

KS4/14

# El arte de crear compañías

Emprendimiento es sinónimo de innovación, pero sobre todo implica creación de valor. Un consejo indispensable: no se enamore de su idea hasta el punto de perder la objetividad. *Entrevista a Pedro Nueno Iniesta*



Pedro Nueno Iniesta es profesor titular de Iniciativa Empresarial en el IESE, Universidad de Navarra. Doctorado en Business Administration en Harvard, es autor, entre otros libros, de *Emprendiendo: El Arte de Crear Empresas y sus Artistas*, así como de más de 70 artículos.

A diferencia de lo que le ocurre al heredero de una empresa familiar, que por lo general sólo debe poner a prueba su liderazgo, el emprendedor tiene que superar una serie de exámenes. Primero, ante su grupo íntimo; luego, ante los diferentes niveles de inversores, y finalmente ante el mercado que eligió para comercializar un nuevo producto o servicio. Sobre este momento clave del proceso, Pedro Nueno Iniesta, profesor titular de Iniciativa Empresarial en el IESE, de la Universidad de Navarra, y reconocido especialista en creación y dirección de empresas industriales —tema central de por lo menos uno de sus libros (*Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*) y de decenas de sus artículos—, advierte que “el mercado es enormemente caprichoso, nunca está completamente satisfecho; por muy bien resuelta

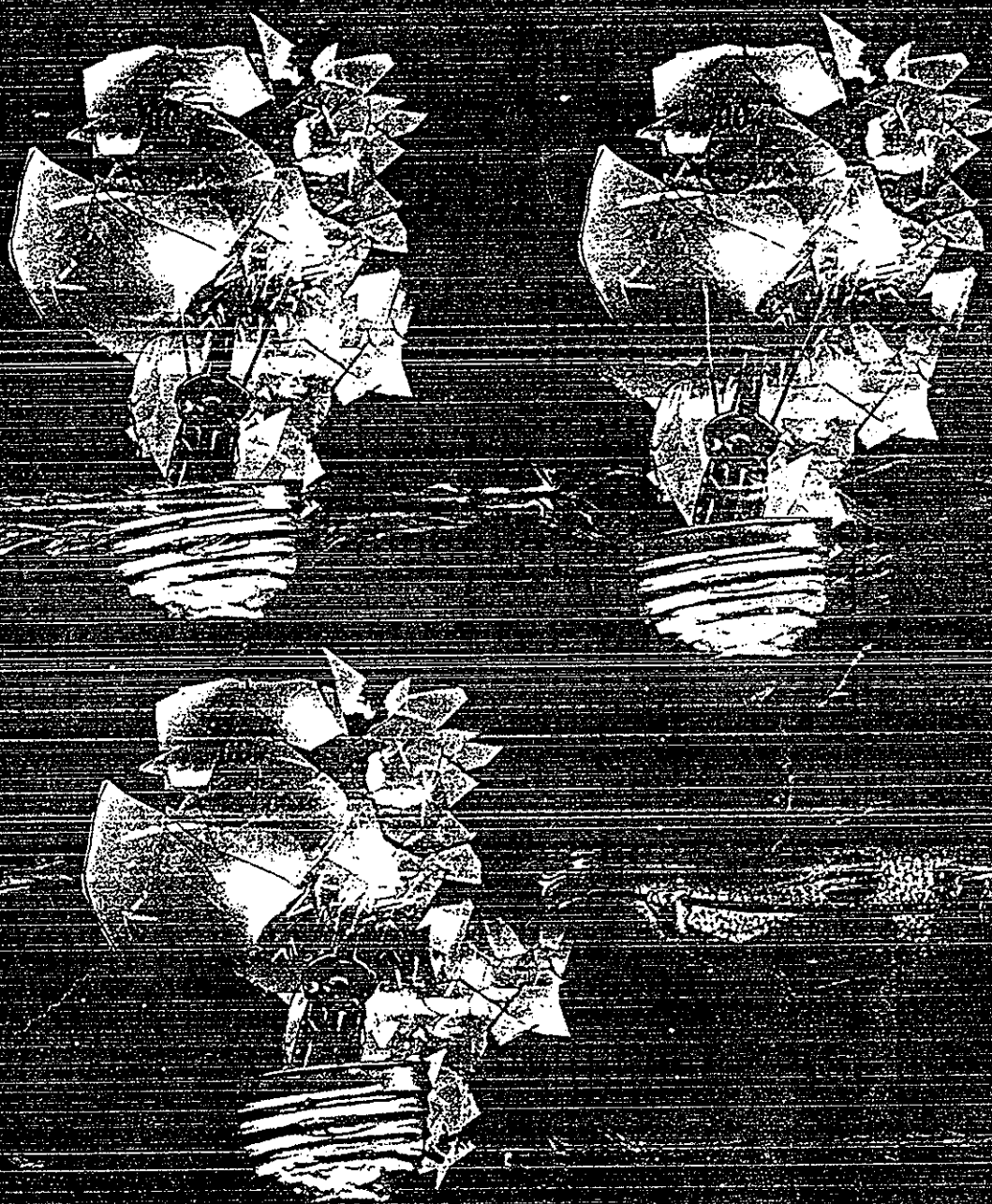
que tenga una necesidad, siempre está dispuesto a ver si existe una propuesta que le dé más valor”. Conocer esta realidad y tomarla en cuenta, sostiene, debería decidir al emprendedor a optar por una propuesta que aporte valor antes que por un producto o servicio que “cueste 2 por ciento menos” que el de sus competidores. El docente e investigador español, orientado a esta temática desde comienzos de los años '70, cuando impulsó el “primer curso en Europa sobre creación de empresas”, es también un experto en la práctica del tema. “He invertido una parte de mis ahorros en proyectos de este tipo, y creo que todos los profesores que se dedican a esto lo viven de una manera un poco práctica y no pueden resistir, de vez en cuando, la tentación de probar”, señala. Recuerda haber participado como socio en varios emprend-

