

Talent i capital de risc



ROBERT GILI

El model econòmic vigent a Espanya durant els darrers anys, basat en el sector immobiliari, les indústries de baix valor afegit, el turisme de masses i el consum com a elements tractors de la resta de l'economia, s'està col·lapsant. Malgrat que encara hi ha un grau elevat d'incertesa, hi ha dades i evidències per considerar el que s'està esdevenint com un procés que serà definit, ni més ni menys, com el període de transformacions més intens des de la revolució industrial. Aquest procés de transformació tan radical del model econòmic tindrà conseqüències que afectaran, fins i tot, el sistema de valors socials que ha estat regint durant les darreres dècades.

Factors clau de futur per a la generació de projectes innovadors

Durant els propers anys, és molt possible que visquem, en el terreny econòmic, la coexistència d'un món bipolar: d'una banda, una estructura econòmica obsoleta i en declivi i, de l'altra, la consolidació d'una nova generació d'empreses i de creació de valor que estaran basades, en bona mesura, en dos conceptes clau, la innovació i el coneixement. Això representa que viurem un temps intens en canvis i transformacions, que comportarà la convivència de reptes i oportunitats.

La realitat és que bona part de l'*statu quo* que definia el funcionament d'importants processos de coneixement econòmics i socials s'està reconfigurant a partir d'una incipient definició de noves regles de joc.

En el millor dels casos, assistim a la migració de processos intensius en capital i que han dominat l'economia productiva durant els darrers anys, cap a altres d'intensius en coneixement que estan dominant els espais de més vitalitat de l'economia mundial. Es tracta d'un procés complex amb molts factors d'intervenció, entre els quals caldria destacar-ne quatre, totalment interrelacionats:

- ▶ La importància de la innovació i els seus nous àmbits d'aplicació.
- ▶ La tecnologia i les seves potencialitats.
- ▶ La nova etapa de globalització en què ens trobem.
- ▶ I finalment, l'ascens del talent i del coneixement com la matèria primera més valuosa del nostre temps.

En relació amb la innovació, cal fer algunes consideracions:

- ▶ El 99 % dels científics que hi ha hagut en la història de la humanitat són vius.

▶ Es considera que la quantitat d'informació creada per la societat durant els darrers dos anys supera el volum d'informació acumulada al llarg de tota la història de la humanitat.

▶ Només en el sector informàtic, les patents registrades en un any sextupliquen les que es realitzen al final dels anys vuitanta.

Innovar és combinar tecnologia, però, sobretot, coneixement dels processos empresarials per generar nous productes i solucions que representin un diferencial substancial derivat de la seva aportació de valor tangible.

Perquè tot aquest potencial es transformi en innovació cal que les invencions i els coneixements científics i tècnics es converteixin en solucions reals, i això és el que està passant actualment d'una manera accelerada per primera vegada en la història de la humanitat:

- ▶ El món de l'empresa és el que està aconseguint amb més vitalitat la precipitació del coneixement en innovació.
- ▶ De les més de 1.000 empreses que han aparegut en el rànquing Fortune de les 500 corporacions més grans del món des de l'any 1962, només n'han sobreviscut el 16 %. Això escenifica l'alt nivell de competitivitat que hi ha i les dificultats per mantenir un esforç innovador continuat.
- ▶ En parlar d'innovació no parlem tan sols d'R+D. La innovació avui no té límits; innovar és combinar tecnologia, però, sobretot, coneixement dels processos empresarials per generar nous productes i solucions que representin un diferencial substancial derivat de la seva aportació de valor tangible.
- ▶ De fet, assistim a l'eclosió d'un espai nou per a l'aplicació de la innovació: l'àmbit dels serveis i dels processos econòmics i socials basats en el coneixement.

Tota aquesta efervescència innovadora se sustenta, igual que en altres períodes temporals, en el potencial que sorgeix d'unes noves infraestructures tecnològiques. Infraestructures que són resultat, en bona part, de la convergència digital entre informàtica i comunicacions i que afecten de manera general una gran amplitud de sectors econòmics i socials. És il·lustrativa la dada que, segons l'Associació de la Indústria de Semiconductors dels Estats Units, la producció de transistors l'any 2007 a tot el món ha superat el nombre de grans d'arròs conreats.

Durant les darreres dècades, amb els processos de desregulació, obertura i integració dels mercats, hem assistit a una intensificació de la globalització del comerç, dels processos industrials i del flux de capitals. El que és autènticament nou, i relativament recent, és que també s'ha globalitzat la disponibilitat de coneixement i talent.

