

NUEVOS RETOS

CUATRO REFLEXIONES EN TORNO AL EMPRENDEDOR



JUAN ROURE

Profesor de Iniciativa Emprendedora, IESE

El fenómeno emprendedor está de actualidad. Muchos lo ven como la única salida para encaminarnos hacia tiempos mejores. En este artículo, el profesor Juan Roure reflexiona sobre cuatro aspectos claves de este proceso.

EL EMPRENDEDOR ¿NACE O SE HACE?

● Es indudable que el emprendedor puede poseer una serie de cualidades innatas que pueden facilitar su desarrollo; sin embargo, no es menos cierto que existen una serie de variables relacionadas con el entorno familiar, su educación y la experiencia del emprendedor que predisponen a una mayor proliferación en la iniciativa emprendedora.

Es decir, aunque la iniciativa emprendedora puede tener algunos elementos innatos, también existen factores determinantes sobre los que se puede actuar, proporcionando un caldo de cultivo propicio para la labor emprendedora.

El hecho de que existan áreas geográficas de gran fertilidad emprendedora induce a pensar que en la figura del emprendedor influye una serie de factores externos de carácter político, social, cultural y empresarial, que favorecen al desarrollo de la iniciativa empresarial.

En realidad, hay emprendedores de todas las edades y perfiles personales o educacionales. Numerosas empresas de origen emprendedor han alcanzado un nivel excepcional. Éstas han recorrido un largo y arduo camino en el que la ambición sana y el deseo de crecer de sus promotores han desempeñado en todo momento un papel fundamental. La ambición de desarrollar una empresa parece estar influida por factores como las oportu-

nidades y los recursos, y también por las competencias disponibles.

No obstante, por más oportunidades y recursos que haya, si no hay ambición, el proyecto no podrá desarrollarse ni crecer. Aquí entra en juego, naturalmente, la capacidad del emprendedor y de su equipo para construir una cultura emprendedora orientada a las oportunidades y al crecimiento, integrada en una visión ambiciosa del proyecto.

¿DÓNDE ESTÁN LAS OPORTUNIDADES Y CÓMO ENFOCARLAS ADECUADAMENTE?

● Hay varios mitos en relación con este punto. Uno es que las oportunidades se encuentran en los denominados sectores emergentes, “de moda” y de rápido crecimiento y que, por tanto, es en ellos donde hay que enfocarse. La realidad es que hay equipos emprendedores ganadores en todos los sectores y que tienden a enfocarse de manera persistente en aquellas actividades que conocen bien.

Otro mito asociado con el lanzamiento de nuevos negocios es que hay que tener una idea que sea única y brillante y si no olvidarse de ello. De nuevo, la realidad aquí nos indica que los emprendedores identifican, copian o compran ideas viables que ellos pueden desarrollar. Finalmente, tenemos la trampa del mercado grande. Muchos emprendedores caen en ella: asumen erróneamente que “su mercado” es un mercado de gran tamaño, homogéneo y hasta



AUNQUE LA
INICIATIVA
EMPRENDEDORA
PUEDE TENER
ALGUNOS
ELEMENTOS
INNATOS,
TAMBIÉN EXISTEN
FACTORES
DETERMINANTES
SOBRE LOS QUE SE
PUEDE ACTUAR.

medible y centran sus expectativas en alcanzar una participación pequeña de un mercado grande. Si uno cae en esta trampa, habrá cometido una grave omisión puesto que, al definir su mercado objetivo, habrá dejado de lado las expectativas y preferencias de los clientes en relación con la propuesta de negocio, e incluso posibles oportunidades que pueden derivarse de una demanda diversa.

Una forma de evitar esta trampa consiste en identificar o crear «huecos» dentro del mercado grande en los que poder jugar un papel significativo y en los que los clientes potenciales valoren en mayor medida la propuesta de valor del proyecto. Esto facilita

definir de una manera precisa la actividad, el modelo de negocio, el producto o servicio a introducir y definir claramente la propuesta de valor.

