

# Emails a un joven emprendedor

Claves para tiempos de cambio

**PEDRO NUENO**



CRÍTICA

Pedro Nueno

# Emails a un joven emprendedor

Claves para tiempo de cambio

**Crítica**  
Barcelona

## Capítulo 1

# ¿ESTÁS SEGURO DE QUE ERES UN EMPRENDEDOR?

**F**rancisco había estudiado un posgrado en tecnologías de la información en una excelente universidad que ofrecía a sus graduados un programa de mentoría a cargo de profesores de la universidad. A Francisco le había correspondido el Profesor Mentorío, un hombre con muchos años de experiencia en el tema. Francisco llevaba dos años en este programa que proponía una o dos visitas al año y un seguimiento por email procurando ser conciso y concreto. A finales de 2013 Francisco, que tenía 26 años, se dirigió a su mentor con el siguiente email:

Querido Profesor Mentorío:

Nos vimos hace tres meses y salí contento de la reunión, que le agradezco una vez más. Hablamos de mi trabajo en el banco, en temas relacionados con las tecnologías de la información y la necesidad de tenerlas en cuenta continuamente, tanto desde las perspectivas de los equipos (ordenadores personales, i-Pads, móviles), como de sus aplicaciones (comercio electrónico, enseñanza on-line, utilidad de las redes sociales, etc.). La realidad es que salí muy animado de la reunión y he tenido suerte en mi

trabajo porque mi jefe es un entusiasta de estos temas y no solo me escucha sino que hace que me escuchen.

Por otra parte, cantidad de amigos, compañeros de trabajo y hasta algún familiar me dicen que, con lo que yo sé de estos temas, lo que tendría que hacer es montarme mi propia empresa. Le he dado vueltas a esto y se me ocurren varias alternativas, pero cuando busco en internet veo que de cada cosa que se me ha ocurrido hay montones de empresas que ofrecen lo mismo, o muy parecido, que muchas lo ofrecen prácticamente gratis, pero ninguna es conocida ni parece tener un tamaño relevante. Por otra parte, poner en marcha una cosa de estas no parece que requiera muchos fondos y buscando encuentras que hay un montón de ayudas a fondo perdido y ayudas en forma de capital y de deuda para emprendedores. Me dicen que a veces tardan en dártelas pero las consigues.

Me haría ilusión montar mi empresa pero pienso que lo que tengo en el banco es sólido y el riesgo de encontrarme como esos miles de emprendedores, esperando que la gente entre en tu página web y te compre algo, es alto. Pero ¿y si me saliese bien?

Querido Profesor, usted tiene la capacidad de hacerme pensar desde una perspectiva diferente y quizás ayudarme a salir de esta duda. Ni quiero asentarme en la comodidad sin riesgo, ni quiero lanzarme a la incertidumbre con alto riesgo de marginalidad. Si lo prefiere, podría pasar a verle sin abusar de su escaso tiempo.

Agradecido,

Paco

## ¿ESTÁS SEGURO DE QUE ERES UN EMPRENDEDOR?

El Profesor Mentorio le envió a Paco el siguiente email:

Querido Paco:

El trabajo que me explicaste que estás haciendo en el banco me sonó a muy emprendedor. Te has desarrollado, estás aplicando tecnologías avanzadas, claramente creas valor y, lo que es importante, te valoran. En tu trabajo te están permitiendo ser emprendedor y desarrollar las capacidades propias de emprender. Por otro lado no tienes una idea concreta que responda a una oportunidad que hayas descubierto en el mercado y que no entre en conflicto con tu trabajo actual, aspecto que has de cuidar.

Sigue estudiando el mercado y sigue utilizando tu cerebro a tope pero encuentra una oportunidad primero y luego montas la empresa que haga falta para explotar la oportunidad con rapidez y efectividad. No al revés.

Mucha suerte,

José Mentorio

Francisco decidió centrarse en su trabajo en el banco pero no olvidarse de la idea de emprender y se propuso llevar su reflexión a otro nivel tratando de conseguir que en su trabajo le apoyasen para hacer algún cursito sobre el tema y para asistir a algunas conferencias. También decidió conseguir algunas referencias de cosas que valiese la pena leer sobre el tema. Pensó que todo esto le daría pro-

bablemente una mejor perspectiva para volver sobre el tema en un par de años y ver qué daba de sí mientras tanto su trabajo actual.

