

FRANCISCO LÓPEZ MARTÍNEZ
CONSULTORES Y ASESORES LANAON

José Andrés López Yepes
María Feliz Madrid Garre
Dpto. de Organización de Empresas y Finanzas
Universidad de Murcia



Inicio actividad emprendedora

La génesis de la empresa Consultores y Asesores Lanaon se encuentra en la amistad que une a dos de sus tres socios desde que ambos contaban con cuatro años de edad. Desde entonces, y con especial intensidad durante sus etapas universitaria y profesional, ambos amigos han compartido inquietudes, que se han materializado en la creación de la empresa mencionada.

Uno de los fundadores, Francisco –nuestro interlocutor-, antes de acabar sus estudios realizó prácticas en una empresa del sector, la cual lo contrató cuando obtuvo la titulación. Como hemos indicado, los contactos con su compañero siguieron durante todo el tiempo y, en el verano de 2006 tomaron la decisión de crear su propia empresa. Según afirma, por esas fechas ambos amigos se encontraban prácticamente al límite de sus posibilidades profesionales en sus respectivas empresas. Por ese motivo se plantearon seriamente la posibilidad de constituir su propio negocio; la consecuencia fue que a principios de 2007 pusieron en marcha su primer proyecto, junto con un tercer compañero de trabajo.



Con estos antecedentes, la actividad de la empresa no podía ser otra. Como su nombre indica, la empresa se dedica a la consultoría y asesoría fiscal (que se corresponde con el trabajo anterior de Francisco) así como a auditoría (ámbito en el que prestaban sus servicios los otros dos socios).

La experiencia acumulada en sus trabajos respectivos actuó a modo de catalizador en la medida en que hizo que se vieran capacitados para caminar solos, a pesar de que eran conscientes de la mayor dificultad de trabajar por cuenta propia ... “Aquí te tienes que

sacar tú las castañas del fuego. Tienes que buscarte tú al cliente y darle tú el servicio. Nadie te va a solucionar la papeleta. Nadie va a venir a la puerta a buscarte, sobre todo en el sector que estamos...” afirma Francisco. Pero el hecho de que se consideraran capacitados no evitó la aparición de ciertos temores ante el incierto desenlace de su iniciativa, aunque aún así no se desanimaron y siguieron adelante.

La creación de la empresa supuso para nuestro interlocutor, según sus propias palabras, “materializar una ilusión”. Cuenta que se encontraba ante un proyecto nuevo en el que puso muchas ganas e ilusión por sacarlo adelante; proyecto, por otro lado, que se ponía en marcha con gente de su agrado, lo que lo hacía todavía más atractivo.

Todo este proceso representó “una experiencia que supuso una mayor realización profesional”. La otra cara de la moneda se hizo patente en la parte económica. Desde esta perspectiva, como sucede casi siempre que se inician proyectos empresariales, su situación empeoró, lo cual no es nada extraño teniendo en cuenta la posición de la que partían (trabajo estable y bien considerados en sus respectivas empresas, que tenía su reflejo en el salario que percibían). Situación que asumieron dado que “hay que tener visión de futuro, pues en caso contrario uno no se mueve de donde está”.

En estos momentos, dado el corto período de tiempo transcurrido desde que iniciaron sus actividades, Francisco y sus socios están más ocupados en tratar de diferenciarse de sus competidores, consolidar el negocio y encontrar su sitio en el mercado, que por iniciar nuevas aventuras empresariales ... aunque no descartan la idea.

Proceso de creación de la empresa

Los principios de la empresa, como suele suceder en estos casos, no fueron fáciles, pues a las circunstancias normales (falta de experiencia, ser desconocidos en el mercado, incertidumbre, etc.) se añadía la ausencia de cartera de clientes. Como ellos indican, “cada uno se fue de su empresa y comenzamos de cero”.

Conseguir clientes en este sector es especialmente difícil, pues la relación con ellos se basa en la confianza. Por ello, captar clientes para una empresa joven, no consolidada todavía, es muy complicado; te tienes que dar a conocer por medio de “intermediarios”: conocidos comunes con la empresa cliente, empresas con las que colaboras, ... A todo ello se ha de añadir que se trata de un sector maduro, en el que la captación de clientes se hace a costa de los competidores.

