

## EMPRENDER

### De conceptos, dilemas y competencias

**El concepto emprender suele aplicarse al aprovechamiento o explotación de una oportunidad de negocio, transformándola en actividad empresarial. Con frecuencia, la imagen que se asocia al fenómeno de emprender es la del joven que inicia una nueva aventura empresarial más o menos innovadora. La iniciativa emprendedora, sin embargo, puede darse en la creación de empresas grandes o en el lanzamiento de nuevas actividades dentro de empresas existentes.**



PEDRO NUÑO  
Profesor del IESE

Emprender implica, primero, identificar una oportunidad y, a continuación, dar todos los pasos necesarios para llegar desde dicha identificación hasta el comienzo de la fase comercial del nuevo negocio. Si nos preguntásemos si existe una teoría sobre la iniciativa emprendedora, la respuesta podría ser que sí, aunque con matices. No obstante, nadie se sorprenderá si afirmamos que sabemos más sobre la práctica de la iniciativa emprendedora que sobre la teoría. La mayoría de los cursos de iniciativa emprendedora, que se ofrecen en las escuelas de dirección de empresas más destacadas del mundo, se orientan más a cómo hacerlo que a por qué se hace. En este capítulo adoptaremos también la perspectiva de cómo hacerlo.

De los cientos de miles de empresas que se crean cada año en el mundo, muchas acaban siendo marginales. Quizás habría que decir que muchas empiezan ya siendo marginales: sin ambición de llegar a ser empresas de verdad. El estamento político tiene una cierta culpa en esto. Para intentar paliar el empleo, se han creado infinidad de programas y organismos estimuladores de la creación de empresas. Unos son programas para la creación de micro-empresas (una variante de esto es el autoempleo). Otros son los llamados viveros de empresas, en los que se subvenciona una parte de los gastos de inicio de la empresa generalmente facilitando espacio físico y se ofrece algún asesoramiento. La mayoría de estos enfoques consiguen un resultado más político que económico y su rendimiento como motores de creación de empresas es bajísimo.

En este artículo nos referiremos a la iniciativa emprendedora cuando se orienta a proyectos ambiciosos con la expectativa de crecer y desarrollarse avanzando hacia

empresas, como mínimo, de dimensión mediana. Cabe considerar un tipo intermedio de empresa que no adquiere gran dimensión pero que consigue buenos resultados y suele ser una proposición atractiva para quienes trabajan en ella. Se trata de empresas que giran alrededor de las habilidades de un grupo reducido de personas o de una persona: un cirujano plástico que posee su propia clínica, un diseñador «free-lance» con prestigio que tiene su propia empresa, un abogado que extiende su prestigio con un pequeño grupo de colaboradores en su bufete, un consultor especialista en una problemática determinada que trabaja con un reducido número de profesionales, etc.

### **Idea y oportunidad**

La esencia de emprender está en, primero, identificar la oportunidad y, segundo, convertirla en negocio. Una idea no es una oportunidad. Muchos emprendedores potenciales dicen que tienen una idea o, a veces peor, que buscan una idea. Una oportunidad es una necesidad no satisfecha. El extraordinario y rápido desarrollo en España de una cadena como Telepizza pone de manifiesto el tremendo potencial de la distribución de comida rápida a domicilio en este país. Hay que recordar que la distribución de pizzas a domicilio en España es un fenómeno que se inicia en los años ochenta, muy atrasado en relación, por ejemplo, a Estados Unidos. Podría pensarse que la oportunidad estaba ahí. La idea no era nueva. Faltaba la segunda parte.

Los hipermercados Continente, del grupo francés Promodés, lanzaron unos helados con su propia marca en forma de pequeños conos de galleta rellenos de helado recubierto de chocolate. Una especie de bombón helado con la tradicional forma y características del cono típico. Aquí, el aprovechamiento de la oportunidad debió resultar de la interacción de un comprador de marca privada del grupo Promodés y un fabricante de helados. La oportunidad quizás podría acotarse como el deseo de tomar un poco de helado, sucumbiendo a una tentación pero controlando la dosis.

En nuestra economía saturada parece que las oportunidades deberían escasear, pero no es así. Las oportunidades suelen aparecer en la periferia de los negocios convencionales. Casi cualquier actividad económica está sujeta a una evolución que genera nuevas formas de llevarla a la práctica. El cambio tecnológico, la evolución

de la sociedad o la globalización son fuentes de discontinuidades que ofrecen nuevas oportunidades. La tendencia de las empresas a enfocarse en sus áreas de competencia («core business») ha dado lugar a la ruptura de las cadenas de valor añadido generando infinidad de servicios. Así, han salido al exterior de las propias empresas («outsourcing») servicios de logística, informática, catering, seguridad o diseño, propiciando la aparición de esta nueva modalidad de empresas y su desarrollo.

