

VIDA &amp; ARTES »

## Emprender, sí, pero con cabeza

El autoempleo está en auge, pero muchos recurren a él solo por necesidad

El 90% de las nuevas empresas no sobreviven por falta de formación

SUSANA PÉREZ DE PABLOS | Madrid | 28 ENE 2013 - 00:00 CET

61

Archivado en: [Vida y Artes](#) [Emprendedores](#) [Creación empresas](#) [Recesión económica](#) [Coyuntura económica](#) [Empresas](#) [España](#) [Economía](#) [Sociedad](#)



Un grupo de emprendedores en Hub Madrid, en 2010. / BERNARDO PÉREZ

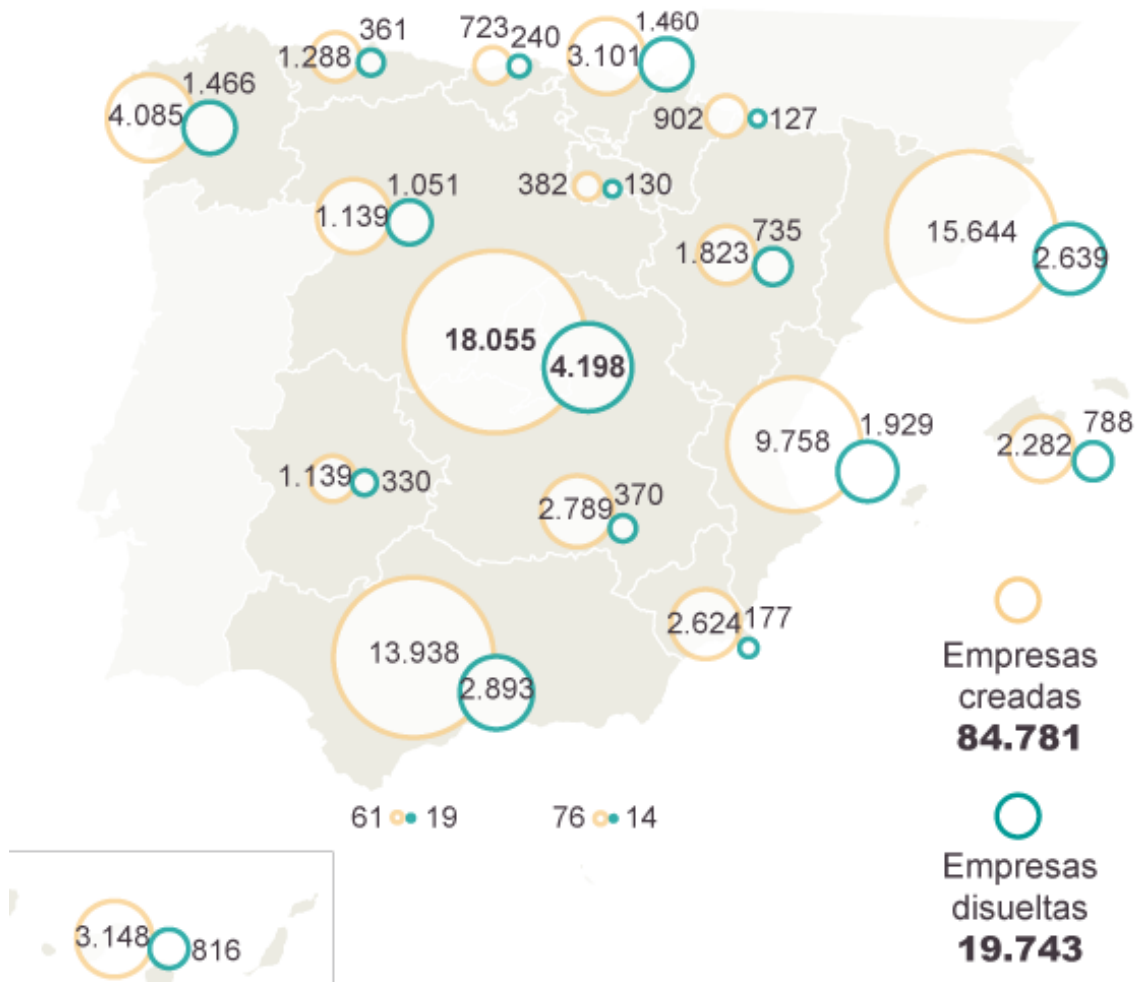
El futuro se avecina lleno de muchos más emprendedores. Las grandes empresas cada vez subcontratan más y muchos jóvenes se verán abocados en las próximas décadas a crear sus propios negocios, por elección o por necesidad, al menos en determinados momentos de su vida laboral. Pero el emprendimiento encierra toda una cultura, la de preferir ser, al menos en principio, cabeza de ratón a cola de león. Para unos el valor de emprender está en trabajar para uno mismo, sin jefes por encima; para otros, es mucho más. Una forma de vida, de hacer una labor elegida, que te gusta

y que además te permita vivir de ello. E incluso para los llamados “emprendedores sociales” es una forma de ayudar a los demás creando un proyecto autosuficiente. Pero, cuando estas nuevas empresas se topan con la realidad, la inmensa mayoría no sobrevive. Dicen los expertos que principalmente por falta de formación del emprendedor o por desconocimiento del sector en el que se implanta el proyecto.

