

RAÚL FERNÁNDEZ GUILLAMÓN
INDDC CONSULTORES S.L.

Pilar Ortiz García
Dpto. de Sociología y Política Social
Universidad de Murcia



Raúl Fernández Guillamón es Licenciado en Psicología. Ha completado su formación académica con la realización de un master en Recursos Humanos y, recientemente, con un master en Dirección de Empresas. Su interés por el ámbito de los Recursos Humanos le ha llevado a incrementar y especializar su formación con la realización de numerosos cursos sobre esta materia. En la actualidad tiene 35 años y cuando creó la empresa, 32.

Desde 2006 es, junto a un socio, gerente y propietario de INDDEC Consultores, S.L. una empresa enfocada a la consultoría, el apoyo y asesoramiento de empresas en materia de organización, recursos humanos, dirección de equipos y desarrollo de habilidades directivas.



Aunque formalmente la empresa está constituida desde 2006, los socios están trabajando en su creación desde octubre de 2005.

Inicio de la actividad emprendedora

La actividad emprendedora de Raúl Fernández y su socio surge a raíz de una idea que tiene su base en un profundo conocimiento en consultoría de gestión de recursos humanos. Su experiencia como consultores en, al menos, dos empresas en las que previamente han trabajado, les ha permitido conocer las debilidades y fortalezas de un sector sometido a una fuerte competencia por dos razones. Por una parte, la concurrencia de un gran número de empresas dedicadas a la consultoría en la Región de Murcia. Por otro, las características de las consultoras de recursos humanos ya instaladas, con una historia y tradición amplia en la región y con unas redes de contactos empresariales muy trabadas.

Abrir un hueco en un mercado de estas características, no ha resultado sencillo para una acción emprendedora como la acometida por los fundadores de INDDEC, no obstante,

en el corto período de vida de la empresa, el balance es positivo. Así lo pone de manifiesto el entrevistado:

Cada año hemos ido creciendo en ventas, creciendo en productos desarrollados y creciendo en clientes; o sea, que encantados de la vida, de momento. Con todas las dificultades del mundo, eso no quiere decir que [...] porque es cierto que es muy difícil y más empezar una empresa desde el principio y más en un sector como este que en Murcia está un poquito copado por otras empresas que son las históricas de toda la vida.

La literatura que aborda las condiciones que concurren en el emprendedor, señala algunos aspectos observables en el arquetipo de esta figura, tales como la propensión a la creatividad, el afán de crear nuevos productos, indagar en nuevos mercados o aplicar nuevas tecnologías; características que aproximan a este tipo de empresario al prototipo de un innovador. Esta es la perspectiva de algún autor clásico, como Schumpeter. Otros autores enfatizan en alguna característica psicológica peculiar del emprendedor, como es su alta tolerancia ante la asunción de riesgos (Bhide, 2000) unido a la seguridad en el control que se puede ejercer sobre acontecimientos externos. El perfil de Raúl Fernández se aproxima con bastante fidelidad al arquetipo descrito por la literatura sobre el tema.

La innovación fue el detonante de la actividad emprendedora de Raúl Fernández. El inicio de la actividad empresarial, la primera para el entrevistado, respondió a la necesidad de dar forma a una inquietud, la de desarrollar una idea, una nueva concepción sobre los servicios de una consultora de recursos humanos en la empresa. Su experiencia en el sector, fue también un importante impulso hacia el desarrollo de acciones y líneas de gestión que no estaban siendo desarrolladas, o lo hacían de forma insuficiente y desfasada en el tiempo. En palabras del entrevistado:

Sí, respondía más a una inquietud [...] Tanto mi socio como yo, la experiencia que tuvimos en esta primera empresa que coincidimos juntos, vivimos muchas cosas bonitas trabajando, pero nos quedó la espina de que la empresa no quería desarrollar otras líneas de gestión o de desarrollo de recursos humanos que nosotros veíamos que no estaban impulsando y que se veía que estaban despuntando. Hace diez años todavía hablabas de recursos humanos y la gente te miraba como diciendo “¿que haces qué?” [...] Y cuando le explicabas: “sí, gestión de personal...” “Ah, nóminas, los contratos”. No, ni por asomo estaba tan estructurada, tan identificada la profesión como ahora. Entonces nosotros ya veíamos que en tendencias internacionales y en tendencias nacionales se iba orientando el negocio y la profesión hacia esa línea, pero la empresa no quería. Tenía su estructura, su negocio: “hago formación de este tipo y a partir de ahí no quiero complicarme la existencia [...] Cuando ya parece que la idea está

totalmente asentada, es cuando ellos salen al mercado como si fueran la innovación”.

La inquietud por materializar una idea compartida con el socio, ha sido una constante en el surgimiento de INDDEC. La empatía con el cofundador de esta empresa se deja traslucir a lo largo de la entrevista y es, sin duda, un elemento clave en el éxito de la actividad:

Mi actual socio abandonó la empresa, un año y pico después de irme yo, los dos hemos estado teniendo experiencias por cuenta ajena en gestión de recursos humanos, en servicios, pero hemos mantenido el contacto porque hicimos mucha amistad y siempre hemos estado comentando lo mismo. Cada vez que una de estas empresas que son casi competencia nuestra (bueno, con sus volúmenes no podemos competir, pero que están dentro del mismo segmento de mercado que nosotros) sacaban algo nuevo y lo publicitaban en prensa o en algún boletín especial, nosotros siempre decíamos “van a remolque, es que van a remolque”.

