que lo motivaron. Pide también el punto de vista de otras personas que hayan estado implicadas en el proyecto, para no limitar tu capacidad de análisis. Eso sí. Antes de darte por vencido, busca alguna forma de transformar ese fracaso en un éxito. Recuerda, por ejemplo, que 3M creó el Post-it al fracasar en la búsqueda de un nuevo tipo de pegamento.

## 8● Capacidad para

Los errores no son exactamente lo mismo que un fracaso, aunque los dos sirven como aprendizaje para el futuro. La diferencia está básicamente en que el fracaso se puede deber a problemas ajenos, mientras que los errores siempre son responsabilidad nuestra. Por eso, asumir la responsabilidad que tenemos en ellos es el primer paso para evitarlos.

### Nadie es infalible

Otra diferencia importante es que no siempre el error conduce al fracaso. El error, detectado a tiempo, se puede rectificar antes de que sea demasiado tarde. "Hay que aceptar que la posibilidad de equivocarse es parte del trabajo. Lo importante no es evitar meter la pata, sino saber cuánto tiempo vamos a tenerla dentro. Quien asume que puede cometer errores puede aprender a identificar por qué los comete y puede identificar las dificultades que le llevan a cometerlos, para adelantarse a la respuesta antes de cometerlos", explica Silvia Guarnieri.

## 9● Medir el riesgo

### Cómo desarrollarla

"Hay personas que tienden a echar balones fuera cuando se equivocan. Echan la culpa al mercado, a los otros, por no haber podido alcanzar sus objetivos. Con esta actitud no se puede aprender. Hay que hacerse responsable de los problemas y de los errores para poderlos resolver. Si no formas parte de la solución, nunca la vas a encontrar. Otra actitud que limita esta capacidad es la pasividad. Frases como 'este producto no encaja en el mercado español' te impiden superar los errores porque consideras que la solución no depende de ti. Hay que acostumbrarse a replantearlo todo, desde lo más obvio hasta lo más absurdo", explica Eva López-Acevedo.

### Cómo desarrollarla

Al valorar el riesgo que supone crear un negocio, muchos emprendedores se limitan a analizar la inversión económica que van a realizar y se olvidan del riesgo personal y familiar que implica esta decisión. "Si se trata de personas que han dejado su puesto de trabajo, deben valorar si están dispuestos a renunciar a la seguridad económica que les proporcionaba el sueldo mensual. O si quieren asumir el sacrificio personal y familiar que exige dirigir un negocio", explica Eva López-Acevedo. Para medir el riesgo de tus decisiones, esta coach profesional recomienda realizar el siguiente ejercicio de visualización: "Intenta verte en tu negocio y pregúntate qué has tenido que hacer para llegar hasta aquí. Esta forma de ver tu proyecto te ayudará a anticipar situaciones de futuro que, de otra forma, se pueden pasar por alto", explica.

### Más información

*El pequeño gran libro del riesgo.* Dan Borge. Editorial Paidós Plural, 2004.  
*El poder del fracaso.* Charles C. Manz. Centro de Estudios Ramón Areces, 2002.  
*Las puertas del túnel.* Germán González y Ana María Liñares. Ed. Cie Dossat, 2004.

# problemas iniciales

Marcel Galli i Regás, socio de Exceltia Soluciones Empresariales.



## El éxito, después de dos fracasos

La experiencia de Marcel Galli i Regás demuestra que cuando se dice que el fracaso te acerca más al éxito no es sólo una frase hecha. Después de haber pasado por la experiencia de cerrar dos negocios propios, se tomó un respiro, reforzó su perfil como empresario y con 38 años lo volvió a intentar. Hoy es uno de los socios de la consultora Exceltia Soluciones Empresariales. "Soy muy inquieto, muy creativo, y lo que quería era ser empresario. El primer negocio fue de maquinaria de alimentación. Conocía el mercado de alimentación, vi un hueco que no estaba cubierto y me metí. Fracasó porque la máquina era muy cara para el sector, no encontré alianzas para el proyecto... El segundo fue de construcción, pero lo orienté mal porque quise dirigirme a un cliente al que no conocía", explica Marcel Galli. **Asumir riesgos** Pero echando la vista atrás, Marcel Galli cree que en sus