Talent i innovació

Quan parlem de globalització, automàticament pensem en les economies emergents. El que és realment significatiu del desenvolupament de les economies emergents no és tant el seu rol progressiu de fàbrica del planeta, sinó l'aposta per no aturar-se en aquest punt i intentar incorporar-se també als espais d'excel·lència en l'àmbit de la innovació i el valor afegit.

En conseqüència, avui a la Xina es graduen més enginyers que a Europa i Estats Units junts; i a la ciutat índia de Bangalore es graduen cada any més enginyers informàtics que a tot Estats Units.

El valor del talent i del coneixement radicat en un país (a les empreses, les institucions i els individus) emmarcarà el seu posicionament en aquest món de coneixement globalitzat. Però aquesta circumstància en un país com ara Espanya, i més concretament en un territori com ara Catalunya, representa un repte i no un drama; s'ha d'interpretar com una oportunitat i no com una amenaça. Europa continua essent la regió del món que atreu més inversió estrangera, tant en àrees in-

dustrials com de serveis i R+D, i això en bona part és a causa del manteniment, si més no de moment, d'un valor diferencial de la qualitat del seu talent i de la preparació dels seus recursos humans. Europa rep el 39 % de totes les inversions globals, davant el 31 % que rep Àsia, encara que les distàncies estan disminuint i el vector de creixement ens obliga a redoblar els esforços en formació, atracció de talent i capacitat per innovar.

El valor del talent i del coneixement radicat en un país emmarcarà el seu posicionament en el món del coneixement globalitzat. Per a Catalunya, això representa un repte que s'ha d'interpretar com una oportunitat i no com una amenaça.

Fins fa poc, les tecnologies disruptives que han marcat el desenvolupament de la humanitat han potenciat, sobretot, les capacitats físiques. En canvi, la tecnologia actual s'adreça a potenciar les neurones i substitueix l'èmfasi per potenciar la força muscular.

El principal factor de l'èxit empresarial ha estat, històricament, l'accés al capital. En aquests moments, s'incorpora un nou factor decisiu, l'accés al talent, i és molt important remarcar que el talent no substitueix el capital, sinó que han d'anar junts, encara que s'haurien de fer moltes matisacions sobre aquest punt a causa dels canvis qualitatius del binomi capital-talent.

Aquest aspecte reforça el paper que el capital de risc té i tindrà en aquest procés de canvi de model econòmic. El cercle virtuós incorpora una col·laboració estreta entre les universitats, les empreses i els agents innovadors —entre els quals figura el capital de risc— que conformen el conjunt anomenat *ecosistema de la innovació*.

Com a territori hem de ser capaços d'innovar, generar excel·lència i competir en els espais d'alt

valor afegit; si no, ens trobarem abocats a competir en els difícils espais dels esglaons inferiors de la cadena de valor internacional.

L'important rol present i futur de la indústria del capital de risc

El capital de risc forma part de la cadena de valor que permet que les idees innovadores es transformin en projectes empresarials; i quan parlem de capital de risc ens referim a totes les formes d'inversió directes en les empreses, tant si es tracta d'inversors privats (*business angels*) com d'instruments estructurats (societats i fons de capital de risc).

El capital de risc no és ni més ni menys important que altres elements que constitueixen l'ecosistema de la innovació, com són les universitats, els emprenedors, les escoles de negocis, les consultores especialitzades, etc., però la seva existència és bàsica per consolidar el procés de creació de valor i riquesa per mitjà de projectes innovadors.

Quan parlem de «talent i capital de risc» també ens hem de referir al talent que cal que hi hagi en el sector d'oferta de recursos (capital). A Catalunya disposem d'un nombre significatiu d'instruments de capital de risc que han consolidat una indústria amb un col·lectiu de professionals amb prou experiència i amb tendència de creixement.

El canvi de model econòmic al qual fem referència més amunt, si pretenem que sigui compensatori del dèficit generat, només serà possible si el nou sistema mostra la seva eficiència. Es tracta que aquest procés s'acceleri per tal que pugui prendre el relleu als instruments de creació de valor que han existit durant les darreres dècades.

La meua opinió és optimista a mitjà termini, malgrat que a curt termini no serà possible que aquest corrent de creació de valor compensi la destrucció que s'està produint en altres sectors.