No obstante, el primer año -2007- no les fue mal; fue, incluso, mejor de lo que esperaban. Situación que se mantuvo en la primera mitad de 2008. Sin embargo, desde el verano de dicho año, su empresa no ha sido ajena al frenazo de la actividad económica en general y, sin llegar a situaciones límite, el ritmo de trabajo se ha

reducido en buena medida, aunque de momento no se quejan. Es más, observamos cierto optimismo al hablar de la situación de crisis actual “bueno, de todo se aprende, es una experiencia nueva. Nosotros no vivimos la anterior crisis, pero vamos a vivir ésta. Es una experiencia que esperemos que nos enriquezca y nos sirva para seguir adelante más fuertes en los próximos años”. Aun así Francisco reconoce que este año y el próximo van a ser duros.

Por otra parte, la empresa se integra en un sector en el que es muy difícil sorprender, pues en lo que se refiere a la asesoría fiscal pocas novedades se pueden ofrecer, y en materia de auditoría todo está regulado. Ello hace que la competencia en el sector sea intensa y que intenten abrirse un hueco en el mismo a través del servicio y la confianza del cliente.

En cuanto a la reacción de los competidores no parece que sea especialmente enérgica en este sector. Ello es así porque la decisión final es del cliente, y cuando éste decide irse es porque esa confianza que antes aludíamos se ha perdido y todos sabemos que es muy difícil recuperarla. Por otro lado, la competencia no se basa en el precio, sino en el servicio, por lo que ante la pérdida de un cliente piensas que alguien le ofrece un mejor servicio o uno que le gusta más, y frente a eso poco se puede hacer en el corto plazo. En síntesis, la reacción de los competidores es poco enérgica dado que, en definitiva, si pierden un cliente es porque le han prestado un mal servicio, y la mayoría de las veces lo saben.

Otro de los temas que se plantea antes del inicio de la actividad empresarial es la posibilidad de encontrar mano de obra cualificada. En este sentido, Francisco y sus compañeros no han tenido problemas puesto que hasta la fecha lo pueden hacer todo ellos. Además, no creen que surjan dificultades especiales en el momento que se planteen contratar a algún trabajador. Estiman que hay un gran número de personas cursando estudios de empresariales y administración de empresas, y que a muchas de ellas les agradaría trabajar en este sector.

En otro orden de cosas, destaca Francisco que ésta ha sido una de las mejores decisiones de su vida; y que si se tiene que arrepentir de algo es de no haber dado antes este paso. Si bien, tras recordar brevemente los inicios, señala Francisco que probablemente no se dieron las circunstancias para ello. En este sentido alude a su menor experiencia y preparación para enfrentarse a diferentes situaciones que conlleva el establecimiento de una empresa, y al hecho de no contar con las personas indicadas. En resumen, se le ve muy satisfecho y no muestra ni un ápice de arrepentimiento, ni siquiera se ha preguntado ¿Quién me mandaría a mí...?

Finalmente, le insinuamos algo acerca de nuevas aventuras y pronto confirma nuestras sospechas. Manifiesta que ya se han planteado más de una vez la posibilidad de inscribirse como auditores y crear una empresa que se dedique en exclusiva a la auditoría.

Localización, contexto económico y entorno

La empresa se localiza en Murcia, concretamente en la Torre Godoy. Ello obedece a dos razones; por un lado los tres socios son naturales de esta ciudad y, por otro, consideraron que ubicar el despacho en una “zona de negocios” podría facilitar su despegue.

La situación económica en el momento de crear la empresa era bastante buena en términos generales, o al menos así se percibía. Así pues, estábamos en una situación de crecimiento, creación de empleo y consumo que animaba a la creación de empresas. No obstante, ya aparecían indicios de la actual crisis, pero generalmente eran minusvalorados tanto por una parte importante de la población, como de las propias empresas. Sin embargo, pocos meses después dichos indicios se hicieron totalmente visibles, especialmente en los meses posteriores al verano de 2008, dando lugar a la crisis actual.

