

“La dirección debe compartir la visión de la compañía”

ShopAdvisor es una comunidad colaborativa que **conecta consumidores, marcas y distribuidores**. Funciona desde hace seis años y facturó 2,8 millones de euros en 2018. Guillermo Lobos, uno de sus fundadores, explica que para la gestión de una pyme hay que alinear al equipo en la consecución de objetivos claros: “Para esto la dirección debe compartir la visión de la compañía y la estrategia trazada para alcanzarla”. Apunta que “las pymes y, en concreto, las ‘start up’ que innovan mucho, tienen la peculiaridad de desarrollarse en entornos de incertidumbre. Además de tener una visión clara y compartirla con el equipo hay que aprender rápido de la experimentación y corregir para ir en la dirección correcta”. Con una plantilla de 41 personas reconoce que, es clave ofrecer un sueldo justo y mantener un buen clima de trabajo: “Hemos comprobado que cuando la gente viene contenta y se siente cómoda



Guillermo Lobos, cofundador de ShopAdvisor.

en la oficina rinde mejor”. Entre los beneficios que ofrecen destaca el teletrabajo, horarios flexibles, variable por objetivos, clases de inglés y francés y otros cursos a propuesta del empleado. Prevén ofrecer un plan de acciones para empleados clave.

“Hay que asegurar la idoneidad de cada contratación”

Emilio Mellado presume tanto de la evolución de Chipi como de las 16 personas que hacen posible este agregador especializado en ofrecer y desarrollar **soluciones de movilidad**. Hace tres años se embarcó en este proyecto junto con Jorge Jurado y Javier Galve, los tres son artífices de World Wide Mobility, sociedad matriz de Chipi, en la que Mutua Madrileña ha tomado una participación del 10% a principios del pasado junio. Chipi cerró 2018 con una facturación de 90.000 euros, que serán 250.000 a finales de este año. “Para 2020 esperamos llegar al millón”, anticipa Mellado, quien anuncia el cierre de 2019 con una plantilla de 20 empleados. Cree que el reclutamiento es clave para sacar adelante un negocio, y para no cometer errores, antes de la incorporación cada candidato debe realizar un mini proyecto, es el filtro para confirmar su valía y su



Emilio Mellado, cofundador de Chipi.

encaje en la plantilla: “Hay que asegurar la idoneidad de cada contratación”. La realización de este proyecto se remunera, “si finalmente hay contratación la empresa da un bono al profesional; si el profesional no cumple las expectativas, se pagan las horas de trabajo que ha dedicado”.

RECURSOS HUMANOS

Gestionar, reclutar y pagar bien para trabajar con los mejores

Diseñar un proceso eficaz que permita a todos y cada uno de los integrantes de la ‘start up’ realizar su trabajo de forma autónoma es el punto de partida para alinear a las personas con los objetivos de negocio. **Por Montse Mateos**

Si te adelantas estás muerto. Hay que saber renunciar para avanzar”. Emilio Mellado, socio fundador de Chipi –aplicación que compara precio y tiempo de las opciones de movilidad urbana–, está convencido de que este es uno de los mantras que garantiza la continuidad de un nuevo negocio, porque superado el entusiasmo que anima la creación de una empresa, las fases de crecimiento requieren cambio de chip, más en los fundadores que en el equipo que hace posible la continuidad del negocio.

Observa Mellado que esta es una de las razones de que muchas *start up* no superen los 18 meses de vida: “Hace apenas año y medio éramos cuatro personas. Ahora, con 16 y un crecimiento inesperado, hemos tenido que cambiar la mentalidad”. No todos los emprendedores tienen madera de empresario, es decir, capacidad para convertir una idea en un negocio próspero y rentable. Los que

Comunicar éxitos y fracasos es clave para convertir a los empleados en parte de la empresa

son conscientes de ello, optan por dedicarse al lanzamiento de nuevos negocios y dejar en manos de otros la gestión de aquellos que han puesto en marcha. Pero la mayoría tienen cintura para evolucionar y dejar en segundo plano el alma –producto o servicio– de la *start up* para dedicarse a su mantenimiento. Reclutar, contratar y pagar adecuadamente son los pilares que sostienen una empresa, pulsar la palanca adecuada es el secreto para conseguirlo.

Luis Pérez del Val, CEO de Lola Market –supermercado online–, afirma que uno de los puntos básicos es

El 20% del coste salarial de las pymes está malgastado por una ausencia de política retributiva

“involucrar a todo el equipo de igual forma en la marcha de la compañía, desde el más alto directivo hasta el becario. Transmitir la información y que todo el mundo conozca los objetivos globales y sus objetivos personales / departamentales (OKRs) para lograr los principales retos de la compañía”.