dos primeros intentos le faltó también la motivación necesaria para luchar por su proyecto. "Me hacía ilusión ser empresario, pero no quise renunciar a mi puesto de trabajo y al salario de cada mes. Compaginé las dos cosas. En el tercer proyecto tuve que arriesgarlo todo. Y me he dado cuenta de que hasta que no te tiras a los leones y dices 'de esto depende mi familia', hasta que no te enfrentas al reto de que tienes que conseguir clientes, no lo asumes", afirma. **Perseverar y confiar** Que Galli pertenece al grupo de los emprendedores natos lo confirma el hecho de que montase su primera empresa antes de cumplir los 30 y su resistencia al fracaso. ¿Sus armas? "Tener una actitud positiva y no mirarse el ombligo. Si piensas que todo lo malo te pasa a ti, vas por mal camino. La clave está en relativizar las cosas, dejar las decisiones difíciles para mañana y no dejarse llevar por el amor propio", dice.

## 7● Mantener las emociones bajo

## control

La capacidad para mantener una sonrisa en las negociaciones difíciles o la habilidad para gestionar las emociones más negativas frente a personas hostiles pueden ser claves para conseguir los apoyos necesarios para el negocio. Sin embargo, la experiencia demuestra que no todos los emprendedores tienen capacidad para soportar la presión y el estrés que exige el proceso de creación de una empresa.

### Diseñar emociones

"Las emociones muchas veces son inevitables. Si alguien te grita, te asustas. Pero puedes aprender a controlar tu respuesta y generar una emoción diferente. Si en un momento de ira o de tensión te tomas un descanso, te marchas con un amigo y te relajas, pasado un tiempo has generado una nueva emoción", explica Silvia Guarnieri.

### Cómo desarrollarla

La ruptura de la situación es en la mayoría de los casos la mejor forma de salir airoso de un momento de tensión. Siempre que la decisión o el conflicto se pueda posponer para más tarde, conviene seguir esta estrategia para poder analizar el problema con más calma. La mayoría de las personas que se calientan fácilmente tienen reacciones violentas cuando se sienten atacados personalmente por su interlocutor. Por eso, en las negociaciones difíciles o cuando tengas que defender tu proyecto delante de personas hostiles, "debes aprender a separar el balón (tu proyecto o tus ideas) del jugador (tú mismo). Si pien-

sas que cuando la gente ataca tu proyecto no te ataca a ti personalmente, te resultará más fácil evitar las reacciones negativas. Las limitaciones pueden ser de tu proyecto, no tuyas", explica Silvia Guarnieri. Muchas veces las posturas enfrentadas están relacionadas con la falta de diálogo. Siempre que una situación pueda derivar en un conflicto de intereses, intenta escuchar a la otra parte, ponte en su lugar, para intentar encontrar una situación entre los dos. Si el otro no colabora, debes hacerle ver que su actitud no beneficia a nadie y que no estás dispuesto a mantener la conversación en esos términos.

Tómate tu tiempo para superar los picos de tensión.

## Habilidades interpersonales

## 4/ Consigue apoyos para tu negocio

Todas las habilidades interpersonales –comunicación, liderazgo, negociación...– son clave para establecer relaciones de confianza dentro y fuera de la empresa. No intentes hacer el camino en solitario.



No centres la venta en el producto, sino en el cliente.

## 10 ● Habilidad comercial

A pesar de la importancia de esta habilidad en todas las fases de una empresa, es una de las principales asignaturas pendientes de los emprendedores. Según el informe *Necesidades de formación de los jóvenes emprendedores*, de la Fundación Incyde, la mayoría reconoce que carecen de la capacidad necesaria para captar clientes, no tienen un suficiente conocimiento del mercado o no saben cómo organizar la venta de sus servicios y productos. La buena noticia es que esta habilidad es fácil de desarrollar, aunque muchos emprendedores prescinden de ella buscando un socio que se encargue de esta área del negocio.