En un momento de crisis como el actual, muchas personas en paro emprenden por necesidad sin tener en cuenta cuáles son los factores clave a la hora de poner en marcha un negocio con futuro. Un enemigo habitual del emprendedor es, paradójicamente, el exceso de entusiasmo. Pero no pasa nada por fracasar en el primer intento o en segundo o el tercero. La experiencia en emprender ayudará a fortalecer el siguiente negocio. ¿Cuáles son las claves entonces para que un proyecto sobreviva?

## SOCIEDADES CREADAS Y DISUELTAS

En 2011



EL PAÍS

“El 90% de las empresas que se crean no sobreviven por falta de formación sobre la gestión empresarial o porque no conocen lo suficiente el sector”, afirma el director del Master in Entrepreneurship de la [Universidad Complutense de Madrid](#), Javier Sanz, y profesor del Departamento de Organización de Empresas. “Cuando te metes en un área a emprender tiene que ser porque lo conoces bien, porque tienes ciertas habilidades técnicas para emprender y sabes gestionar un equipo mínimo de personas. Las que han creado negocios y han cerrado rápidamente es porque han sido demasiado lanzadas”, advierte este profesor, y emprendedor. Sanz asegura que las empresas creadas por equipos por mayor formación tienen una vida más larga. Quizás cierran igual, dice, pero muchas veces llegan al quinto año. Entre el 75% y el 80% de las empresas, dice Sanz, se cierran al cabo de cuatro o cinco años.

Un emprendedor es un empresario que pone en marcha un proyecto innovador. “El que monta una franquicia de McDonald’s es un empresario, pero no un emprendedor”, matiza este experto. Pero la alta tasa de paro a la que ha llevado la crisis al país ha hecho que muchas personas hayan pensado en crear su propio negocio como una salida. “Otro motivo de que muchas empresas duren poco en estos momentos es que hay mucho intrusismo. Una gran cantidad de gente se ha puesto a emprender por necesidad, a menudo, en sectores que no conocen, y centrándose exclusivamente en un plan de negocio y no en vender, es decir, en analizar por dónde van a vender. No haces nada con una parte técnica cubierta y un balance fenomenalmente montado si no sabes dónde vas a vender”, insiste Javier Sanz. Y menciona otro error común: “Pensar que lo puedes hacer todo solo. Haces un par de gestiones, te ves fuerte y lo montas. Cuando en realidad necesitas un equipo con experiencia y preparación que te ayude. No todo el mundo sabe gestionar personas, pero lo cierto es que son

habilidades que se pueden aprender y practicar”.

### La falta de formación y de conocimiento del sector son problemas típicos

Hay varios aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de crear una empresa, unos generales y otros específicos de esta época de crisis, según explica Jordi Vinaixa, director académico del Instituto de Iniciativa Emprendedora de la escuela de negocios [ESADE](#). “Por una parte, lanzarse a montar un negocio requiere que seas capaz de generar valor en lo que quieras crear y, además, identificar bien quién va a estar dispuesto a pagar por lo que creas. Y en tercer lugar, hay que tener capacidad para vehicular el tránsito para que llegue lo que creamos al que lo necesita. Estos son los elementos más básicos que hay que analizar en la puesta en práctica de un negocio”, resume Vinaixa.

Una vez identificados estos aspectos, cómo se van a obtener recursos y posteriormente cómo ponerlo en las mejores condiciones para que sea atractivo para el máximo número de personas. Un grupo de amigos puede saber hacer algo muy bien pero, si todos saben hacer lo mismo, va a ser difícil que aporten valor a lo que creen. Porque hacen falta varias habilidades para montar una empresa, hay que ser capaz de identificarlas y de ponerlas juntas.