Margaret trabajaba en una empresa consultora importante. Estaba principalmente en temas de Marketing y Ventas, cubriendo la zona de Francia, Italia, España y Portugal. En los últimos años y como reacción a la caída de la actividad económica en algunos sectores en la mayoría de los países en los que desarrollaba su actividad, se había encontrado con un notable interés por parte de muchas empresas en incrementar sus ventas en el extranjero y sobre todo en las zonas del mundo con más potencial de crecimiento como América Latina, Asia y África. Su empresa tenía oficinas en estas áreas que apoyaban su trabajo. Margaret tenía su base entre París y Madrid. A sus 30 años, con estudios de economía y un MBA por una prestigiosa escuela internacional, había desarrollado una buena carrera profesional aunque esta había sido dura y había requerido vivir tres años en Londres antes de pasar a su base actual y sin dejar de viajar. Margaret había decidido casarse y vivir en París. Su pareja era médico con una buena red de compromisos profesionales en París.

Margaret tenía una gran confianza en Paula, compañera de su Programa Máster y se dirigió a ella con la siguiente reflexión:

Querida Paula:

He escuchado que tenéis bastante fresco y lluvia en Londres. Aquí en París también ha llovido mucho este año pero parece que en agosto ha llegado al fin el verano. Como sabes, John y yo pensamos casarnos a principios del 2014 (tú serás la primera en saber la fecha exacta). Yo me estoy planteando montar mi propia empresa, no viajar tanto y, por lo menos, hacerlo bajo mi control.

En mi empresa hacemos un buen trabajo pero no nos compensa facturar por debajo de los 150.000 euros. Me encuentro con muchas empresas pequeñas y medianas que tienen un buen producto y que podrían crecer internacionalmente pero que no se pueden permitir pagar cifras de seis dígitos por un estudio. Además ya sabes que nosotros somos muy buenos en formular una estrategia sobre unos buenos datos de mercado, pero no podemos dar fácilmente un seguimiento muy adaptado a las características de una empresa y las pequeñas empresas necesitan este tipo de acompañamiento.

Pienso que podría empezar, quizás con el apoyo de algún recién graduado, como nosotras hace cinco o seis años, con un fijo pequeño y un variable importante. No necesitaría mucho dinero para eso y tengo algún ahorro que sería suficiente.

Ayer mismo estuvo aquí un empresario que fabrica un producto muy especial pero original y muy bien hecho y que querría vender más en el extranjero. Nos reunimos dos colegas y yo con él, nos entendimos bien, pero cuando le dijimos lo que le podría costar nuestra consulta nos

dijo que su director del área internacional gana menos al año y que por ese dinero él contrata a un MBA y cubre sus costes de viaje en un año y seguro que le sale más a cuenta. Yo me veía a mí misma ayudándole y dedicándole aunque fuese un tercio de mi tiempo por la mitad de lo que le pedíamos.

Pero estoy llena de dudas. ¿Cómo conseguir los clientes sin tener una marca? Aquí nos vienen. ¿Cómo calibrar bien el coste de un trabajo? ¿Podría utilizar los muchos contactos que tengo por el mundo?

Si puedo me escapo un fin de semana de estos a Londres y te doy la lata en directo. Siempre me has ayudado mucho.

Un beso,

Margaret

Paula conocía bien a su amiga y le recomendó probar con la idea de montarse por su cuenta. Le hizo pensar en la posibilidad de enfocarse un poco, en algunos sectores, países, tipo de empresa o por lo menos considerar estas alternativas con cierta profundidad. Margaret decidió finalmente lanzarse cuando un empresario al que no podía dar servicio desde su empresa le ofreció un empleo a tiempo completo. Ella propuso trabajar como consultora. Dos meses más tarde consiguió un segundo cliente mientras el trabajo con el primero iba bien. Había contratado a un MBA español con buena experiencia internacional que hizo en su momento un «internship» en su empresa durante un verano, colaboró bastante con ella y a

ella le había caído bien. Los viajes no habían bajado mucho y las horas dedicadas a trabajar tampoco pero Margaret estaba feliz, esperanzada y satisfecha de la decisión adoptada. Su amiga Paula le había dicho que pensase en abrir una oficina en Londres con ella de socia. Esto le pareció a Margaret un reto ilusionante.

Steve, Helmut y Ximing, estudiantes de intercambio en una conocida escuela de dirección de empresas internacional, coincidieron en un curso de Iniciativa Emprendedora. Uno de los requisitos del curso era elaborar un Business Plan. El Profesor proporcionaba instrucciones, desde el índice que debía tener el Business Plan, hasta una explicación electrónica sobre cómo elaborarlo. Además en la clase verían casos de nuevas empresas creadas por emprendedores en distintos países y en variedad de temas. El Profesor permitía que el proyecto se hiciese en equipo o individualmente.

