

1. ¿QUÉ ES SER EMPRENDEDOR?

Bien hecho es mejor que bien dicho.

BENJAMÍN FRANKLIN

Cuando estaba por terminar mis estudios en la Universidad de San Andrés, en Buenos Aires, decidí visitar a todos los empresarios que aceptaran recibirme. Cursaba el último semestre de la licenciatura en Economía y sentía que mi “contador de vueltas” se ponía en cero: la vida profesional era algo muy distinto de la universidad y el éxito alcanzado en la formación académica no garantizaba en absoluto el éxito en el mundo de los negocios.

Con esas entrevistas buscaba orientarme al estar cerca de iniciar mi actividad profesional. Desde ya, este es un ejercicio que le sugiero hacer, como disciplina continua, a toda persona que llega a su último año de estudios. Muchos jóvenes en esa situación piensan “¿Para qué voy a contactar a este empresario, si no me va a atender ni a prestar atención?”. Pero quienes se animan (y esto es algo esencial para el emprendedor en acción!) se pueden llevar una sorpresa. Eso fue lo que me pasó a mí. Realmente me sorprendí con la respuesta recibida. Unos por genuina voluntad de ayudar, otros quizá porque les divierte, o acaso por una mezcla de ambas

cosas, el hecho es que muchos empresarios están dispuestos a recibir a estudiantes que vienen a preguntarles “cómo hicieron” y pedirles consejo u orientación.

En mi caso, empecé visitando amigos de mis padres; después seguí con amigos de amigos de mis padres, luego con padres de amigos y hasta llegué a los padres de amigas de ex novias... No dejé contacto sin explorar. Estaba ávido por aprender qué era “ser empresario”. En una de esas visitas conocí a uno de los empresarios argentinos a quienes más respeto, Guillermo Schettini, cuyas actividades abarcan desde las finanzas hasta la gastronomía.

Recuerdo que me había dado una entrevista de quince minutos, de 3 a 3.15 de la tarde, en el moderno edificio Chacofi, en el centro de Buenos Aires. Muy ansioso, llegué a las 2.50 y subí al piso 23. Al hacerme pasar a su oficina me preguntó:

—¿En qué te puedo ayudar?

—Estoy terminando la universidad y no sé muy bien para dónde encaminarme. Conozco poco del mundo empresario porque no tengo familiares que se muevan en ese ámbito y estoy buscando aprender.

—¿Cuál es tu dilema concreto?

—Si hacer carrera corporativa o ser empresario —le contesté. Por entonces, la palabra *emprendedor*, que después se puso tan de moda, casi ni la conocía.

En ese momento Guillermo formuló la pregunta crucial:

—¿Qué quieres ser: el presidente del Citibank o el dueño de “Pochochos Freire”?

—¡El dueño de “Pochochos Freire”, sin ninguna duda!

—Bueno, está muy claro qué quieres. Ahora vamos a ver cómo te puedo ayudar para llegar a eso.

Algunos años después de nuestra primera entrevista, Guillermo Schettini lideró la inversión de siete millones de dólares con la que Santiago Bilinkis —mi amigo desde que éramos estudiantes— y yo iniciamos Officenet.

LA PREGUNTA CRUCIAL

¿Qué es un emprendedor? ¿En qué consiste el *entrepreneurship*? La bibliografía internacional sobre estos temas muestra distintos modos de abordar una respuesta. Pero en definitiva, hay dos definiciones que me gustan mucho y siempre uso:

- UN EMPRENDEDOR ES UNA PERSONA QUE DETECTA UNA OPORTUNIDAD Y CREA UNA ORGANIZACIÓN (O LA ADQUIERE O ES PARTE DE UN GRUPO QUE LO HACE) PARA ENCARARLA.
- EL PROCESO EMPRENDEDOR COMPRENDE TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DETECTAR OPORTUNIDADES Y CREAR ORGANIZACIONES PARA CONCRETARLAS.

¿RICOS, JÓVENES, UNIVERSITARIOS?

Mucha gente asocia la palabra EMPRENDEDOR a imágenes que no siempre coinciden con la realidad y, lo que es más importante, no ayudan a comprender qué es el proceso emprendedor. Si sumásemos esos rasgos, tendríamos una especie de estereotipo del *entrepreneur* como un joven de familia rica, que luego de obtener su título universitario recibe de sus contentos padres un monto de capital para emprender, en general en el sector en el que la familia opera,

aprovechando todas las ventajas de “pertenecer” a esa industria. No es que no los haya así (iy muy buenos!), pero es equivocado creer que se trata del modelo típico o una regla esencial.

Está muy difundido el mito de que, en general, los emprendedores provienen de familias pudientes. Por ejemplo, cuando empezamos con Officenet, mucha gente nos decía: “¡Ah, claro, ustedes son de los suertudos de la Universidad de San Andrés! Seguramente sus padres les dieron la plata para el negocio”.

Debo aclarar que la Universidad de San Andrés, por la excelencia de la formación que brinda y el consiguiente costo que significa estudiar en ella, para mucha gente tiene fama de ser una institución a la que sólo acceden personas muy ricas. Nada más lejos de la realidad en nuestro caso. Santiago y yo habíamos terminado nuestros estudios secundarios en escuelas públicas y pudimos realizar nuestros estudios académicos gracias a una beca, que mantuvimos a lo largo de la carrera permaneciendo siempre entre los cuatro mejores promedios, todos los años. No teníamos padres ricos que pudieran financiar nuestro proyecto de Officenet. Por cierto, tampoco empezamos en la época del furor de Internet, cuando casi cualquiera conseguía fondos (¡qué increíbles resultan hoy esos días!).

Otro mito frecuente es sobre la edad para emprender. Hace poco, como jurado en un panel de *entrepreneurship*, conocí a Félix Brunato, que inició una empresa de chocolates exóticos en un pueblito de Chile. Hace chocolates rellenos con roquefort, otros al curry y toda una variedad de *delicatessen* así de imaginativa. Félix empezó el proyecto... ¡a los 83 años! Actualmente emplea al 40 por ciento de la masa laboral de la localidad donde está instalado su emprendimiento y la ciudad es una gran atracción turística.

Gracias a mi tarea como miembro del Consejo Global de Endeavor, una fundación norteamericana que promueve el surgimiento de *entrepreneurs* en países emergentes, participé de muchos paneles internacionales de selección de emprendedores. ¡Y conocí de todo! Desde alguien como Félix Brunato hasta los artistas de De La Guarda, que comenzaron como un grupo teatral del circuito no comercial o *underground* de Buenos Aires y hoy, desde los Estados Unidos, Europa y Asia, conforman varios elencos que realizan giras mundiales.

Es decir, NO HACE FALTA SER RICO NI JOVEN NI NECESARIAMENTE HABER PASADO POR LA UNIVERSIDAD PARA EMPRENDER. LO QUE SE NECESITA —Y ESTO SÍ ES IRREEMPLAZABLE— ES TENER CORAJE Y CONVICCIÓN EN LO QUE UNO QUIERE EMPRENDER.

Incluso cuando existe la fortuna familiar, el éxito del emprendimiento no depende de ella. Es el caso, por ejemplo, de Daniela Klabin, la hija del magnate de una de las mayores empresas papeleras del Brasil. Cuando la conocí, Daniela comenzaba una empresa distribuidora de comidas a domicilio y llegó a administrar cientos de *deliveries* para otros tantos restaurantes en San Pablo y Rio de Janeiro. Sin importarle su origen y seguridad familiar, su empuje emprendedor era admirable.

Otro ejemplo de coraje y convicción es Alain Favier, un mexicano que comenzó fabricando alarmas para autos. Casi se fundió varias veces, o dicho en sus propias palabras: “Tenía gastadas las suelas de mis únicos zapatos de tanto caminar la calle para salvar las deudas que me ahogaban”. Finalmente convirtió su negocio en una plataforma con una tecnología única en el mundo para seguridad contra robos en supermercados. Tiene a Carrefour como cliente global y muchos millones de facturación.

¡Ni qué hablar del matrimonio de Arturo Sánchez

peso en el banco, empezaron a distribuir tortas a restaurantes en la ciudad argentina de Córdoba. En sus comienzos hacían las entregas viajando en *colectivo* — como llamamos en la Argentina a los buses urbanos y suburbanos—. En el año 2003 abastecían más del 10 % del mercado cordobés de tortas, produciendo más de 10.000 por mes. Crecieron al 100 por ciento anual en un período tan recesivo como fueron los primeros años del nuevo siglo en la Argentina.

En síntesis, ¡hay tantos y tantos perfiles distintos! Unos son jóvenes; otros, muy mayores; los hay que tienen brillantes carreras académicas y quienes nunca fueron a la universidad; algunos no cuentan con una familia rica detrás, otros sí la tienen; pero A TODOS LOS IMPULSA EL DESEO PERSONAL DE EMPRENDER SU PROPIO PROYECTO.

ONCE CONDICIONES DETERMINANTES

DETRÁS DEL EMPRENDEDOR

Aunque presentan tantos perfiles diferentes, existen once elementos comunes a los grandes emprendedores (precisamente, sus iniciales forman la palabra 'emprendedor'):

1) **Emancipación:** Más del 60 por ciento de los grandes emprendedores dicen que la búsqueda de la libertad y la independencia es su principal motivación para emprender.

2) **Moderación en la ambición de dinero:** Paradójicamente, la mayoría de los estudios muestra que sólo el 20 por ciento de los emprendedores consideran que el dinero es su principal motivación para emprender. La gran mayoría ve al dinero como una consecuencia inevitable del emprender exitosamente, no como un objetivo en sí mismo.

3) **Pasión:** Emprender es estar dedicado en mente, cuerpo y alma todo el tiempo al proyecto, aunque esto pueda afectar un poco las amistades y relaciones familiares.