Quan parlem de «talent i capital de risc» també ens hem de referir al talent que cal que hi hagi en el sector d'oferta de recursos (capital), igual que a continuació parlarem del talent en el sector de demanda (idees i projectes empresarials). Per sort, a Catalunya ja fa bastant anys que disposem d'un nombre significatiu d'instruments de capital de risc que han possibilitat la consolidació d'una indústria amb un col·lectiu de professionals amb prou experiència i amb tendència de creixement els propers anys.

El capital de risc és, en aquests moments, una indústria clarament anticíclica en el sentit que dèiem en el paràgraf anterior. No és estrany, doncs, que l'Executiu espanyol estigui preparant mesures, fiscals i d'aportació de recursos, per tal de potenciar aquesta activitat com a element clau d'un escenari optimista de futur.

Els equips que constitueixen les societats gestores de capital de risc, encara que són equips reduïts, han de tenir algunes característiques altament significatives:

- ▶ **Capacitats en l'anàlisi de les persones:** l'element clau per tenir èxit invertint en capital de risc és una anàlisi correcta de l'equip de direcció de l'empresa. Per tenir garanties d'eficàcia en aquest apartat clau, és imprescindible acumular experiència, dedicació de temps i una sensibilitat correcta en la percepció de la tipologia de les persones.
- ▶ **Experiència operativa:** és important que dins de l'equip hi hagi experiència empresarial. No és recomanable que la totalitat de l'equip provingui d'àrees d'activitat alienes a les vivències que es produeixen en les diferents etapes de gestió d'una empresa.
- ▶ **Interès i formació vinculada a projectes d'innovació:** el nombre de projectes per analitzar és molt nombrós i es requereix una capacitat inten-

siva d'anàlisi acompanyada d'un criteri sòlid en relació amb la percepció immediata que genera el primer contacte amb un projecte.

A títol il·lustratiu, podríem dir que de mil projectes rebuts se n'analitzaran cent i s'invertirà en deu; això és indicatiu del ritme i els requeriments d'un equip que ha d'afrontar aquest repte.

- ▶ **Capacitat analítica:** no es refereix tant al coneixement i el domini de les eines d'anàlisi de projectes empresarials, que també, com a la capacitat d'arribar al detall mitjançant una inclinació natural a l'aprofundiment en els temes.
- ▶ **Capacitat de gestionar diferents projectes de manera simultània:** no tothom es troba satisfet havent d'aplicar prioritats i havent de conviure amb la sensació que sempre falta temps.
- ▶ **Gran capacitat i disposició de treball:** es tracta d'un treball apassionant que dona grans satisfaccions i, també, molts disgustos. En definitiva, es tracta de «viure inversions». Dels deu projectes en què dèiem que decidíem invertir, quatre són fracassos totals, tres són empreses viables i permeten mantenir l'import invertit, dos són sòlids i donen un retorn satisfactori i un és una gran inversió que permet compensar el conjunt dels resultats.
- ▶ **Equilibri:** és evident que aquestes característiques difícilment es poden trobar en un professional i, per aquest motiu, el més important en un bon equip de gestió d'entitats de capital de risc és la consecució d'un equilibri entre els seus membres en relació amb les característiques esmentades.

Finalment, pot ser il·lustratiu exposar els atributs que es consideren necessaris en els gestors de capital de risc segons una enquesta realitzada per l'**European Venture Capital Association (EVCA)**:

- ▶ Capacitat d'escoltar (atribut considerat necessari en el 91 % dels enquestats).
- ▶ Habilitat per reclutar executius amb talent (86 %).
- ▶ Habilitat per realitzar anàlisis quantitatives (85 %).
- ▶ Capacitat de fer **coaching** (entrenament) (81 %).
- ▶ Habilitats de comunicació (81 %).
- ▶ Planificació estratègica (78 %).
- ▶ Habilitats de persuasió (57 %).
- ▶ Bons contactes de projectes i emprenedors (56 %).
- ▶ Treball en equip (55 %).
- ▶ Coneixement específic del sector (43 %).

Consideracions en relació amb el talent en les empreses susceptibles de rebre suport per part del capital de risc

Una manera de sintetitzar la definició del talent que es requereix trobar en les empreses amb èxit sustentades per capital de risc podria ser la següent: «Una certa dosi d'intel·ligència, una mica de creativitat i molt sentit comú.»