En lo que se refiere a la situación del sector de la asesoría y consultoría de empresas, la situación estaba en consonancia con lo señalado para el entorno general. Como afirma nuestro interlocutor “cuando las empresas tienen actividad, necesitan acudir a nosotros – a las empresas del sector- para que les ayudemos en determinadas cuestiones. Pero si no tienen actividad, ya no nos necesitan tanto”. En otros términos, a principios de 2007, en el sector había bastante trabajo, hecho que facilitó la puesta en marcha y unos comienzos razonablemente buenos de Consultores y Asesores Lanaon. Sin embargo, en los últimos meses la carga de trabajo del sector se ha reducido, con la consiguiente repercusión en dicha empresa.

Trámites, obligaciones legales y otros aspectos.

En el caso que nos ocupa, la gestión relacionada con el proceso de creación de la empresa, no fue una labor especialmente dura para los emprendedores, dado que son profesionales de la materia. Por este motivo, no solicitaron la ayuda de ningún tercero para este menester, pues como señala Francisco “en nuestro trabajo hemos hecho estos trámites muchas veces, de manera que lo hicimos todo nosotros, ya que es algo a lo que estamos acostumbrados”.

Preguntado por la cuantía de los trámites y la dificultad para llevarlos a cabo, como buen profesional del tema nos indica que no son demasiados; además, añade, que teniendo las cosas claras, una vez que se cuenta con la denominación de la sociedad, el resto de trámites -con excepción del notario y el registro-, se podrían hacer, incluso, en

una mañana. Eso sí, la suya es una empresa que no precisa ningún tipo de permiso especial, ni presentar proyecto para la instalación de maquinaria, ni de ningún otro tipo. Cuestión distinta es que se desconozcan los trámites a seguir, en cuyo caso el proceso se complica.

Otro aspecto es el relacionado con la solicitud de ayudas y la obtención de financiación. En la creación de Consultores y Asesores Lanaon, la obtención de financiación no supuso ningún problema, ya que no tuvieron que recurrir a terceros, pues con sus fondos propios y las ayudas que obtuvieron fue suficiente (aunque reconoce nuestro interlocutor que su caso no es muy frecuente).

En lo que se refiere a la obtención de ayudas, acometer los trámites burocráticos necesarios –el papeleo– sí supuso un considerable esfuerzo por parte de Francisco y sus socios. Aquí entran en juego todo tipo de organismos, cada uno con sus peculiaridades, a lo que hay que añadir la dificultad del emprendedor para conocer qué organismos prestan ayudas. En este caso, al crear una cooperativa, tuvieron acceso a una serie de beneficios específicos para esta forma jurídica, que fue lo más pesado y lo que más trámites precisó.

De lo expuesto se puede deducir que la creación de una empresa presenta poca dificultad en lo que a los trámites obligatorios se refiere; dificultad que aparece al considerar las solicitudes de ayudas. Sin embargo, existe la opinión generalizada de que la creación de empresas conlleva un sinnúmero de trámites que, incluso, pueden hacer desistir de su empeño a algún emprendedor. Al comunicar este hecho a nuestro interlocutor nos aclara que eso sucede porque el emprendedor en general no está acostumbrado a ello, por lo que esta tarea se percibe como difícil y tediosa, aunque en realidad no sea así en lo que se refiere a la obtención de la personalidad jurídica y la autorización para comenzar las actividades. Sin embargo, el tema de las ayudas es distinto. Quizás sea éste el motivo por el que los emprendedores se quejan de los trámites administrativos necesarios. A todo ello se ha de añadir que la práctica totalidad de los trámites se realizan con diferentes administraciones públicas, las cuales tienen una determinada forma de operar, que no es siempre la que espera el usuario.

Otro de los aspectos en los que el emprendedor suele encontrar dificultades es en la realización de la memoria económica financiera, necesaria para la obtención de ayudas y financiación ajena. Dicha memoria exige la estimación de los ingresos, costes, cobros y pagos para un período prolongado de tiempo (al menos cinco años) y el emprendedor no siempre está preparado para ello, entre otros motivos por la elevada incertidumbre que conllevan los proyectos nuevos. Sin embargo, se trata de cifras que los prestamistas y entidades subvencionadoras deben conocer para asegurarse que el dinero se invierte correctamente.

Perfil social

Francisco no tiene antecedentes de emprendedores en su familia más cercana: “alguien tenía que ser el primero”, afirma. Sin embargo, sí son frecuentes entre sus amigos y conocidos (de hecho, él ha creado una empresa con un amigo de la infancia) circunstancia propiciada en gran medida por su actividad profesional, tanto en su época de asalariado como en la actualidad.