3

AF

## En síntesis

- Por muy resuelta que tenga una necesidad, el mercado nunca está del todo satisfecho. El emprendedor debe optar por una propuesta que aporte valor, antes que por un producto o servicio que cueste algo menos que el de su competidor.
- Lanzar una nueva empresa es —a juicio de Pedro Nueno— una forma de innovar, incluso si se trata de la copia de un concepto existente. Y la innovación es una "capacidad sostenible": hay empresas que la vienen practicando en forma continuada.
- El ciclo de una compañía abarca cuatro fases: prenatal, de elaboración del proyecto o plan de negocios; natal, de transformación de la idea en realidad; postnatal, en la que se comprueba que hacen falta ajustes, y de desarrollo.



## Obtener —y cuidar— los recursos

La mayor parte de las nuevas empresas que se ponen en marcha en casi todos los países del mundo, lo hacen con ahorros del emprendedor, de su familia y amigos. Después suele ingresar al proyecto otro tipo de sostenedor: un "angel investor" (inversor en emprendimientos pequeños y medianos, que no requieren demasiado capital), un capitalista de riesgo, socios, etcétera. Lo cual significa que, en la primera etapa, resulta crucial despertar la confianza de la gente que apoyará financieramente.

Pedro Nuño Iniesta recomienda "calcular las

necesidades financieras con realismo, y procurar empezar el negocio con fondos suficientes para llegar al momento en que el modelo de negocios pueda demostrar que funciona". Dice que lo peor es entrar con una cierta cantidad de dinero, gastarlo antes de demostrar resultados, y tener que salir a buscar más dinero. Ese es el momento crítico, en el cual puede faltar apoyo financiero y decretarse el fracaso del proyecto.

En la misma línea de análisis, aconseja prudencia en la comunicación de un emprendimiento: "No hay que quemar etapas; es im-

portante retrasar gastos y acelerar al máximo los ingresos. Hay que trabajar con el flujo de caja siempre en mente. Dar a conocer la empresa implica gastos: en publicidad, en marketing o en cualquier otro rubro. En lo posible, esos gastos tienen que guardar relación con los ingresos por ventas y la disponibilidad de un producto suficientemente probado. La tendencia actual, con Internet, es comunicar de inmediato la creación de un portal que hará una cantidad de cosas y tiene una cantidad de alianzas, pero la verdad es que está a medio hacer, y muchas veces quema el mercado".

dimientos, "alguno de los cuales ha fracasado". Tras analizar lo ocurrido, llegó a la conclusión de que el error fue no haber seguido muy al pie de la letra sus propias recomendaciones. Por ejemplo, reconoce que no debería haberse enamorado de ciertas ideas hasta el punto de perder la objetividad.