El reto personal, esto es, lo que la literatura identifica como la capacidad para ejercer un control sobre lo externo, hasta llegar a dominar una situación novedosa y no exenta de riesgo, es otra de las variables que aparecen en este emprendedor:

Un poco entre inquietud personal y necesidad de probarte, de ver si de verdad eres capaz de hacerlo, pues fue por lo que decidimos saltar y empezar y por eso quizás con los dos productos (luego si quieres entramos más en detalle y te cuento exactamente), pues con esos dos productos, son los que entramos en el mercado intentando diferenciarnos de lo que ellos (hace referencia a la empresa en la que ambos trabajaban) hacían y creo que ha funcionado bastante bien.

En esta primera “aventura” empresarial, los socios han contado con el apoyo importante de su experiencia en la actividad. Ésta les ha facilitado los contactos empresariales de los que partir para ir haciéndose un hueco en este mercado. El apoyo familiar y lo que, en definitiva, constituye la red de relaciones sociales con las que cuentan estos emprendedores, ha facilitado no sólo el comienzo de la actividad, sino los buenos resultados que comenta Raúl en esta, todavía, corta andadura:

Totalmente, o sea, desde el principio (hace referencia a que se trata de la primera iniciativa para los dos socios) [...] bueno, los dos conocemos muchos empresarios porque la empresa era de consultoría y ha contratado con ellos, los dos tenemos familiares que son empresarios, pero no tiene nada que ver, por mucho que te cuenten, con meterte tú.

En cuanto a la actividad, constituía una innovación significativa en el ámbito de la asesoría, consultoría de recursos humanos y servicios a empresas.

Frente a la visión y estrategia algo conservadora en la que se mueven las empresas dedicadas a este sector en la región, la competitividad de INDDEC se basa en la diferenciación a partir de la oferta de nuevos servicios. Por otra parte, el tamaño – pequeño- de esta empresa, proporciona una estructura fácilmente adaptable a las necesidades cambiantes y a un servicio “a la carta” a la empresa. Esta orientación estratégica les ha permitido crecer y adaptarse rápidamente a los requerimientos del entorno, a la vez que evitar altos costes de infraestructura y personal. Tal como manifiesta el entrevistado:

Tenemos unas estructuras menos cargadas, con unos costes fijos menores, y eso nos permite también ser mucho más flexibles en precios en alguna ocasión y, sobre todo, intentamos ofrecer cosas distintas [...] Entonces, por un lado es difícil hacerles competencia fuerte, pero por otro lado, es fácil contrarrestar sus argumentos desde el punto de vista de una empresa mucho más pequeña y más flexible y con una mentalidad mucho más abierta, o sea, que esto también es una ventaja para nosotros.

Lo primero que hicimos fue precisamente un análisis de la competencia, una de esas empresas (de la que mi socio y yo partimos en el origen y por tanto la conocemos bastante bien) y las otras, con los años de experiencia que hemos llevado los dos en empresas en gestión de recursos humanos, pues también hemos tenido contactos con ellos como proveedores. Entonces de alguna manera conocíamos bastante el sector antes de meternos en él, entonces enfocamos sobre todo un par de productos muy concretos, algo que no se estaba haciendo.

La importancia de la idea, el apoyo de la experiencia, el cumplimiento de un reto personal y, por supuesto, una oportunidad de negocio que, como se ponía de manifiesto con anterioridad, no se consideraba suficientemente cubierto por las empresas que operan en este sector, han sido los principales detonantes del inicio de la actividad empresarial de Raúl Fernández.

Características de la actividad emprendedora

La innovación en el servicio de consultoría de recursos humanos ha sido una constatación en la actividad de este emprendedor. La necesidad de cubrir un hueco en el mercado adecuado a las tendencias en formación y asesoramiento sobre la materia, inspiró el inicio de la actividad en la que, por otra parte, se pone de manifiesto la intención de contribuir socialmente, con esta iniciativa, a la mejora de una función estratégica para la empresa.

[...] Sí, de salir fuera. Sí, había algo [...] yo es algo que he utilizado internamente, en las empresas en las que he trabajado por cuenta ajena. Siempre mi idea ha sido generar un archivo, no históricamente, como existe el contrato de personal con nóminas, sino generar un archivo de competencias, enfocado también por la línea de estudios que tengo. Entonces lo primero que hacía era interesarme por qué pruebas psicotécnicas se habían aplicado, si se habían aplicado en algunas empresas y en otras no, si eran externas o internas o si existía un registro de ese tipo.

El principio de eficiencia en la gestión de los recursos humanos ha sido otra de las máximas en la orientación de la actividad. La *gestión por competencias* de cara a la optimización de recursos, será una de las líneas de trabajo preferentes en INDDEC.

[...] visto que muchos de los contactos, clientes, compañeros de otras empresas con las que hablábamos, siempre nos decían los mismo de la dificultad, a veces, de manejar equipos conociendo las competencias, porque conoces la titulación, la experiencia que la persona tiene generada dentro de la empresa, porque lleva quince años siendo director de producción y es el que maneja la maquinaria, conoce a la gente, etc.; todo eso no estaba procedimentado, no estaba estructurado en un documento que pudiera ser revisable, actualizable y gestionable. Entonces se nos ocurrió lo que nosotros llamamos un análisis de perfiles: ante cualquier necesidad de cambio organizativo que la empresa quiera implementar, un paso previo es una dinámica de grupo en la que se aplica ese cuestionario psicotécnico o varios (dependiendo de la profundidad con la que se quiera hacer) y después de eso (en esa dinámica estamos nosotros evidentemente) establecemos un informe genérico por departamentos en el que se pueda abrir una columna comparativa.