4) **Resultados:** Los grandes emprendedores sueñan, pero sobre todo hacen, hacen y hacen. Muchos de ellos tienen grandes capacidades intelectuales, pero su foco siempre está puesto en lograr resultados concretos.

5) **Espiritualidad:** Los grandes emprendedores suelen combinar su trabajo profesional con un profundo trabajo consigo mismos. He visto una positiva correlación entre el éxito de los emprendedores y su trabajo emocional y espiritual para conocerse y mejorarse como personas.

6) **Novicio (actitud de aprendiz):** Aunque pueda sorprender a muchos, los grandes emprendedores muestran una gran humildad y una voluntad permanente de aprender. Suelen ser lo opuesto del gran “sabelotodo” que cree dominar el conocimiento humano.

7) **Disfrute del camino:** Los grandes emprendedores encuentran un curioso equilibrio entre la dureza de sortear obstáculos y el placer y el humor de disfrutar cada paso que dan día a día.

8) **Éxitos compartidos:** Los grandes emprendedores siempre ven a los integrantes de su equipo como socios y buscan formas de compartir con ellos el valor creado.

9) **Determinación:** Los grandes emprendedores se toman el tiempo necesario para las decisiones pero, una vez que las tomaron, muestran gran seguridad y firmeza en sus acciones.

10) **Optimismo y sueños:** Todos tienen una clara visión y esperanza sobre hacia dónde pueden y quieren llevar su futuro y el de su empresa.

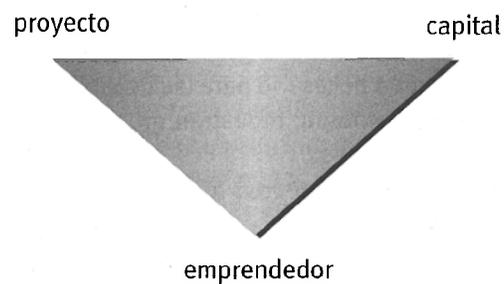
11) **Responsabilidad incondicional (protagonismo):** A diferencia de quienes asumen el papel de víctimas, que viven culpando al contexto y justifican “lo que no hacen” por las cosas que “les hacen”, los grandes emprendedores actúan como protagonistas y asumen una responsabilidad incondicional frente a su destino. Su actitud más característica es: “Dado el contexto que me toca enfrentar, ¿cómo decido responder?”. Esto les da un sentido de compromiso que los vuelve hábiles para superar los obstáculos.

Como se ve en esta breve lista, hay muchos desafíos para ser “un gran emprendedor”... ¡y más aún en países en desarrollo!

Hay una frase de George Bernard Shaw sobre las relaciones de pareja que se aplica muy bien a la actividad emprendedora: “Cualquier tonto puede empezar una, pero se requiere de un genio para terminarla exitosamente”.

EL TRIÁNGULO INVERTIDO

Podemos ver el proceso emprendedor en la forma de un triángulo invertido, como el de esta figura:



En el punto de apoyo (el vértice de abajo) está el emprendedor; en el vértice de la derecha está el capital y en el izquierdo, el proyecto o la idea. Todo proceso emprendedor integra estos tres componentes. Cuando un emprendimiento no es exitoso, siempre se debe a por lo menos una de estas tres razones, o a alguna combinación entre ellas: el emprendedor no fue bueno, no obtuvo el capital necesario o el proyecto emprendido era equivocado.

Este triángulo ayuda a entender por qué mucha gente cree que sólo los hijos de ricos pueden emprender: para muchos emprendedores, particularmente en países no desarrollados, la mayor dificultad es conseguir el capital semilla (*seed money*), es decir, los primeros montos que permitan empezar. En este sentido, es cierto que quienes tienen padres ricos (y generosos, porque los hay ricos que jamás le dan un peso al hijo, bajo la premisa “Se la tiene que ganar solito”) suelen tener la punta del triángulo del capital más resuelta que otros.

Pero, si miramos bien la figura, vemos que el triángulo se apoya en el propio emprendedor. De su firmeza depende, en gran medida, que el modelo no se derrumbe. EL EMPRENDEDOR BRILLANTE SIEMPRE LOGRA FINALMENTE EL CAPITAL O EL GRAN PROYECTO. EL EMPRENDEDOR MEDIOCRE, POR MÁS QUE TENGA UN PADRE RICO Y GENEROSO, NO ES EXITOSO. Quizás el hijo de una persona acaudalada empiece con el problema del capital casi resuelto, pero eso no le garantiza tener la idea adecuada y menos aún que vaya a ser un excelente emprendedor.

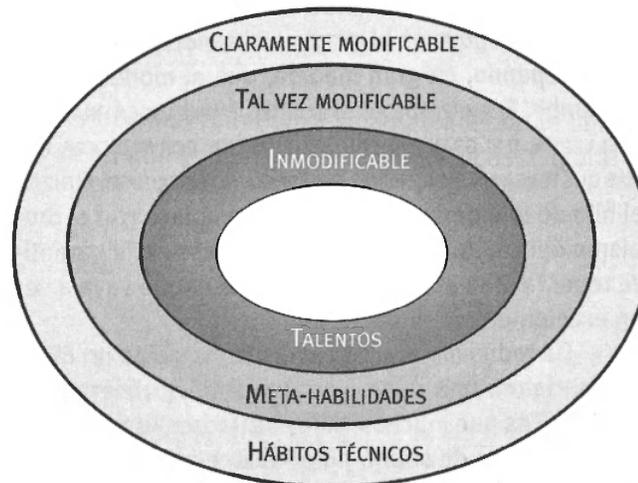
De todos modos, mi experiencia (y esto no es en modo alguno una regla sino una simple observación empírica) es que muchos “hijos de padres ricos” tienen ideas y capital de sobra, pero fallan especialmente en los puntos 3 y 11 de la lista del EMPRENDEDOR: pasión y

responsabilidad incondicional de protagonista. Muchos, que contaban con acceso casi ilimitado a capital por sus entornos familiares, han carecido del nivel de “hambre” que hace falta para emprender, y eso les ha restado empuje a la hora de afrontar dificultades.

EMPRENDEDOR, ¿SE NACE O SE HACE?

Hay quienes consideran imposible modificar ciertas características innatas, y afirman que esto es lo determinante a la hora de emprender. “Es un emprendedor nato, vende como nadie, maneja gente como nadie”, son frases que oímos a diario sobre muchos emprendedores exitosos. En cambio, otros aseguran que “todo se hace, nada es innato, todo se puede desarrollar”.

Mi visión es intermedia. Creo que hay tres capas o niveles de análisis que considerar:



modelando en el tiempo. Siempre, claro está, que el emprendedor tenga un firme interés en desarrollarlas y logre verlas como un claro multiplicador de su potencial emprendedor.

¿POR QUÉ EMPRENDER?

Hay muchas razones para que alguien decida ser emprendedor. A grandes rasgos podemos clasificar a quienes emprenden en tres grupos, que responden a tres tipos de motivaciones y actitudes:

1) *Los luchadores*. Son quienes ven el proceso emprendedor como la única manera de subsistir, ante la imposibilidad de ser parte de un proyecto existente. Yo llamo “luchador” a aquel que en verdad no decide ser emprendedor. Emprende porque es la única alternativa que tiene. Por distintas razones se le hace imposible trabajar para otro en un empleo estable y previsible, y por eso comienza a emprender como puede. El ejemplo más claro aquí es el taxista que opta por usar el poco capital que le queda para comprar un auto y convertirlo en su fuente de trabajo. Muchos de ellos desearían desarrollar otra actividad, pero las circunstancias del contexto los llevan a hacer lo que hacen.

2) *Los caza-olas*. Son quienes se montan sobre grandes ondas de moda — muy típicas, sobre todo, en países en desarrollo— en busca de fortuna. Como en el surf, pasan de ola en ola sin demasiado compromiso con ninguna de ellas. Hoy pueden abrir una tienda de artículos deportivos, mañana quizás una pista de patinaje sobre hielo, en el futuro tal vez busquen formar una banda de rock y, ¿quién sabe?, tal vez terminen dando cursos de yoga, según el *boom* del momento.

3) *Los gladiadores*. Son quienes sienten el proceso emprendedor en la sangre y van a serlo independientemente del contexto. Aun teniendo otras opciones, eligen esta actividad como su profesión, y aunque buscan sacar el mejor provecho de las oportunidades, se comprometen con lo que realizan, más allá de las modas o las circunstancias. Son los emprendedores, sin más.

LA DIFERENCIA ENTRE ÉXITO Y FRACASO

De estos tres grupos, el que suele estar predeterminado al fracaso es el de los caza-olas. Conocí, por ejemplo, cientos de personas que, con el *boom* de Internet, optaron por dejar sus carreras corporativas en pos de “cazar fortunas” en emprendimientos vinculados a la red. La explosión de los mercados de capitales en esos años generaba retornos tan atractivos, que muchos caza-olas dijeron “¡Ahí voy!”. Si la fortuna hubiera estado en el ballet clásico, casi todos ellos habrían comprado zapatillas de baile.

El problema es que EL PROCESO EMPRENDEDOR TIENE UNA CANTIDAD ENORME DE OBSTÁCULOS, Y LA DIFERENCIA ENTRE LOS EMPRENDEDORES EXITOSOS Y QUIENES NO LO SON ESTÁ, JUSTAMENTE, EN LA MANERA DE AFRONTAR CON ENTEREZA Y ALTURA ESAS DIFICULTADES.