## Cómo desarrollarla

Milagros Burgaleta, socia de la consultora Lidera, recomienda "modificar la conducta en la venta mediante ejercicios de rol playing. El emprendedor se enfrenta a situaciones de venta real, que son grabadas, visionadas o analizadas. De este modo, puede reflexionar sobre qué aspectos de su conducta, tanto verbal como no verbal, han podido provocar la respuesta del cliente, positiva o negativa. Si es positiva, debe potenciar esa conducta, si es negativa, debe

modificarla. El objetivo final es que potencie sus habilidades más eficaces y que modifique las inadecuadas ante distintas situaciones de venta". Esta consultora recomienda además "sustituir la venta basada en el producto por una venta más emocional, orientada al cliente, que es quien decide la compra. En definitiva, mejorar la escucha activa, el control de las emociones y la empatía para entender al cliente, saber lo que quiere y poderse lo ofrecer", explica.

## 11 ● Comunicación y persuasión

Tu capacidad de influir en los demás es tan importante para conseguir tus objetivos como tu propio esfuerzo. Eso sí, recuerda que persuadir no significa manipular a los otros en tu propio beneficio. El compromiso a largo plazo sólo se consigue a base de confianza.

## Cómo desarrollarla

La capacidad de persuasión está íntimamente ligada a tus habilidades de comunicación: potencia tu comunicación verbal y no verbal e intenta que siempre exista coherencia entre lo que dices y lo que haces. Tu credibilidad es la clave para que te sigan. Para persuadir a los demás debes conocer cuáles son sus motivaciones y sus intereses. "Recuerda que comunicar no es hablar, es hablar poco y escuchar al otro. La comunicación es la clave para todas las habilidades interpersonales: la persuasión, la negociación, la venta...", explica la consultora Milagros Burgaleta.

## 12 ● Crea una

## buena red de relaciones: 'networking'

O creas un buen equipo y unas buenas relaciones, o tú solo no puedes hacer nada. Hay que esforzarse por planificar y priorizar los contactos necesarios en la agenda como cualquier otra actividad de la empresa", asegura Gustavo Píera. Resulta bastante obvio que los contactos son importantes para el empresario, sin embargo, muchos descuidan esta faceta, bien porque se centran demasiado en el trabajo de levantar el negocio día a día, bien porque son de los que todavía piensan que los contactos surgen, no se provocan. Nada más lejos de la realidad. Una buena red de contactos debe proporcionarte todos los recursos que tengas que buscar fuera de tu empresa: información, tecnología, financiación, asesoramiento..., y para ello debes planificarla y diseñarla de antemano.

## Cómo desarrollarla

Para darte a conocer, invita a tus posibles clientes a sesiones gratuitas de presentación y prueba de tus productos. Intenta establecer un diálogo con las personas más significativas de tu sector, proponiéndoles formas de cooperación en el mercado, alianzas... Las asociaciones de empresarios son un buen lugar para ello. No limites las relaciones a temas estrictamente profesionales, intenta intercambiar información personal para crear cierta complicidad: el fútbol, los hijos, los proyectos... abren la puerta a futuras confianzas sobre el mercado, a posibles alianzas en el futuro...



Planifica tu propia red de contactos en la agenda de tareas.

## 13 ● Capacidad para negociar

Audí a una negociación con mis conocimientos técnicos, me senté delante de cuatro personas y a los pocos minutos me di cuenta de que me faltaban habilidades y ¡no llevaba nada preparado!". Esta experiencia de Manuel Cantón, promotor de la empresa de aparatos médicos SESSL, resume la principal causa de fracaso de muchas negociaciones de emprendedores inexpertos. Y es la primera lección que cualquier persona que decida potenciar esta habilidad debe recordar. "Aquella reunión fue bastante caótica. Después hice un curso de negociación, porque es una habilidad imprescindible para mi negocio, y la he desarrollado bien. Ahora nunca iría a una negociación sin recabar toda la información posible, sin preparar las posibles posturas del otro y sin haber marcado antes los límites mínimo y máximo en los que me voy a mover para llegar a un acuerdo", asegura.