Hay un eslogan que a mi socio le gusta muchísimo que es que nosotros lo que intentamos es rentabilizar las empresas desde el capital humano.

Optimizar estructuras, optimizar el resultado de los equipos y los departamentos yendo a mirar el detalle específico y personal de cada persona en cuanto a habilidades, competencias y formación. Pero no solo de modo individual, sino combinado con los miembros del equipo

La convicción sobre la utilidad de la actividad desarrollada es otra de las constantes en el discurso del entrevistado. Una convicción, que pasa por el afán de destruir tópicos acerca del asesoramiento sobre recursos humanos en la empresa. Desde el punto de vista del entrevistado, sigue prevaleciendo –en algunos casos–, una idea bastante “administrativista” sobre la gestión de los recursos humanos y ello, lleva a relativizar el

interés que puede tener un asesoramiento sobre esta materia y, consecuentemente, la utilidad de remunerarlo.

Porque se piensa que el consultor históricamente es la persona que viene, coge toda la información que tú le das de la empresa, la revisa, la mira, te dice “haz lo que ya sabes”... (risas) y te cobra una pasta...En ese sentido nosotros hemos subido en esa tribuna, pero ya somos consultores, porque hasta que la empresa no nos dice qué problemas tiene, nosotros adivinos tampoco somos. Tenemos que hablar con la gente, con los directivos, con el gerente, para conocer...

La implicación del entrevistado con sus clientes en la actividad que ofertan y desarrollan es absoluta. Ello lleva a que el entrevistado viva los acontecimientos de la empresa como los de un producto de su intervención e, incluso, de su creación, participando de esta manera en los éxitos obtenidos y en las adversidades por las que pasa. En este sentido hay que interpretar la intervención de Raúl Fernández refiriéndose a la segunda línea de servicios que ofrece INDDEC:

Entonces lo que hicimos fue desarrollar más que un producto un servicio que consistiese en un seguimiento continuado de la gestión internamente con la empresa, en vez de hacerle una gestión por proyectos, hacíamos que la suma de todos los proyectos que la empresa quisiese acometer en recursos humanos, aglutinarlo en un proyecto global que nosotros denominamos, y gestionarlo con un día a la semana, o dos días a la semana, dos días cada quince días...establecer un calendario en el que nosotros trabajamos internamente en la empresa [...] Participamos activamente. En empresas que van creciendo poquito a poco [...] de alguna manera vamos tutorizando el desarrollo del departamento y el avance de esta persona hasta que al final del proyecto, después de un año, ocho meses, o dieciocho meses, nosotros nos salimos de la empresa pero la persona ha crecido con nosotros. Entonces seguimos manteniendo un contacto con ellos y de vez en cuando tenemos algún refuerzo o sesiones de formación, pero sobre todo, hemos generado el departamento desde el principio y a mí eso es algo que me gusta mucho. Vas dejando la impronta de lo que pretendes hacer en muchas empresas. Te aseguras, de alguna manera, que la profesión se está desarrollando adecuadamente y a mí eso me gusta mucho.

Proceso de creación de la empresa

La participación de Raúl Fernández en la creación de INDDEC, ha sido absoluta y desde el comienzo. La voluntad de este empresario ha sido conocer todos los trámites del proceso de creación, desde la elección del nombre a la de redacción de unos estatutos que han sido elaborados a la medida y teniendo en cuenta las características de la empresa.

De nuevo se puede hablar de una voluntad de control sobre los procesos, que identifica muy bien el carácter de un emprendedor. La huida del azar y el conocimiento, han sido factores presentes desde el principio de la actividad empresarial. Un control no exento de cuidado e ilusión, tal como se desprende de las declaraciones del entrevistado:

[...] Claro, es tu vida. Porque de alguna manera lo que estás haciendo es intentar prolongar tus ideas en lo que estás haciendo.

Desde el principio, desde lo que es la selección del nombre, el registro, la creación de la sociedad, el notario, los libros oficiales, haciendo todo ese trasiego que es increíble, hasta empezar a decir “bueno, ya está todo montado, vamos a empezar” y no tengo despacho, no tengo tarjeta, tienes que crearlo todo.

Estoy muy especializado en la gestión de recursos humanos porque mi profesión es de hace diez años y he trabajado muchísimo en eso, pero me gusta mucho saber de todo. Entonces quería empaparme desde el principio de todo el proceso de gestión. Buscamos un asesor que es amigo y le dije que quería hacerlo todo en conjunto con él y entonces, no optamos a las ayudas que existen y que seguro que son mucho más sencillas de ventanilla única, de CROEM, de AJE, de la Cámara de Comercio, que vas y te lo organizan todo y simplemente te dicen “oye, vete tal día al notario y firmas”. Y luego vas a hacienda y pagas las tasas de alta en el IAE y marchando. Nosotros decidimos hacerlo todo desde el principio y no fue complicado, pero sí es cuestión de mucho tiempo.