La mayoría de los caza-olas que conocí, ante los primeros obstáculos desafiantes, optaron por relegarse y volver al mundo de la seguridad de un empleo. Volviendo a nuestra lista de once condiciones del EMPRENDEDOR, el caza-olas suele flaquear en la mayoría de esas meta-habilidades; pero especialmente fracasa en los puntos 2, 3, 9 y 11: tiene demasiada ambición por hacer dinero rápidamente, no pone la pasión

2. RECONOCER LA OPORTUNIDAD

*Todos vivimos bajo el mismo cielo, pero no todos
tenemos los mismos horizontes.*

KONRAD ADENAUER

Allá por 1992, mientras cursaba mis estudios, un día vino Fernando Orís de Roa a darnos una charla. Recuerdo que la cartelera decía “Fernando Orís de Roa, presidente de la compañía cerealera Continental, conferencia 6 pm, Aula Magna”. No tenía idea de quién era Fernando, que años después sería el fundador de la empresa San Miguel —el principal productor y distribuidor independiente de limones del mundo—. En esa charla descubrí a una de las personas menos convencionales que uno puede llegar a conocer. Recuerdo que quedé pasmado con sus ideas. Por ejemplo, ahí, delante del rector de la Universidad, nos dijo que no había que estudiar demasiado, que era mejor ser un “alumno del montón”, porque, si no, uno se perdía de hacer otras cosas; que a uno le tenía que ir bien en sus estudios, pero no *demasiado* bien.

Esa tarde, Fernando dijo algo que me quedó grabado a fuego: “Mientras en los Estados Unidos y Europa todos buscan crear la gran idea, en países en

desarrollo como los nuestros, lo que hace falta es buscar viejas ideas e implementarlas mejor que los demás. ¡Por eso estamos en el Paraíso!”.

Para mí fue una conmoción, porque en ese momento estaba enfocado en encontrar las nuevas grandes ideas brillantes. Con un grupo de amigos nos reuníamos jueves por medio en un bar a pensar posibles negocios. Se nos habían ocurrido tres. Uno era crear una carta de noticias (*newsletter*) para escuelas de enseñanza media. Otro consistía en un servicio para lavar perros a domicilio, pero cuando empezamos a estudiar el mercado comprobamos que ya existían muchos. El tercero era llevar camellos a un balneario de moda. ¡Esta sí era una idea original! Como el comienzo del verano austral coincide con las fiestas de fin y comienzo de año, creíamos que la gente estaría dispuesta a pagar por tener a los Reyes Magos, montados en verdaderos camellos, visitando sus casas. No recuerdo cómo surgió exactamente, pero empezamos a analizarla y la consideramos de lo más creativa. Se nos había ocurrido que además, durante el día, los veraneantes podían usar los camellos para paseos. Hasta imaginamos que las modelos que concurrían al balneario podrían imponer la moda. ¿No sería *cool* andar en camello, mucho más que en jet-ski, cuatriciclo o caballo?

Aproveché la presencia de Fernando en la Universidad para comentarle la idea. Me miró y me dijo:

—¿Y cómo lo vas a *escalar*?

—¿Y eso qué quiere decir? —le pregunté, empezando a dudar de mis conocimientos.

—¿En qué escala vas a trabajar? ¿Cuánto se puede facturar con eso? ¿Cuánto mide el mercado? —Y así siguió con una serie de preguntas que abarcaba desde qué trámites había que hacer para importar los camellos y cuánto costaba mantenerlos alimentados y sanos, hasta qué pensábamos hacer con ellos cuando

terminaran la vacaciones veraniegas... si matarlos o llevarlos a mi casa... Me hizo ver que, a menos que para el resto del año consiguiera un trabajo en el que me dieran licencia para pasar todos los veranos con los camellos, el dinero que ganase con la “brillante idea” tenía que dividirlo por doce meses, no sólo por los tres o cuatro de la temporada. En estas condiciones, ¿seguía siendo atractivo el negocio? Además, ¿me iba a pasar, por ejemplo, diez años haciendo esa vida? Su comentario final fue contundente:

— ¡Deja de pensar ideas chiquitas! ¡Deja las ideas “geniales” y busca ideas viejas, simples, para hacerlas mejor que nadie!

— ¿Y cómo hago para pensar en una idea simple?

— Ya se te va a ocurrir, no te preocupes...

UNA IDEA SIMPLE

Fernando Orís de Roa tenía razón. Años después de esa conversación, me llamó Guillermo Schettini, de quien ya hablé en el capítulo anterior. Me invitó a visitar una de sus empresas, Sparkling, la principal embotelladora de agua para bebederos de oficina en la Argentina. Quería que lo ayudara en una valuación para venderla.

La empresa estaba en un barrio de Buenos Aires llamado Palermo, y en el mismo inmueble funcionaban la fábrica, los depósitos y las oficinas. Era increíble ver cómo movían y llenaban miles y miles de botellones de agua diariamente. Comencé analizando su flujo de fondos para ese año y los resultados anteriores, y a estimar su probable desempeño en los siguientes cinco años. Mientras el director financiero me informaba de cada variable del negocio (cuánto cuesta un botellón

por día, cuánto cuesta el servicio de entrega, etc.), me impactó un dato: Sparkling contaba con casi 15.000 clientes regulares que tenían instalado su bebedero y que cada mes compraban sus botellones de agua. En una de esas reuniones, el presidente de Sparkling me dio un pequeño catálogo de venta de material de oficina de los Estados Unidos. Me comentó que en la última conferencia anual de su industria había visto que muchos proveedores de agua empezaban a ofrecer más y más productos. Entonces me asaltó la pregunta: ¿Qué más se le podrá vender a esos 15.000 clientes?

No era una “idea brillante”, sino una simple pregunta. Pero me quedó sonando y, para contestarla, iniciamos con Santiago Bilinkis un análisis de más de cien clientes para ver en qué gastaban de manera recurrente. De ese análisis surgió otra pregunta que empezó a quitarme el sueño: ¿Por qué las empresas compran café a un proveedor, papel higiénico a otro, máquinas de fax a un tercero, artículos de papelería a un cuarto? ¿No sería lógico que compren todo a un solo proveedor que les simplifique la vida?

A veces las ideas están a un paso de uno. ¿Por qué no una librería moderna que les lleve a los clientes los materiales, que sea el proveedor integral de todos esos insumos de oficina?

Así nació la idea de Officenet. Una buena vieja idea, pero con el desafío de implementarla mejor que todos los demás.

¿DE DÓNDE SURGEN LAS IDEAS?

Según William Bygrave, un gran especialista en temas de *entrepreneurship* y profesor del Babson College de Boston, la estadística de los países desarrollados

muestra que el 90% de las ideas que se ponen en marcha surge de la actividad que el emprendedor estaba desarrollando anteriormente. Sólo el restante 10% se produce como un *flash* de inspiración. Mi propio caso entra en esa generalidad del 90%: gracias a trabajar en la valuación de Sparkling encontré la idea inicial que, al desarrollarse, se convirtió en el proyecto de Officenet.

Insisto: NUEVE DE CADA DIEZ IDEAS LLEVADAS A CABO NACEN PORQUE EL EMPRENDEDOR POTENCIAL DESCUBRE UNA NECESIDAD O UNA OPORTUNIDAD A PARTIR DE INTERACTUAR CON UN RAMO DEL MERCADO.

Esto es de suma importancia para desmitificar la creencia de que uno tiene que sentarse como Buda debajo de un árbol y que en algún momento recibirá la iluminación. POR EL CONTRARIO, EL PROCESO EN GENERAL COMIENZA CON DETECTAR, A PARTIR DEL MERCADO EN EL QUE UNO YA OPERA Y SU PROBABLE EVOLUCIÓN, LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS QUE UNO PUEDE EMPRENDER.

LAS BUENAS IDEAS NO SON “ÚNICAS”

Otro concepto fundamental es que, salvo pocas excepciones, las buenas ideas no suelen ser ciento por ciento originales.

Muchos emprendedores cometen un grave error al creer que su idea debe ser “única”. Creen que su proyecto depende de tener una idea brillante y, cuando la encuentran, los inunda el temor de que todo el mundo se las quiera “robar”. Asumen entonces una actitud sobreprotectora de su idea, actuando un poco a la manera de los agentes secretos de las películas de espionaje.

No le cuentan a nadie de su proyecto, porque temen que quien lo escuche intente “quedarse” con él.

En lugar de salir a cotejar y contrastar la idea con el mercado, con especialistas de esa misma actividad (“¿Cómo se la voy a contar justo a alguien de la industria? ¡Me la va a robar inmediatamente!”), la protegen a tal punto que nunca reúnen la información necesaria para saber si es un buen proyecto. Como resultado pueden ocurrir dos cosas: o bien llevan adelante su idea sin un buen entendimiento del mercado (y fracasan) o el proyecto nunca cristaliza (y fracasan sin haberlo intentado).

Siempre hay miles de ideas, pero es muy raro que alguien sea original absolutamente. Cuando a Bill Gates se le ocurrió desarrollar software para computadoras personales, hubo otros miles que pensaron lo mismo, pero él terminó creando al gigante Microsoft.

Cuando empezamos Officenet, en el mercado argentino había más de diez empresas que vendían productos por catálogo. Hoy, cuando nos dicen “Ustedes inventaron la venta por catálogo en la Argentina”, no puedo menos que contestar: “Había varios vendiendo por catálogo; lo que nosotros hicimos fue crear la primera empresa exitosa que logró escala en este tipo de venta”, que no es lo mismo.

La diferencia entre ambas cuestiones es la misma que existe entre el valor de la idea y el de la implementación. Parafraseando a Peter Drucker, diría “POR UNA IDEA PAGO 5 CENTAVOS; POR UNA IMPLEMENTACIÓN, ¡PAGO UNA FORTUNA!”.

Esta frase resume mi visión sobre el tema. El secreto no está en preguntar “cuál es tu idea” sino en responder “qué va a hacer que tú y tu equipo puedan convertir esa idea en un éxito”. Por eso el triángulo del proceso emprendedor aparece invertido, porque la base de todo es la calidad del equipo emprendedor. La idea (como también el capital) es un vértice

del proceso, pero el punto sobre el cual se apoya el triángulo es el emprendedor y su capacidad para llevar ideas a la realidad.