El desarrollo de internet está estimulando la aparición de empresas comerciales pero también de servicios que utilizan la red como instrumento: la telefonía por internet, que está permitiendo el nacimiento de muchos pequeños operadores, de empresas de formación, de estudios y de encuestas, o de información.

A veces, la idea y la oportunidad pueden coincidir. Es posible que una idea genial tenga un mercado. Hay emprendedores que tienen una idea absolutamente nueva, la llevan a la práctica y descubren que existía una necesidad latente para ella. La existencia de la idea genera una demanda. Pero más frecuentemente las cosas funcionan al revés. Es la observación del mercado la que sugiere que puede existir una demanda para un producto determinado. Escuchar al mercado no quiere decir que no haya que anticiparse. El mercado habla mal. Cuando el mercado pide algo muy claramente eso ya no es una oportunidad. Como afirmaba uno de los pioneros en la formación de emprendedores, Richard Dooley, de Harvard, «una oportunidad deja de serlo cuando varias personas hablan de ella».

Hoy en día se ofrecen cursos sobre creatividad y sobre formas creativas de pensar para ayudar a identificar oportunidades. Puesto que la oportunidad suele estar, como hemos dicho, en la periferia de una actividad de negocio, puede resultar difícil para quienes están inmersos en dicha actividad encontrar cosas nuevas. Por otro lado, ser capaz de salirse y adoptar una perspectiva lejana del día a día no es fácil o no es fácil hacerlo sin ayuda. La utilización de servicios externos de asesoramiento puede ayudar en esto. En diciembre de 1998, el gerente de Amat, una exitosa empresa española fabricante de muebles, que recibió el Premio Nacional de Diseño de 1998, explicaba que su empresa «era diseño y estaba impregnada de diseño», utilizando con gran éxito los servicios de varios diseñadores externos que eran capaces de interpretar los deseos del consumidor.

Estamos hablando de la esencia de emprender. Una vez identificada la oportunidad, lo más probable es que el emprendedor se encuentre en una posición de recursos (dinero, instalaciones, equipo humano) muy distante de la que le permitiría lanzarse de forma inmediata a poner en marcha una empresa que explote la oportunidad. Por lo tanto deberá conseguir todos esos recursos y apoyos. Como afirma Howard Stevenson, catedrático de iniciativa emprendedora de la Harvard Business School, la habilidad del emprendedor está en movilizar recursos externos. Stevenson dice que el emprendedor es una persona que se orienta hacia la oportunidad, mientras que el administrador se orienta a los recursos. El emprendedor dice: «Ahí hay una oportunidad, ¿cómo encuentro los recursos para explotarla?». El administrador o el funcionario dicen: «Éste es mi presupuesto, ¿cómo me lo gasto?, ¿qué cosas hago y qué cosas dejo de hacer?, ¿qué prioridades pongo?».

Como consecuencia de todo ello, el emprendedor debe ser capaz de establecer relaciones interpersonales y de inspirar confianza. Un emprendedor suele ser capaz de inspirar la confianza de socios, proveedores, clientes, colaboradores y empleados. La capacidad de inspirar confianza se apoya en un currículum de honradez. En suma, el emprendedor moviliza recursos externos con contactos, capacidad de inspirar confianza y honradez.

### **De la oportunidad a la empresa**

Hoy no hay duda de que el mejor camino para transformar una oportunidad identificada en una empresa requiere empezar por la elaboración de un proyecto detallado de lo que se pretende emprender: el llamado plan de negocio y ya conocido como «business plan». Las cosas no son distintas si el nuevo negocio se va a desarrollar en el seno de una empresa existente. De hecho, cuando un ejecutivo propone en una empresa una nueva línea de actividad, es casi seguro que sus superiores le pedirán que la concrete en un formato de «business plan».

Quien va a lanzar una actividad nueva corre el riesgo de enamorarse de ella y perder objetividad. Entre otras cosas, el «business plan» pretende forzar a su autor a ser objetivo. Poner sobre el papel las cosas ayuda a definir, concretar y acotar. Permite también que otros puedan realizar una crítica constructiva del proyecto,

sobre todo, otros que no participen de la emoción del emprendedor. Permite también que el emprendedor pueda utilizarlo para encontrar ayuda para su proyecto.

