

De ejecutivo a



**Para crear una
empresa hay que
preguntarse
cuánto dinero
se está
dispuesto a
arriesgar
(perder).**

empresario

JORGE BERNAL GONZÁLEZ VILLEGAS

MASTER 1996

jbernal@sadiel.es

«A veces pienso en tirar la toalla...»

«Hace mucho frío ahí afuera...»

«Esto es apasionante; disfruto como un niño...»

«A veces te ves solo, muy solo...»

He aquí frases que aparecen en conversaciones mantenidas con emprendedores, hablando de sus experiencias al crear las empresas.

Si nos permitimos establecer una tipología simple e incompleta de los distintos perfiles de emprendedores, podríamos señalar algunos como los siguientes:

Aquéllos que lo han vivido desde pequeños en su casa, por ser empresarios sus padres o generaciones familiares anteriores. Un asunto de cuna parecido al médico hijo de médicos.

- Quienes tienen una formación básica con salidas típicas de autoempleo, es decir, muchas profesiones libres.

- Personas en situación de desempleo sobrevinida a edades en las que, por una incomprensible estulticia demasiado extendida en el mercado laboral, es difícil conseguir un nuevo empleo.

- Profesionales con cierta experiencia laboral de trabajo por cuenta ajena a quienes se les despierta el gusanillo del emprendimiento empresarial por multitud de razones, entre ellas las de ganar más dinero, independencia en las decisiones sobre su futuro, posibles frustraciones en esas experiencias laborales que no quieren seguir soportando, o la simple y maravillosa decisión de crear algo nuevo y propio.

- Algunos casi por azar: inician con otros una actividad marginal que sale bien, y se plantean proseguirla por medio de la constitución de una empresa.

- Y, nos atreveríamos a añadir, los recién ingresados de un máster en Dirección de empresas.

La realización de un MBA suele crear una especie de fiebre emprendedora en los participantes, favorecida por un fomento más o menos explícito de la iniciativa empresarial en las instituciones que lo imparten. Cuando el máster está basado en el método del caso, aquellos que tratan de emprendedores con éxito animan aún más a intentarlo, y los que no lo son parecen enseñar a evitar los errores ("yo no los repetiré"). Además, la amplitud de materias tratadas proporciona muchos instrumentos que hacen sentirse más seguros a los que deciden poner en marcha un negocio. En definitiva, el MBA quita algunos miedos y proporciona la chispa que prende una ilusión latente en muchos.

Pero quizás no se transmiten suficientes contrapesos muy necesarios para valorar todos los factores antes de tomar la decisión de crear una empresa; y, si se hacen, seguro que no con la misma intensidad y frecuencia.

Mencionemos entonces algunos, aplicables a cualquiera de los perfiles que se indicaron antes.

- La ilusión, el entusiasmo y las ganas de luchar son los motores más fuertes para el emprendedor, y también el escudo más poderoso ante las dificultades. Por tanto han de durar siempre y para ello hay que realimentarlos e incluso renovarlos, bien porque las expectativas pueden no cumplirse, o bien porque el tiempo hace que las cambie-

- En los inicios se está dispuesto a posponer las recompensas económicas (retribuciones, beneficios,...) cuyas altas expectativas también constituyen otro motor esencial. Y a veces esos inicios han de durar años, más de los que dura aquella ilusión mencionada. Así que habría que preguntarse cuánto tiempo se está dispuesto a aceptar esa posible situación y cuánto nos supone una recompensa razonable. Dicho de otro modo: ¿por cuánto dinero estaría dispuesto a aceptar el sacrificio que supone crear una empresa frente a la alternativa de mi trabajo actual?; ¿cuán-

to tiempo estaremos dispuestos a trabajar por menos dinero de lo que podríamos conseguir en un trabajo "normal"?...

- Los riesgos económicos: hay que preguntarse cuánto dinero se está dispuesto a arriesgar (perder) cuando se elabora el plan de negocio, y esto es fácil. Pero con más facilidad suele ocurrir que, una vez en marcha, se asuman más riesgos de modo algo inconsciente (más créditos que se avalan con el patrimonio personal) o, aún siendo consciente, porque "ahora no se puede tirar la toalla".

De modo que en los inicios hay que arriesgar menos de lo que seremos capaces, y si no fuera posible para lanzar nuestra iniciativa, entonces planificar alternativas ante contingencias que requieran asumir más riesgos económicos que uno no se podrá permitir o a los que no estaba dispuesto cuando se lanzó (por ejemplo: a perder tu vivienda "hipotecada").