¿POR QUÉ ESTAMOS EN EL PARAÍSO?

En los países emergentes, ese concepto se re-fuerza mucho más, por el escaso grado de desarrollo de nuestros mercados, el cual, como decía Fernando Orís de Roa, nos da una ventaja a la hora de detectar oportunidades. Veamos por qué.

En general, lo que hoy ocurre en los mercados más desarrollados está mostrando lo que muy probablemente sucederá mañana en el resto del mundo. Ya se trate de tecnologías, formas de comercialización, nuevos productos o servicios, la economía mundial tiende a que se reduzcan las disparidades o “brechas” (*gaps*, en inglés) que observamos para una misma industria o actividad entre los distintos mercados. Quizás el caso más notorio de las últimas décadas sean los medios de comercialización que surgieron a partir de Internet, pero en general el mismo fenómeno ocurre en todo tipo de negocios y sectores. Salvo que en un país exista un factor gubernamental muy fuerte a través de regulaciones que mantengan esas diferencias o *gaps*, la tendencia con la globalización siempre es a la convergencia. A veces demora más, otras menos. A veces hay altibajos. Pero el proceso tarde o temprano se da. Esto, a los emprendedores de países emergentes, nos permite estudiar mejor la oportunidad que hemos detectado, viendo qué sucede con ese rubro en los mercados más desarrollados.

Veamos algunos ejemplos ilustrativos. Cuando empezamos Officenet, descubrimos que en los Estados

Otro caso similar es el proyecto de la revista *Travesías de México*. Javier Arredondo lanzó una revista de viajes y turismo en el mercado mexicano. Pasado un par de años, la publicación era la que tenía más páginas de publicidad que yo haya visto, incluso en el mercado estadounidense!

Insisto: en todos estos casos, como en muchos otros, LA CLAVE NO ESTÁ EN LA "ORIGINALIDAD" DE LA IDEA. EL ÉXITO PROVIENE DE HABERLA IMPLEMENTADO MEJOR QUE LOS DEMÁS.

UNA GUÍA PARA DETECTAR OPORTUNIDADES: EL PROCESO "LUPA DEDUCTIVA"

En general, hay muchas más ideas que buenas oportunidades para concretarlas. ¿Cómo podemos detectar ideas que tengan un buen potencial de realización? Lo que sugiero es buscar las oportunidades a través de un proceso al que denomino la "Lupa Deductiva". Este se puede sintetizar en los siguientes cinco pasos:

1) *Lupa general: definir las áreas de actividad*

Sugiero que el emprendedor potencial empiece por hacer una lista de todas las áreas relacionadas con la actividad que hoy está desarrollando.

Por ejemplo, si trabaja en marketing de jabones para una corporación, la pregunta que debe hacerse es: "¿Qué actividades involucra la fabricación y comercialización de jabones?". Luego conviene listar todas estas actividades: a) manufactura de productos de consumo masivo (incluyendo eventualmente la importación de productos de compra masiva); b) comercialización de productos en supermercados (venta de

productos a cadenas, etc.); c) industria de la publicidad (incluidas las empresas de medios, como revistas, canales de televisión, emisoras de radio); d) empresas de diseño de productos (diseñadores gráficos e industriales).

2) *Lupa mundial: elegir una actividad y aprender de ella enfocándose en mercados desarrollados*

El segundo paso es ponerle un puntaje de preferencias a las actividades del listado, elegir la que a uno más le gusta y zambullirse en aprender y leer todo lo que haya disponible sobre esa industria en mercados desarrollados.

Actualmente es más fácil que nunca aprender sobre los mercados. Por ejemplo, es muy sencillo, a través de una gran variedad de portales de Internet, ver qué compañías cotizan en bolsa en los Estados Unidos, cuáles operan en las distintas industrias y acceder a datos básicos sobre sus actividades. También es posible adquirir reportes por sector que comparan las empresas de ese ramo y las perspectivas del mercado. A través de Internet se puede acceder a los estudios de sectores (*Industry surveys*) de consultoras como Standard & Poors (www.standardandpoors.com) y Hoovers (www.hoovers.com), y a datos de las empresas que cotizan en bolsa en el sitio del ente que regula los mercados de valores estadounidenses (www.sec.gov) o en portales privados (finance.yahoo.com, por ejemplo), en forma gratuita. Otra manera de obtener información es comprando publicaciones como el *Small Business Sourcebook*, que, aunque cuesta 400 dólares, en sus dos tomos ofrece una nutrida guía de distintas actividades económicas. Asimismo, hay mucha información valiosa en los estudios sobre compañías que cotizan en bolsa preparados por los analistas financieros cuyo trabajo es determinar si las acciones de, por ejemplo,

Coca Cola, están caras o baratas. Para evaluar esto, deben realizar un exhaustivo análisis del sector de esas compañías, que es justo lo que necesitamos.

Quienes cuenten con los recursos necesarios, también pueden viajar a las conferencias o convenciones de la industria que hayan elegido —en los Estados Unidos y muchos otros países, se realizan regularmente una vez al año— y eventualmente tener reuniones con personas relevantes de ese sector.

Esta parte del proceso puede demorar desde algunos meses hasta un año, pero en algún momento uno debe llegar al punto de construir un “mapa mental” sobre cómo es el ramo elegido, en los grandes mercados e incluso a escala mundial. Siguiendo con nuestro ejemplo de la comercialización de jabones, por ejemplo, si optamos por la actividad “c) la industria de la publicidad”, en ella existen grupos de mega-agencias como Young & Rubicam (miembro del grupo WPP) que dominan el mercado mundial; son agencias múltiples de publicidad, prensa, marketing directo, promociones y otros rubros afines. En un plazo razonable, deberíamos saber quiénes son las principales agencias de publicidad a escala global, cómo están estructuradas, qué adquisiciones y cambios estratégicos han encarado en los últimos tiempos, cómo se expanden geográficamente, entre otros aspectos importantes.

3) Lupa local: conocer el propio mercado de ese sector

El tercer paso es hacer el mismo ejercicio anterior, pero para el mercado local. Acá es donde se ve el beneficio de estar en un país emergente: uno puede analizar las disparidades (los *gaps*) respecto del mercado desarrollado, y a partir de allí hacer inferencias sobre qué va a pasar y a qué velocidad para que el

mercado local converja hacia lo que ocurre en los países desarrollados. Así podemos detectar si en el mercado local todavía existe una gran fragmentación del sector; por ejemplo, aún no existen las mega-agencias de publicidad, hay muchas tiendas pequeñas especializadas por actividad, etcétera.

También aquí es fundamental saber quiénes son los jugadores de importancia, charlar con ellos, visitarlos, pedirles que nos enseñen sobre el sector y si no son muy “voluntariosos” encontrar la forma de hacer de lo que se denomina “comprador misterioso” (*mystery shopper*) para entender qué ventaja ofrecen al cliente. Es igualmente útil concurrir a las conferencias y convenciones locales del sector, donde se suelen concentrar todos los jugadores relevantes.

4) *Lupa dinámica: analizar el curso probable*

El cuarto paso es hacer un profundo análisis sobre los factores de peso que determinan que las diferencias (*gaps*) entre los mercados desarrollados y no desarrollados puedan perdurar o tiendan a converger. Es decir, precisar mediante un análisis muy minucioso cuál es la dinámica más probable en la rama o el sector donde vamos a iniciar un emprendimiento.

Un empresario me contó que en 1975 le ofrecieron introducir la cadena McDonald's en la Argentina y el Brasil. Su respuesta fue: “Con lo que les gusta al argentino y al brasileño la buena carne, ini loco va a funcionar el *fast-food* en estos mercados!”. En la actualidad, McDonald's emplea miles de personas en la región.

Los *gaps* son tan visibles que hasta me pone nervioso ver tantas oportunidades cada vez que camino por la calle. Hasta la segunda mitad de la década de 1990, las tintorerías o tiendas de limpieza a seco de

ropa, en muchos países del Cono Sur, aún empleaban máquinas de solventes de la década de 1950, que el gobierno japonés ayudó a desarrollar como actividad para muchos inmigrantes orientales. Esas máquinas hace tiempo que están prohibidas por problemas de contaminación en Europa y los Estados Unidos. Hoy, las tintorerías modernas de percloroetileno nacen como hongos en todas las calles. ¿Había que ser un genio para ver que eso iba a pasar?

Si el emprendedor recorrió los cuatro pasos detallados hasta aquí, llegó a un punto en el que sabe que hay una actividad con la que tiene una relativa afinidad y en la que existe una brecha convergente entre países desarrollados y no desarrollados.

5) Lupa fina: enfocarse en lo particular

El último paso requiere un esfuerzo para enfocarse al máximo. Ahora hay que ir de lo global a lo muy particular: en qué segmento de esta actividad quiero concentrarme, dados los *gaps* que detecté. ¿En qué rubro específico hay una necesidad insatisfecha, según la lectura que hice de hacia dónde va el mercado? Sólo al identificar una necesidad insatisfecha podemos considerar cuán atractivo es el segmento elegido, para entender si podemos tener una estrategia ganadora.

Para ello tendremos que comprender las fuerzas dinámicas que, en ese segmento, dominan el mercado. La idea es identificar cuál es el peso que los proveedores, competidores, productos sustitutos y clientes (lo que el economista Michael Porter llama las “fuerzas competitivas”) tienen en ese segmento. Siguiendo con el ejemplo de la publicidad, si opto por analizar el segmento de diseño de folletería promocional y de comunicación dentro de la actividad publicitaria, las preguntas van a ser:

Proveedores: ¿Qué peso tienen, por ejemplo, las imprentas en mis posibilidades de éxito? ¿Hay muchas imprentas o hay una sola que me va a fijar los precios que quiera, con un alto poder de negociación?

