

# ¿Cómo y por qué preservar el espíritu emprendedor?

■ Por Juan Roure

En este periodo de incertidumbre debemos mantener la ilusión y el enfoque "oportunist" para buscar y emprender nuevos negocios o actividades, manteniendo la atención en la gestión rigurosa, el modelo financiero viable y el potencial del equipo humano. No obstante, al mismo tiempo, hemos de saber aprovechar las oportunidades que el entorno nos presenta.

**L**a crisis financiera e inmobiliaria se ha extendido al mundo real. Nos enfrentamos a un cambio de ciclo y las transformaciones que de ello se deriven en el futuro serán trascendentes. Estamos viviendo una época de fuertes contrastes en la economía mundial. Mientras que en algunos países y sectores se acumulan las dificultades, otros continúan aprovechando al máximo el potencial de oportunidades existentes, gracias a la convergencia de nuevas formas de consumir, de trabajar y de hacer negocios.

En suma, un mundo global, más grande y más integrado, con fuertes desequilibrios y con un ritmo de cambio "desbocado" pero, al mismo tiempo, pleno de oportunidades, en el que el potencial de creación de valor sigue siendo enorme y ha adquirido una dimensión sin precedentes. Evidentemente, todo esto se produce en un contexto competitivo mucho más complejo e intenso, y que experimenta las dificultades añadidas de una crisis económica. Por ello, una de las cuestiones que pueden plantearse en estas circunstancias es si tiene sentido seguir emprendiendo en tiempos de crisis: ¿vale la pena?

La pregunta es pertinente, aunque parezca inoportuna o improcedente en los tiempos que corren. Resulta útil plantearse y es especialmente oportuna

cuando los niveles de incertidumbre son mayores que los habituales. Durante la época de crecimiento sostenido, que hemos experimentado desde mediados de los años noventa, hemos visto cómo el desarrollo de entornos competitivos más hostiles, la creciente fragmentación de los mercados, el acortamiento de la vida de los productos y el cambio tecnológico, entre otras consideraciones, han forzado a las empresas a emprender continuamente, al tiempo que les ha exigido ser más creativas y ágiles. Por encima de los objetivos de maximizar la excelencia en las operaciones o los niveles de eficiencia, muchas compañías han sido conscientes y, en cierto sentido, han redescubierto las ventajas de promover la gestión emprendedora en el seno de la organización. Para ello, han puesto el énfasis en el aprovechamiento de las oportunidades de su entorno, al tiempo que han adaptado sus medios y recursos para explotarlos, y han aprendido de dichas oportunidades a lo largo del camino.

## Emprender: un reto continuo

Un posible impacto en las empresas de la crisis que vivimos actualmente, y en respuesta a un más que previsible "largo invierno", es que acaben restringiendo o, en el peor de los casos, dejando que se diluyan su enfoque y empuje emprendedores. ¿Qué pasa si no siguen emprendiendo? Dos grandes cuestiones emergen como posibles consecuencias: por

una parte, el más que probable incremento de la vulnerabilidad relativa de su negocio frente a sus competidores actuales y potenciales; por otro lado, el no aprovechar las extraordinarias oportunidades de seguir penetrando en "nichos" de mercado que se generen, adquirir activos o empresas complementarias, entrar en negocios internacionales con países de alto potencial, o contratar talento que resultaba inaccesible en otras épocas. Por tanto, parece igualmente válido, tanto en épocas boyantes como en épocas recesivas, sostener y promover la iniciativa emprendedora. A fin de cuentas, procurar que una empresa sea más emprendedora es un reto clave y forma parte de su ventaja competitiva. Otra cosa es en qué dimensiones se pone el énfasis y cómo se implementan en función del momento que vive la organización y las condiciones del entorno competitivo. Ya sea en fases de expansión o de ajuste, el reto de preservar el espíritu emprendedor de la empresa debe constituir un objetivo permanente.