De la exhaustividad con el que este empresario ha seguido la actividad, así como de la creatividad que ha presidido todo el proceso, otra de las características del emprendedor, da buena cuenta la elección del nombre de la empresa. Una elección en la que la tónica dominante ha sido, una vez más, la diferenciación respecto a otras empresas del sector; una cuestión necesaria, tanto por razones de marketing, como por razones de orden práctico, ante la dificultad para encontrar una denominación empresarial que no estuviese registrada ya. Estos trámites –que aparentemente resultan sencillos-, se transforman en obstáculos burocráticos que ralentizan el proceso de creación de una empresa. Sobre esta cuestión, el entrevistado comentará:

Pues inicialmente intentamos buscar un nombre que fuese llamativo, es decir, que de alguna manera se diferenciase. Lo que ahora mismo hay en la

Región todo está vinculado a humano, gestión, consultoría, algo así... pero es sumamente difícil, yo me quedé sorprendido con eso [...] O sea, hay varias normas y es curioso cómo tuvimos que hacer tres envíos, si no recuerdo mal.

Siempre poníamos “consultores” precisamente porque hay una diferenciación importante. Por recomendación de los asesores que nos decían “si le pones siempre una palabrita detrás es más fácil que te cojan el nombre”. Y por dos veces enviamos nombres (además tengo por ahí todavía el registro, tengo el archivo de excel con los nombres que se nos iban ocurriendo y tal y no había manera de encajarlo) y al final intentamos buscar un nombre que tuviese algo diferenciador, una segunda letra repetida, una terminación rara, huíamos de anglicismos para intentar entrar en lo que es castellano puro y al final es una especie de mezcla de varias palabras.

Finalmente el nombre de la empresa resulta una buena metáfora del espíritu emprendedor:

Nos surgió innovación, desarrollo, consultoría, iniciativa. Dijimos “oye, pues mira, INDDDEC, iniciativa y decisión”, puede ser “innovación y desarrollo de consultoría” y dijimos cuadra y en consejo del asesor nos dijo “duplicarle la D, ponerle dos D”, porque duplicando una letra, esa es la tontería tan sencilla que puede hacer que entre y, a lo mejor, lo pones sin la segunda D y te dicen que sigue habiendo algo que es parecido y con eso encajó. Por fin tenemos nombre.

El tiempo invertido en actividades que en principio no lo requieren, ha sido una de las tónicas dominantes en el proceso de creación, ya que si bien algunos trámites son simples, también son múltiples los detalles e incidencias que jalonan el proceso:

Estuvimos casi tres semanas. Con una gestión que es relativamente rápida porque lo haces todo por Internet y ellos te responden en el plazo de cuatro o cinco días o algo así. Nos respondieron y venga otra vez.

La tramitación administrativa de constitución de la empresa, resultó especialmente ardua por tres razones. Por una parte, el desconocimiento de todos y cada uno de los pasos a seguir; en segundo lugar por la lentitud de los procesos y, por último, dado el empeño en hacer un seguimiento de cada fase del proceso de constitución de la empresa.

Luego otro evidentemente ha sido todo el trámite administrativo por puro desconocimiento. También es cierto que eso de alguna manera lo hemos sufrido porque hemos querido, me explico: yo soy una persona muy inquieta y me gusta mucho aprender de todo y saber de todo, como dicen eso de que

“aprendiz de mucho maestro de nada”, pues yo prefiero ser así antes que se un maestro muy especializado. Una vez que tienes el nombre tienes que ir al asesor y entonces el asesor te pide el registro del alta en hacienda y te dice que hay que hacer los estatutos con el notario. Intentamos hacer unos estatutos de sociedad que fuesen acordes a lo que queríamos tener. La inmensa mayoría de la gente, por lo que me decían, tenían unos estatutos estándar y de qué es la empresa, de industria, pues toma estatutos (risas) y ya está.

El obstáculo más importante con el que se encuentra la empresa es la financiación. En el caso de INDDEC se trata de una sociedad en la que cada uno de los socios ha aportado el 50% del capital. Uno de los principales problemas es que la aportación de capital se ha de hacer al comienzo de la actividad. Precisamente cuando ésta no ha empezado a generar beneficios, es cuando se tiene que hacer la aportación más importante, tanto en infraestructura como en las actividades de marketing.

El hándicap más difícil quizás es la financiación, todo el gasto inicial. Imagen de empresa, tarjetas, libretas, carpetas, página web, una línea de teléfono móvil, fijo, equipos informáticos, un despacho, todo eso es lo que te cuesta pero porque no tienes el dinero [...]

En el caso de Raúl, contó con unos recursos económicos que contribuyeron a hacer menos gravosa la aportación del capital inicial. Estos recursos vinieron de la indemnización de la empresa en la que hasta entonces trabajaba, una empresa que al quebrar, presentó un expediente de regulación y pagó por la finalización del contrato. Además, este emprendedor contó con un dinero adicional al adscribirse a una capitalización de su desempleo, con lo que obtuvo el 40% de una vez. Una póliza de crédito concedida por una entidad bancaria y los ahorros de su socio, completaron la cantidad suficiente para que el proyecto fuera una realidad empresarial.