Aspectos fundamentales del «business plan» son la definición del producto (bien o servicio), la acotación de las necesidades financieras, el plan comercial y el flujo de tesorería. Vamos a analizarlos brevemente.

### **Definición del producto**

El «business plan» debe dejar claro cómo se posiciona el nuevo producto o el concepto del negocio en su mercado. Un bien o un servicio difícilmente serán una oportunidad si no ofrecen alguna característica diferencial fácilmente perceptible por un mercado suficiente. Muchas veces el emprendedor tiene dificultades para hacer tangible su concepto. Si esto es así puede esperarse una seria dificultad de conectar con el mercado. El concepto debe depurarse hasta que su definición sea clara y simple. Esto facilita también su producción y su entrega.

Es importante valorar qué aporta el nuevo concepto. El consumidor es extraordinariamente consciente de lo que obtiene a cambio de su dinero y quiere apreciar una rentabilidad evidente entre lo que paga por un producto o un servicio y lo que recibe a cambio.

Un nuevo concepto debe definirse de forma que sea fabricable y que lo sea en términos adecuados a la evolución de la nueva empresa. Los costes de operar en pequeña escala y con distribución dispersa son muy elevados y hay que tenerlos en cuenta.

### **Acotación de las necesidades financieras**

Lo peor que puede ocurrirle a un emprendedor es que se le agoten los fondos antes de que su concepto demuestre su mérito en el mercado. El afán por lanzar la nueva empresa suele llevar a muchos emprendedores a acotar a la baja las necesidades financieras de sus propuestas. La frustración de los socios o de los que han aportado recursos (préstamos, bienes, compromisos), cuando la empresa tarda

más de lo previsto en despegar, puede llegar a ser muy grande. Muchas personas tienen escasa preparación empresarial y pueden haberse ilusionado con un nuevo concepto aceptando un planteamiento poco realista o imaginándose el negocio en términos poco realistas. Por ello es posible que consideren un fracaso el hecho de que los fondos comprometidos no sean suficientes.

Por otra parte no siempre es fácil establecer una previsión sobre la evolución de una nueva empresa y el emprendedor puede temer que si se cubre demasiado sus financiadores se asusten. La experiencia demuestra que cuando las necesidades financieras se acotan con un cierto margen de seguridad, la fase de lanzamiento de la empresa es más exitosa. Entre otras cosas, el emprendedor puede centrar su esfuerzo en realizar los ajustes necesarios en el concepto de negocio.

### **El plan comercial**

Un buen «business plan» debería incluir la lista de las personas que comprarán el bien o servicio objeto de la nueva actividad. Esto es evidentemente una exageración, pero si alguien ha visto un «business plan» así, seguro que lo recuerda como una inversión atractiva y segura. Pocas veces se puede llegar a este nivel de precisión, pero para el autor, que en más de un cuarto de siglo de docencia a emprendedores potenciales ha visto centenares de «business plan», el punto más débil sin lugar a dudas y de forma más generalizada a través de los años, país de procedencia del emprendedor, experiencia previa o nivel de formación, es siempre el plan comercial. Pueden encontrarse análisis de márketing presentables, estudios de mercado y de la competencia razonables, pero la busca y captura del cliente, con su metodología y su coste, suelen ser puntos poco elaborados en la mayor parte de los «business plan».

Lograr desarrollar y definir muy bien un concepto, movilizar los fondos, reunir el equipo humano, son cosas más programables y fáciles de sistematizar que llegar al mercado con el mensaje adecuado, en el segmento acertado y en el momento oportuno. Calcular el coste de promocionar, vender y distribuir un producto suele ser más difícil que establecer su coste de producción.

### **Gestión del flujo de tesorería**

La tesorería es como la sangre de una empresa, si quisiéramos hacer un paralelismo con el cuerpo humano. Debe haber una cantidad adecuada y circular sin obstáculos. La previsión del flujo de fondos es la herramienta más importante en la gestión de una nueva empresa. Seguramente es también una de las herramientas más importantes en la gestión de las empresas medianas y de las empresas grandes, pues pocas mueren nadando en tesorería. La suspensión de pagos, que suele ser el preludio del final de muchas empresas, es una crisis de tesorería.

