



«Las microempresas españolas son las segundas menos productivas entre los países europeos»

Benito Rodríguez Bouza, experto, asesor de estrategia y autor de *Estrategia 360*, qué diferencia a las empresas que triunfan de las que quiebran

«Facilitar el crecimiento de las pymes españolas conllevaría una mejora de competitividad de las empresas y de la economía española en general», indica Benito Rodríguez Bouza. Este experto en estrategia empresarial asegura que «no hay transformación sin formación»

¿Qué consejos estratégicos se pueden dar a los emprendedores para que tengan éxito?

Lo primero es dedicar tiempo a entender el mercado, sus mecanismos, sus reacciones, sus riesgos. Para ello hay que identificar las necesidades y preferencias de sus potenciales clientes, analizar a la competencia y conocer las tendencias del mercado (nuevas tecnologías, cambios en las formas de consumir, nuevas leyes, etc.).

Tras esto es imprescindible desarrollar una estrategia flexible, puesto que el éxito de un nuevo negocio depende, en gran medida, de su capacidad para elaborar una estrategia sólida y ejecutarla con precisión, pero adaptándola siempre que sea

necesario. Esto significa estar dispuesto a revisar y ajustar los planes según la respuesta de clientes y competidores. Todo ello, teniendo en cuenta que es poco probable que las cosas funcionen según lo planeado, sobre todo al principio.

¿Cómo se afronta el nacimiento de un nuevo negocio?

El primer paso es identificar una necesidad existente en el mercado que esté motivada por un problema no resuelto, o mal resuelto, en un grupo determinado de clientes. Lo siguiente es determinar el segmento del mercado al que nos dirigiremos, analizando quién usará el producto/servicio, quién pagará, quién decidirá si se compra

o no, y quién iniciará dicha compra. No siempre concurren en la misma persona todos estos roles.

Una vez identificados la necesidad, el problema y el grupo de clientes, se tiene que formular una propuesta de valor que encaje perfectamente con el segmento de clientes a los que se quiere alcanzar. Y, por último, hay que analizar si disponen de las capacidades y recursos necesarios para afrontar su puesta en marcha. En caso contrario, deberán valorar si pueden conseguirlas con otros socios, o si se tendrán que apalancar financieramente solicitando préstamos, ayudas, etc. Con estos elementos definidos se desarrollará el modelo de negocio, pasando de la idea a la ejecución.

¿Y qué elementos deben tener en cuenta los emprendedores que se lanzan a esta aventura empresarial?

La falacia de la planificación es algo frecuente en los emprendedores, y sucede porque tienden a diseñar un plan que suele ser demasiado optimista, y asumen que los resultados obedecerán a este plan. Sin embargo, más allá de la confianza que tengan en su proyecto, deben contemplar el reto con cierta objetividad. Hay que poner siempre en duda lo fácil que puede ser la tarea, ya que lo normal es que haya cosas que vayan a fallar en el proceso, o que aparezcan demoras no planificadas, o ambas cosas.

Entonces, ¿por qué no ha calado la idea de que se necesita una estrategia?

Hay dos razones fundamentales, y están relacionadas con los marcos de pensamiento que hemos adquirido:

- Hay un millón de métodos y metodologías, pero solo unos pocos principios. Desde pequeños nos enseñan a memorizar y utilizar métodos,

pasando por alto los principios. Y esto es un sinsentido, porque quien domina con éxito los principios puede seleccionar qué método aplicar, modificarlo o incluso crearlo. No obstante, cuando solo aplicamos métodos, ignorando los principios, terminamos sin cuestionarnos nada y nos condena a imitar. Los métodos nos enseñan el cómo, los principios nos enseñan el porqué. Y la estrategia requiere dar respuesta a las dos preguntas, no solo a una.

- A todos nos han enseñado, también, a pensar de manera lineal y a menudo con un enfoque reduccionista. Es decir, aprendemos a tratar los síntomas, pero no las causas.

Para formular una buena estrategia hemos de entender la empresa como un sistema, como un conjunto de partes interrelacionadas entre sí y con el ecosistema empresarial del que forma parte. Y aquí entra en juego el pensamiento en sistemas, que nos ayuda a ver la empresa, no como la suma de sus partes, sino como el producto de sus interacciones. La estrategia nos ayuda a conectar elementos (clientes, competidores, tendencias) y realizar asociaciones, pero requiere ir más allá del pensamiento lineal al que estamos tan acostumbrados.

¿Por qué no se aplica o directamente no hay estrategia en las empresas?

La estrategia se percibe como algo complicado, pero nada más lejos de la realidad. Hay un gran desconocimiento sobre la estrategia, y resulta complicado aplicar algo que no se conoce. La estrategia en una empresa se puede ver en tres niveles distintos: corporativo, empresarial o de negocio y funcional.

La mayoría de la gente diría que la estrategia a nivel corporativo es la más importante porque es

el nivel más alto e implica a directivos de mayor nivel. Sin embargo, yo considero que la más importante es la estrategia a nivel empresarial, ya que en este nivel es donde interactúan los productos y clientes, donde se desarrollan los negocios reales, donde se compite con las empresas rivales. Por supuesto, la estrategia a nivel corporativo y la estrategia a nivel funcional también son importantes, pero ambas sirven de apoyo, cada una a su nivel, creando las condiciones adecuadas para que la estrategia a nivel empresarial tenga éxito.

¿Falta cultura financiera a los emprendedores de nuestro país?

No solo a los emprendedores. Tan solo un 19% de la población española posee cultura económica elevada y, pese a que el 30% cree tener conocimientos financieros altos, solo el 13% demuestra tenerlos. Somos el cuarto país por la cola por delante de Chipre, Portugal y Rumanía, según un estudio de la Comisión Europea. Hay mucho que avanzar, pero, a mi juicio, no es la principal causa de fracaso de las empresas.