### El futuro trabajador tendrá que pasar por etapas de asalariado y de emprendedor

Una vez recorrido este proceso, que muchos emprendedores no siguen, insisten estos expertos, aparecen los problemas típicos. El primero está relacionado con el crecimiento. “Los clásicos problemas de crecimiento son conseguir identificar nuevos colectivos a los que dirigirnos y saber cómo gestionar los recursos necesarios para que el crecimiento sea escalonado y podamos así financiarlos de forma adecuada”, explica Jordi Vinaixa. “Y el segundo inconveniente aparece cuando el mercado evoluciona. Y siempre lo hace, bien porque lo hace evolucionar la competencia y bien porque, con el tiempo, nuestro cliente va a tener otras necesidades”.

El pasado año cerraron un 14% más de empresas, con datos de entre enero y noviembre, que en los mismos meses del año anterior, según las cifras del [Instituto Nacional de Estadística](#) (véase gráfico). En plena crisis se crean menos empresas cada año y cierran muchas más. ¿Cuál es la primera clave entonces para que una empresa tenga futuro? “Cuando creamos un negocio en un entorno cambiante, tenemos que pensar que nuestro modelo de negocio también tendrá que cambiar”, responde Vinaixa. “Es más, en los emprendimientos que han arrancado y funcionan, uno de los problemas es la capacidad de identificar los cambios y, si ocurren, no ser capaz de innovar”, añade este experto.

### “Ahora hay mucho intrusismo, por eso se fracasa más”, dice un experto

Este inconveniente, el de falta de innovación en el modelo de negocio, es el que está llevando a pique a muchas empresas. Entidades basadas en modelos que fueron un éxito, pero que hoy día no valen. Vinaixa pone varios ejemplos. “Un reto actual es cómo generar modelos de negocio rentables que tengan como base la información. Los cambios de los próximos años van a provocar que muchas empresas de este sector desaparezcan. El de la música es otro ejemplo. Con la entrada del iPod y de iTunes hay una dirección por la que seguir que supone una reconsideración del modelo de negocio y marca ya una cierta línea de actuación. Y el sector de la formación es otro que va a experimentar unos cambios más que considerables. El busto parlante se ha terminado y todavía hay que reinventar el papel de los centros de transmisión de conocimiento”.

Entre las claves para hacer que un proyecto sobreviva está también la pasión, que se disfrute con él, coinciden los especialistas en este tema. “A ello hay que añadir que se tengan habilidades y destrezas de forma natural que te den una ventaja competitiva y también la experiencia que se tenga en el sector”, añade el director del máster de emprendedores de la Complutense. En este curso presencial, que lleva dos años y al que se han apuntado, aparte de jóvenes, personas de más de 40 años que buscan dar un vuelco a su vida laboral, enseñan que el puesto de trabajo ideal no existe, se lo tiene que confeccionar cada uno, lo que hay que hacer creando una empresa. Su director hace una previsión sobre lo que va a pasar en el futuro: “Los jóvenes que tienen ahora entre 25 y 30 años tendrán que emprender

algo, al menos en los próximos 10 o 15 años, porque, tal y como está cambiando el mundo laboral, no va a haber puestos de trabajo en las grandes empresas para todos, ya que están contratando cada vez menos y externalizando servicios precisamente a empresas pequeñas, y además el número de plazas públicas va a ser mucho menor. En este escenario, mucha gente se está replanteando su vida con esta crisis, pensando si prefieren mantenerse u optar a puestos de trabajo con un perfil más bajo y peor pagados o lanzarse a un proyecto". El máster que dirige está gestionado por un grupo de emprendedores y el 70% de los alumnos que han pasado por él han montado su empresa y, hoy día, siguen con ella.

### La capacidad de generar ilusión en otros es clave para lograr el éxito

Precisamente sobre la pasión por emprender sabe mucho la directora del Curso de Experto Universitario en Emprendimiento e Innovación Social de la [UNED](#), Marta Solórzano García. "El emprendedor social está muy involucrado con su idea de negocio porque, además de constituir una empresa, busca solucionar un problema y crear un impacto social con su proyecto empresarial", explica esta profesora de Organización de Empresas. Pero, a pesar de esta diferencia, tiene problemas comunes con el emprendedor tradicional. Uno de ellos, "las ideas geniales", afirma Solórzano. "Hay personas que piensan que han descubierto la panacea. Y no se centran en que hay que ponerla en práctica, por lo que cuando materializan la idea aparece el problema. Es importante tener los pies en el suelo y elaborar un plan de negocio viable", añade.

Dos características de los emprendedores sociales, que juegan a su favor, es que suelen conocer el sector en el que idean el proyecto y cuidan mucho los recursos humanos. "Identifican dónde es necesaria una ayuda porque conocen esa área. Pero además los trabajadores están muy involucrados en el proyecto, así como los clientes porque a los que se intenta implicar están participando en una ayuda social", concluye Solórzano. Un ejemplo de este tipo de empresas es [Milhistorias](#). Se dedica a distribuir fruta y verdura ecológica, pero además funciona con empleados en riesgo de exclusión social. Y genera beneficios.

