

Emprender hoy, un oficio del mañana

Al contrario que estos últimos años, en que gran parte de las nuevas oportunidades empresariales han quedado guardadas en los cajones de las compañías, la próxima década estará llena de nuevos proyectos que cambiarán muchos aspectos de nuestra vida.

3 de abril de 2009

"Los empresarios ni nacen empresarios, ni nacen enseñados; son personas iguales a las demás, pero que han sabido desarrollar las capacidades que son necesarias para emprender". Así lo explica el profesor del IESE [Pedro Nueno](#) en el libro "[Emprendiendo hacia el 2020](#)", una edición revisada de la obra publicada en 2005. El autor asegura que crear empresas no se lleva en los genes, aunque es cierto que algunas personas lo aprenden de la familia y asegura que "esos tienen ventaja".

El hilo conductor de esta "renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas" es el ciclo de vida de la nueva empresa, desde su fase prenatal (cuando se elabora el proyecto de empresa, el llamado *business plan*, y se valora su potencial); pasando por el nacimiento (que aborda las cuestiones relacionadas con la financiación), para llegar finalmente a la etapa postnatal, cuando la empresa demuestra que ya puede funcionar por sí sola y el emprendedor debe concentrarse en planificar una estrategia de crecimiento.

Esta es la estructura que suelen seguir los cursos de iniciativa emprendedora, como el que el autor imparte desde hace más de 30 años en IESE y que fue uno de los primeros de Europa. El profesor Nueno se inspiró en el programa que en aquel momento ofrecía el profesor Richard Dooley en la Harvard Business School, del que fue alumno, y que asegura que le 'abrió los ojos' sobre la importancia de profundizar en el arte de emprender.

La iniciativa emprendedora es de vital importancia para la economía, explica el autor, pues

es capaz de crear riqueza y puestos de trabajo. Además, aparece incluso en las circunstancias más adversas.

El ciclo de vida de la empresa

La creación de una empresa pasa por distintas fases vitales. La fase prenatal es la anterior al nacimiento de la compañía. Es el inicio de su viaje en la vida y el *business plan* es el pasaporte que necesitará para ese recorrido lleno de incertidumbre. Una empresa hay que reflexionarla, hay que pensarla bien y tomar el tiempo que eso requiere, y este es el momento para hacerlo. El plan de negocio es un mapa detallado con un calendario preciso de operaciones. Todo lo que se pueda explicitar como resultado de una cuidadosa previsión de circunstancias, contingencias y resultados facilitará más tarde el camino para solucionar posibles conflictos.

Según el autor, una empresa se empieza con humildad, honradez, sacrificio, laboriosidad, austeridad, veracidad, sensatez y no debería nacer de una frustración, sino de una ilusión. Se puede decidir crearla para hacer algo nuevo (como hicieron las agencias de viajes online eDreams o Atrápalo cuando el resto de aerolíneas estaban en crisis); para hacer lo mismo que hacen otros pero de una forma distinta (los hoteles ACCOR, por ejemplo, fueron capaces de diseñar un concepto de servicio diferente y más atractivo para el público); o para explotar una oportunidad. Pero, ¿cómo se descubren las oportunidades? El autor asegura que observando la realidad, y explica que la experiencia resulta muy útil para aprender a detectarlas.

¿Cuándo se considera que nace una empresa? Cuando el primer dinero sale de caja y cambia de bolsillo, ya sea por un cobro o por un pago (esto último es lo más habitual). En este sentido, el libro subraya la importancia de que el emprendedor tenga claro que hay que conservar los fondos. En la etapa de nacimiento es el momento de decidir el tamaño que tendrá la empresa, el entorno en que se creará (si se recurrirá a incubadoras, parques tecnológicos?) y cómo se conseguirá la financiación. Es importante conocer las subvenciones que existen, aunque el libro las desmitifica y avisa que puede resultar muy costoso conseguirlas; y también se puede recurrir al capital de riesgo (*venture capital*), que consiste en aportar capital a la nueva empresa para facilitar su nacimiento y despegue, sin pago de intereses, con el objetivo de que un tiempo después ese capital se haya revalorizado. Para buscar capital de riesgo es fundamental contar con un buen plan de negocio.

Cuando la empresa es viable y ya camina por sí sola, el emprendedor comenzará a disponer de más tiempo. En esta fase postnatal, sin embargo, no debería relajarse demasiado y

tendría que concentrar todas sus energías en planificar la estrategia de futuro de la empresa. La infancia empresarial está plagada de virus y hay que estar bien preparados para no sucumbir a las enfermedades típicas, como una euforia excesiva, gastos superfluos, conflictos entre socios o una diversificación irracional.

El *business plan* es el primer ejercicio estratégico que hace un emprendedor, aunque tiene una carga mucho más operativa que el plan estratégico, más centrado en el largo plazo. El emprendedor debe pensar en cómo desarrollar su empresa, y el plan estratégico es la carta de navegación para conseguirlo.

"Las nuevas empresas que alcanzan la etapa de desarrollo son la esperanza económica de nuestra sociedad", asegura el profesor Pedro Nueno. Para lograrlo es fundamental disponer de un buen equipo humano, y ser capaz de motivarlo y retenerlo. También es vital planificar adecuadamente la financiación del crecimiento y crear una estructura organizativa que permita al emprendedor delegar. El ciclo de desarrollo de la empresa tiene diferentes etapas, y el equipo ha de saber adaptarse a las necesidades de cada momento. El objetivo es conseguir que la empresa 'corra' como una gacela, como diría Neil Churchill, uno de los académicos más conocidos en el campo de la iniciativa empresarial.

La ética y el emprendedor

En las últimas décadas, diversos escándalos corporativos han puesto de relieve el papel de la ética en el mundo empresarial, cuya importancia ya se conocía, aunque en algunos casos pareció olvidarse. Este libro explica que el entorno de la creación de empresas ofrece grandes oportunidades de ser desleal. La falta de ética en el proceso de emprender puede afectar a la naturaleza intrínseca de la oportunidad y al valor que aporta a la sociedad, a la forma de utilizar recursos externos, al impacto de la nueva empresa en el trabajo anterior del emprendedor (si es el caso) y, sobre todo, al comportamiento con los primeros colaboradores. Es recomendable que el emprendedor reflexione sobre estos aspectos en la fase prenatal de la empresa y los tenga en cuenta a la hora de elaborar el *business plan*.

Intrapreneurship

Los presidentes de las grandes empresas suelen decir en sus declaraciones que desearían que sus empleados tuviesen iniciativa emprendedora, pero no es cierto, explica el autor. En la mayoría de casos, ni el clima interno lo propicia ni está bien visto por la cúpula directiva. Sin embargo, Pedro Nueno adelanta que "no quedará más remedio que estimular en las grandes empresas un poco de iniciativa emprendedora interna".

Aunque crear las condiciones para que aparezcan emprendedores internos es difícil, y más aún mantenerlas, éxitos como el de Soluziona, una empresa de consultoría que surgió en el seno de una compañía eléctrica (Unión Fenosa), demuestran que vale la pena intentarlo.

www.iese.edu/es/insight