- El apoyo familiar es crucial porque habrá muchos momentos en los que se desequilibre la atención a la familia frente a la del trabajo, y también esto hay que considerarlo y acordarlo por anticipado.

- A la ilusión y ganas de luchar han de acompañar la energía y salud física y mental necesarias para soportarlas, ya que habrá épocas de sobreesfuerzos elevados y aparecerán contratiempos y dificultades importantes. La edad de inicio es importante para esto (aunque se conocen grandes iniciativas abordadas a partir de los 60 años).

- La elección de los socios no es decisión simple. Suele ser habitual asociarse con personas cercanas con quienes no tiene por qué funcionar una relación de sociedad. Todo lo que se aprende respecto a las alianzas estratégicas habría que aplicarlo con mucha más razón a los socios: la importancia del "cortejo", la complementariedad, la compatibilidad de los objetivos de cada uno... Sería recomendable compartir un largo viaje turístico antes de decidirse a emprender juntos y, en el trayecto, conocer las respuestas de los otros a las preguntas que se están haciendo aquí. Y una vez reconocidas las fortalezas y debilidades de cada uno, estar dispuestos a asumirlas cuando al enamoramiento le sucedan las dificultades: hay que pensar en el largo plazo.

Y cuidado con la complementariedad: el hijo de un hombre bello (e ignorante) y una premio Nobel (y fea) puede ser poco agraciado y sin inteligencia.

● En caso de vislumbrarse que un negocio no va a ir como debiera hay que estar dispuesto a cortar por lo sano (cuando aún queda algo sano). Otro peligro habitual es la huida hacia adelante con pocas posibilidades de supervivencia y muchas de acumular pérdidas.

Puede parecer incoherente que desde una Escuela de Negocios se hable

en estos términos que parecen desanimar al emprendimiento empresarial. Nada más lejos de la intención del que esto escribe, solo se trata de que a la ilusión y a los planes de negocio se acompañe la valoración de todos aquellos factores que a veces se olvidan, de modo que cualquier iniciativa tenga las máximas posibilidades de éxito.

* * *

Entre los colectivos de personas que emprenden se ha mencionado a los que pierden su empleo después de una larga experiencia profesional, tan larga como la edad a la que les sucede. Y aparece entonces, a partir de una historia de José Luis Lucas, "el hombre de Lucas" (© Juan Ginebra): un ejecutivo que pierde su trabajo y afirmaba al plantearse iniciar un negocio propio: **"es terrible, he estado siempre tomando decisiones, pero hoy veo que realmente no eran más sino de la empresa; me movía con comodidad dentro de un contexto y al quedarme solo conmigo mismo compruebo que no tengo ideas que llevar adelante..."**.

Y este caso me recuerda muchas discusiones con un amigo periodista cuya vida profesional, tras muy pocos años como trabajador por cuenta ajena, se basa en ser su propia empresa: autónomo, profesional libre o como se le quiera llamar. En

nuestros debates él siempre argumenta la inseguridad de su situación (y también su mujer); con trabajo hoy, y para las siguientes semanas pero sin saber si dentro de 2 meses, o un año, encontrará un nuevo "contrato" y los ingresos correspondientes; y se apoya en su experiencia de situaciones más o menos prolongadas sin trabajo, seguidas de otras con una previsión de encargos y plazos muy fuertes. Pero siempre encuentro argumentos que contradicen su opinión:

● lleva años entrenándose en vender y venderse como producto;



La ilusión y los planes de negocio del que emprende, deben acompañarse de la valoración de todos aquellos factores que a veces se olvidan.

- años estableciendo una amplísima red de relaciones y contactos;

- demostrando a sí mismo y a los demás sus capacidades y su saber hacer, lo que aumenta la seguridad en sí mismo y su autoestima;

- tomando decisiones "reales" ("el hombre de Lucas!"); equivocándose y, por tanto, aprendiendo; lleno de cicatrices, así que muy curtido;

- administrando sus ingresos -ines- tables- y sus gastos -estables- como el mejor y más prudente contable, financiero o empresario;

- sabe el valor de un cliente, de conseguirlo y mantenerlo; y su nivel de tolerancia a las exigencias (por ser fino) de aquéllos está en la estratosfera;

- su vaso siempre está medio lleno: forzado al optimismo para seguir adelante;

- está siempre atento a los cambios del mercado y a la actualización de sus conocimientos;

- ha desarrollado muchas habilidades: políticas -consigue que los demás hagan cosas-, oratoria, de relaciones humanas y públicas, tener ideas, etc.