### Hay que crear el negocio pensando que el entorno es cambiante

Otro peligro a la hora de emprender que apuntan los expertos es que se propicie una evolución del negocio, cuando el entorno ha cambiado, pero que no sea en la dirección correcta. La forma de evitarlo es conociendo bien el sector de entrada. Cuanto más se conoce un sector mejores aportaciones se pueden hacer. Para generar propuestas nuevas hay que ser capaz de trascender lo nuevo de un sector, conocerlo en profundidad, saber exactamente en qué se sustenta y por qué. Por eso ya no se valoran solo los conocimientos de base de las personas para trabajar en nuevos proyectos, su capacidad de evolución y adaptación es fundamental, tanto en el tipo de trabajo a realizar como en la de adquirir nuevos conocimientos. "La situación es apasionante y terrible a la vez. Si te quedas parado, ahí te quedas. No es una opción quedarse parado. Lo que hay que hacer es equivocarse rápido, a menudo, y con los menores costes posibles", dice Vinaixa.

Pero si hay que cerrar la empresa, no pasa nada, por muy dramático que suene. Es una posibilidad que hay que contemplar de partida. Ya que no es tan fácil que una empresa nueva prospere, lo suyo es intentarlo de nuevo con el capital ganado, y otra vez, y otra más. "No hace falta tanto dinero para emprender", asegura el director del máster de emprendedores de la Complutense de Madrid. "Y el hacerlo varias veces hace que se vaya acumulando experiencia, que será positiva para el siguiente negocio. Con cinco millones de euros cualquiera monta un negocio. Porque emprender es trabajar con las manos y con las herramientas que tienes. Y para poder mantener el negocio tienes que saber crear compromiso en otros, vender tu entusiasmo en acciones o, aunque es más peligroso, en capital riesgo". "A muchos emprendedores les falta persistencia. Cierran por el miedo al fracaso. Arrancan el proyecto y, a la primera dificultad, cuando al cabo de dos años caen en la cuenta de que no son Steve Jobs, cierran. Porque se plantean que para sufrir un estrés mayor que trabajando para una empresa prefieren no seguir con el proyecto", añade Javier Sanz.

### Muchos pecan de exceso de entusiasmo y a otros les falta

¿Hay que incluir entonces el coste del error como un gasto más al crear un negocio? "Está de moda el denominado 'emprendimiento *sin grasa*', dice este Jordi Vinaixa. "Si pudiéramos prever lo que va a

**persistencia** ocurrir sería una gran mejora al crear la empresa”, prosigue. “Y si queremos dar el salto para que sea lo menos costoso y, sobre todo, nos sirva para aprender, sería estupendo. La idea es imaginarnos ese futuro, acercarnos, experimentar con él antes de realizar la inversión en tiempo y dinero. Se trata de probar, fallar, aprender y volver a emprender”.

Las empresas tienen que ser capaces de “construir y deconstruir”, apuntan los expertos. Y la evolución de los modelos de negocio es, por lo general, en dos direcciones. Bien la de la mejora, es decir, sirven mejor porque conocen mejor a los clientes, o bien cambiando alguna cosa que hace que el modelo de negocio sea distinto y mejor.

Un ejemplo, que menciona Jordi Vinaixa, es la evolución del negocio de los videojuegos. El modelo de competitividad inicial estaba basado en los juegos, pero su negocio, en realidad, era vender máquinas, y lo importante era la capacidad de proceso, de gráficos... Entonces salió la PS2 y [Nintendo](#), que era líder, cayó al segundo lugar. Luego salió Xbox y Nintendo cayó al tercer lugar. Lo que ha pasado es que han empezado a ganar clientes con los juegos, no con la venta de máquinas. Entonces Nintendo analizó quién era el usuario: una persona joven, entre un niño y un adulto, que juega en su habitación en la que se encierra horas con los videojuegos, entonces decidió cambiar su modelo de negocio para cambiar el segmento de clientes, y sacó la Wii. Con ella rompió con el uso del videojuego encerrado en su cuarto, e hizo de los videojuegos algo social y familiar que pasa al salón de la casa. De esta forma, la empresa amplió el mercado y además, como vende juegos interactivos, tienen productos auxiliares que el comprador debe adquirir, como micrófonos, guitarras... Nintendo no cambió radicalmente de negocio, volvió a construir sobre los activos que tenía.

Aunque, los expertos resaltan el principal problema cuando se ponen en marcha este tipo de “deconstrucciones empresariales”: conjugar unidades de negocio antiguas, que no generan beneficios, con las nuevas.