Una nueva empresa puede estar en quiebra pero ser perfectamente viable si tiene tesorería para operar. La compañía quizás ha empezado importando juguetes de China. Puede haber alquilado unas instalaciones, realizado unos acondicionamientos, adquirido unos equipos y deberlo todo. Igualmente habrá comprometido la compra de varios containers de juguetes y deberlos también. Sus deudas acaso sean de diez millones, su capital de uno y sus activos, en total, de cuatro o cinco (de dudosa realización, porque ¿cuánto valdrían si se liquidase la empresa, la instalación eléctrica o el papel de cartas?). Estaría en quiebra. Pero si empieza a operar y puede vender los juguetes que importa con un margen muy elevado, más pronto o más tarde recompondrá su balance. Lo que debe cuidar bien el gerente es llevar una cuidadosa previsión de entradas y salidas de dinero y asegurarse de que nunca se produce una brecha.

El análisis de las primeras fases de la vida de una nueva empresa debe hacerse con una cuidadosa previsión de necesidades y fuentes de fondos. Si a priori se detecta que allá por el mes seis puede haber un problema de tesorería, es importante empezar inmediatamente a trabajar sobre cómo se podrá solucionar. Es preferible negociar con un proveedor, un socio o un banco con anticipación, que sorprenderle con un agujero que necesita un remedio urgente.

Los emprendedores diestros en el manejo de hojas de cálculo pueden caer en el error de suponer que la marcha de un nuevo negocio se ajustará a los rígidos y ortodoxos criterios de su ordenador. Las cosas no son continuas en las primeras etapas de la vida de una empresa y las discontinuidades pueden ser relevantes en términos de tesorería. Por eso puede ser aconsejable planear los primeros meses

según «la cuenta de la vieja», es decir, apuntando lo que habrá que pagar día a día y lo que se cobrará día a día.

### **La obtención de fondos**

La mayoría de las nuevas empresas nacen financiadas por el ahorro de los emprendedores y de sus familiares y amigos. Dicho esto, puede añadirse que hay una amplia gama de fuentes de financiación. Hay empresarios que están dispuestos a apoyar a emprendedores con los que entablan conocimiento. Un fabricante puede ayudar a un buen técnico a crear su empresa y convertirse en proveedor o en cliente suyo. O puede lanzar a un distribuidor, o ayudar a un ejecutivo a que le compre una parte del negocio que no es «core business» y la saque adelante por su cuenta.

Existen los llamados ángeles («business angels»), que son personas con recursos económicos, tiempo y experiencia empresarial, dispuestos a estudiar proyectos de emprendedores y apoyarles económicamente. Todos los años, bancos y cajas de ahorros apoyan algún proyecto que entra a través de alguna de sus sucursales. Las instituciones financieras convencionales no son las idóneas para financiar nuevas aventuras, pero se encuentra a más de una persona que fue «puesta en marcha» por una simple sucursal bancaria cuyo director creyó en ella.

Las empresas de capital de riesgo, o «venture capital», raramente financian hoy en día a emprendedores. Se han profesionalizado mucho y los costes en que incurren para analizar un proyecto les hace inviable estudiar pequeñas inversiones. Muchas de ellas prefieren entrar en una fase más tardía de la empresa, cuando ya ha demostrado su viabilidad y necesita una segunda vuelta de financiación para su desarrollo. Sin embargo, es más fácil que los fondos de «venture capital» financien «management buyouts», es decir, operaciones en las que unos miembros del equipo directivo adquieren una empresa, parte de una empresa o unos activos. Suele tratarse de operaciones de una cierta envergadura y dado que la actividad existe, su análisis puede realizarse sobre una base de menor incertidumbre.

Es posible hablar también de subvenciones. Por desgracia se ha-bla mucho más de ellas de lo que su volumen permitiría justificar. Las ofrecen ayuntamientos, gobiernos autonómicos o entidades que canalizan fondos especiales (ayudas



europas al sur de Europa España, Italia, Grecia, Portugal y ayudas ligadas a la privatización de empresas o a concesiones del Estado, que se añaden como apéndices en las ofertas). No sería exagerado afirmar que la mayor parte de las subvenciones a emprendedores se pierde. Algún vivero de empresas próximo a la ciudad de Barcelona tiene un porcentaje de fallidos cercano al 80%. Esto sugiere que probablemente muchas de las personas que resultan atraídas por estos entes no se encuentran en las condiciones (formación, identificación de oportunidad, actitud o aptitud) para ser emprendedores. Pero el emprendedor es socialmente deseable y apoyarle es políticamente correcto.