Competidores: ¿Quiénes son mis competidores en el diseño de folletería promocional y de comunicación? ¿Hay barreras de entrada al mercado? ¿Hay competidores de peso que puedan “borrarme de un plumazo” del mercado si se lo proponen, o la industria está completamente fragmentada?

Productos sustitutos: Cuando alguien contrata servicios como los que estoy evaluando, ¿qué otras opciones tiene el cliente? El marketing vía Internet y el realizado por e-mail, por ejemplo, son potenciales sustitutos y quienes sean proveedores de ese tipo de servicios serán potenciales competidores. ¿Cuán “poderosos” son esos jugadores? ¿Qué pasaría si decidieran competir con nosotros y agregar una división de diseño de folletería promocional en su empresa?

Clientes: ¿Quiénes son mis clientes? ¿Son las agencias de publicidad que pueden comprarme servicios para sus propios clientes, o son las empresas directamente? Y si son estas últimas, ¿quiénes, dentro de ellas: los gerentes de marketing o los del área de compras? ¿Conviene enfocarnos en grandes empresas o en las pequeñas y medianas?

A estos cinco pasos cabe agregarle una aclaración general: el haber detectado una idea con potencial no significa en absoluto que uno tenga asegurado el éxito, ni mucho menos. Al cumplir los cinco pasos de la Lupa Deductiva apenas hemos detectado un segmento del mercado en el que parece haber una oportunidad disponible.

son las nuestras. Todo fuera de foco. Nuestra ecuación de valor es “Alta dedicación a pocos clientes de primer nivel (*premium*), en temas de dinámicas humanas subyacentes a problemas de negocios”. Así de simple. Así de concreto.

Aunque parezca muy simple, es increíble la dificultad que tienen muchos emprendedores para mantenerse enfocados. Otros, en cambio, tienen muy claro este concepto. Recuerdo que una vez, en 1997, le pregunté a Wenceslao Casares por qué no armaba otros portales de Internet, aprovechando su experiencia. Casi nadie sabía gran cosa de internet entonces y Wenceslao recién comenzaba con Patagon.com. Su respuesta fue: “Porque si armo un buen portal en la industria financiera, puedo crear una empresa de más de 500 millones. No necesito más que eso. Con ese tamaño de mercado me basta”. Y así fue, se mantuvo totalmente enfocado durante todo el proceso y luego vendió Patagon.com por más de 700 millones de dólares al Banco Santander Central Hispano de España.

Otro ejemplo son los muchachos de Latitudgo, de Chile, a quienes conocí como jurado de un panel de emprendedores. Su foco fue “Turismo de interés especial en escenarios naturales de Chile”. Nada fuera de Chile, nada de turismo tradicional.

PENSAR UNA ESTRATEGIA DE INGRESO

Sobre la base de una oportunidad concreta y una clara definición de nuestra ecuación de valor y nuestro foco, la siguiente pregunta es: “¿Cómo entro en el mercado?”. En este sentido, existen básicamente cuatro estrategias posibles que considero relevante mencionar.

1) *Franquicias o licencias*

Esta estrategia supone un esquema por el cual el emprendedor utiliza el nombre, la imagen de marca o los métodos y procesos (o una combinación de ellos) de una empresa existente, a cambio de lo que se denomina un pago inicial y una regalía periódica (*royalty*). Algunas franquicias tienen un pago inicial muy bajo y su principal fuente de ingresos es la regalía. Otras, en cambio, tienen un pago inicial alto y su regalía es menor. Con una franquicia o licencia, el emprendedor accede, en exclusividad dentro de una zona —región, país, ciudad o barrio, según los casos—, a una marca establecida, capacitación y entrenamiento que —se supone— resume las mejores prácticas de la industria, el intercambio con otros licenciarios y algunos servicios centralizados (como contabilidad, provisión de insumos, etcétera).

La ventaja de este esquema es que muchas veces no se requiere de experiencia previa en la industria para obtener una franquicia. A veces (pocas), también el franquiciante otorga préstamos al franquiciado para comenzar su actividad. Financiamiento de maquinaria o del inventario inicial para la tienda son las opciones que el franquiciado puede obtener.

La desventaja es que, en muchas ocasiones, el franquiciante es quien recibe la mayor parte de las utilidades, a través de las regalías y el pago inicial. Esto hace del proyecto una especie de alternativa al autoempleo, más que un proceso emprendedor con total independencia. Otras veces no es de mucha utilidad el uso de la marca y resulta muy caro y poco flexible ser parte de la cadena del franquiciante.

Casos de franquicias muy exitosas son la cadena de comidas rápidas McDonald's (donde el pago inicial puede superar el millón de dólares), la cadena

de comidas rápidas Subway y las tiendas de limpieza de ropa 5 à Sec, entre otros.

2) *A través de un auspiciante (sponsor)*

El comenzar un proyecto mediante un auspiciante o *sponsor* supone que el emprendedor se financia a través de un tercero relacionado con la actividad. Un caso muy común de esto es el auspicio publicitario; por ejemplo, los anuncios de una marca de gaseosas en la marquesina de un bar, o los avisos pagos de algunos proveedores en el catálogo de una empresa de comercialización. Pero también actúan como *sponsors* o patrocinantes las grandes cadenas de supermercados que desarrollan pequeñas empresas proveedoras en las que colocan órdenes de compra por adelantado y a las que otorgan acceso al capital. En este caso, el emprendedor ya cuenta con el cliente antes de poner en marcha su empresa. La clave aquí es la reputación. La única razón por la que alguien puede acceder a un *sponsor* es porque éste tiene una necesidad y cree que el emprendedor puede satisfacerla. Ejemplos alternativos de este tipo de proyectos son los *cybercafés* o *bares de Internet*, cuando una empresa de tecnología provee gratuitamente los equipos al emprendedor como un modo de promover su marca.

Este modelo es casi el sueño de muchos emprendedores: ¡capital y —en algunos casos— clientes asegurados! La desventaja es que si las condiciones de esta relación no están establecidas de manera muy precisa, la dependencia respecto del auspiciante puede ser letal. En general, detrás de todo *sponsor* hay un gran poder negociador, que suele saber muy bien cómo aprovecharlo.

3) *Hacer una adquisición*

Al lanzar una nueva empresa, muchas veces el emprendedor no toma en cuenta la reacción que pueden tener los competidores. Conseguir clientes fieles es algo tan difícil que no conozco ningún caso donde el jugador ya establecido en el mercado no haya hecho lo imposible para dificultar la entrada de nuevos jugadores. Pensar en una adquisición, entonces, es una manera de obtener rápidamente participación de mercado, sin aumentar la oferta existente.

Recuerdo que cuando empezamos con Officenet, muchos competidores intentaron que los proveedores no nos vendieran. Por suerte, casi ninguno logró su cometido, pero la presión fue muy fuerte. Incluso en la cámara que nuclea a las empresas del mercado de insumos de oficina no se nos veía con muy buenos ojos en un comienzo.

La ventaja de esta estrategia es que, al adquirir una empresa existente, uno suele comprar conocimiento de mercado, una marca establecida, una reputación, una historia. Para quien es nuevo en la industria puede ser una gran oportunidad.

Las desventajas y dificultades son muchas. Desde la dificultad de valuar la empresa hasta la necesidad de contar con capital para hacer la transacción. Existe una estadística global que indica que, en más del 75 por ciento, las adquisiciones resultan peor que lo planeado, ya sea porque se pagó de más o porque luego aparecieron características negativas de la operación que no eran visibles durante la negociación. En este sentido, a quien le interese leer más sobre el impacto y la dificultad de una adquisición, le sugiero que vía Internet descargue gratuitamente del sitio de Axialent (www.axialent.com) el artículo "The Human Challenges of Mergers and

Acquisitions” (“Los desafíos humanos de las fusiones y adquisiciones”).

4) *Crecimiento orgánico*

Aquí el emprendedor comienza desde cero. Debe establecer los contactos con proveedores, contratar los empleados, contactar clientes potenciales. En síntesis, una implementación del proyecto desde la raíz. Para ello, tal vez sea necesario capital o tal vez no, según el monto de inversiones requerido, del capital de trabajo necesario para crecer y de las pérdidas operativas que se produzcan hasta que el proceso esté en un punto de equilibrio, aspectos que veremos en los capítulos 6, 7 y 8.

Las ventajas son que el proyecto no tiene límites. No existe un límite predeterminado al crecimiento como ocurre con el uso de una franquicia, ni se depende de un cliente como en el caso de un *sponsor*, ni se está pagando por un valor descontado a un jugador existente, con el riesgo de hacer un mal negocio al evaluarlo, como ocurre con una adquisición.

Esta estrategia es la recomendada cuando creemos que nuestro conocimiento del mercado nos permitirá cometer menos errores que muchos otros y desarrollar un exitoso plan de implementación, con una propuesta de valor diferencial.

La desventaja es que podemos errar al asumir que la curva de aprendizaje es mucho menos compleja de lo que es en realidad. Si no tenemos una gran experiencia en esa actividad específica, este problema se potencia aún más. Son muchísimos los proyectos que fallan en la implementación. Aunque haya una gran idea y una gran oportunidad, el fracaso se produce por un mal cálculo de las necesidades de capital o una mala gestión (sobre este tema hablaremos más en el capítulo 11).

6. LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL

*Uno debe aprender haciendo las cosas,
porque aunque crea que lo sabe,
no tendrá certeza hasta que lo intente.*

ARISTÓTELES

Casi todo el mundo asocia el proceso emprendedor con la idea de tener inversores y reunir capital. En los periódicos y revistas, las secciones dedicadas a negocios y empresas destacan sobre todo las negociaciones de los emprendedores con inversores para obtener fondos —las “rondas de capital”— y generalmente presentan el éxito sólo en términos del monto obtenido en ellas.