Dado que ellos eran estudiantes de intercambio, se acababan de conocer al iniciar el curso de «Iniciativa Emprendedora» y durante la comida, después de la primera sesión del curso, hablaban del requisito pedido por el Profesor y poco a poco se plantearon ¿y si hacemos el trabajo juntos? Steve dijo: «Tú, Ximing, eres chino y estás estudiando tu MBA en América, Helmut es alemán y lo estudia en China y yo soy americano y estoy haciéndolo en Europa. Nadie podrá decir que no tenemos una visión global». Helmut añadió: «Además tú, Steve, has hecho tu

carrera en económicas, Ximing es ingeniero y yo químico». Quedaron en pensar en sobre qué podrían hacer el Business Plan y en comer juntos al día siguiente para discutirlo.

Al día siguiente Ximing inició la conversación explicando el calvario que había representado para él estudiar su MBA en Estados Unidos y hacer uno de los trimestres de intercambio en Europa. Todo el proceso de admisiones, solicitándola en varias escuelas porque si quieres un buen título mejor «aplicar» a tres o cuatro de las buenas ya que no es fácil que te admitan. La búsqueda de becas. Encontrar un lugar para vivir. Conseguir visados y permisos. Ximing explicó casos de compañeros suyos excelentes que por cuestiones administrativas o burocráticas no habían podido hacer su MBA en América como él y la frustración que eso había representado para ellos.

Ximing proponía crear una empresa que, vía internet, asesorase a cualquier estudiante del mundo que quisiese hacer un MBA en otro país en los pasos a seguir para hacer una buena solicitud, conseguir becas, conseguir los permisos necesarios, ser el tipo de apoyo que él no tuvo. A Steve y Helmut la idea les pareció bien porque ellos también tuvieron que dedicar mucho tiempo a sus procesos de admisión, intercambios, etc.

Decidieron repartirse el trabajo, Helmut, que había trabajado en consultoría, trataría de detallar el proceso completo de admisión y realización del programa con cuestiones de becas, residencia, permisos, etc. Ximing, que tenía cierta experiencia en tecnología de información,

pensaría sobre el modelo de página web que sería la base de la empresa. Steve, con experiencia comercial, haría una búsqueda exhaustiva en internet para ver las empresas o portales de instituciones educativas que ofrecían servicios de apoyo parecidos a los que ellos querían ofrecer de forma perfecta y completa con el objetivo de ver si tenían competencia o si había algo en el mercado que sugiriese ideas útiles en el desarrollo que iban a emprender.

Un mes más tarde Steve, Helmut y Ximing estaban convencidos de que su proyecto era viable como empresa pero un desarrollo bien elaborado y sobre todo darlo a conocer requeriría una inversión no inferior a medio millón de euros. Una vez montada la empresa basada en programas MBA podría ir ampliándose a otros tipos de estudios. Los tres compañeros estaban ilusionados y se planteaban seriamente buscar los fondos y dedicarse a ello. Estaban a pocas semanas de acabar su MBA, dos de ellos ya tenían una oferta de trabajo que les había gustado y Helmut estaba acabando de negociar con dos compañías.

Por un lado ninguno se planteaba que la nueva compañía pudiese ser cosa de uno o dos de ellos, se veían los tres, cada uno con su tema, todos informados de todo y participando a partes iguales. Ellos no tenían dinero para invertir aunque Steve y Helmut podrían conseguir algo de sus padres. Ximing no podría. Creían que no debería resultar difícil para tres MBA conseguir los fondos porque el Business Plan que habían hecho demostraba que si el modelo les funcionaba razonablemente bien, el merca-

do era enorme, creciente y la rentabilidad interesante. Pero evidentemente, deberían dedicar unos meses a «vender» el proyecto y los sueldos que se habían asignado para la etapa de puesta en marcha eran de supervivencia, inferiores a lo que el mercado les estaba ofreciendo.

Además les parecía que el lugar para lanzar la compañía era Estados Unidos, lo que para Ximing y Helmut implicaba establecerse, por lo menos para un período de tres años en América, con la incertidumbre y coste adicional que esto implicaba.

Decidieron finalmente que la decisión la tomaría el mercado y para eso lo que harían sería presentar el proyecto a algunos empresarios de capital riesgo próximos a su escuela y si la reacción era buena se lanzarían. A través de su Profesor entraron en contacto con un empresario que ya había hecho varias inversiones del orden de magnitud que ellos buscaban. Era un empresario que vendió su empresa y pasó a dedicarse a invertir en emprendedores, llevaba más de diez años en ello y le iba bien. Tuvo mucho interés en atenderles, les dedicó toda una tarde escuchando su proyecto y haciendo preguntas y les despidió diciéndoles: «Me dejáis vuestro Business Plan, reflexionaré sobre él y sobre lo que me habéis explicado y os enviaré un email el lunes». El email decía lo siguiente:

Queridos Helmut, Steve y Ximing:

Me gustó vuestro Business Plan. Está bien hecho y creo que aborda bien el problema. Por otro lado estoy convencido de que hay una oportunidad alrededor de

esto, que vosotros la conocéis bien y la tratáis de forma correcta. Me gusta el hecho de que formáis un buen equipo con un conjunto muy rico de capacidades y me encanta vuestra disposición a abordar un proyecto global.