El problema del tiempo invertido en la puesta en marcha de la empresa, es uno de los elementos que se viven especialmente mal por parte del emprendedor, ya que se trata de tiempo no productivo o, al menos, productivo a largo plazo, pero la actividad no está generando beneficios precisamente cuando material y psicológicamente más se necesitan. Esta vivencia queda reflejada en el testimonio del empresario:

Pero claro, al principio es que tú dices “es que yo tengo que trabajar, tengo que ingresar, tengo que hacer clientes, es que llevo tres meses mareando la perdiz pero solo estoy restando de mi cuenta y no estoy sumando”. Además, la profesión comercial lleva un tiempo. Es cierto que los dos teníamos muchos contactos porque no nos hemos desenganchado, de alguna manera, de colaboraciones con escuelas de negocios, cámaras de comercio, que se podían compaginar con el trabajo por cuenta ajena y partíamos de una minicarretera de clientes que nos permitía, pues contar con una pequeña

planificación de ingresos por pequeña que fuese. Pero a pesar de eso, la sensación es que te faltan horas, te faltan horas. Tú estás acostumbrado en la empresa ajena a que levantas el teléfono y dices al informático “oye, que se me ha roto el ordenador, ven y ponme uno nuevo” y en cuestión de dos horas tienes ordenador puesto. Aquí tienes que ir, comprar el ordenador, ver qué paquete informático quieres, si hay que montar una red que venga el informático y te lo haga. Es tiempo, tiempo, tiempo.

La autonomía cuenta con este problema adicional, o con lo que se puede considerar la “cara” menos agradable de la independencia organizativa y de gestión, como es que el emprendedor ha de autogestionar muchos aspectos. En este caso, no era sólo una cuestión económica, sino un deseo de conocer todo el proceso. Esta primera andadura empresarial es vivida con grandes dosis de ansiedad, ya que la empresa absorbe una gran cantidad de tiempo y todavía no ha empezado a producir. En palabras del entrevistado:

El problema, lógicamente, es que tienes mucho gasto, mucho tiempo invertido en la puesta en marcha del negocio, porque no tienes nadie que haga nada por ti y tienes que hacer todo. Tienes que hacer la gestión con la compañía de teléfonos y esperar a que venga el señor a ponerte la línea en marcha, tienes que hacer la gestión con la empresa de los muebles y esperar a que te traigan los muebles y te los monten, tienes que ir tú a comprarte el ordenador o a buscar un distribuidor y que te lo lleven... El de la placa que pone el nombrecito, lo mismo, el de la imprenta lo mismo...Luego ya cuando vas avanzando, pues tenemos coches de empresa y tenemos otros tipos de gasto, pero también tienes que hacerlo tú todo.

En estos momentos es difícil compaginar la vida laboral con la privada, ya que el proceso de creación y puesta en marcha de la empresa “invade” el ámbito privado. Una cuestión no siempre bien resuelta aunque, en este caso, el equilibrio personal y el apoyo familiar jugaron un papel esencial. Respecto a ello, el entrevistado comenta:

Es muy gratificante pero de alguna manera lo vives con altibajos... recuerdo perfectamente la situación porque además tengo una hija de tres años y nació justo ese mes de diciembre y claro encima estaba con el embarazo de mi mujer y pendiente del nacimiento de la niña. Recuerdo perfectamente como el empujón inicial del mes de noviembre fue prácticamente diseñar la idea, presentarlo todo en escrito para empezar a mover con el asesor, establecer primeros contactos con esa minicarretera de clientes, escuelas de negocios, cámaras de comercios y alguna empresa suelta para decir “oye, cuento contigo para el año que viene tener equis horas de trabajo concertadas”. Y de repente, tuve el parón del nacimiento de la niña, navidades, diciembre, el primer mes, que es una locura siendo

primerizo; ahora tengo ya otra en camino y no me preocupa. Y después se encaja todo eso con el tema de puesta en marcha del despacho y todo eso y de repente encontrarte el mes de febrero dos mil seis diciendo “vale, pues ya estoy montado, lo tengo todo pero lo que no tengo es trabajo”. Tengo unas fechas para marzo, una para mayo y dos fechas en octubre... pero necesito generar.

Otro de los requerimientos de la actividad empresarial es la aptitud para desarrollar una labor comercial. El emprendedor se encuentra con la necesidad de gestionar su salida al mercado, debe asumir la labor de venta de su producto; una labor que ha de desarrollar simultaneándola con la puesta en marcha de la actividad, con el fin de no alargar demasiado lo que se puede considerar “tiempos improductivos”. Esta es una premisa que el entrevistado ve con absoluta claridad y vive como un proceso no exento de dificultades. Así lo expone en el siguiente fragmento de la entrevista:

Es muy gratificante porque lo ves todo organizado y a partir de ahí empieza otra lucha distinta que es el abrirte paso, generar cartera de clientes, el darte a conocer, hacer tu nombre dentro de la profesión conocido y es otra tarea; ahí tienes que tener un handicap fundamental para quien se quiera establecer por cuenta propia que es que tiene que tener un cierto perfil comercial y por “comercial” no me refiero exclusivamente en venta sino en relaciones. No en el sentido de ser capaz de ir a tocar una puerta fría, que te abra alguien que no conoces, presentarte y exponer tus ideas, sino también en cuanto a establecer redes de contacto, saber con quién puedes contar y con quién no, quién te está dorando la píldora pero no te va a comprar nada y quién, de verdad, está comprometido contigo y aunque ahora no te va a comprar, sabes que en el futuro te va a contratar y vas a trabajar con él. Y si no te gusta o no te ves capaz de relacionarte personalmente en un ámbito de negocios a nivel comercial, si te da vergüenza hablar de dinero o de ponerle precio a las cosas, si te da miedo enfrentarte a una reunión desconocida con un grupo de cuatro o cinco personas, olvídate, búscate alguien que lo haga y tú, si quieres, eres el gerente o el dueño de la empresa pero lo primero que tienes que buscarte es un buen comercial y más en empresas de servicios.