Emilio Márquez Espino es CEO del club de debates y de negocios La Latina Valley en Madrid y Barcelona. Explica que la cercanía del cliente y del empleado condicionan la gestión en una pyme, pero cree que es una virtud frente a las grandes corporaciones en las que se tiende a perder “ese senti-

miento de pertenencia que tanto puede aportar a la evolución de la empresa”.

Alude a la comunicación como principal herramienta para gestionar equipos que, en el caso de las *start up* están dispersos y mantienen una relación laboral diferente, por contrato o como *freelance*: “Hay que estar siempre al tanto de lo que está produciendo el equipo externo, ofrecer el soporte que necesita y no abandonarlo a su suerte una vez que se plantea el *briefing* inicial. Esto es un error enorme”. Márquez Espino propone que una buena forma de gestionar equipos externos es identificar a una persona del equipo que actúe como intermediaria y que esté al día de todos los procesos que realizan.

Sin orden no hay progreso

Los procesos es el talón de Aquiles de las *start up*. Tanto en los inicios como en el desarrollo, los emprendedores coinciden en que son im-



Dreamstime

prescindibles para la supervivencia. Francisco Cámara, CEO de Freeland –centro de *coworking*–, asegura que “crear un proceso ordena a las personas. Tener un sistema que permita que las cosas funcionen sin que haga falta estar pendiente de ellas es fundamental para avanzar en el ne-

LOS BÁSICOS

Reclutamiento

Identifique qué perfiles necesita en función de sus necesidades. Los conocimientos técnicos pueden ser básicos en los inicios, pero valorar capacidades y habilidades es definitivo para asegurar la permanencia y productividad a largo plazo.

Motivación

Diseñe programas que conviertan el trabajo en el principal aliciente. El trabajo en equipo por un objetivo común determinado en tiempo y forma es una de las mejores opciones. Plantee el cumplimiento de retos a corto plazo para optimizar el trabajo diario.

Comunicación

En los negocios recién nacidos poner al tanto a la plantilla de los éxitos convierte a los empleados en los mejores aliados. También conviene comunicar los errores lo antes posible para no volver a cometerlos. La comunicación es el mejor plan para la sostenibilidad.

Retribución

Conviene tener un sueldo desde el principio... porque como dicen los emprendedores que han llegado a millonarios: “No se trata sólo de trabajar duro y muchas horas; hay que actuar como empresario, sin importar el tamaño de su empresa”.

“La comunicación funciona si se crean procesos”

OKR ('Objectives and Key Results') es la receta de Tomás Santoro, fundador junto con Alfredo Nicolás de SumaCRM –herramienta de CRM para empresas–, para gestionar su plantilla de 13 personas. “Creada por Intel, y utilizada en empresas como Google, esta metodología permite unir los objetivos de la persona, con los del equipo y la empresa. Se trata de establecer metas cualitativas y cuantitativas y determinar las acciones”. Santoro reconoce que lleva tiempo ponerlo en marcha, porque supone establecer objetivos globales, de grupo y personales y hacer un seguimiento de manera que si algo no funciona se pueda cambiar, pero cree que en empresas pequeñas es esencial: “La comunicación funciona si se crean procesos. Nosotros convocamos una reunión diaria de 15 minutos en la que cada uno dice qué hizo ayer, qué va a hacer hoy y qué le han pedido para cumplir las



Tomás Santoro, cofundador de SumaCRM.

acciones”. ¿Lo más complicado? “Competir con los grandes en salario. Por eso es clave hacer partícipes a los empleados de la marcha del negocio y facilitar el trabajo, que las personas sientan que participan en la misión de la empresa”. SumaCRM facturó 500.000 euros en 2018.

“Es esencial alinear empresa y personas en una dirección”

Para Julián Díaz-Santos, cofundador de Unnax –proveedor de soluciones de ‘open banking’– los comienzos de un negocio son como conducir un coche: “Hay un par de indicadores que marcan el rumbo, pero lo que vale es lo que ves, porque conduces de manera intuitiva. A medida que el negocio crece y, como sucede al pilotar un avión, es muy importante ser analítico y observar los medidores para ver el porqué de las cosas, eso es clave para ir por el buen camino. Por eso es esencial alinear empresa y personas en la misma dirección”. Cree Díaz-Santos que lo más complicado es mantener la velocidad de crucero cuando las ‘start up’ crecen muy rápido y los fundadores tienen que pasar de estar en el meollo del negocio a ser gestores: “Es muy importante confiar en el equipo si no se quiere caer en el ‘micromanagement’. La confianza es el factor clave para el



Julián Díaz-Santos, cofundador de Unnax.

crecimiento y resulta crucial contratar a la gente adecuada y confiar en ella”. Unnax nació en 2016, cuenta con una plantilla de 40 personas y facturó un millón de euros en 2018. “A veces contratamos por proyecto, pero nuestra política es hacerlo de manera indefinida”, concluye Díaz-Santos.



gocio. Si tienes un sistema puedes afrontar los errores de manera sencilla y resolutiva”.