Después de una seria reflexión yo estaría dispuesto a invertir la cantidad que proponéis (500.000 euros) a cambio de una participación del 51 por ciento en vuestra empresa. Pensad que el proyecto es interesante y bien hecho pero no está exento de riesgos. Con mi aportación podríamos empezar mañana mismo y vosotros no tendríais períodos de búsqueda de fondos con incertidumbre. Podemos negociar una progresiva mejora de vuestras condiciones y una política de dividendos. Pensad que vosotros sois tres y que puede haber momentos en que alguien interesado en el éxito del proyecto pero viéndolo a una cierta distancia pueda acelerar la toma de decisión con interés y neutralidad.

Si estáis de acuerdo, empezamos mañana.

Un cordial caludo,

Guillermo Puerta

Helmut, Steve y Ximing se sintieron insultados con la oferta y así se lo plantearon a su Profesor. Este les dijo que no lo veía tan mal y les recordó que ya les había hablado en clase del poder del dinero. Pero les recomendó tratar de tener una negociación rápida en la que si ellos superaban un cierto objetivo a un año vista tuviesen la oportunidad de comprar un 10 por ciento más de la empresa a un precio próximo a su valoración actual (evidentemen-

te 980.393 euros) y si en tres años se volviese a mejorar otro objetivo pactado pudiesen recuperar otro 10 por ciento. Por tanto en el cuarto año ellos tendrían el 69 por ciento y el socio capitalista el 31 (con toda clase de cláusulas protectoras para socios minoritarios).

En general es difícil negociar con capitalistas cuando lo único tangible que hay en el proyecto es el dinero que ellos ponen. Pero si las cosas van bien y van a tener unas plusvalías importantes puede que estén dispuestos a entusiasmar a unos emprendedores exitosos y motivarlos vendiéndoles (a un precio naturalmente bueno) algo más de participación.

Guillermo Puerta estuvo dispuesto a entrar en esta negociación. Se llegó rápidamente a un acuerdo. Se puso la empresa en marcha y las cosas pintaban bien.

Las tres situaciones vistas, Paco y su mentor, Margaret y su amiga Paula, y Steve, Helmut y Ximing y su capitalista Guillermo Puerta, presentan situaciones en las que los emprendedores no buscaron desde el primer momento montar una empresa e incluso dudaban hasta el último minuto en hacerlo. Si ser emprendedor fuese una cuestión genética el asunto quizás se podría haber resuelto con un buen diagnóstico. Pero me temo que nunca encontraremos el gen del emprendedor y, como hemos visto, el emprendedor puede ser hombre, mujer, una persona sola, un equipo de varias personas, con distintas nacionalidades, edades, etc.

En los tres casos vistos parece que entre los emprendedores, sus amigos, mentores, capitalistas, detectaron que alrededor de lo que se les había ocurrido montar como empresa podía existir una sólida oportunidad de negocio, y que el proyecto elaborado por los emprendedores, el Business Plan, daba toda la impresión de que generaría los fondos suficientes para crecer como empresa, y distribuir dividendos que permitiesen recuperar el capital invertido y hacerse con un valor relevante.

Ser emprendedor significa buscar una oportunidad y con rigor empresarial transformar dicha oportunidad en una empresa. Con buena preparación y viviendo en un entorno rico en variedad es más fácil pasar cerca de oportunidades. Pero transformar la oportunidad en empresa no es obvio. Requiere un buen proyecto, inversores y gestión.

Quien se pregunte ¿soy un emprendedor? que no espere la respuesta a través de su espejo o de sus padres o de sus mejores amigos. La respuesta la tiene él, o ella, o ellos, pero la respuesta llega cuando es bastante evidente que están delante de un Business Plan bien hecho y que acaba bien. Lanzarse a través de emprender sin un proyecto suena a irresponsabilidad. A veces, hoy en día, se estimula esa irresponsabilidad con pequeñas ayudas con las que los políticos pueden predicar que apoyan la iniciativa emprendedora, pero que se conceden sin criterio ni evaluación completa del Business Plan.