Pot semblar banal, però després de molts anys treballant amb empreses innovadores i equips emprenedors el que es valora més és la capacitat de fer les coses i els processos amb la màxima senzillesa, de ser pragmàtic i emfatitzar la importància del mercat, com també la capacitat de ser flexibles i adaptar-se als canvis que certament es produiran en el full de ruta que tot emprenedor es planteja en iniciar la seva aventura. Es pot afirmar, com si es tractés d'un axioma, que la qualitat dels recursos humans és l'element clau en el resultat de qualsevol empresa sustentada pel capital de risc (i sense capital de risc, l'axioma continuaria essent vàlid!).

En una enquesta realitzada recentment per la National Venture Capital Association dels Estats Units en relació amb els factors clau per decidir una inversió en un projecte concret, els factors van ser, i per aquest ordre, els següents: qualitat de la gestió; oportunitat de mercat/sector; model de negoci; tecnologia/producte. La ponderació de l'equip de gestió es trobava en primer lloc en totes les enquestes, amb proporcions que anaven del 35 al 60 %.

El talent que es requereix trobar en les empreses amb èxit sustentades per capital de risc ha de tenir una certa dosi d'intel·ligència, una mica de creativitat i molt sentit comú.

Si es fa un pas més en l'anàlisi de què es considera un bon equip de gestió, ens trobem que es tracta d'aconseguir un equip el més equilibrat possible en relació amb les competències necessàries, que es podrien concretar en tres:

- ▶ Visió empresarial
- ▶ Experiència operativa
- ▶ Coneixement sectorial

Molts projectes tenen mancances en algun d'aquests factors i s'ha d'analitzar com es poden compensar aquestes mancances o quines conseqüències poden tenir a curt termini.

En la indústria del capital de risc es diu que el temps dedicat a l'anàlisi de l'equip de gestió (*management audit*) sempre és insuficient si es considera l'alt nivell de mortalitat que hi ha en aquest tipus d'activitat.

Tan important és disposar de les persones adequades per cobrir aquestes necessitats com la interacció que es produeix entre les persones de l'equip. En la indústria del capital de risc es diu

que el temps dedicat a l'anàlisi de l'equip de gestió (*management audit*) sempre és insuficient si es considera l'alt nivell de mortalitat que hi ha en aquest tipus d'activitat.

És il·lustratiu desplegar una mica més aquests conceptes fent una aplicació a un projecte concret com podria ser el desenvolupament d'una empresa que ven automòbils al públic directament mitjançant un canal de distribució en línia, Auto.com.

Factor 1: visió empresarial

La persona dins de l'equip que aporta aquest element acostuma a ser el promotor/emprenedor principal del projecte; ha de tenir l'habilitat, els coneixements i l'experiència per prendre les decisions clau. Es tracta de persones amb una especial sensibilitat pels recursos humans, les relacions amb els inversors i els elements vinculats al desenvolupament corporatiu. Ha de tenir la capacitat de vetllar que l'empresa se centri a dur a terme activitats basades en les seves competències.

Es valora que es tracti d'una persona amb experiència contrastada en el món empresarial, encara que no és necessari que tingui coneixements sectorials, i que sigui capaç de prendre les decisions que corresponguin en relació amb els aspectes que afecten el creixement de l'empresa. La persona que adopta aquest rol ha de ser un bon comunicador i capaç d'assumir un paper de lideratge.

És crítica l'adaptació de les característiques d'aquesta funció al nivell de maduresa de l'empresa. No són les mateixes necessitats les que té una nova empresa (*start-up*) que les que necessita una empresa que ja té una posició en el mercat i es troba en procés de creixement i consolidació. No pel fet de tenir una gran experiència gestionant una gran empresa aquest professional tindrà les habilitats per liderar una *start-up*.

En el cas d'Auto.com, la persona amb la visió empresarial ha de tenir experiència en la creació d'empreses, però no necessàriament en el sector

de la venda de cotxes, o fins i tot en la venda en línia, encara que ha de comprendre perfectament l'estructura del sector i identificar absolutament l'oportunitat existent.

La persona que aporta la visió empresarial acostuma a ser el promotor/emprenedor i ha de tenir l'habilitat, els coneixements i l'experiència per prendre les decisions clau.

La clau en aquest factor consisteix en la capacitat d'adaptació de la persona a les necessitats d'escalabilitat que es requereixen a mesura que l'empresa es va desenvolupant.

Factor 2: experiència operativa

«Operacions», aquesta és la clau en un equip funcional potent, i en aquesta funció és bàsic disposar d'experiència contrastada.

La persona responsable d'aquesta funció s'ha d'enfocar en aspectes com ara les infraestructures del negoci, la logística i el desenvolupament de producte. La seva funció és prendre decisions que afecten la implantació i l'execució del pla de negoci; és responsable que l'empresa implanti correctament el que ha de vendre, com també que en faci una distribució i un lliurament adequats.