Cualquiera que sea el camino que elija el emprendedor, si aporta algún ahorro personal, algún apoyo externo y un cierto sacrificio en su propia remuneración, es más fácil que despierte el interés de posibles financiadores. Aunque existen diferencias sobre algunas fuentes de financiación (asociación de empresas de capital de riesgo, cámaras de comercio, entidades municipales o autonómicas de apoyo al emprendedor), la búsqueda de financiación es un proceso que puede ser largo, en el que pueden encontrarse sorpresas agradables y en el que contactos, tenacidad y capacidad de convencer son fundamentales.

Un dilema de todo emprendedor en esta etapa es cuánto «business plan» debe exponer en su búsqueda de fondos. Si va dejando su proyecto detallado, ¿cómo saber que no se lo van a copiar? La validez de una carta de confidencialidad o alguna forma similar de compromiso es relativa y puede crear una barrera de desconfianza. La única solución está en descubrir el proyecto por etapas, a medida que progresa el proceso de negociación con los financiadores.

### **Emprendedor o emprendedores**

Muchas nuevas empresas son fundadas por más de una persona. Algunas lo son por amigos, miembros de una familia, compañeros de estudios, o empleados de una compañía que se establecen por su cuenta. Los conflictos entre socios son frecuentes y algunos importantes. Pocas cosas cambian tanto y tan deprisa como una nueva empresa. En un entorno tan cambiante lo que se dice hoy queda superado mañana. Es fácil que la aportación al negocio de uno de los socios sea muy superior a la de otro. Que uno trabaje más, que otro consiga más, que los

contactos de uno sean clave aunque su aportación personal no lo sea. Que la vida de uno discorra de forma muy distinta a la de otro: uno es austero, ahorrador, su esposa trabaja y sólo tiene un hijo. Otro es menos austero, no ahorra, tiene tres hijos y decide separarse y volverse a casar. Uno quiere dividendos y otro prefiere crecer más deprisa. Uno quiere vender su parte y sólo se la puede comprar el otro.

Este autor ha dicho muchas veces y ha escrito más de una que: «sobre estas cosas hay que escribir para no defraudar». En el momento dulce, en que los socios se ven iguales el uno al otro y están en la fase preliminar, dispuestos a hacer el esfuerzo y compartiendo las mismas ilusiones e incertidumbres, es cuando hay que decidir qué se hará en caso de conflicto. Hay que pensar qué tipos de conflictos podrán presentarse y acordar un planteo para cada uno y dejarlo escrito. ¿Cómo se valorará la empresa?, ¿cuándo se repartirán dividendos?, ¿podrán darse o no las acciones como garantía de créditos?, ¿podrán emplearse a miembros de la familia?, etc.

Hemos empezado hablando de conflictos y quizás deberíamos haber apuntado que emprender puede ser cosa de equipos, y que un equipo bien conjuntado puede ser más potente que un emprendedor aislado. Un equipo de emprendedores es más sólido si complementa sus habilidades y perspectivas. La historia está llena, además, de empresas que han tenido dos fundadores bien avenidos (Hewlett Packard, Rolls Royce) y de empresas que han sido bien gestionadas por dos personas en su cúpula (el grupo hotelero francés Accor, de los señores Pellison y Dubrule). En la medida en que las funciones estén bien definidas, el liderazgo sea claro y exista un protocolo para dirimir conflictos, el equipo emprendedor puede ser un éxito.

### **El énfasis en la creación de valor**

Hoy se habla mucho de crear valor. Siempre se ha dicho que el emprendedor crea riqueza. El emprendedor, si tiene éxito, crea, en efecto, riqueza, crea valor. Hablamos de valor como la medida de la riqueza. Si alguien va a su banco y pide que le compre unas acciones de Microsoft, sabrá lo que paga por cada una y multiplicando esa cantidad por el número de acciones emitidas podrá calcular el valor de la empresa. Haciendo lo mismo en años sucesivos, en teoría, podría averiguar cómo Microsoft gana (o eventualmente pierde) valor. En los últimos años, en los que las bolsas han subido en casi todo el mundo, muchos accionistas están

satisfechos porque creen que las empresas en que invirtieron han creado mucho valor. Seguramente esto es cierto, pero existe una cierta distancia entre el valor creado y el que el mercado asigna, y por eso a veces las bolsas pueden estar sobrevaloradas o infravaloradas.