Formado en Harvard, donde se doctoró en dirección de empresas, y en la Universidad Politécnica de Barcelona, de donde egresó como ingeniero industrial, reconoce la influencia que ejerció sobre él Richard Dooley, su profesor en la Graduate School of Business Administration.

### El ciclo vital de la empresa

Fue Dooley, hoy fallecido, el autor de la metáfora más usada por Nuño, que presenta al emprendimiento en cuatro fases, equivalentes a las de la vida humana: prenatal, natal, postnatal y desarrollo.

En la fase prenatal, los individuos que proyectan poner en marcha una nueva empresa analizan las posibilidades de éxito y el perfil exacto del negocio que están a punto de iniciar. "Es como hacer un plan de negocios —explica—, y asignar los recursos." Luego viene la fase natal, que es el momento de la transformación de la idea en realidad. Dificultades típicas de esta instancia son: fracasos en la búsqueda de dinero; que algún socio "se tire para atrás", o que el emprendedor descubra que no puede llevar la idea a cabo porque la legislación no lo permite o porque hay un concepto equivocado. Esta fase se caracteriza por la búsqueda de ayuda proveniente del capital de riesgo, las incubadoras de empresas, las subvenciones oficiales u otros medios, y "dura hasta el momento en que se comprueba que todo está montado y, al parecer, funcionará". Llega entonces la fase

postnatal, en la que se verifica que "hay que hacer montones de ajustes, o no va tan de prisa como se esperaba, o el perfil de las personas que se buscaron no es el apropiado, o el mercado no es suficientemente grande, o va demasiado rápido y entonces queda pequeño por otro lado", dice Nuño. "Son todos esos ajustes que hay que hacer hasta llegar al momento en que el modelo de negocio ya está probado, y lo que puede venir es una fase de fuerte expansión, que es la que denominamos desarrollo."

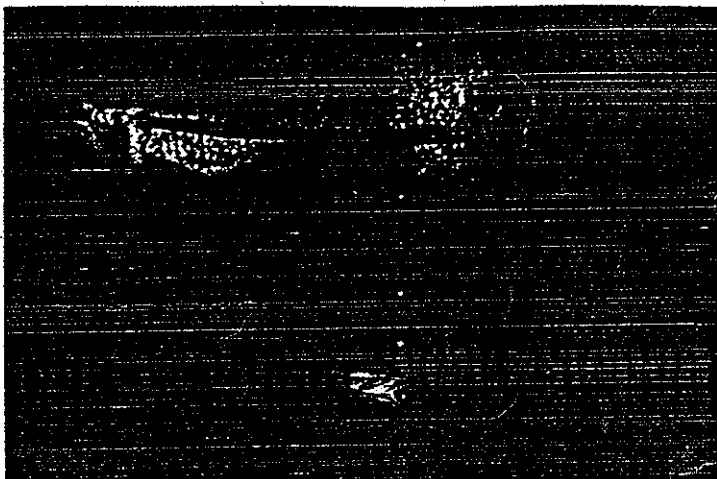
### No existe el "gen del emprendedor"

Pedro Nuño Iniesta parece enojarse con los que presentan al "entrepreneur" como un superdotado, nacido para "emprender". No hay tal cosa, asegura. "No creo que alguna vez se encuentre el gen del emprendedor; todas las personas valen, y no se nace de una manera diferente", completa, exponiendo así el conocido enfoque humanístico del IESE.

Nuño está convencido de que la creación de empresas es más un arte que una disciplina dura o técnica, "porque es muy difícil encontrar una forma de poner juntas, en algún tipo de algoritmo, a todas las variables que entran en juego". Sostiene que el solo hecho de lanzar una empresa "es una forma de innovar", aun cuando se trate

de "copiar un concepto de compañía que existe en otro lugar, o no está muy desarrollado, y en ese caso uno puede copiar, mejorando algunas cosas". A su juicio, la innovación es una "capacidad sostenible", como se demuestra por el hecho de que hay compañías que han sido capaces de practicarla en forma ininterrumpida durante años. Los ejemplos que ofrece son Merck, en la industria farmacéutica; 3M; General Electric; Boeing, "desde que empezó hasta hoy"; el grupo Mercedes-