Actualmente trabaja en lo que le gusta y, además, ha estudiado para ello, por lo que se siente un privilegiado. Aunque manifiesta que los estudios han influido en su decisión, son múltiples los momentos de la entrevista en los que nos hace dudar si fue así, o si por el contrario, escogió estos estudios porque estaba decidido a crear una empresa.

Cuando le planteamos si la creación de la empresa ha de ser consecuencia de una oportunidad o de la necesidad las que han de llevar a la creación de empresas, se decanta sin dudarlo ni un momento por la primera opción. Argumenta que trabajar por cuenta ajena es mucho más seguro, por lo que ésta sería una opción preferible en caso de necesidad. Justifica lo anterior señalando que las empresas nuevas tienen un riesgo superior, -no en vano una buena parte de las mismas desaparece en los primeros meses de vida- nos podemos encontrar con importantes dificultades financieras y ser incapaces de hacerles frente. Por tanto, concluye, no es nada aconsejable crear una empresa por necesidad.

En parecidos términos se expresa ante la opción de emprender como una forma de salir del desempleo.

En resumen, de nuestra conversación deducimos que Francisco es de la opinión de que ha de crear una empresa quien puede, no quien quiere. Es decir, estima que se han de dar una serie de circunstancias que permitan al emprendedor iniciar su andadura con garantías, y no parece –a su juicio- que las situaciones de necesidad sean las más indicadas.

Perfil individual

En este apartado nos hemos ocupado principalmente de conocer cuáles son las características de un emprendedor y de qué manera se pueden desarrollar.

Comenzamos definiendo al emprendedor. Para Francisco un emprendedor es una persona que tiene inquietudes, que quiere mejorar y crecer en la vida, y por ello está dispuesto a arriesgar. Justifica su definición señalando que un trabajo por cuenta ajena es más seguro, más tranquilo, sabes cuánto vas a cobrar, etc. Por todo ello, una persona

ha de tener grandes inquietudes personales y profesionales para abandonar esta situación y enfrentarse a una incertidumbre casi total. Si careces de dichas inquietudes nunca serás un emprendedor, pues nunca abandonarías la “comodidad y la estabilidad” del trabajo por cuenta ajena, concluye.

Por otra parte, considera que ha de ser una persona inteligente –aunque no de una forma especial- y valiente. Entiende que ser valiente es tener el empuje y el coraje de abandonar la estabilidad del trabajo por cuenta ajena; es asumir riesgos, riesgos que deberían ser calculados, aunque admite que no siempre es así, pues te puedes encontrar con algún incauto. Otras características que también considera apropiadas son la creatividad –estima que ser creativo siempre ayuda-, tener conocimientos del sector al que te vayas a dedicar y experiencia en el mismo.

De todas las características expuestas destaca sin ningún género de dudas la inquietud “... si no tienes inquietudes por crecer y no tienes la valentía de dar el paso y asumir el riesgo de montar un negocio, puedes tener todas las características que quieras, pero seguirás en tu trabajo con tu tranquilidad diaria y sin calentarte mucho la cabeza”. Justifica esta afirmación aludiendo a su propia experiencia. En este sentido relata que para él hubiera sido mucho más fácil permanecer en su puesto de trabajo anterior, con su sueldo seguro (que según él no estaba mal). Dio el paso pero no sabía si iba a durar dos meses, si a los seis iba a tener que acudir a su antigua empresa a pedir trabajo, ... si iba a funcionar. Por tanto, señala, hay que asumir el riesgo. En este sentido reconoce que las ayudas que obtuvieron les dieron cierta tranquilidad durante los primeros meses.

En cuanto a cómo ayudar a la gente a que emprenda, las cosas ya no están tan claras. En este sentido nos indica que 1) a mucha gente con vocación emprendedora lo que le falta son buenas ideas, pero éstas son un bien escaso y difícil de identificar, que con gran frecuencia es fruto de la intuición e, incluso, del azar. 2) concluye que las ayudas más eficaces siguen siendo, como antaño, las económicas, ya que al menos ayudan a afrontar la mayor incertidumbre que existe en las primeras fases de la vida de un negocio “si realmente la persona tiene la idea y la inquietud de lanzarse, la mayoría de las veces es tema de dinero. Que puedas o no poner en marcha el negocio que tienes en mente es cuestión de dinero el hecho de que se materialice dicha idea”