### **Visión y estrategia: no solo enfocadas, sino además ágiles**

En los momentos que vivimos, más que nunca, nos tenemos que preguntar, en primer lugar, hasta qué punto la combinación de la visión y la estrategia de la compañía no solo está enfocada hacia el negocio principal, con productos/servicios relacionados, o centrada en nichos de mercados, con una I+D concentrada en áreas estratégicas y aprovechando al máximo su capacidades distintivas, sino, además, hasta qué punto tal combinación es ágil. Es decir, capaz de reestructurar negocios o actividades no

#### **Juan Roure**

*Ph.D. en Engineering Management, Stanford University; Máster en Dirección y Administración de empresas, ESADE; Ingeniero industrial, Universidad Politécnica de Cataluña; profesor ordinario de Producción, tecnología y operaciones, IESE Business School, Universidad de Navarra.*

### **... La dificultad para obtener fondos y tener la estructura financiera adecuada es, a menudo, atribuible a carencias de la dirección y de la propiedad de la empresa.**

rentables y explorar con rigor nuevos mercados claves para seguir construyendo el futuro. Asimismo, en momentos de incertidumbre, hay que ser especialmente cuidadoso a la hora de comunicar a todos los miembros de la organización una visión ilusionante y a largo plazo del proyecto empresarial, creando una cultura de reconocimiento de la contribución de cada miembro para alcanzar esta visión, sin perder el sentido de realismo que vive la empresa. Se trata de mantener la atención en lo fundamental, léase negocio principal y capacidades distintivas, pero sin perder la ilusión y un enfoque "oportunistista" para buscar y emprender nuevos negocios o actividades.

### **Modelo financiero viable**

Una segunda cuestión esencial en toda iniciativa emprendedora es si el modelo financiero es viable. El acceso a la financiación es siempre complejo y, obviamente, mucho más en situaciones de restricción crediticia aguda como la actual. Sin embargo, dejando a un lado por el momento las restricciones coyunturales, la dificultad para obtener fondos y tener la estructura financiera adecuada es, a menudo, atribuible a carencias de la dirección y de la propiedad de la empresa. Básicamente, estas carencias se manifiestan en deficiencias en la búsqueda, selección y evaluación de fuentes de financiación alternativas, en la elaboración de los planes de negocio a medio plazo y en las capacidades para presentar y comunicar adecuadamente el proyecto empresarial por parte de la propiedad o los máximos responsables

[ continúa ... ]



... El perfil de comportamiento "administrador" debe ser compensado con un perfil de comportamiento "promotor", orientado al cliente, a la oportunidad, a la acción y a la creación de valor.

de la empresa. Por tanto, no solo hay que buscar financiación sino también planificar las necesidades a medio plazo, evaluar las alternativas, presentar el plan de negocio e intentar acordar el nivel adecuado periódicamente, además de evitar delegar esta función en el *controller* o director financiero. Por inercia, existe la tendencia a delegar tales decisiones al área financiera, la cual debe ser responsable de la dimensión operativa. Por contra, lo que se necesita es que los gestores clave, la propiedad, o incluso algún miembro del consejo de administración participen directa y proactivamente en las decisiones estratégicas financieras que afectan a su viabilidad a medio plazo, negociando con las instituciones financieras o incorporando al capital un nuevo socio. Asimismo, toda la organización debe ser sensible a la importancia de la financiación, contribuyendo desde su posición a optimizar la inversión en capital de trabajo e instalaciones.

### **Equipo humano: comportamiento "administrador" frente a comportamiento "promotor"**

En tercer lugar, en el contexto actual, las empresas deberían preguntarse si el equipo humano, tanto en cantidad como calidad, es el adecuado y, en especial, qué tipo de conductas o actitudes conforman el perfil dominante de comportamiento en la organización. El perfil de comportamiento "administrador" centrado en la gestión y coordinación de los recursos, en el control de los riesgos o en el "cuidado" de

las operaciones debe ser compensado con un perfil de comportamiento "promotor", orientado al cliente, a la oportunidad, a la acción y a la creación de valor. Lo que nos enseñan las empresas más emprendedoras es muy ilustrativo en este sentido. Estas compañías son muy ágiles para adaptarse a su entorno, tanto en tamaño como en la cualificación de su equipo y, en particular, siempre orientadas, estratégicamente hablando, a la exploración y explotación de oportunidades internas o externas, asumiéndolo como un imperativo pero, a su vez, como un instrumento clave para convertir la sostenibilidad del negocio en una meta de todos los miembros de la organización.

### **Equipos directivos adecuados a los retos**

En cuarto lugar, una pregunta esencial que deberíamos hacernos ante el contexto competitivo actual es si disponemos del equipo directivo adecuado para dar respuesta al mismo. Líderes con perfiles excelentes en fases de expansión pueden no ser los más apropiados en fases recesivas. Por otra parte, observamos que las empresas emprendedoras construyen equipos directivos equilibrados, experimentados y, hasta cierto punto, "sobredimensionados", no sólo para gestionar el día a día, sino también para aprovechar las extraordinarias oportunidades que se presentan, así como para abordar los retos, a veces desconocidos, que se establecen en momentos de gran incertidumbre.