*"No hay que quemar etapas. Es importante retrasar los gastos, acelerar los ingresos, y trabajar con el flujo de caja siempre en mente."*



Benz, hoy Daimler, y el grupo Volkswagen. "Lo que ocurre es que no siempre la innovación se concentra en las mismas áreas. Hoy, el 30 o 35 por ciento del costo de los componentes de un automóvil es electrónica, y gran parte de la innovación está allí; a principio de los '80, con Volvo, Audi o Saab, la innovación estaba en la seguridad. Ahora la innovación está en un grupo de tecnologías. No siempre se trata de la misma área, pero siempre hay una manera de ir saltando de grupo tecnológico en grupo tecnológico."

#### De la teoría a la práctica

A punto de cumplir 30 años de compromiso académico con la temática de la creación de empresas, un aspecto que lo sigue preocupando es la cantidad de proyectos interesantes y valiosos que quedan en el camino, superados por las circunstancias. Suele citar la siguiente anécdota. Durante una reunión de la International Academy of Management que se realizaba en Harvard, el nuevo decano de la Escuela de Negocios, Kim Clark, al explicar sus planes, prometió "un gran esfuerzo y una gran inversión orientados al desarrollo de nuevos conocimientos en el campo de la dirección de empresas". Un veterano profesor pidió la palabra: "¿Cuántos de los conocimientos disponibles están siendo aplicados en empresas? En vez de seguir desarrollando conocimientos, ¿no habría que estudiar cómo aplicar mejor los que ya hemos desarrollado?"

La mentalidad innovadora ha generado productos que virtualmente no llegaron a emplearse, subraya Nueno. Menciona el caso del minidisc, el pequeño disco portable de Sony que "salió tarde al mercado", y se pregunta si el sistema WAP (Wireless Application Protocol), creado para transmitir información entre

un teléfono digital móvil e Internet, no será sustituido por el UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) u otro. "A veces, hay tal velocidad de innovación y tal lentitud para llevarla a la práctica, que se pierden posibilidades enormes de mercado."

#### El entrepreneur y la competencia

"El emprendedor —define Nueno— se legitima convenciendo de lo que es capaz de hacer, a diferencia de las empresas establecidas, que tienden a legitimarse o a presentarse en base a lo conseguido: 'Somos los mejores, los más reconocidos, los líderes del mercado'." No hay otra posibilidad para el emprendedor que adelantar propósitos

loables. "Cuando entra en un sector en el que existe lo que, traduciendo mal del inglés, llamamos un 'incumbente' ('incumbent', en inglés, significa entre otras cosas 'residente', 'ocupante') —es decir, alguien que está allí bien instalado—, el emprendedor tiene que demostrar lo que será capaz de hacer. Y, muchas veces, esta propuesta que muestra de qué es capaz, convence más que alguien que simplemente dice a dónde ha llegado."

¿Habría algún patrón común de conducta entre los emprendedores? Según parece, no. Si lo que se toma en consideración es el comportamiento de los emprendedores de la "nueva economía", Nueno cree que "ha habido una pequeña distorsión en el mercado, con unas ciertas falsas estructuras en algunos negocios de Internet", de lo cual hace responsables a "los 'financiadores', quienes, a lo mejor por falta de conocimiento de este sector, o quizá simplemente por jugar un poco trivialmente con capital de riesgo, han hecho una apuesta muy fuerte a conceptos poco probados. Pero yo creo que ese problema ya se ha solucionado", tranquiliza.

El profesor observa que, hoy, la gente es más realista frente a propuestas de ese tipo. "Como es lógico —concluye—, un emprendedor joven puede enamorarse tanto de su idea, y estar dispuesto a correr tanto riesgo, que proba-

blemente demande una enorme cantidad de dinero. Pero todo hace pensar que la gente se ha puesto más realista. Lo demuestra el hecho de que se están lanzando muchas nuevas compañías con indudable potencial, ya sea en Internet o fuera de ella, que no requieren más de US\$ 1 millón para poner en evidencia la viabilidad económica del modelo de negocios que proponen." ●

*"A veces hay tal velocidad de innovación, y tal lentitud para llevarla a la práctica, que se pierden enormes posibilidades de mercado."*

© Gestión/  
Entrevista de Pablo Babini