## Cómo desarrollarla

Durante la negociación "debes adoptar una postura dialogante, buscar una posición de ganar-ganar, no intentar vencer al otro", dice Manuel Cantón. Además, "debes intentar conectar personalmente con la otra parte. Yo negocio con muchos extranjeros y siempre intento demostrarles un respeto por su cultura... La empatía es muy importante", añade. Si tu interlocutor es una entidad financiera, "no vayas pensando que te están haciendo un favor; pregunta antes en otras entidades las condiciones que ofrecen y ve al banco con el que vas a negociar con una postura de 'tengo esto, ¿qué puedes ofrecerme?', añade.

## 14 ● Liderazgo

Liderar una empresa no es lo mismo que limitarse a decirle a cada empleado lo que tiene que hacer. Entre una y otra forma de dirigir está la capacidad del emprendedor para transmitir su propia ilusión al equipo. Un requisito básico para que se impliquen personalmente en el proyecto cuando empieza a crecer el negocio. Ésta fue la lección que aprendió Marco Antonio Castilla, promotor de MC Informática, cuando pasó de "mandar" a tres empleados para dirigir a veinte personas. "No tenía capacidad para gestionarlas y decidí hacer un master en recursos humanos, quería mejorar mis habilidades para dirigir personas. Lo que me hizo darme cuenta de que estaba haciendo algo mal fue una fuga de parte del equipo. Gente que yo no quería que se fuera. Ahora he aprendido que para que las personas hagan cosas tienes que influir en ellas, convenciéndolas", explica.

## Cómo desarrollarla

"La asertividad es muy importante para que los otros se impliquen en el proyecto. Debes ponerte en la situación de tus empleados y hacer que ellos también se pongan en tu piel haciéndoles sentir como un cliente, para que comprendan por qué se toman determinadas decisiones", explica Marco Antonio Castilla.

"El diálogo también es clave", apunta Manuel Cantón. "En mi empresa, se creaban a menudo situaciones estresantes con el cumplimiento de objetivos, y decidimos marcarlos por consenso. También es importante que cada uno tenga muy claro cuáles son sus obligaciones". La comunicación es también clave para conocer a tu gente, para detectar sus motivaciones y sus necesidades. Para que la gente te siga y esté motivada no te olvides de poner a su alcance todos los medios necesarios para cumplir sus objetivos. Por último, recuerda que tus actos son como un espejo en el que se miran los demás. Para ganarte su confianza y que respeten tus normas intenta actuar siempre con coherencia, admite tus errores cuando sea necesario y no te cuelgues todas las medallas por los éxitos alcanzados. Deben sentirse parte del éxito.

## Más información

*Inteligencia interpersonal*. Mel Silberman. Editorial Paidós Plural, 2001.  
*Liderar, mil consejos para un directivo*. J. Fernández Aguado. Ed. Die Dossat, 2002.  
*Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. R. Fisher y W. Ury. Ed. Gestión 2000, 2002.

# Habilidades directivas y de organización

## 5/ Hacer que la empresa funcione

Cuando la empresa empiece a crecer, la falta de habilidades directivas puede ponerte en un serio aprieto. No dejes que tus propias limitaciones frenen tu negocio.



José Pedro García Miguel, de Excellence Research Institute.

### “Un ‘coach’ me ayudó a emprender”

Aunque ya tenía experiencia como empresario –montó su primera empresa con 23 años– García Miguel decidió buscar la ayuda de un coach para crear su actual negocio, una empresa de formación. “Quería conocer mis fortalezas y mis debilidades. El coaching es un proceso de aprendizaje diferente al que se sigue cuando se hace un curso de habilidades. Es una forma de desarrollo personal que empieza por definir tu visión y la forma de llegar a ella. Me ayudó sobre todo a no disipar mis esfuerzos en cincuenta cosas diferentes que me apartaban de mi objetivo”, explica. **Trabajo individual** Este emprendedor de 35 años asegura que una de sus principales fortalezas es su capacidad para detectar oportuni-

des de negocio. Un don que, sin embargo, no le ha evitado pasar por algún fracaso empresarial. “En este sentido, el coaching es muy eficaz porque te ayuda a interiorizar que no existe el concepto de fracaso, sino resultados distintos a los esperados”, comenta. Pero también te ayuda a descubrir en qué fallas para cambiar las conductas que te lleven al fracaso. “Si la gente de mi equipo no me sigue porque no tengo liderazgo, analizo cada reunión, intento ver qué papel juego en ellas: si he tenido éxito, analizo a qué ha podido ser debido; y si he fracasado, igual, analizo qué tipo de influencia ejerzo en mi gente y me voy poniendo un plan de acción, con unos plazos y unos objetivos. Es clave para mejorar”, añade José Pedro García.