El tejido de relaciones sociales es esencial para el desarrollo de cualquier actividad y en el caso de la labor del emprendedor, se transforma en una premisa de supervivencia, al menos en las primeras fases de crecimiento de la empresa.

En cuanto a la infraestructura, concretamente la sede de la empresa, no resultó problemático para este empresario. Dado que su actividad se desarrolla fundamentalmente en la empresa que contrata los servicios, la oficina es un punto de referencia o el lugar en el que se prepara el trabajo que posteriormente se desarrolla

fuera. Por tanto, no ha requerido más que el alquiler de un piso en el centro de Murcia, un lugar al que los socios se desplazan caminando desde su casa. Un hecho que se valora muy positivamente.

Por otra parte, la oferta de alquileres de locales en el centro de Murcia en la fecha en la que se crea la empresa, es amplia, ya que coincide con un momento de intensa oferta de centros de negocios y edificios destinados a oficinas de empresa en la periferia de la ciudad. La opción de gran cantidad de empresas fue trasladarse a estos centros, lo que provocó el desalojo y la bajada en el precio de estos espacios en el centro de la capital, ocasión que será aprovechada por estos emprendedores para la instalación de INDDEC.

Por lo que respecta al equipo humano, básicamente la empresa está constituida y gestionada por los dos socios, aunque se cuenta con el apoyo y asesoramiento externo en materia fiscal y contable.

Como pequeña empresa nosotros todavía no tenemos volúmenes de estructura suficiente como para tener una persona que haga eso, entonces seguimos teniendo asesores externos que nos ayudan en toda la parte contable, fiscal, laboral... la parte de alguna manera reglamentada del trabajo. A parte de eso, por los años que llevamos en la profesión, pues conocemos mucha gente y de alguna manera nos asesoramos con profesionales que están trabajando en puestos de responsabilidad, no sólo en recursos humanos, sino en gerencia, y en otras direcciones de área, con los que mantenemos conversaciones para estar al día de lo que a ellos les preocupa.

El contexto socioeconómico y la actividad emprendedora

La coyuntura económica en la que se creó la empresa era de crecimiento económico y, por tanto, muy buenas expectativas de negocio. No obstante, como comenta el entrevistado, su trabajo es “contracíclico”, esto es, precisamente en los momentos de dificultad económica es cuando pueden tener más trabajo, ya que es el momento de apostar por mantener y mejorar los recursos humanos.

En crisis precisamente lo que hay que hacer es formar a la gente y llevar cuidado que no se me vayan, o filtrar la gente que tengo y quitarme los que no son tan buenos porque me veo obligado por condicionantes económicos. Y cuando en aquél entonces estaba funcionando muy bien la economía, lo que había era mucho proyecto de desarrollo, “quiero desarrollar, crecer, ampliar, otras maneras de funcionar” y sin embargo había menos formación. Nosotros siempre, por los años que yo llevo en esto, veo que cuando la economía está arriba hay más consultoría y menos formación y

cuando la economía está abajo hay más formación y menos consultoría. Como tocamos las dos cosas, pues siempre hemos intentado mantenernos en una línea plana.

En el plano personal, el momento familiar era idóneo. Aunque en la decisión de este emprendedor pesó la juventud como un factor importante a la hora de acometer una acción de estas características, tuvo en cuenta otros factores, como el malestar que en ese momento le había generado la experiencia laboral anterior y, sobre todo, el decisivo apoyo de su familia.

Yo entiendo que cada uno vive su vida como quiere y tan válido es si tienes una buena idea ponerla en marcha con 20 años, con 35 y con 60... si la idea es buena y te lo puedes permitir, son esas dos cosas. A mí personalmente me coincidió con una situación profesional negativa que me hacía estar un poco quemado de la relación, porque el último año en esa empresa fue bastante malo y complejo y, de alguna manera, el abrir algo nuevo y empezar por mi cuenta fue una manera de expansionarme y quitarme toda esa mala sensación que había generado durante el tiempo. De igual forma estaba personalmente con mi mujer y mi niña en una situación que me permitía empezar, todo lo que es economía familiar estaba medianamente encauzado y de alguna manera el riesgo [...] era menos temeroso porque contaba con una base económica, con la indemnización, el paro y todo eso.

Familia y empresa

El sacrificio del emprendedor se traslada automáticamente a la familia, sin cuyo apoyo, las posibilidades de éxito son menores, así ha sido en el caso que nos ocupa, en el que el respaldo de la esposa de Raúl ha sido –y sigue siendo- una de las claves de la dedicación a la empresa y el desarrollo de ésta. Así lo expresa en el siguiente fragmento:

Claro, yo hablé con mi mujer y le dije “si hago esto ten en cuenta que durante un año no existo, el primer año no existo, voy a tener que trabajar fines de semana, voy a tener que trabajar por las noches cuando llegue a casa, no sé si un día voy a tener libertad para ir a una cena o a una comida”. Evidentemente las celebraciones familiares las respetas, pero otras cosas de comidas con amigos o ir un día a la playa porque hace bueno pues mira, no lo sé. No lo sé, porque mi agenda se va a ir gestionando prácticamente semana a semana y voy a tener que atender, tanto a la parte estructural de la sociedad, como a la parte comercial y de negocio. Llegamos al acuerdo y nos lo propusimos [...] Y he tenido todo el

apoyo que para mí eso era fundamental también. Creo que una empresa requiere todo el esfuerzo y concentración del emprendedor durante... yo he dicho un año porque en lo nuestro era más fácil pero si hablamos de puesta en marcha y distribución de equipos o herramientas o maquinarias para fabricación de cualquier producto es mucho más complejo y en vez de un año son dos, tres o cuatro. Eso tiene que estar muy claro a nivel familiar porque si no, se pueden general muchas disfunciones e incluso rupturas, conflictos con la pareja y con la familia. Creo que es inteligente programar también esa faceta del negocio.