También apuesta por ello Tomás Santoro, cofundador de SumaCRM, quien cree que si todo mundo sabe lo que tiene que hacer en tiempo y forma es más sencillo que la comunicación fluya y no caer en el micromanagement. Luis Fernando Rodríguez, CEO de Watch & Act, una consultora de innovación en la que trabajan 22 personas, subraya que la gestión de una pyme “se basa en tener las claves operativas diseñadas y digitalizadas para asegurar la calidad y homogeneidad de los procesos”. En su caso destaca: tener una clara línea de especialización y cultura de valores y comportamientos identificables que aúnen las formas de hacer y entender

Proporcionar las herramientas para trabajar en remoto es esencial para que el equipo funcione

Contar con un sistema determinado permite afrontar los posibles errores de forma rápida y resolutiva

el trabajo en la empresa. También menciona las herramientas digitales que hagan posible con el máximo rigor “la gestión del conocimiento, la inteligencia colectiva y la colaboración, la gestión económico-financiera, la gestión de proyectos, su rentabilidad y análisis de desviaciones y permitir el teletrabajo de forma eficaz y eficiente, entre otros”. Cámara añade que proporcionar las herramientas necesarias para que los profesionales puedan trabajar en remoto es esencial para que un equipo funcione.

Atrapar a los mejores...

Una buena gestión es el punto de inicio para una política de reclutamiento eficaz. Amigos y familiares no son los mejores aliados cuando se trata de negocios, y menos aún si se convier-

ten en compañeros de pupitre. La selección debe ser exquisita desde una perspectiva técnica y de conocimientos, pero que el candidato encaje en los valores, la cultura y la manera de trabajar en la empresa es clave. En Chipi –agregador especializado en ofrecer soluciones de movilidad– han decidido probar a sus candidatos a partir de un miniproyecto que tienen que desarrollar. Con este filtro consiguen detectar a los mejores. Julián Díaz-Santos, cofundador de Unnax –proveedor de soluciones open banking–, está a favor del contrato indefinido: “en ocasiones apostamos por becarios pero con un planteamiento de promoción que incentive su permanencia”.

...y no perderlos

Y si se trata de fidelizar, la creatividad no tiene límites para diseñar políticas retributivas que resten el atractivo de trabajar en una gran empresa. Junto con las iniciativas destinadas a mejorar el bienestar de la plantilla –flexibilidad laboral, tiques de comida, teletrabajo, etcétera– y el variable por cumplimiento de objetivos, convertir a los empleados en accionistas es otra de las opciones... no exenta de polémica.

Pérez del Val explica que “las opciones sobre acciones suelen ser mala solución por el trato fiscal. Existen otras fórmulas como el capital, las phantom shares –derecho de cobro basado en unas participaciones simuladas en la empresa– que pueden ser mejor alternativa”.

No obstante, subraya que es muy importante es que el empleado las valore: “Soy partidario de ofrecer una cantidad de dinero y el doble en participaciones de la sociedad y dar a elegir. Normalmente la gente escoge el dinero pero el que elige las participaciones, suele ser un buen activo para el proyecto. Si al final hay premio, es importante que el empleado que asumió las participaciones y lo que ello supone participe en el beneficio. Sin embargo no hay que confundir al emprendedor, que es uno, con el empleado con capital o participaciones”.

PAGAR, NO MALGASTAR

Conocer bien el negocio y ser proactivo son, en opinión de Susana Marcos, socia de PeopleMatters, los dos aspectos básicos para retribuir bien en las pymes. “Es fundamental saber los perfiles que se necesitan e identificar a aquellos que son clave para retenerlos y los que pueden rotar”. Sin embargo, apunta que es importante que el fundador de la empresa sepa cuál es su ventaja competitiva para fidelizar talento: “Más intangibles, variable o retribución a largo plazo, o la combinación de todo ello le va a dar la fuerza para ello”.

• Un análisis realizado por dicha consultora refleja que un 20% del coste salarial que soportan las pymes en España está malgastado por una ausencia de una política retributiva bien diseñada y estructurada. Lo más grave es que además de ese sobrecoste tienen un índice de rotación del 30% que encarece aún más su partida salarial y suma otro coste del 25% adicional en pérdida de productividad.

• Para diseñar un esquema retributivo acorde con los salarios del sector, Marcos recomienda que “pueda contemplar un componente variable y bonus especiales para los colectivos más estratégicos que permita fidelizar al mejor talento y evitar la salvaje rotación de algunos sectores como el tecnológico, creando una marca como empleador para atraer al talento necesario con incentivos como la autonomía en el trabajo”.