### 15● Capacidad para tomar decisiones,

La toma de decisiones es una habilidad muy ligada a la iniciativa y a la orientación al logro característica de todos los emprendedores. Pero incluso personas con iniciativa y seguridad en sí mismos pueden llegar a sentirse bloqueados, por diferentes motivos. La mayoría de las veces, lo que sucede es que los promotores del negocio tienen que tomar decisiones difíciles sobre temas que no dominan. Su inseguridad en esos temas puede limitar la capacidad para adoptar una respuesta. Como explica Manuel Cantón, “te das cuenta de que te falta formación empresarial cuando te pones en marcha. Yo tuve que hacer un master y un curso de tesorería después de montar mi empresa porque tenía un perfil demasiado técnico, soy ingeniero industrial”.

Otras veces se bloquean en la primera fase de la puesta en marcha de la empresa porque no tienen claro cuál es el enfoque del negocio o no saben cómo seguir adelante cuando surgen problemas a los que no encuentran una salida.

**El valor de la experiencia** En la capacidad para tomar decisiones difíciles influye de forma directa la experiencia del emprendedor. Quienes han pasado por un proceso previo de creación de empresa tienen más facilidad para tomar decisiones en situaciones de crisis que los emprendedores novatos. A estos últimos, Gustavo Piera les recomienda “que se esfuercen por convertir las intenciones en acciones y que intenten ser más flexibles como empresarios. La capacidad de decisión está muy ligada a la flexibilidad”.

incluso en situaciones difíciles

#### Cómo desarrollarla

Analiza cuál es el origen de tus bloqueos mentales. Si tu problema es que eres demasiado analítico, intenta agilizar tu capacidad de decisión acostumbrándote a valorar y sintetizar los problemas por escrito. Intenta detectar criterios que te hayan ayudado a tomar decisiones de éxito en diferentes situaciones para poderlos poner en práctica en situaciones similares. Si la incapacidad para tomar decisiones se debe a una tendencia a posponer las decisiones difíciles, obligate a salir de esta trampa poniéndote límites. “Hay que planificar, priorizar las tareas en función de tu tiempo. Unos se quejan de que les falta

tiempo, y otros, con el mismo tiempo consiguen grandes cosas, porque actúan. Ésta es la diferencia”, dice Gustavo Piera. Otra forma de obligarnos a actuar cuando estamos en un callejón sin salida consiste en “salir del área de comodidad en la que a veces nos instalamos y que nos impide buscar nuevas formas de hacer las cosas. Busca distintos enfoques a los problemas”, recomienda Eva López-Acevedo. Potencia otras habilidades relacionadas con ésta, como la capacidad para asumir riesgos y la creatividad, una habilidad clave para idear soluciones creativas en momentos de crisis.



El exceso de análisis bloquea la toma de decisiones.

### 16● Adaptación al cambio

Cambios en el mercado, innovaciones tecnológicas, modificaciones legislativas... “Como empresario debes tener muy claro que cuando tienes una visión de un negocio y te dices ‘ése es mi camino’, pasado mañana te puede haber cambiado el mercado y tienes que adaptarte”, comenta Gustavo Piera. Lógicamente, de la flexibilidad del promotor va a depender la supervivencia de la empresa. Pero también de la capacidad de adaptación al cambio del resto del equipo. “En la gestión del cambio el emprendedor debe involucrar a toda la gente implicada en el proceso. Por ejemplo, si vas a implantar un ERP en la empresa, puedes encontrarte con que hay personas que están desorientadas con el programa, que no quieren implicarse en el cambio... Tienes que hacerles ver que ellos también forman parte de ese engranaje”, explica Marco Antonio Castilla.

#### Cómo desarrollarla

Acostúmbrate a tomar las decisiones menos arriesgadas de forma improvisada, para mejorar así tu capacidad de reacción en poco tiempo.