En cualquier caso, cuando una empresa cotiza en bolsa, está puesta en valor. Sus accionistas saben lo que tienen. Desgraciadamente, las empresas pequeñas y medianas que no cotizan en bolsa, son difíciles de valorar. Esto crea problemas a sus propietarios porque no saben realmente cuánto vale la riqueza que han creado ni cómo puede ponerse en valor a efectos de comprar o vender parte de ellas a socios o a terceros, o bien cómo manejar procesos de sucesión o herencia.

Hay cosas, sin embargo, que los emprendedores pueden hacer desde el primer día para hacer más tangible, más fácilmente medible, el valor de su empresa. Por ejemplo, hay compañías que se valoran en función de su rentabilidad, independientemente del valor de sus activos. Eso quiere decir que si algunos de los activos están fuera de la empresa (los edificios sería un caso obvio) el valor de la compañía puede ser el mismo que si los activos estuviesen dentro. Puede tener sentido por consiguiente mantener los activos inmobiliarios separados, alquilándolos a la compañía, como forma de incrementar y hacer más tangible en valor para los accionistas. Reducir inventarios; reducir deuda (y estructurarla bien, a largo o con créditos sindicados); concretar al máximo las relaciones con clientes y proveedores en forma de alianzas o contratos; disponer de marcas y patentes para proteger y valorar los activos intangibles; un buen equipo directivo; sistemas de gestión bien documentados (presupuestos, plan estratégico); unos recursos humanos ajustados a las necesidades, bien formados y con acuerdos flexibles y basados en resultados son cosas que ayudan a poner la empresa en valor frente a posibles compradores. Un emprendedor debe preocuparse, desde el primer día, en asegurarse de que organiza las cosas de forma que contribuyan a dar valor a la empresa y permitan apreciarlo mejor.

Como a todo emprendedor, le preocupará siempre saber cuánto vale su empresa. Vamos a hablar sobre este punto, aunque es algo tan importante que no estaría de

más que los emprendedores un poco sofisticados profundizasen un poco más con obras especializadas.

Una forma simple de valorar una empresa es calcular su valor neto contable. Esto es, el capital que se puso para constituir la, añadiéndole (o quitándole) los beneficios (o pérdidas) que se hayan retenido en la compañía. Esto vendría a ser una especie de valor de liquidación, por lo que pocos emprendedores estarán dispuestos a aceptar que el valor de su empresa es el neto contable. Un emprendedor pensará que a dicho neto contable habría que añadirle un fondo de comercio que sería la medida de la capacidad de la empresa para seguir ganando dinero en el futuro. El fondo de comercio es difícil de valorar, pero cuando se compra o se vende una empresa los números sirven para abordar de una manera civilizada el regateo que rodea a cualquier transacción entre personas.

Otra manera de valorar una compañía es aproximar un valor que, invertido a una tasa determinada de interés, nos vendría a producir el resultado que nos está dando la empresa. Así, por ejemplo, si una empresa viene dando un beneficio de unos 15 millones de pesetas, si aplicásemos una tasa del 10% deberíamos invertir 150 millones para conseguir ese resultado y podríamos concluir que la empresa vale 150 millones. Por supuesto, hay varias cosas a discutir aquí. ¿Por qué un 10% de interés, si los intereses están por debajo del 5? Pues porque seguramente los resultados de la empresa están sujetos a más riesgo que invertir en deuda del Estado. ¿Cuánto penalizar la tasa de interés? Ésta es otra cuestión para el regateo. Lo mismo ocurre con los beneficios a tener en cuenta. ¿Qué ocurre si los resultados fueron de 10 millones hace tres años, 15 el siguiente y 20 el último año? Pues que no es lo mismo que si fueran 20 hace tres años, 15 el siguiente y 10 el último año. El promedio es el mismo pero cualquiera entiende que el valor será muy distinto.

Una variante de lo anterior sería utilizar beneficios previstos en vez de beneficios históricos. Como el papel lo aguanta casi todo, en los beneficios previstos el vendedor puede sentirse más optimista que el comprador, pero eso es también un tema para el regateo.

Finalmente, otro sistema que se utiliza, a veces, para valorar una empresa es la comparación con alguna otra transacción similar que se haya hecho. Es difícil

encontrar valoraciones conocidas de transacciones que afecten a empresas pequeñas. Pero cuando en un sector se entra en una cierta dinámica de compras y ventas esto puede cambiar. Así, por ejemplo, en Estados Unidos y en el Reino Unido hay algunas empresas que se dedican a adquirir concesionarios de distribución de vehículos. Aunque suele tratarse de empresas familiares y muchas veces un tanto marginales, se puede saber más o menos qué se paga por ellas. Lo mismo ocurre con pequeños supermercados, por ejemplo.