Incluso hay una mitología bastante extendida al respecto. Mucha gente cree que el emprendedor que obtuvo inversiones por millones de dólares se lleva esa plata a su bolsillo. ¡Nada más alejado de la realidad! Todo el capital reunido en una ronda de capitalización es destinado al proyecto. No existe un inversor razonable que esté dispuesto a darle fondos a un emprendedor si no es para que éste los vuelque al negocio para que crezca y se valorice.

El capital es uno de los vértices del triángulo que vimos en el capítulo 1, y para muchos emprendedores

—especialmente en los países emergentes— resulta muy complejo conseguirlo. Pero antes de ver cómo se obtiene capital y se realizan rondas con inversores (que trataremos en el capítulo siguiente), sería útil detenernos un momento y formular algunos interrogantes previos:

- 1) ¿Hace falta reunir capital? ¿Para qué sirve?
- 2) Si no reúno capital, ¿quiere decir que no soy emprendedor?
- 3) ¿Qué participación conviene dar a los inversores en mi negocio?

¿EN QUÉ CONSISTE EL CAPITAL?

Al hablar de capital, en el mundo emprendedor nos referimos al monto líquido de fondos que usamos para solventar tres grandes rubros necesarios para implementar un proyecto o negocio:

- *Inversiones en activos fijos*: edificios, maquinaria, sistemas, muebles y otros bienes de uso.
- *Pérdidas operativas*: los resultados negativos que en algún momento puedan producirse entre la facturación y los gastos del negocio.
- *Capital de trabajo*: integrado por el inventario de mercaderías más la diferencia entre las cuentas a cobrar y a pagar.

Es decir que el capital no incluye solamente los llamados “bienes de capital” (maquinarias y herramientas), sino en general todos los fondos que invertimos en el negocio. Por otra parte, algunos conceptos que a veces son llamados así (el “capital humano”, por ejemplo) no están incluidos.

TRES ETAPAS

Otras nociones que conviene aclarar de antemano tienen que ver con la jerga que usamos en el mundo emprendedor para distinguir varias etapas de búsqueda de capital. De acuerdo con el grado de desarrollo del proyecto o negocio hablamos de:

- *Capital semilla (seed money)*: financia la etapa de elaboración del proyecto, antes de su puesta en marcha. Por ejemplo, en el capítulo 3 vimos cómo Santiago y yo obtuvimos los 50.000 dólares que nos permitieron viajar a los Estados Unidos y preparar el plan de negocios para iniciar Officenet; ese fue nuestro capital semilla.
- *Financiación de la etapa inicial o temprana (early stage financing)*: permite empezar el negocio. Algunos autores dedicados al tema distinguen una etapa de puesta en marcha (*start-up*), que cubre el desarrollo de productos, servicios y marketing durante el proceso de entrar en el mercado, y luego otra etapa temprana (*early stage*) que va desde el inicio de operaciones hasta aproximadamente los primeros cinco años.
- *Financiación de etapas ulteriores o de expansión (later stage o expansion financing)*: corresponde al crecimiento y ampliación del negocio, generalmente cuando éste ya está redituando utilidades.

¿PARA QUÉ SIRVE REUNIR CAPITAL?

Hechas esas aclaraciones, la respuesta a la primera pregunta que formulamos al comienzo es que NO SIEMPRE HACE FALTA REUNIR CAPITAL PARA INICIAR UN NEGOCIO.

En el capítulo 8 veremos cómo es posible iniciar un emprendimiento con poco o prácticamente ningún capital inicial, que es la situación que enfrentan muchos emprendedores en los países emergentes.

Sin embargo, reunir capital nos permite:

a) *Comenzar un negocio*

Hay proyectos que no requieren un capital inicial importante, pero para otros es una condición indispensable. Tal vez un emprendedor que venda servicios de instalación de alfombras o de reparación de computadoras a domicilio, por ejemplo, no necesite capital, ya que sustancialmente su negocio depende de su propio “capital humano” (los conocimientos técnicos, por ejemplo) y un relativamente reducido número de herramientas. Pero quien debe comprar una máquina para fabricar productos o alquilar un local para venderlos deberá contar con fondos desde el inicio para realizar la inversión necesaria.

b) *Crece más rápido*

Es una manera de lograr un atajo en el crecimiento. De lo contrario, las inversiones necesarias estarán supeditadas a los recursos propios que el negocio vaya generando. Aunque hay emprendimientos que han crecido a tasas considerables sin inversores externos obtener capital permite crecer más rápidamente.

c) *Disminuir riesgos*

Quien tiene una buena reserva de capital (un “colchón”, como solemos decir) puede afrontar situaciones adversas o cometer errores y ajustar su estrategia rápidamente sin que eso implique su desaparición. Al contar con una participación de capital como fondo

de reserva importante, puede moverse con mucha mayor tranquilidad.

Un buen ejemplo de esto es la compañía Mercado Libre. Marcos Galperin, su fundador, poco antes de que se desencadenara la crisis del NASDAQ —el mercado de acciones tecnológicas de los Estados Unidos—, tuvo una política agresiva de búsqueda de inversores y reunió un monto muy importante de capital. Marcos combinó esa agresividad con una actitud conservadora en sus gastos, lo que le permitió generar un “colchón” de fondos con el que pudo hacer frente a tres durísimos años de “vacas flacas” en el mercado de capitales. Hoy Mercado Libre tiene una saludable posición financiera, elemento que, en gran medida, fue determinante para su asociación con Ebay, el líder mundial del mercado de subastas *on-line*.

d) *Cobrar un sueldo*

Cuando uno es el emprendedor y único dueño, pocas veces diferencia su “salario teórico” como gerente general del proyecto de sus dividendos como accionista. Digo “salario teórico” porque, como veremos, en muchos casos el emprendedor no cobra el sueldo que debería percibir como cualquier otro empleado de la empresa.

Por ejemplo, cuando viajo en taxi, suelo preguntarle al conductor cuál es su ingreso mensual. Su respuesta es una suma determinada, que varía según en qué ciudad me encuentre pero que, en general, el taxista sabe calcular. Pero si le pregunto si esa cifra representa su salario como chofer o sus ganancias como dueño del negocio, me mira sorprendido: jamás se le ocurrió distinguir ambos aspectos.

En cambio, cuando uno tiene inversores externos es fundamental separar los dos roles, como accionista

del negocio y como gerente o *manager*. Como gerente, el emprendedor es un empleado de la empresa, que cobra un sueldo. Como accionista, recibe utilidades en forma proporcional a su participación en el capital, como los demás inversores.

Esto es esencial en un buen proceso emprendedor. No sólo para tener las “cuentas claras”, sino porque el ser accionista de un proyecto no implica que uno sea el mejor empleado para liderarlo; en algún momento puede ser aconsejable que el emprendedor diga: “Mis habilidades tienen un límite y conviene traer un gerente profesional que sepa más que yo”. Si opta por contratar un gerente, le pagará un salario equivalente al que —al menos en teoría— el emprendedor recibía por esa tarea. Eso da mayor flexibilidad para decidir.

e) *Tener orden interno y disciplina*

Contar con inversores externos que no forman parte del equipo obliga al emprendedor a disciplinarse. Por ejemplo, debe generar información periódica para mantener al tanto a esos accionistas, lo que contribuye a seguir de cerca la evolución del negocio.

f) *Tomar decisiones estratégicas*

Esto en general se aplica cuando tenemos inversores profesionales, los llamados *venture capital investors*. Éstos, para aportar capital, seguramente requerirán la formación de un directorio que sesione con cierta periodicidad (cada tres meses o hasta una vez por mes suele ser lo normal) y querrán tener derecho a veto en ciertas decisiones estratégicas. Si ese inversor profesional es bueno y sabe agregar valor aportando ideas a la marcha del negocio, su participación en el directorio proveerá una visión externa fresca y muchas

7. ¿CÓMO CONSEGUIR CAPITAL?

*El hombre que está preparado tiene la mitad
de la batalla ganada.*

MIGUEL DE CERVANTES

En los libros sobre *entrepreneurship* publicados en los Estados Unidos es habitual hallar capítulos titulados “Cómo conseguir financiación”, “Cómo acceder a fondos de inversión” y otros similares. Para muchos emprendedores de países emergentes estas frases pueden sonar como “música de otra galaxia”, ya que en general una de sus mayores dificultades es conseguir capital, incluso el *seed money* para iniciar la elaboración de un proyecto.

Sin embargo, sería un grave error —en el que, por desgracia, caen muchos emprendedores— ponerse en el papel de “víctima” de esas dificultades para no empezar un proyecto. Aun en situaciones macroeconómicas adversas es posible hallar inversores, y los buenos emprendedores suelen obtener capital para un buen proyecto.

Nuestra experiencia en Officenet es una prueba de ello. Cuando, como vimos en el capítulo 3, con Santiago salimos a buscar un inversor que aportase

el capital semilla, en la Argentina ya había algunos síntomas de recesión económica. Tampoco contábamos con una corriente favorable de inversión en medianos emprendimientos —como la que después se produjo con el *boom* de Internet—. Eso no impidió conseguir esos fondos, ni posteriormente, ya con nuestro plan de negocios armado, realizar una primera ronda de capital en la que obtuvimos, no sólo los cuatro millones de dólares que estimábamos necesarios, sino un total de siete millones que nos permitieron una estrategia más agresiva para entrar en el mercado. Y no nos consideramos ninguna excepción. Más adelante en este capítulo volveremos sobre el tema, pero quiero insistir en que UN BUEN EMPRENDEDOR NO BAJA LOS BRAZOS ANTE LAS DIFICULTADES, SINO QUE BUSCA LA OPORTUNIDAD INCLUSO EN LOS MOMENTOS MÁS DIFÍCILES.