Con relación a las solicitudes de ayudas económicas, comentamos a Francisco las frecuentes quejas de los emprendedores por los datos que se exigen en las mismas (previsiones de ventas, de compras, ingresos, gastos, etc.. para los próximos años). Señalan en este sentido que les piden datos que desconocen, pues ni siquiera saben si para entonces continuarán en el mercado. Estima Francisco que tales quejas en bastantes casos obedecen a la falta de recursos del emprendedor, por lo que no realiza estudios de mercado ni elabora un plan de negocio, lo que facilitaría la obtención de dichos datos (aunque admite que en parte son bastante subjetivos)

Por otro lado, hay que entender que las entidades que piden estos datos se han de asegurar de alguna manera que sus fondos se invierten de una forma adecuada. Por tanto, aunque ésta sea una queja generalizada, no parece adecuado eliminar este requisito. Por otro lado, para eso estamos los profesionales del sector.

Innovación y liderazgo

Profundizando en la identificación del perfil del emprendedor, hemos preguntado a nuestro interlocutor si considera necesario que éste posea capacidad de liderazgo. A ello nos contesta que no siempre es necesaria, y pone como ejemplo su empresa, en la que participan tres personas, y las tres son socios fundadores.

Sin embargo, reconoce que si hay empleados dicha capacidad se vuelve imprescindible. En este caso, el directivo emprendedor ha de llevar la iniciativa y conseguir lo mejor de cada una de las personas que trabajan con él. Para ello, ha de saber dirigir y motivar a la gente que debe colaborar para que se alcancen los objetivos comunes. Ésta no es tarea fácil, pues cada persona es diferente a las demás. No obstante, has de ser capaz de conseguirlo, pues el éxito final de la empresa no depende sólo de un buen directivo, sino de lo que haga el equipo, de lo que hagan los trabajadores. Si la gente no responde no vas a ningún sitio; no tienes empresa, afirma.

Nos indica Francisco que el líder ha de hacer que sus trabajadores se sientan implicados en el negocio. Para ello será preciso dejar libertad, aunque siempre hay que establecer límites y pedir resultados. Serán estas personas, las que se consideren partícipes y tengan libertad de acción, las que verdaderamente ayudarán al desarrollo de la empresa; si estas personas no tienen libertad, probablemente no tomarán ninguna iniciativa. No obstante –señala- también es cierto que hay personas que no quieren asumir responsabilidades y con ellas hay que utilizar un estilo distinto; en este caso, la labor del directivo consistirá en indicar al trabajador qué hacer, cuándo y cómo.

Relacionado con ello, una de las cosas más difíciles es identificar ambos tipos de trabajadores. A su juicio, el líder ha de ofrecer la posibilidad de que todos se puedan comprometer y tomar iniciativas, y luego si alguien no quiere responsabilidades que sea decisión suya; pero que la oportunidad la haya tenido. “Yo la verdad es que siempre he tenido libertad donde he trabajado, y eso se agradece. Se agradece mucho. A mi, particularmente, me costaría demasiado estar encasillado en un trabajo y no tener libertad para opinar y ofrecer algo. Aunque probablemente por eso decidí montar la empresa cuando se dieron las circunstancias apropiadas” concluye.

Un tema siempre actual en el mundo de la empresa es la innovación. Para Francisco, ésta consiste en hacer algo diferente a lo que haya en el sector en el que trabajes; una nueva idea, algo relacionado con la tecnología, ... en definitiva, cualquier cosa que te

permita diferenciarte de los competidores. Esto es algo que la empresa ha de tener siempre presente. Si no te comprometes con la innovación de forma voluntaria, lo tendrás que hacer por necesidad –para responder a tus competidores- y ésta es una opción más desfavorable que la primera. En este sentido, los esfuerzos para innovar – como se ha indicado- han de ser constantes; otra cosa es que siempre se obtengan resultados.

En este sentido, Francisco señala que se ha de ser consciente de que no todas las ideas son buenas, pero ello no debe acabar limitando la iniciativa del trabajador, ya que en este supuesto estaríamos renunciando a una importante fuente de ideas. Para innovar se ha de dar libertad, y esto implica asumir cierto margen de error, pues nadie está dispuesto a tomar una iniciativa si ello le supone poner en riesgo su puesto de trabajo. No obstante es preciso que exista un límite, un cierto orden.