El responsable d'operacions ha d'enfocar en aspectes com ara les infraestructures del negoci, la logística i el desenvolupament de producte.

Les persones que aconsegueixen aquesta funció han de tenir experiència contrastada en el desenvolupament de producte, l'establiment de cadenes d'operacions, la gestió d'estocs, i la selecció i la gestió de proveïdors.

Si s'ajusta aquesta funció a les necessitats d'Auto.com, l'experiència operativa hauria de ser

capaç i responsable del disseny de la pàgina web, la selecció dels proveïdors en serveis d'Internet, la coordinació del procés de lliurament de vehicles i la gestió de la seguretat en relació amb el sistema d'informació i les bases de dades.

Factor 3: coneixement sectorial

La persona que aporta el coneixement sectorial a l'equip ha de tenir interioritzats els factors clau que afecten el mercat, tant pel que fa als clients com als proveïdors, i, sobretot, disposar de les relacions i els coneixements necessaris per tal d'anar consolidant el procés de vendes. És important disposar d'una agenda de contactes significativa i ser capaç de fer les primeres comandes i de crear un clima de contacte permanent amb els clients presents i potencials.



- ▲ El projecte d'Auto.com, és el d'una empresa d'automòbils i serveis que ven per d'un canal de distribució en línia.

La persona que assumeix aquesta funció ha de disposar d'una experiència contrastada en el sector d'activitat de referència; preferiblement, si prové d'una gran empresa per aplicar-ho, si s'escau, en una que comença, una *start-up*.

En el cas d'Auto.com, es tracta de disposar d'un ampli coneixement del mercat d'automoció i, especialment, de la relació entre els fabricants d'automòbils i la cadena de distribuïdors i dels mètodes d'accés d'aquests distribuïdors al públic.

Qui aporta coneixement sectorial ha de disposar de les relacions i els coneixements necessaris per tal d'anar consolidant el procés de vendes.

Cal remarcar que, si bé és important disposar dels tres factors en l'equip de direcció, això no implica que calgui que hi hagi tres persones per assignar-ne la funció. De fet, en moltes aventures reeixides, com ara **Microsoft**, **Dell** i **Google**, l'equip fundacional era inferior a aquesta xifra. L'experiència indica que en molts casos aquestes funcions són assumides per un equip de quatre o cinc persones.

I què podem esperar d'una empresa en la qual algun d'aquests factors no hi és present? Amb totes les reserves derivades d'una generalització simplista, es poden fer les consideracions següents aplicades a l'empresa Auto.com:

► Si hi ha visió empresarial i experiència operativa però no hi ha coneixement sectorial, el resultat podria ser una empresa ben plantejada, una web excel·lent, un perfecte sistema de lliurament, però uns resultats deficients en vendes i una oferta deficient a escala d'interactivitat amb el mercat potencial.

► Una *start-up* amb visió empresarial i coneixement sectorial, però amb deficient experiència operativa, podria oferir als inversors un projecte potencialment interessant, amb un bon producte/servei, un nivell satisfactori de vendes inicials, però una deficient estructura operativa que generaria ràpidament insatisfacció en els clients i, per extensió, en el mercat potencial.

► Una empresa amb experiència operativa i coneixement sectorial i mancances en visió empresarial podria disposar d'un bon servei/producte, bones vendes inicials i una satisfactòria cadena d'operacions; en canvi, es podria trobar amb problemes en la gestió del creixement i, de manera especial, en tot el que respecta als recursos humans i la creació d'una plantilla compromesa amb el projecte.

Si es tracta d'una empresa *start-up* o que es troba en els seus estadis inicials i alguna d'aquestes mancances és potencialment diagnosticable, la conclusió seria que es tracta d'un projecte que podria ser finançat per inversors privats, però que difícilment ho seria per una entitat estructurada de capital de risc.

ROBERT GILI

Enginyer industrial per la UPC i MBA per l'IESE.

Soci d'Alta Partners, S.L. i Alta Partners Capital SGECR.

Ha estat responsable de l'àrea corporativa del Grup de Serveis, S.A. -GDS-, cap del Servei d'Inversions Estrangeres del Ministeri d'Indústria i Energia, membre de la Comissió d'Inversions Estrangeres presidida pel Ministeri de Comerç i responsable del Servei de Política Industrial del Departament d'Indústria i Energia de la Generalitat de Catalunya.