### **Órganos de gobierno activos y efectivos**

Finalmente, en quinto lugar, las empresas deberían preguntarse acerca del papel y contribución de su consejo de Administración. El gobierno de una organización o negocio es responsable de su viabilidad a medio y largo plazo, de que el equipo directivo sea el adecuado, y que la empresa mantenga la cultura emprendedora. Se sabe que muchos Consejos de administración no siempre rinden, y que su aportación a los resultados de la compañía puede no siempre alcanzar su pleno potencial. Por consiguiente, no solo hay que disponer de órganos formales de gobierno de la organización (y de la familia en el caso de los negocios familiares), sino que también, en los

momentos de cambio acelerado que vivimos, hay que lograr que estos órganos sean activos y eficaces, dotados de miembros y de unos objetivos que tengan correspondencia con los retos a los que haya que dar respuesta en cada momento. Más allá del papel formal del Consejo de administración, como órgano de control, debe ayudar y apoyar activamente a la dirección en el desarrollo a medio plazo y a la hora de adoptar decisiones relativas a la estrategia de propiedad, con el objetivo de favorecer en cuanto a adquisiciones, desinversiones o acuerdos de *joint ventures* que permitan aprovechar las oportunidades en un entorno competitivo global cada vez más retador.

En conclusión, la iniciativa emprendedora como ventaja competitiva es ahora más importante que nunca. Sin embargo, la forma en que la gestionemos y dónde pongamos el acento tiene que ser coherente con los retos que afrontemos.

En estos tiempos, resulta fundamental tener y compartir una visión y una estrategia empresarial, a medio plazo, enfocada, realista e ilusionante, y a la vez aprovechar con rigor las oportunidades que el entorno nos presenta.

Además en toda iniciativa emprendedora, también es preciso evaluar si tenemos el modelo económico-financiero que se adapte a las nuevas realidades del sistema, bajo la responsabilidad de la propiedad o el máximo nivel directivo para asegurar la viabilidad a medio plazo, recapitalizando la empresa con fondos propios o incluso de terceros si hiciera falta.

Hoy más que nunca hay que evaluar si contamos con el equipo humano, de dirección y de gobierno con la composición, el perfil y, sobre todo, el compromiso emprendedor que requieren los apasionantes y retadores tiempos que nos toca vivir. 🍷

---

*Este artículo fue publicado por primera vez en la Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, nº 43, octubre 2009. Fuente: Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School, julio-septiembre 2009.*

## Ideas detalladas con lupa...

### Riesgos tentadores

Un posible impacto de una crisis como la que vivimos actualmente es que las empresas acaben restringiendo, o en el peor de los casos dejando que se diluyan, su enfoque y empuje emprendedores.

### Filosofía de emprender

Ya sea en fases de expansión o de ajuste, el reto de preservar el espíritu emprendedor en la empresa debe constituir un reto permanente.

### Visión de futuro y oportunidades

En tiempos de incertidumbre, se trata de mantener la atención en lo fundamental, pero sin perder la ilusión y un enfoque "oportunista" para buscar y emprender nuevos negocios o actividades.

### Financiación

Es preciso que los gestores clave, la propiedad, o incluso algún miembro del Consejo de administración, participen directa y proactivamente en las decisiones financieras que afectan a la filosofía global de la empresa en lo que concierne a la búsqueda de financiación.

### Equipo humano

En la empresa, el comportamiento "administrador" debe ser compensado con un perfil de comportamiento "promotor", orientado al cliente, a la oportunidad, a la acción y a la creación de valor.

### Experiencia directiva

Las empresas emprendedoras construyen equipos directivos equilibrados, experimentados, y hasta cierto punto "sobredimensionados" no sólo para gestionar el día a día, sino también para aprovechar las extraordinarias oportunidades que se presentan.

### Gobierno

No sólo hay que disponer de órganos formales de gobierno de la empresa (y de la familia en el caso de los negocios familiares) también hay que lograr que estos órganos sean activos y eficaces, dotados de miembros y de unos objetivos que tengan correspondencia con los retos a los que haya que dar respuesta en cada momento.