Se trata de una cadena de pequeñas renunciaciones en las que la vida privada queda confundida con la profesional. Una situación que se asume si, realmente, la realización en la actividad que se ha emprendido, llena la vida suficientemente. El testimonio de Raúl Fernández ratifica una premisa enunciada en numerosas ocasiones al hablar de la vida y dedicación del empresario a su actividad:

La parte de coordinación y de estructura económica de la empresa la tienes que llevar tú y llega un momento en que por agenda muchas veces tienes que encajar cosas en fines de semana o a última hora de la tarde. Si juegas en sociedad... yo he tenido miles de reuniones con mi socio, pues tomando cerveza a las 10 de la noche mientras la gente está de fiesta un viernes y tú estás repasando la semana, preparando la siguiente... Yo entiendo que eso es lo normal, pero quizás es la parte que menos se conoce. Cuando desde fuera ves la empresa, tú lo que sueles ver es el profesional, lo que hace, su coche, su casa, la cantidad de gente que trabaja para él, las relaciones sociales, que lo invitan a un seminario, que va a un congreso, que si la fiesta del emprendedor... es todo lo que hay detrás y todo lo de detrás es muy sufrido. Yo, porque me gusta, pero no es fácil.

Perfil individual y social del emprendedor

La gestión de la incertidumbre, el control sobre los factores del entorno, la alta tolerancia al riesgo son elementos que la literatura identifica con la figura del empresario emprendedor, que también es un innovador. La autodefinición que realiza Raúl Fernández coincide en gran medida con este perfil:

Un buen amigo me definió (y es una cosa que me gusta mucho) “el empresario tiene que tener valentía para ser capaz de gestionar la incertidumbre y la incertidumbre en todos los aspectos”... incertidumbre económica, incertidumbre de capacidad de trabajo, mejor dicho de carga de trabajo, incertidumbre de capacidad personal para gestionar ese trabajo

y es eso... hoy estás aquí y la semana que viene no sabes dónde estás. Lo que vas haciendo es que mientras vas generando empresa y vas generando trabajo y negocio es alargar ese plazo. Entonces, mi incertidumbre cuando empecé la empresa era de semana en semana, después de un tiempo era de mes en mes, después de seis meses y ahora lo califico de año en año... (risas)... En cuanto llegue marzo empezaré a pensar en el 2010 y cuando llegue el mes de octubre debería de estar tranquilo para el 2010. Y si llega un momento en que estoy tranquilo para cinco años vista pues genial.

Junto a estas características, también define al emprendedor el gusto por asumir un reto constante, ya que la tarea que se realiza es siempre distinta en este sector. Como una persona de otra, las empresas son diferentes, como también lo son sus problemas. Ello suma un atractivo añadido a la personalidad inquieta del emprendedor, coincidente con el empresario entrevistado. Lo manifiesta en la siguiente afirmación:

Es lo que más me gusta de este negocio, porque no hay un proyecto que sea igual a otro, aunque nosotros lo definamos igual y el objetivo sea el mismo como al fin de cuentas trabajamos con personas, las personas son distintas [...] Eso nos hace crecer.

También el perfil comercial es clave, tal como se comentó en otros puntos del análisis de la entrevista:

En cuanto a perfil individual, nosotros hemos comentado la valentía de gestionar la incertidumbre, el perfil comercial evidentemente, sobre todo si estás en una empresa de servicios, si estás en una empresa industrial, pues a lo mejor no tanto y prima más un perfil técnico en función del tipo de empresa que sea, quizás también la capacidad o la habilidad para manejar distintos registros, es decir, para ser capaz de hablar con el presidente de una corporación o de un grupo industrial que mueve dos mil empleados y hablar al mismo tiempo con el empleado que está preparando un tornillo en una línea de... por lo menos desde el punto de vista de mi servicio.

El “manejo de los registros” o lo que definimos como habilidades sociales es una de las claves de esta empresa, ya que de esta red y capacidad de despliegue de relaciones, depende la captación de actividad y su crecimiento.

El perfil social se va desarrollando con el tiempo, ya que, según la percepción del entrevistado, en los primeros momentos toda la energía está puesta en la plasmación de la idea y en la solución de los problemas de constitución y puesta en marcha del negocio. A partir de la “normalización” de la actividad, comienzan a surgir una serie de inquietudes relacionadas con la razón y función social que desempeña la empresa, fundamentalmente de cara a los trabajadores. Así lo expresa el entrevistado:

Una vez que está en marcha es cuando empiezas a tener algo más de tiempo y tu cabeza ya se separa un poco más del desarrollo puro y duro del inicio y empieza a establecer más orientación de futuro. Creo que es interesante tener la idea de que estás creando algo que es tuyo pero que si estás pensando en empresa y no en negocio (es una distinción que nosotros hacemos mucho) tienes que pensar que en el futuro a medio largo plazo, en esa visión estratégica que puedes establecer, va a dejar de ser un poquito tuyo y va a ser también de tus trabajadores. Y con eso vas a generar aporte social, para mí el que hace empresa es el que genera soltura. Es el que dice “hoy tengo dos personas pero que seamos cuatro, y quiero que dentro de cinco años seamos siete y voy a preocuparme por vender y generar negocio suficiente para sustentar esa estructura”. El que hace negocio lo puede hacer solo, con un teléfono móvil y un portátil hoy en día... gestionando, intermediando o trabajando como profesional liberal.

