

El arte de emprender

El éxito de una iniciativa empresarial depende del talento del emprendedor, la capacidad para dar con una idea de éxito, el equipo que la desarrolla y la relación que se establece con los clientes.

La iniciativa empresarial es un tema de moda últimamente: la Unión Europea la fomenta con interés, y hace bien, porque es la clave para el crecimiento futuro y, más concretamente, para poner a Europa en el lugar que le corresponde, en igualdad de condiciones con Norteamérica. Pero seamos justos: los gobiernos no pueden crear iniciativa empresarial, sólo la pueden fomentar. La iniciativa surge de las personas, de su talento, su determinación y su capacidad para generar buenas ideas.

Por ello, es fundamental poner a prueba las ideas. A menudo se plantea la siguiente pregunta: ¿cómo puedo saber si mi idea es buena?. La respuesta es que no se puede saber: la clave está en dar con una idea de forma rápida y barata, para poder deshacerse de lo que no va a aportar nada y aprovechar, rápido y bien, lo que puede ser un éxito.

LA DIFERENCIA ESTA EN EL CARISMA Y LA DETERMINACION

La máxima "los negocios son las personas" es fundamental. Y esto no se enseña en las escuelas de negocios, que suelen centrarse en el proceso (el método también es necesario, claro está, pero no basta). La clave del éxito de un negocio es el emprendedor o emprendedora: hay que averiguar si tiene lo necesario. Y "lo necesario" no tiene nada que ver con la formación, el sexo o la edad, sino con la confianza, el carisma y la determinación para marcar la diferencia. Lo de "quiero hacer dinero" pocas veces suele ser una motivación suficiente: al emprendedor le debe gustar la actividad en la que quiere destacar.

Pero los emprendedores pueden ser vanidosos, obsesivos o manipuladores, y siempre están a la caza de ideas brillantes, por lo que necesitan rodearse de gente especial. Al iniciar un negocio necesitan pilares, expertos en sus campos (ventas, finanzas, tecnología o logística) que aúnen habilidades profesionales sólidas e instinto empresarial y que logren que el emprendedor no se desvíe de su camino. Estas personas suelen ser más sensatas que los emprendedores, y tenerle también menos miedo a los riesgos que el trabajador medio de una empresa.

Por supuesto, también es esencial encontrar clientes lo antes posible, que paguen por el producto (lo que se da gratis no se valora) y construir una buena relación con ellos. Es bueno trabajar

La UE fomenta la iniciativa empresarial porque es la clave para el crecimiento futuro y para poner a Europa en el lugar que le corresponde, en igualdad de condiciones con Norteamérica

con ellos en el desarrollo del producto y adaptarlo según sus comentarios. Estos clientes clave serán los motores del negocio, proporcionarán feedback, apoyo, y, lo mejor de todo, recomendaciones. A cambio, por supuesto, habrá que ofrecerles un valor real.



Fernando García Andrés

LAS ETAPAS DE CRECIMIENTO

Las start-ups suelen pasar por diferentes fases de crecimiento. La primera es su creación por parte del empresario y los cuatro pilares. La siguiente es cuando la compañía alcanza los 20 o 30 empleados: llegados a ese punto, hay que tomarse un respiro. Las empresas con menos de 30 empleados cuentan con una plantilla muy comprometida. En esta fase no hay lugar para los que están pendientes del reloj, el día a día es un no parar agotador, apasionante. Todo el mundo arrima el hombro, todos hacen lo posible para asegurarse la victoria: es como un equipo deportivo.

Para la mayoría de los emprendedores, la mejor etapa empresarial es la de crecimiento, hasta llegar a 30 empleados: la empresa es como un equipo deportivo, donde todos arriman el hombro.

Pero esta fase suele acabar de modo inesperado: un buen día los clientes empiezan a pedir un nivel de servicio que sólo puede prestar una organización más grande. Hay que tomar una decisión, y que sea concertada, porque cuando se pasa a tener más de 30 empleados la naturaleza del negocio cambia. Si se opta por comerse el mundo, hay que tener en cuenta que las start-ups no son como las grandes compañías ya existentes. Están dirigidas por personas a las que les apasionan las pequeñas empresas y que disfrutan en ellas, lo que provoca choques culturales



que pueden llegar a relegar al emprendedor a un puesto secundario. Llegado el caso, lo inteligente es aceptarlo de buen grado, por el bien de la compañía. No será tan enriquecedor para el emprendedor, pero tendrá la conciencia tranquila (un negocio ético es un buen negocio) y se sentirá bien al pensar que ha actuado en beneficio de su familia, de su comunidad, de sus trabajadores y, lo que más importante desde la perspectiva comercial, de sus clientes.