TRES ALTERNATIVAS

Cuando buscamos inversores que aporten capital a nuestro proyecto, ante todo debemos ver qué alternativas tenemos. Esencialmente son tres:

a) *Pequeño capital familiar o de amigos*

Algunos estudios hechos en América latina señalan que en la región el 98 por ciento de los capitales iniciales provienen de familiares y amigos de los emprendedores; algo similar ocurre en muchos países emergentes. Pero su relevancia también es grande en los Estados Unidos y Europa.

b) *Capital de riesgo o venture capital*

Es el que proviene de inversores profesionales o

institucionales, y apunta a proyectos que cumplen cinco requisitos:

- 1) Se encuentran en una etapa inicial (*early stage*) de inversión recientemente hecha o por hacerse.
- 2) Hay alto riesgo asociado. En este sentido, el *venture capital* apunta a que de cada diez proyectos, seis no funcionen, tres funcionen relativamente y uno sea un éxito tal que pague con creces por los restantes.
- 3) Existe una dificultad de liquidez para el proyecto.
- 4) El rendimiento para el inversor vendrá básicamente a partir de la venta de la empresa tras un cierto período.
- 5) Los inversores buscan agregar valor en el proyecto aportando su experiencia en otros negocios e industrias, además del capital que invierten.

En el mercado estadounidense, hacia 1998, había más de quinientas empresas profesionales de *venture capital*, con más de 40.000 millones de dólares para invertir. Esas cifras crecieron mucho en los años posteriores, superando los 100.000 millones de dólares en inversiones.

Se trata, en general, de compañías financieras y bancos que constituyen fondos de inversión con el dinero que captan en el mercado, ya sea del público o de otros inversores orientados a fondos de pensión (como *Fidelity*, por ejemplo) o de universidades (como Harvard, que tiene un fondo de miles de millones de dólares que coloca parcialmente en compañías de *venture capital*) y fundaciones que cuentan con fondos disponibles. Las firmas de capital de riesgo consiguen ese dinero mediante una oferta basada en lo que se denomina el *prospecto del fondo*. Este prospecto determina a qué tipo de inversiones se va a dedicar el fondo y por cuánto tiempo se van a realizar. También se estipula un

rendimiento estimado (en general, entre el 8% y el 15%); si el desempeño del negocio supera ese porcentaje, una parte del rendimiento extraordinario que resulte de la inversión quedará para la firma de *venture capital*, sin distribuirse entre quienes adhieran al fondo.

c) *Los inversores ángeles* (angel investors)

Se trata del “mercado invisible” del capital de riesgo, constituido por particulares que cuentan con fondos propios disponibles para invertir. Es un mercado intermedio que muchos emprendedores no toman en consideración, pero que reviste gran importancia, en especial para iniciar un proyecto. Por ejemplo, en los Estados Unidos hay más de tres millones de personas que tienen más de un millón de dólares de fondos líquidos y que actúan como “ángeles” en proyectos *early stage*. Sin embargo, un estudio realizado por C. M. Mason y R. T. Harrison, publicado en 1996 en el *International Small Business Journal*, señalaba que el 34 por ciento de los emprendedores no sabía de su existencia.

Hay una frase famosa en el mundo emprendedor: “Encuentra un *angel investor* y habrás encontrado diez de ellos”. Esto se debe a que muchos inversores ángeles están en contacto entre sí y toman decisiones como grupo. Cuando el emprendedor convence a uno de ellos, éste suele invitar a otro y así sucesivamente, hasta que forman un *pool* que invierte en el proyecto. Esto nos ocurrió con la primera ronda de Officenet. Fueron cuatro inversores individuales, que luego constituyeron un fondo de *venture capital*.

Existen dos claves en la decisión de un ángel: invierte en un proyecto que geográficamente está localizado cerca de donde vive, y en sectores que le resultan familiares y que entiende. El punto central para contar

con un inversor ángel es definir si hay una “química” adecuada con el emprendedor y si los valores del proyecto son compartidos. No hay peor pesadilla para un emprendedor que tener como inversor a un ángel inadecuado, ni mejor placer que contar con el correcto.

¿A CUÁL RECURRIR?

La secuencia ideal para reunir capital es aquella en la que uno comienza con algo de capital propio o de amigos o familiares, luego accede a un *angel investor* que suele traer a amigos que forman un *pool* de inversores ángeles, y luego, si el proyecto evoluciona bien, se accede a inversores de *venture capital*.

Sin embargo, muchos proyectos nunca requieren más que la etapa de inversión de los familiares y amigos. Son los que llamo *lifestyle projects* (proyectos de estilo de vida). En su mayoría, son aquellos en los que el emprendedor quiere alcanzar un buen vivir con un proyecto que le dé independencia. No le interesa recurrir a un inversor de *venture capital* o abrir más el capital de su empresa, ni apunta a que su negocio crezca más allá de cierto nivel que le resulta confortable. Ser un buen emprendedor no significa, necesariamente, construir una empresa valuada en cincuenta millones de dólares. Uno puede ser un exitoso emprendedor de un proyecto pequeño que llene sus aspiraciones y le permita realizarse.

No sólo quien consigue millones es un buen emprendedor. Pero también es cierto que una de las características de los grandes emprendedores es su vocación de hacer, hacer y hacer más (la “R” de “Resultados” del modelo EMPRENDEDOR del capítulo 1). Entonces está en su naturaleza el interés por pasar a la siguiente etapa de

8. ¿CÓMO EMPEZAR SIN CAPITAL?

*Emprende algo que sea difícil y te hará bien.
A menos que hagas algo que esté más allá de lo que
ya sabes hacer, nunca crecerás.*

RONALD OSBORN

En los países desarrollados, cuando un emprendedor no encuentra inversores para iniciar un proyecto suele contar con otras alternativas para hacerse de los fondos necesarios. La primera de ellas es el crédito bancario o financiero. Las estadísticas muestran que en los Estados Unidos, por ejemplo, alrededor del 15 por ciento de los emprendimientos se inicia gracias al crédito directo, mediante distintos tipos de préstamos.

Quien no tiene acceso a ese tipo de financiación, puede recurrir a instituciones que promueven proyectos. Por ejemplo, la Small Business Administration (SBA) es una agencia federal autónoma creada en 1953 por el Congreso estadounidense para ayudar a las pequeñas empresas. Otorga créditos a emprendedores y su cartera de préstamos está en el orden de los 50.000 millones de dólares. Además cuenta con programas que brindan asesoramiento y servicios técnicos en distintas áreas, como la exportación de productos o el desarrollo de

nuevas tecnologías. Los Small Business Development Centers (SBDC) ayudan a redactar planes de negocios, y el Minority Business Development Center (MBDC) brinda capacitación y consultoría gratuitas a determinadas comunidades —minorías étnicas, personas con capacidades especiales, etcétera—. También existen fundaciones y asociaciones privadas que ofrecen apoyo a nuevos emprendimientos. Distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales organizan las llamadas “incubadoras de empresas”, que promueven negocios en algunos ámbitos locales menos favorecidos o en ciertas actividades, integrando pequeños emprendimientos en *clusters* (“racimos”) que encaran conjuntamente un proyecto o que reducen sus costos aprovechando instalaciones comunes o formando *pools* como compradores de insumos y como proveedores de otras industrias.

Es lógico, entonces, que en mercados sólidos como los Estados Unidos y la Unión Europea, con un alto ingreso per cápita y buena liquidez, al tratar el tema de cómo obtener fondos para iniciar un proyecto, los libros sobre *entrepreneurship* sigan una secuencia de este tipo: cómo conseguir inversión de riesgo; si eso no es factible, cómo lograr financiación mediante préstamos; si tampoco esto es posible, cómo acceder a financiación institucional.

En los países emergentes existen mecanismos similares, pero su uso suele ser mucho más limitado. La realidad para muchos emprendedores que se inician es que no tienen acceso a inversores ni a formas de financiamiento comercial o institucional (más bien la secuencia es “¿Vendo las joyas de la abuela?” o “¿Le quedan algunas joyas a la abuela todavía?”). Para ellos, la disyuntiva es comenzar prácticamente “con nada” o abandonar su proyecto.

En este capítulo veremos cómo es posible empezar un emprendimiento sin capital. Para ello debemos considerar algunos conceptos técnicos que nos ayudan a evaluar si, en esas condiciones, un proyecto es viable o no.

¿QUÉ NECESITO PARA EMPEZAR?

Ante todo, recordemos los tres rubros que mencionamos en el capítulo 6 al tratar la noción general de capital. Forman lo que podemos llamar la “ecuación de consumo de capital” del negocio que queremos emprender, es decir la fórmula que indica cuánto capital vamos a necesitar. Esos tres factores son:

- *Inversiones en activos fijos*, que necesitamos para comprar muebles y bienes de uso, alquilar y poner el depósito de garantía para una oficina u otras instalaciones, hacer el desembolso inicial para adquirir o alquilar maquinaria, etc. En general, en la contabilidad de la empresa estos bienes se registran como un activo, que se va depreciando (amortizando) a lo largo del tiempo. Eventualmente, este rubro también incluye los desembolsos necesarios para poner en marcha una sociedad comercial (por ejemplo, el capital mínimo requerido por la legislación de cada país, los libros societarios, etcétera).
- *Pérdidas operativas*, que están dadas por las diferencias negativas entre nuestra facturación y nuestros gastos. Aunque la lógica de un negocio es que ingrese más de lo que sale, hay momentos en que ese flujo puede ser negativo, particularmente en la puesta en marcha, y los fondos para cubrir esa diferencia deben financiarse de algún

modo. Además, como veremos más adelante, este rubro incluye el salario que debería cobrar el emprendedor.