**Intenta rodearte de un equipo de personas lo más heterogéneo posible, tanto en lo relativo a su formación como a su personalidad. Te ayudará a potenciar la capacidad para adaptarte a diferentes formas de ver y de hacer las cosas.**

No te dejes vencer por la rutina e intenta variar en lo posible la forma de hacer tus tareas al frente de la empresa. Este ejercicio de superación personal te ayudará a recordar que siempre hay diferentes caminos para llegar al mismo sitio. Por último, intenta mejorar tu capacidad para anticiparte a los cambios potenciando la intuición y tu visión de futuro.

### 17● Capacidad creativa

La influencia de la capacidad creativa en el éxito o fracaso de un negocio va más allá de la mera capacidad para inventar objetos innovadores o de crear una campaña de comunicación rompedora. En realidad, esta habilidad se puede aplicar a todos los procesos de un negocio. Es clave para detectar oportunidades de negocio, para encontrar soluciones eficaces en momentos de crisis, para salir airoso de una negociación complicada... Y es que no es más creativo quien tiene ideas extravagantes, sino quien encuentra más soluciones a un problema. Y esta capacidad depende, según Milagros Burgaleta, “de la confianza en uno mismo y del entorno en el que nos movemos. Un ambiente libre, sin cortapisas, sin castigos posteriores por los errores, potencia la creatividad de todo el equipo. Por contra, quien se autocastiga por los errores bloquea su creatividad”.

#### Cómo desarrollarla

Las personas más creativas son las que buscan más allá de lo establecido. Acostúmbrate a saltarte las normas y a cuestionártelo todo. Cuando te enfrentes a un problema, céntrate en los procesos sin pensar en los resultados. La obsesión por hallar una solución viable limita la creatividad. El inconformismo también tiene mucho que ver con la innovación. Intenta encontrar el mayor número de respuestas posibles a tus problemas. Una buena forma de conseguirlo es aprender a ver los problemas desde nuevos puntos de vista. Por último, recuerda que la falta de creatividad se puede suplir también con la participación de más gente en la toma de decisiones. Si hay más puntos de vista, te resultará más fácil encontrar nuevas soluciones.

### 18● Capacidad de planificación

La planificación es clave para anticiparse a los problemas y poder resolver varios conflictos a la vez. En términos generales, “los emprendedores son buenos planificadores. Si tienen muy claro lo que quieren conseguir y hacia dónde deben orientar

su negocio son capaces de organizar y planificar bien el proyecto. Cuando esta habilidad falla, es que el emprendedor no tiene muy claro cuál es el enfoque de su negocio”, explica Salomé de Diego, coach de la consultora Mottive.

#### Cómo desarrollarla

Una forma sencilla de clarificar las ideas –y que resulta muy útil para planificar los procesos de una organización– consiste en plasmar las ideas de la forma más condensada posible. Por ejemplo, mediante un esquema o un mapa mental, una técnica ideada por el experto en liderazgo Tony Buzan. Consiste en realizar un dibujo similar al tronco de un árbol del que van saliendo ramificaciones más o menos gruesas en función del peso que

tienen las ideas que representan. Se empieza situando en el tronco la idea o problema central y de ahí se van realizando ramificaciones con las ideas clave del proceso. A estas ideas principales se van añadiendo, a su vez, nuevas ramificaciones con ideas secundarias. Este ejercicio permite ver las conexiones de todas las ideas y procesos entre sí con un simple golpe de vista, facilitando así la generación de nuevas ideas.

## 19 ● Capacidad para detectar oportunidades



**D**os de cada tres personas que montaron un negocio en el último año lo hicieron porque habían detectado una oportunidad. El carácter observador y la curiosidad innata de muchos promotores son dos rasgos que facilitan, sin duda, su visión de las oportunidades de negocio. El problema puede surgir cuando estos visionarios no son capaces de distinguir entre oportunidades reales y oportunidades engañosas. Muchos ven una oportunidad cuando detectan un nicho de mercado, sin detenerse a analizar si realmente existen unas necesidades personales no cubiertas. Es decir, sin comprobar si la idea tiene un público potencial. Otra trampa está en considerar que cualquier producto innovador es una excelente oportunidad de negocio. Muchos productos innovadores fracasan porque resultan demasiado caros de producir o porque el público no les encuentra una utilidad.