EL MERCADO ESPAÑOL

¿Cómo se adapta esto al mercado español?. Los principios básicos son los mismos, pero hay algunas diferencias, por ejemplo, entre el Reino Unido y España en lo que a negocios se refiere. Una primera diferencia es que el Reino Unido tiene una estructura financiera más desarrollada, con mucho más capital riesgo disponible (aunque no sea fácil hacerse con él). La buena noticia para España es que conviene limitar al máximo el capital externo en una empresa emprendedora. Un buen negocio debe demostrar lo que vale en el mercado de verdad, donde los clientes se gastan el dinero. Por ello, es aconsejable que todas las start-ups se marquen como principio la autofinanciación. Está claro que esto resulta más sencillo con las empresas de servicios, pero también las industrias pueden hacerlo. Por otro lado, financiarse con los propios ingresos inculca una buena disciplina financiera. Los emprendedores extasiados por su marca, pueden empezar a pedir oficinas de lujo, grandes presupuestos para relaciones públicas... El trabajo de los pilares de finanzas es resistirse a ello.

Otra diferencia es el nivel de formación empresarial. El Reino Unido, y Londres en particular, parece estar inundado de gente lista con MBA. Pero algunos son tan arrogantes que pueden asustar a los clientes, y su obsesión por el método puede sofocar un pequeño negocio.. En realidad, muchos de los mejores emprendedores no han ido a ninguna escuela de negocios y si han pasado por la universidad, seguramente dejaron los estudios antes de terminar. En Europa estamos orgullosos de nuestra tradición educativa, pero deberíamos tener cuidado con la arrogancia. A pesar de todas sus virtudes, la educación académica no parece enseñar esas habilidades intuitivas

Al emprendedor le debe gustar no solo hacer dinero, sino la actividad en la que quiere destacar

Un buen negocio debe demostrar lo que vale en el mercado y es recomendable que todas sus star-ups se autofinancien

La educación académica no enseña las habilidades intuitivas que el emprendedor tiene

Lo esencial para una corporación es contar con personas con iniciativa empresarial y darles libertad para actuar, mientras el resto de la empresa se ocupa de mejorar lo existente

vas y personales que tienen los emprendedores.

EMPRENDER EN LAS GRANDES EMPRESAS

En el entorno actual, las grandes compañías tienen que demostrar un grado más alto de iniciativa empresarial, y este mensaje parece que ha calado en España. La noción de iniciativa empresarial suele asustar a las grandes compañías, sobre todo tras la fiebre de las punto com. Existe, sin embargo, un término medio entre el radicalismo de finales de los noventa y la idea de que las grandes firmas deben limitarse a hacer su trabajo y dejar todo lo relacionado con la innovación para los emprendedores.

La clave, también en las grandes empresas, está en las personas. Dentro de cada compañía hay personas con habilidades para la iniciativa empresarial: lo esencial para la corporación es contar con esas personas y darles libertad para actuar, mientras el resto de la empresa sigue ocupándose de lo que mejor hace: mejorar los productos existentes, penetrar en nuevos mercados, etcétera.

Es importante tener un cierto control sobre esos emprendedores en nómina. Al igual que los independientes, los que pertenecen a la empresa tienen que superar una serie de obstáculos para que sus ideas se conviertan en líneas de negocio florecientes. Por ello, deben marcarse una serie de objetivos no financieros: conseguir un equipo, hacerse con una cartera de clientes y satisfacer sus necesidades.

Pero el emprendedor en nómina se encuentra con muchas trabas, que van desde la envidia de los colegas a la intromisión de los altos directivos que ya sólo piensan en su jubilación. El emprendedor en nómina necesita un patrocinador, alguien que esté en lo alto de la organización que le mime un poco. En lo más alto, por supuesto, está el director general, que debe implicarse en el proceso y darle su apoyo activo. Este enfoque de la intrapreneurship (iniciativa empresarial en la empresa) es aplicable a todas las grandes compañías, independientemente de su nacionalidad.

(*) Referencia: Mike Southon y Chris West (2003): La estrategia en el posavasos, Prentice Hall, Madrid.