Algunos emprendedores tienen tal preocupación por el valor de su empresa que optan por tenerla permanentemente en venta. Dedicar una parte de su tiempo a negociar con posibles compradores y les encanta llegar a recibir una oferta que, naturalmente, no aceptan pero que les da una idea del valor de lo que han creado. Esta práctica no es recomendable, pues acaba siendo de dominio público, el vendedor pierde su credibilidad y difícilmente puede retener colaboradores de valía.

### **Emprendiendo dentro de la empresa**

Toda empresa necesita reinventarse continuamente. La mayoría de los pensadores del campo de la estrategia empresarial estimulan a pensar creativamente, para construir más que para reducir. La racionalización tiene un límite y llegado a él la empresa ha de iniciar de nuevo un camino de crecimiento y desarrollo. Un destacado consultor de empresas farmacéuticas, Henry Weinert, de Boston Biomedical Consultants, afirma que más de un presidente de empresas del sector farmacéutico o algún médico que ha participado en alguna megafusión le ha confesado posteriormente que no veía tan claras las ventajas de la gran dimensión. Crecer por crecer, adquiriendo o fusionando, puede que no sea la solución. Ésta parece estar más cerca del crecimiento basado en la innovación, la creatividad y el aprovechamiento de oportunidades.

En cualquier empresa mediana o grande, muchos directivos detectan, con frecuencia, oportunidades, las cuales aparecen en forma de huecos de mercado no atendidos, ni por su empresa ni por competidores. A veces, las exigencias de su trabajo les llevan a conocer entornos (geográficos, industriales) que les permiten

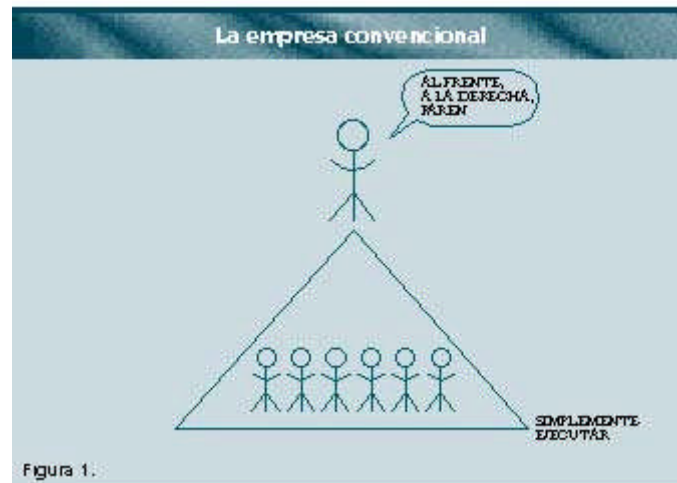
identificar nuevas oportunidades. Muchas de las nuevas empresas que nacen son creadas por directivos que dejan su empleo para explotar alguna de estas oportunidades. Un alto ejecutivo, de una de las grandes empresas de informática, ubicada en California, dejó su empleo para fundar su propia empresa. Unos meses más tarde, habiendo superado con éxito la fase de nacimiento de su nueva aventura, pensó en dirigirse a alguno de sus ex compañeros de trabajo para reforzar el equipo directivo de su empresa. De los más de 20 nombres que puso en su lista, sólo cuatro permanecían en la empresa en la que había trabajado. De los restantes, la mayoría había pasado a formar parte de equipos de emprendedores que se habían establecido por su cuenta.

Esta pérdida de talentos es una sangría dramática para las empresas que la sufren. Pero aún es más lamentable el que no sólo se van personas en las que se ha hecho una gran inversión, sino que además se pierden oportunidades que podrían dar lugar a ventas importantes. ¿Por qué se pierde tanta energía? La respuesta es sencilla. En la mayoría de los casos las empresas no están dispuestas a escuchar a quienes proponen ideas nuevas de negocio. El tan frecuentemente recordado dicho de «zapatero a tus zapatos», o las versiones más científicas «enfócate en tu core business», o sus versiones en inglés «stick to your knittings», «focus on your core competencies», desaniman las propuestas. Para muchos altos directivos existe una barrera más allá de la propia estrategia de la empresa. El consejo de administración y el mercado de capitales no quieren oír hablar de aventuras basadas en la diversificación o la innovación.