España es un país con un ecosistema empresarial de micropymes. ¿Hay que tender a incrementar el tamaño de los negocios?

Sin duda. Efectivamente, España es un ecosistema de micropymes. El 94% de las empresas españolas tienen una media de dos personas ocupadas y las empresas pequeñas, con una media de 20 ocupados, representan apenas el 5%. En el otro lado, las grandes (más de 250 ocupados) solo representan el 0,16%.

Debido a sus condiciones, estas micropymes tienen menos acceso al crédito y se financian a tipos de interés más caros y, por tanto, disponen de menos recursos para innovar, invertir en mejoras y les cuesta más captar y retener talento. Además,

estas empresas tienen mayores dificultades en la actualidad para encontrar los trabajadores que demandan, lo que dificulta su crecimiento. Facilitar el crecimiento de las pymes españolas conllevaría una mejora de competitividad de las empresas y de la economía española en general. No creo que nadie ponga en duda esto.

¿Cómo se puede mejorar el tamaño de las empresas españolas?

En consultoría estratégica hay un principio básico: para encontrar soluciones útiles, primero, hay que definir correctamente los problemas. Y hay dos tipos de problemas: reloj y nube. Los primeros son como los relojes: predecibles, finitos y controlables. Pueden ser complicados, pero suelen tener la respuesta correcta, aunque no sea obvia. Los segundos son como las nubes, siempre cambiantes, complejos e impredecibles. No hay solución única y requiere un pensamiento integrador, dado que no hay solo un problema, sino muchos interactuando entre sí.

La pregunta que me plantea no tiene una respuesta única. ¿Son los costes salariales el problema? Sí y no. España ocupa el puesto 15 de los 38 países de la OCDE con mayor porcentaje de costes laborales sobre el salario.

¿Son las políticas de subvenciones un problema más que una ayuda en España? Sí y no. Hay empresas que van de financiación en financiación con EBITDA negativo año tras año y al final se convierten en empresas *zombies*.

Alrededor de 25.000 empresas cierran cada año en España. Para mejorar el panorama del tejido empresarial español necesitamos una solución que tenga en cuenta estos y más factores, abordándolos de forma conjunta. Es tratar causas, no síntomas, y en este caso no es un problema

fácil de solucionar. Lo único que está claro es que las políticas públicas actuales no mejoran la situación, sino que la agravan.

La patronal CEOE habla mucho de mejorar la productividad laboral. ¿Cuál es la receta?

Las microempresas españolas son las segundas menos productivas entre los países europeos, solo por encima de Portugal, según datos del último año. Y, al igual que en la pregunta anterior, no hay una solución única. La solución inmediata es formación. No hay transformación sin formación. Soy un fiel defensor de filosofías como *Lean*, *Kanban* y *Scrum*, así como otras metodologías ágiles. Alivian mucho la carga de trabajo y simplifican los procesos, aumentando considerablemente la eficiencia.

¿Hay una burbuja de startups y de que los resultados hay que lograrlos pronto?

Lograr los resultados pronto no tiene nada intrínsecamente malo. Hay empresas punteras que han nacido con esa vocación, como Google, y lo han hecho realmente bien. El problema que yo veo es que no todas están preparadas para asumir crecimientos rápidos, y algunas han quebrado porque no han sido capaces de gestionar el aumento de volumen y complejidad que habían adquirido.

La mayoría de los emprendedores comienzan ejerciendo los roles de jefes y empleados a la vez. Si el crecimiento es alto, la empresa se convierte en un complejo entramado, en el que las diferentes áreas de gestión poco tienen que ver con los inicios. Entra en juego la formación de equipos, planificación, coordinación entre áreas y la comunicación. Y, sobre todo, lo que habíamos dicho antes de pensamiento en sistemas. Cuando la empresa crece, los distintos departamentos (marketing, producción, ventas, recursos humanos, etc.) también crecen y cobran vida propia. Aparece el riesgo de

los silos, departamentos que no interactúan entre sí y que no saben lo que sucede fuera de su área. Si no se gestiona esto bien, crecer rápido puede convertirse en un arma de doble filo.

¿Qué características debe tener un buen empresario?

Esta lista podría ser muy amplia, pero mis cinco favoritas serían:

- **Equilibrio entre análisis y creatividad.** Dos elementos fundamentales en la estrategia.
- **Habilidad para explotar y explorar.** Deben ser capaz de explotar los datos adecuadamente, para extraer conclusiones de calidad y explorar distintos caminos para innovar, evitando hacer lo mismo que hacen todos. Esto significa que un buen empresario debe tener la capacidad para manejar información existente de manera efectiva y, a la vez, ser capaz de buscar el espacio en blanco en el mercado, aquel que todavía no está ocupado.
- **Conexión de ideas aparentemente separadas.** Buscando nuevas formas de crear valor.
- **Ambición.** Para no conformarse con el *statu quo*.
- **Seguridad.** El mercado es imprevisible, y deben esperar que su estrategia sea rota en cualquier momento, que los planes fallen. Hay una famosa cita de Bill Gates sobre esto: «el miedo debe guiarte y debe ser latente. Cuando uno se quiere dar cuenta de que está en apuros, ya es demasiado tarde. A no ser que siempre tengas miedo, estás acabado. Ninguna empresa está a más de dos años del desastre».

HAY QUE ESTAR
DISPUESTO
A REVISAR Y
AJUSTAR LOS
PLANES, SEGÚN
LA RESPUESTA
DE CLIENTES Y
COMPETIDORES