**Aprende a detectar las oportunidades engañosas.**

### Cómo desarrollarla

Para detectar oportunidades reales debes conocer bien el mercado en el que te quieres mover. Analiza detenidamente a la competencia y a sus clientes e intenta detectar necesidades no cubiertas o posibles cambios en los gustos y/o comportamientos de los consumidores. Eso sí, antes de lanzarte a la piscina, asegúrate de que tu idea de negocio es sostenible en el tiempo y que no está basada en una moda pasajera. Recuerda también que muchas oportunidades de negocio surgen dando una pequeña vuelta de tuerca a negocios existentes. Por ejemplo, aplicando tecnología a negocios tradicionales como han hecho muchos negocios a través de Internet. O transformando una destilería de anís centenaria en el primer museo del anís de Andalucía, como hizo Anselmo Córdoba. Otra idea fundamental es que las oportunidades están más en el mercado que en los productos. Especialízate en pequeños nichos de mercado que no estén cubiertos por las multinacionales, como la moda para personas de tallas grandes. Otra forma de encontrar tu oportunidad en los mercados puede estar en vender fuera productos tradicionales españoles. O al revés, copiar algún negocio que triunfe fuera. Una estrategia de precios bajos o la forma de distribución de un producto pueden también convertirse en una oportunidad, pero siempre que te asegures de que vas a saber ajustar los procesos para sacar rentabilidad a tu idea.

## 20 ● Capacidad para crear equipos

**L**a falta de habilidades para crear equipos eficaces ha complicado el crecimiento del negocio de más un emprendedor, precisamente cuando todo parece que empieza a ir sobre ruedas. Y es que hay demasiados factores que determinan la formación de un equipo. Muchos fallan al seleccionar a sus empleados porque no han definido bien el perfil del puesto que van a ocupar. Otros cometen el error de promocionar a las personas con las que empezaron el negocio o ponen a personas equivocadas en puestos clave para la empresa. Y la mayoría fallan en la gestión de las personas del equipo. "No saben motivarles, comunican mal, les cuesta delegar... La incapacidad para delegar es posiblemente la mayor dificultad de casi todos los emprendedores. Para ellos su empresa es como un hijo, les cuesta mucho dejarla en manos de otros y terminan buscando personas a las que puedan decirles lo que tienen que hacer", explica Gustavo Piera.

### Cómo desarrollarla

**El empresario Marco Antonio Castilla explica las líneas de mejora que pudo aplicar a su propia empresa después de realizar un master en recursos humanos. "Del master aprendí algo que muy pocos emprendedores hacen por falta de tiempo: una planificación de cada puesto de trabajo. Además, diseñé un plan de acogida para las nuevas incorporaciones, que sirve para transmitirles la cultura, los valores, los objetivos de su puesto... Con esta forma de selección consigues que los nuevos fichajes sean rentables desde el primer mes", explica. Los buenos equipos se deben aprovechar al máximo. No intentes hacerlo todo tú mismo y aprende a delegar. Cuanto más**

**crezca tu negocio mayor cantidad de responsabilidades debes delegar. Como apunta Marco Antonio Castilla, debes recordar que "si eres autoempleado, tu empresa viaja siempre contigo; si eres empresario, la empresa funciona cuando tú no estás". Por último, para retener a los mejores, debes escuchar la opinión de tus empleados y no intentar imponer siempre tu propio criterio. Cuida la comunicación con tu equipo, ya que "cuando la empresa crece una parte de la comunicación interna se pierde. Nosotros hemos creado canales de comunicación entre unos departamentos y otros, y organizamos reuniones periódicas para revisar los objetivos", dice este empresario.**

### Más información

*Habilidades para nuevos directivos.* Morey Stettmer. McGraw-Hill Profesional.  
*Thinkertoys, cómo desarrollar la creatividad en la empresa.* M. Michalko. Gestión 2000.  
*Dirigir y motivar equipos.* Javier Fernández Aguado. Editorial Ariel Empresa, 2002.