Respecto al liderazgo frente a un equipo, en la concepción de este empresario, se ejerce a partir de la escucha activa. Se trata de la capacidad para “escuchar más que de hablar”:

Hay muchos directivos que piensan que son buenos líderes porque se explican muy bien, y no se dan cuenta de que el mejor directivo es verdaderamente el mejor líder porque escucha muy bien[...] Yo entiendo que para dirigir personas lo mejor es escuchar, porque nacen las ideas de donde tú puedes ir generando el desarrollo futuro.

La generación de confianza es otra de las claves del liderazgo. Este emprendedor concibe el liderazgo como una capacidad delegada hacia el directivo por aquellos a los que dirige. No se trata tanto de una cualidad personal del directivo, sino de una capacidad que, debidamente ejercida, confiere legitimidad al líder. Esta capacidad está muy vinculada a la generación de confianza entre los recursos humanos a los que se dirige y entre los potenciales clientes. En suma, entiende el liderazgo tal como expresa en el siguiente fragmento de la entrevista:

En cuanto al líder de una empresa [...] tienes que ser capaz de explicarte mucho y muy bien y de tener una capacidad de persuasión y de convencimiento y mucho más en servicios y aún más en servicios intangibles, porque yo les estoy enviando a mis clientes cosas que sé que necesitan por lo que conozco de la empresa, pero de alguna manera lo que les estoy vendiendo es confianza pura y dura. Ellos tienen que confiar en mí lo primero y cuando confían en mí y saben que yo les puedo ayudar, pues a partir de ahí ya creen que lo que vamos a hacer vale.

Respecto al cliente, una vez más aparece la palabra “confianza” como el elemento clave desde el que persuadir sobre la utilidad de un servicio:

Confianza en saber que lo que estamos haciendo a ellos les va a ayudar y a veces cuesta más porque hay gente que ha tenido problemas con otras empresas de servicios, no está satisfecha con el resultado final y tienes que convencerle de que lo que tú estás haciendo es opuesto a lo que otras empresas hacen.

Su concepción sobre la innovación empresarial, en términos generales, está cargada de escepticismo. Los motivos son la escasez de innovación e inversión en I+D y el retraso en el proceso en relación con otras economías internacionales:

Con la innovación nos va a pasar lo mismo (hace referencia a la necesidad de dominar el inglés), somos tan sumamente cabezones en este país que vamos a llegar tarde, ya estamos llegando tarde.

Pues a nivel industrial y económico creo que estamos todavía en pañales en ese sentido y nos haría falta un impulso administrativo, institucional y económico por parte de las empresas muy fuerte, muy fuerte... Y el caso es que hay muchos ejemplos porque hay muchas empresas buenas en Murcia y buenas a nivel nacional que gracias a la innovación han aumentado su beneficio, han aumentado su margen, pero de alguna manera es más sencillo invertir en innovación el que tiene una empresa muy asentada o grande que la pequeña y mediana empresa, que lo tiene más difícil.

Su filosofía sobre la labor empresarial queda claramente explicitada en las recomendaciones dirigidas a futuros emprendedores. En ellas resume muy bien las premisas de una tarea exitosa como la acometida por él en INDDEC:

El pragmatismo que acompaña cualquier actividad empresarial, la importancia de una idea, siempre que ésta sea rentable económicamente:

Lo primero, quizás, que tengan claro que una empresa es dinero, no es otra cosa, a parte de ser una idea, a parte de ser un desarrollo profesional, a parte de tener una orientación más social, económica o industrial es gestionar el dinero. Tienes que tener claro que tanto como ingresos, gastos, inversiones, pólizas de crédito, siempre están hablando de números.

El manejo de la incertidumbre y una alta tolerancia al riesgo que supone cualquier acción empresarial emprendedora:

La otra, pues evidentemente, que sepan lo de la incertidumbre que hemos hablado antes, que sepan que hay un riesgo y que sepan que es un esfuerzo que hacer muy fuerte en el inicio, que luego puedes bajar un poco el ritmo o no, es decisión tuya [...] Que decidan muy bien su idea de negocio y cómo va a influir su idea de negocio en su vida, en su entorno social, familia, amigos, pareja.

La importancia de la preparación:

Por lo demás, que se asesoren todo lo que puedan, que estudien muchísimo, no sólo a nivel académico, sino de leer prensa diaria, revistas sectoriales, estar en contacto con las asociaciones y con los colegios profesionales en el entorno en el que se quieran mover, asistir durante el inicio a todo tipo de seminarios, congresos, jornadas... que tengan algo que ver con su sector de actividad.

El sentido de la oportunidad, a pesar de lo adverso de las situaciones:

Donde hay crisis hay oportunidad. Es una máxima empresarial y es cierta.