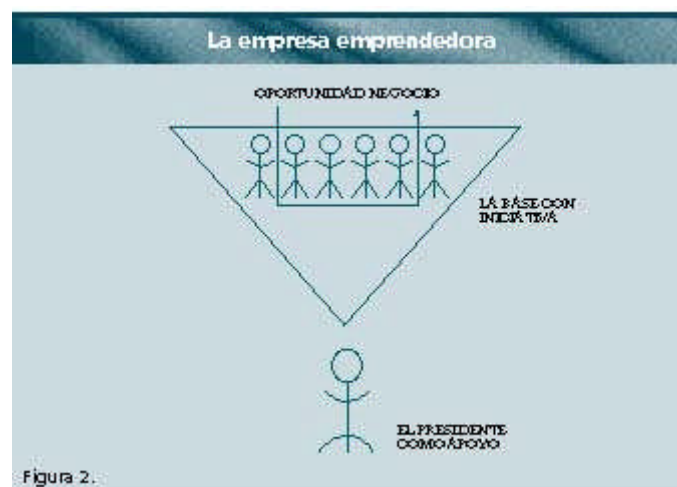
En estas condiciones, ¿es posible pensar en una empresa mediana o grande que sea emprendedora? Pues, por difícil que parezca, sí. Y hay buenos ejemplos de grandes compañías que parecen acoger una cultura emprendedora. General Electric, una de las primeras empresas a nivel mundial en términos de valor creado para sus accionistas, es una compañía diversificada en la que sus directivos disfrutan de amplia autonomía. ABB, Bertelsmann y 3M son compañías frecuentemente citadas también co-mo ejemplos de esta cultura.

El profesor Howard Stevenson, catedrático de iniciativa empresarial de la Harvard Business School, explica gráficamente las características de una empresa con cultura emprendedora. Tal como indica la figura 1, en la mayoría de empresas

alguien que ocupa la posición más alta, en el vértice de la pirámide empresarial, decide qué dirección debe seguir todo el mundo en la empresa.



En cambio, en la compañía emprendedora la pirámide se invierte, como indica la figura 2, y el máximo responsable se dedica a sostener la organización, convirtiéndose en un apoyo para que la estructura, con amplios niveles de autonomía y delegación, tome iniciativas y asuma responsabilidades.



Según Stevenson, es posible que la iniciativa emprendedora sea un proceso y no necesariamente una facultad de una persona. Pero eso implica que la gerencia sea

capaz de delegar iniciativa, exigir iniciativa y premiar iniciativa. La iniciativa difícilmente se puede premiar si quien la tiene no participa en los rendimientos de la misma. Ésta exige sistemas de medición de resultados en función del valor creado y la disposición a aceptar que puedan coexistir en la organización de personas con niveles de compensación muy diferentes. Microsoft es una compañía bien conocida por este hecho. Muchos de sus directivos son multimillonarios.

### **Conclusión**

La iniciativa emprendedora es fundamental para el desarrollo de la sociedad. Bien sea mediante la creación de nuevas empresas o de nueva actividad económica dentro de las empresas existentes, la iniciativa emprendedora es la fuente de los nuevos empleos que necesitamos para mantener una economía vigorosa y un nivel de vida aceptable. La iniciativa emprendedora requiere el aprovechamiento de las oportunidades que existen y que surgen continuamente gracias al dinamismo del desarrollo tecnológico, económico y social. Pero aprovechar estas oportunidades requiere unas actitudes específicas que pueden estimularse mediante la enseñanza y mediante el establecimiento de los incentivos adecuados en la sociedad y en las empresas.

La transformación de oportunidades en nueva actividad económica se facilita mediante la adecuada planificación del nuevo negocio a crear desarrollando un «business plan». Aspectos clave de este «business plan» son la definición del producto, la acotación de las necesidades financieras, el plan comercial y el presupuesto de flujos de tesorería. Es importante para todo emprendedor pensar, desde el primer momento, en la capacidad de crear valor de su nueva aventura y dar cada paso de la forma que este va-lor quede bien reflejado y lo más realizable posible.

La capacidad emprendedora está ampliamente difundida y no tiene sentido distinguir entre emprendedores o empresarios que la tienen y simples ejecutivos - que no la tienen. La iniciativa emprendedora puede estimularse incluso en las empresas grandes con la cultura adecuada.