Puesto que estamos hablando de empresas en vías de lanzamiento, la credibilidad frente a los posibles clientes o inversores se torna un factor clave. De ahí que, especialmente en las fases iniciales de desarrollo, la propuesta de negocio debería centrarse en el cliente más que en el mercado. Para conseguirlo, es imprescindible definir dónde se quiere ir (identificación de segmentos) y precisar dónde se quiere operar (priorización de segmentos). El tercer eslabón consiste en “fijar el enfoque”, es decir, seleccionar

ESTA ETAPA DE RECESIÓN ECONÓMICA ESTÁ DANDO LUGAR A UNA NUEVA GENERACIÓN DE EMPRENDEDORES.

el segmento en el que la empresa centrará su propuesta de valor una vez puesta en marcha.

¿EXISTE UN MODELO SOCIAL QUE PROMUEVA MÁS Y MEJORES EMPRENDEDORES?

● En un país o región, un nivel elevado de actividad emprendedora se asocia con una elevada tasa de creación de empresas, un alto número de emprendedores emergentes y una alta tasa de rotación de negocios. Según los informes del Global Entrepreneurship Monitor, la actividad emprendedora en España se sitúa en la media de los países europeos, aunque se aleja considerablemente de países como Brasil, China o Estados Unidos, destacados por su índice de actividad emprendedora. En el caso de la Unión Europea, los países más innovadores, son las pequeñas economías septentrionales: Finlandia, Suecia, Dinamarca, los Países Bajos y el Reino Unido (el país más innovador de las grandes economías).

Es difícil indagar en las causas de una baja actividad emprendedora o innovadora de un país o una región. Podemos explicarlo en función del grado de aversión de los ciudadanos al riesgo económico o financiero y el consiguiente estigma asociado al fracaso. Con todo, el “retraso” relativo en Europa en este sentido respecto a Estados Unidos es un hecho incontrovertible. En Estados Unidos, la emergencia del denominado “modelo emprendedor” se ha asociado con la existencia de un entorno altamente competitivo facilitado por un mercado de grandes dimensiones, un papel limitado del Estado en la economía, el acceso al capital, la disponibilidad de tecnología y, significativamente, por la implantación de una fuerte cultura emprendedora.

Por el contrario, en Europa, el sistema de valores culturales y sociales frente a la búsqueda de oportunidades y la iniciativa emprendedora sigue realimentando una actitud negativa frente al fracaso, lo que influye en todas las facetas de la gestión del riesgo y sus consecuencias. En Estados Unidos, los “números uno” de la clase tienen como opción preferente la de ser emprendedores. Aquí, todo es mucho más complejo, ya que no existe una cultura de apoyo al emprendedor

ni en la familia, ni en la escuela ni en la universidad. Además, el tiempo necesario para registrar una empresa o una patente sigue siendo considerablemente más elevado que en Estados Unidos. En Europa, debemos ser capaces de afrontar el estigma del fracaso como un reto a superar si pretendemos competir con éxito a escala global. El fracaso es parte de la cultura emprendedora y de la innovación, asumirlo como tal nos puede hacer más fuertes, no al revés.

CUANDO HAY CRISIS, ¿ESTÁN LOS EMPRENDEDORES EN CRISIS?

● Esta etapa de recesión económica ha dado lugar a una nueva generación de emprendedores. Por ejemplo, si observamos el perfil de los más de cincuenta proyectos que se han presentado en los ocho Foros de la Red de Inversores Privados y Family Offices en el último año, vemos que ha aumentado de manera notable la calidad de las propuestas de negocio, lo que puede estar reflejando en cierta medida que la crisis económica está generando una oleada de equipos emprendedores.

La iniciativa empresarial también actúa como una fuente de oportunidades para muchas personas en el campo profesional, que difícilmente podrían ser alcanzadas mediante un trabajo estándar. En la práctica, más allá del ciclo económico, la realidad económica actual es que vivimos en una “economía de emprendedores” sin distinciones, desde visionarios que surgen en un garaje, pasando por personas que con un negocio en el mundo “real” emprenden nuevas aventuras en una plataforma “virtual”, ofreciendo algo que resulta atractivo e incluso mejor que en la realidad, hasta emprendedores que compran empresas en dificultades, con el objetivo de crear una propia.

Es muy difícil, por no decir imposible, volver al escenario que existía antes de la crisis por lo que es necesario asumir lo que está pasando, sobre todo, para aprovechar las oportunidades que aparecen, aquí y en otras partes del mundo. Emprender es la clave.