- *Capital de trabajo*, que es el resultado neto de tres variables: las cuentas a pagar, las cuentas a cobrar y el inventario de mercaderías que es necesario tener en *stock*. Mientras el inventario y las cuentas a cobrar suman al capital de trabajo, las cuentas a pagar restan de ese total. Si el resultado neto es positivo, esto significa que se ha debido financiar ese importe de algún modo. Aquí, además del monto, importan los plazos de pago y de cobro de las variables que lo componen, ya que cuanto más rápido se cobre y cuanto más se pueda diferir los pagos, menor será la necesidad inmediata de capital.

El monto necesario para invertir en un proyecto va a estar dado por esta suma:

$$\text{INVERSIONES} + \text{PÉRDIDAS OPERATIVAS ACUMULADAS} + \text{CAPITAL DE TRABAJO}$$

A su vez, el capital de trabajo es el resultado neto de:

$$\text{INVENTARIO} + \text{CUENTAS A COBRAR} - \text{CUENTAS A PAGAR}$$

Entonces, PARA EMPEZAR SIN CAPITAL DEBEMOS ARMAR UN NEGOCIO DONDE SEA MÍNIMA LA NECESIDAD DE REALIZAR INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS Y EN INVENTARIO DE MERCADERÍAS, QUE NO TENGA PÉRDIDAS OPERATIVAS (O ÉSTAS SE REDUZCAN AL MÍNIMO) Y CUYAS CUENTAS A COBRAR SEAN LAS MENORES (O A MENOR PLAZO) Y LAS CUENTAS A PAGAR TENGAN EL MAYOR PLAZO POSIBLE.

mientras se hacen, especialmente en temas comerciales y de operaciones.

Más que en el *stock* de conocimientos creo en el flujo de aprendizaje. A largo plazo, la actitud de quien *aprende a aprender* y está dispuesto a perfeccionarse es más valiosa que la de alguien que *ya sabe*.

Eso no quita que, en algún momento, sea necesario buscar personas con un gran conocimiento técnico acumulado para resolver cuestiones específicas. En Officenet, por ejemplo, durante el primer año tuvimos un problema muy serio de cobranzas que nos exigió encontrar a un especialista en el tema y ponerlo al frente del área. En tal situación, habría sido muy costoso “aprender sobre la marcha”; necesitábamos a alguien que ya tuviera mucho conocimiento y experiencia para salir de ese cuello de botella. Pero, una vez más, buscamos a alguien que, junto con esa especialización, tuviese talento emprendedor y capacidad de *aprender a aprender*.

A lo largo de estos años comprendí que nunca sobra la gente talentosa en un proyecto; en todo caso, lo que a veces falta es la capacidad creativa del emprendedor para encontrarle el rol adecuado dentro del equipo. Pero un talento siempre va a repagar su sueldo varias veces, si realmente es un talento.

¿HOMOGENEIDAD O DIVERSIDAD?

Parece haber dos posiciones divergentes sobre cómo conviene integrar un equipo: ¿Convoco gente que tenga mucha afinidad con mi manera de ser, para lograr homogeneidad, o por el contrario, creo un equipo con personalidades distintas que aporten enfoques variados?

Hay emprendedores que deciden formar su equipo con gente que está cortada siguiendo el mismo molde que ellos. Por ejemplo, si soy muy analítico, busco gente hiperanalítica. Así logro una gran homogeneidad: nos entendemos rápidamente, interactuamos de manera parecida, tenemos los mismos intereses. En general, estos equipos tienen una altísima *performance*, se mueven de manera unida y son muy rápidos en la toma de decisiones. La contrapartida es que todos sus miembros se convencen muy rápidamente de un mismo punto de vista porque todos piensan de manera similar. No hay un contrapeso: cuando el líder formal consulta a su gente, las respuestas del grupo suelen “confirmar” todo lo que opina sobre el tema, sin que le hagan ver otros puntos de vista. Un ejemplo muy común de este fenómeno son los grupos de amigos que empiezan un proyecto. Tienen intereses similares y, por ende, perfiles profesionales parecidos. Recuerdo que cuando Marcos Galperin creó Mercado Libre, la mayoría del equipo estaba formada por graduados de la Universidad de Stanford que habían sido compañeros en la maestría. Todos los veíamos como los “Stanford boys”.

En el otro extremo hay gente que busca crear contextos mucho más diversos, con gente que se complementa. Por ejemplo, si soy joven, busco alguien con mucha experiencia; si soy analítico, busco alguien con un espíritu más intuitivo. La ventaja es que esa diversidad amplía el panorama y genera mucha mayor interacción en los procesos de toma de decisiones. La contrapartida es que, en general, los procesos de decisión y la velocidad de respuesta se hacen más lentos.

No creo que haya una regla clara al respecto, pero empíricamente la conveniencia de un grupo homogéneo o variado se puede ligar con el momento que

atraviesa el proyecto. EN EL CORTO PLAZO, UN EQUIPO DE GRAN VELOCIDAD PARECE MÁS VENTAJOSO, PERO A LARGO PLAZO PARECE MEJOR UNO QUE ESTÉ INTEGRADO POR PUNTOS DE VISTA DISTINTOS QUE SE COMPLEMENTEN.

En una etapa inicial del proyecto, cuando conviene actuar con rapidez, recomiendo tener gente muy parecida, porque tiene mucha velocidad de reacción, mucha capacidad de responder al contexto. Con una acotación: siempre y cuando tengas asesores externos que te desafíen en tu manera de pensar (en el capítulo 10 trataremos más este punto). Porque si no es así, el riesgo es que te conviertas en un sabelotodo, que lo único que hace es confirmar lo que piensa, ya que tu gente siempre compartirá tu opinión.

En cambio, a largo plazo conviene que armes un grupo con mayor diversidad y que aprendas a aprovechar esa riqueza de matices.

DEL GRUPO AL EQUIPO: LAS SEIS D

Cuando un emprendedor cuenta con un grupo que no es sólo la sumatoria de personas sino un equipo en serio, se producen situaciones que parecen mágicas. Es como en un buen cuadro de fútbol, donde el jugador que avanza con la pelota hacia el arco rival patear al centro del área de gol casi sin mirar porque sabe que su compañero está ahí, listo para recibir el pase.

En el proceso de formar un súper equipo hay varias claves, que van desde la selección de sus integrantes hasta las relaciones interpersonales en la marcha diaria de la empresa. Pero todas ellas tienen un denominador y objetivo común: UN GRUPO DE PERSONAS SE CONVIERTE EN UN EQUIPO CUANDO SUS INTEGRANTES PIENSAN COMO DUEÑOS Y NO COMO EMPLEADOS.

Cuando los miembros de un grupo actúan preguntándose “¿Me autorizará mi jefe?” o “¿En qué me beneficia eso a mí personalmente?”, el equipo no existe. El equipo existe sólo cuando el empleado piensa: “Yo, como dueño que me siento, ¿qué creo que es lo mejor para mi empresa?”.

La pregunta que surge entonces es: ¿Cómo consigo que los integrantes del equipo se sientan dueños del proyecto? Hay un modelo, al que llamo “de las seis D”, que toma aspectos que creo fundamentales y que invito al lector a considerar:

- Distribuir parte del éxito generado.
- Dar el ejemplo para liderar e inspirar al equipo.
- Dominar la dimensión humana de los problemas de negocios.
- Determinar las capacidades de cada miembro del equipo.
- Descentralizar la toma de decisiones.
- Disponer la información crítica del negocio ante la gente.

DISTRIBUIR EL ÉXITO. ¿QUIÉNES SE BENEFICIAN?

No concibo un escenario donde un buen emprendedor se haga rico y su equipo clave no reciba parte de esa riqueza.

Cuando un equipo logra el éxito para que sólo el líder se lleve ese triunfo, para mí no existe un verdadero éxito. ¿Cómo te van a mirar los miembros de tu equipo cuando sepan que fueron parte integral de esos logros y no compartieron sus frutos?

En el capítulo 6, al tratar la estructura de capital, vimos la importancia de incluir la participación accionaria de los empleados clave. Y digo “empleados clave”

porque conozco emprendedores que, con una actitud casi populista, dicen: “Todos los empleados van a tener al menos una acción de la empresa, así se sienten dueños”. Creo que no es así como funciona el concepto. No se trata de que todos tengan que llevarse partes iguales en los logros, ni de que todos sean parte del reparto del valor generado. No apelo a un “comunismo del capital” ni a una “socialización” de acciones, sino que RECOMIENDO DAR PARTICIPACIÓN A QUIENES SABRÁN VALORARLA Y A QUIENES REALMENTE TENGAN CAPACIDAD DE GENERAR VALOR REAL CON SU TRABAJO Y DEDICACIÓN AL PROYECTO.

Hay dos formas básicas de concretar esa participación en el capital de la empresa: mediante la entrega de acciones u opciones sobre acciones a los empleados clave. Existen también otros métodos —como los llamados *phantom stocks* o *stock appreciation rights*—, pero prefiero no detallarlos aquí porque son demasiado sofisticados y poco habituales. Las acciones y las opciones, que veremos a continuación, cubren el 95 por ciento de los esquemas que normalmente se utilizan.

PARTICIPACIÓN EN LAS ACCIONES

Dar acciones a los empleados implica otorgarles directamente la propiedad sobre una porción de la empresa. Cuando hay utilidades y dividendos, el empleado-accionista recibe su parte proporcional.

Muchas veces estas acciones son de las llamadas “restringidas”, es decir que tienen limitaciones en cuanto a su titularidad y transferencia a terceros. Con esto se busca evitar que el empleado diga “Me voy de la empresa y sigo cobrando mis dividendos” al día siguiente de recibirlas. Lo habitual, entonces, es darle a un empleado clave acciones restringidas que luego de un plazo determinado quedan libres de limitaciones.