Centrando el tema de la innovación en su sector, se reafirma en la idea de que éste es un sector que ofrece pocas posibilidades para la innovación tecnológica –aunque es más fácil en determinadas parcelas, como es la consultoría informática y tecnológica-. La innovación se ha de basar en la prestación del servicio, o en la búsqueda de nuevos productos. En esta línea, Consultores y Asesores Lanaon se está planteando ampliar su cartera de productos y ofrecer a sus clientes el servicio de auditoría, que actualmente presta en colaboración con otras empresas del sector.

En cuanto al uso de la cooperación con otras empresas como medio para innovar, Francisco señala que aunque es una práctica poco usual en el sector, su empresa la utiliza frecuentemente: “colaboramos con distintos despachos, incluso que se dedican a lo mismo que nosotros, ... es decir, colaboramos con nuestros competidores”. Para Francisco, la cooperación contribuye a mantener la cartera de clientes al cubrir nuevas necesidades de estos, al tiempo que es una forma de darse a conocer a nuevos clientes.

Finalmente, nos indica que las circunstancias actuales no son las más indicadas para innovar, debido al riesgo que ésta conlleva, pues si sale mal la empresa tendrá dificultades para hacer frente a la situación “... actualmente el mercado permite pocas alegrías, pues como ya he comentado, desde el verano la actividad empresarial está acusando un gran retraimiento que nos afecta directamente. En estas circunstancias resulta más arriesgado innovar que hace un año, ya que el margen de maniobra –para todas las empresas en general- se ha visto reducido notablemente”.

Consideraciones finales

Antes de finalizar, preguntamos a nuestro interlocutor cuál es el mayor error que ha cometido desde que creó la empresa. Contesta que hasta ahora ha tenido la suerte de

cometer sólo errores que se pueden calificar de leves, errores relacionados con algún despiste o decisión inadecuada en el ejercicio de su práctica profesional.

Al preguntarle sobre su mayor éxito, no muestra ni un atisbo de duda y es tajante: “haber montado el negocio”.

Finalmente, pedimos a Francisco que aconseje a los alumnos de la Universidad de Murcia qué deberían hacer y qué no deberían hacer, una vez acabados sus estudios. Con respecto a lo que deben hacer, contesta:

- “Que no dejen de formarse nunca, pues si no lo haces terminas teniendo problemas. Está muy bien lo que has estudiado, y además lo necesitas para trabajar; te sirve como base, pero tienes que seguir. Tienes que desarrollarlo porque sino al final sabes, pero si no te molestas cada día en ir reciclándote duras cinco años –o menos- por que te quedas desfasado
- Salir al mercado con ganas de trabajar. Cuando empiecen a trabajar que tengan un nivel de exigencia, no demasiado bajo –que no traguen con todo- pero que tengan en cuenta que es necesario adquirir experiencia. La formación es muy importante, pero cuando sales de aquí y te metes en el mercado laboral, la vida es totalmente diferente..
- Otro consejo, que tengan inquietudes, que no se conformen, que intenten mejorar siempre. Que intenten crecer todo lo que puedan, con cierto orden, pero que siempre tengan inquietudes profesionales y personales. Para ello tienen que seguir formándose pues en caso contrario no lo podrán hacer”.

Con respecto a lo que no deben hacer:

- Lo primero es que piensen que por tener una licenciatura tienen todo hecho. Tienen algo, pero tienen que trabajar duro para conseguir mejorar. Es decir, que no se lo crean, porque sales pensando que eres un Dios y en dos semanas te das cuenta que eres un villano.
- Que el dinero sea su principal inquietud, sobre todo al principio. Posiblemente haya situaciones en las que ganar 300 o 600 euros menos al mes se compense con las posibilidades que ofrece este trabajo desde un punto de vista profesional. Ante esta afirmación, le comentamos que no es la primera vez que la escuchamos. Nos responde que lo dice por su experiencia. Cuenta que cuando trabajaba en su anterior empresa le ofrecieron otro empleo con mayor remuneración; empleo que rechazó porque además del salario valoró otros aspectos importantes desde un punto de vista profesional. Y considera que acertó con esa decisión.