- es flexible, adaptable a personas y circunstancias, se integra con facilidad en equipos variados;

- conoce como pocos todas las operaciones de un negocio, desde la definición del producto, hasta que el cobro llega a su cuenta corriente. Y cada proyecto que asume es un negocio dimensionado para dar dinero desde el primer momento (ibuen criterio no aplicado en muchos negocios quebrados!)

De modo que ¿quién sabe más de finanzas, márketing, contabilidad, entorno económico, política de empresa, etc.?, ¿quién tiene mejores y más habilidades para los negocios?. Mi amigo no es máster, pero es un maestro.

Y tras el debate, uno sale con el miedo en el cuerpo por la tranquilidad falsa que se tiene ante un "puesto de trabajo indefinido" y con el convencimiento de que si hay riesgo de pasar hambre en el futuro, el que menos lo debe tener es ese amigo.

* * *

Alentado por la redacción de este artículo y para no quedarse en lo que ha oído o en sus experiencias personales, el autor ha mantenido varias entrevistas con empresarios de distintos sectores, y tamaños de empresa variados

aunque pequeños. El universo de empresarios es infinitamente más amplio del que se podría deducir de esas entrevistas, pero nada nos impide sacar algunas conclusiones a partir de ellos que nos obliguen a pensar o a considerar factores importantes a la hora de emprender. Veamos algunas:

Las motivaciones para emprender encajan en varias de las tipologías descritas al principio, pero en casi todos los casos hay una fuerte motivación, digamos, vocacional: algo latente en ellos que impulsa a crear algo nuevo, a asumir retos y riesgos, a tomar sus propias decisiones. Se dice con frecuencia que los negocios deben ser cosa de cabeza y no de corazón; pues bien, como no haya corazón, y mucho, mejor es olvidarlo. Porque sin ese componente algo irracional nos atreveríamos a decir que no existirían la mayoría de las empresas. (Alguien decía que un deseo vehemente es siempre consecuencia de una información incompleta). Ahora bien, hay que ser conscientes de que en muchas ocasiones hay que dejar el corazón en casa, por tanto, tampoco en esto hay recetas: es sólo cuestión del eterno equilibrio que debe conducir los negocios.

Siempre aparecen muchas ocasiones con grandes dificultades, muy malos momentos y tentaciones de abandonar. Entonces, emergen otra vez el corazón y la ilusión de los comienzos. En otros casos, surge la sensación de que ya solo se puede seguir adelante: "ya estoy en medio del río, da igual seguir nadando hacia la otra orilla que retroceder".

Aparecen también en todos los casos, compensando lo anterior, enormes y maravillosas satisfacciones que consideran imposibles de obtener siendo empleados. Desde el orgullo de haber construido algo que funciona, o el crear puestos de trabajo, o tener personas motivadas por el proyecto, hasta el convencimiento de ser mejores profesionales. Y el orgullo de que cuenten con ellos para proponerles participar en otras iniciativas; o de ser más capaces de emprender otras cosas.

Los problemas financieros siempre están presentes. Los más agobiantes y frecuentes, los que afectan al circulante, tanto en la situación de tamaño estable, como, más aún, cuando se crece, bien sea porque se necesita (para

sobrevivir) o porque se desea (por motivación personal).

Y dificultades financieras menos frecuentes, pero más profundas, las que afectan a los recursos permanentes, porque una solución a la necesidad de renovar aquella ilusión inicial, que aparece con frecuencia entre los entrevistados, pasa por seguir creando cosas nuevas cuando la primera iniciativa ya está en marcha: "...crear es más divertido que mantener".

Esto último también tiene que ver con las personas y la estructura. Porque para crear más, además de financiación propia, o ajena a largo plazo, hace falta tiempo, el recurso más escaso de los emprendedores; de modo que necesitas un buen "segundo" -o un "primero": un director general- en quien confiar las riendas de lo ya establecido para dedicarte a iniciar nuevas cosas. Y no es fácil encontrar el candidato, sacar tiempo para que aprenda, que comparta tu filosofía de empresa y que sea suficientemente eficaz, lo que es lo mismo que decir que lo sea al menos como el empresario.

Es más obvio, aunque no se puede dejar de insistir, que en todos los casos aparecen siempre las personas como fuente de problemas o insatisfacciones, además de lo ya mencionado en sentido positivo, y como área de especial dificultad. ▀

Las motivaciones para emprender encajan en varias tipologías, pero en casi todos los casos hay una fuerte motivación vocacional, algo latente en ellos que impulsa a crear algo nuevo.