



**NUEVAS EMPRESAS:**

# Emprendimiento: Crear negocios no es difícil, lo difícil es aprender a crearlos

Los emprendimientos no mueren porque las ideas sean malas, sino porque se quedan sin plata. Veamos las claves para sobrepasar los 3,5 años de vida.



Una conclusión frecuente de los alumnos de emprendimiento es que el

producto o servicio que los desarrolló por varias noches es más caro de

producir que la disposición a pagar de los potenciales clientes.

**Durante el primer año, no hay gran conflicto con los compañeros de equipo porque en la abundancia se pelea poco. La escasez llega al segundo año.**

## Los 3 elementos clave de un emprendimiento exitoso

Cada año, desde el 2012, el Instituto de Emprendimiento de la Universidad del Desarrollo analiza los factores que impulsan la creación y desarrollo de nuevas empresas en el país. Los resultados del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) muestran que los adultos involucrados en crear nuevas empresas en Chile se han duplicado desde el 2006 a la fecha. El porcentaje de adultos tratando de comenzar su negocio pasó de 13% a 26%. Mientras que la intención pasó de un 25% a un 50%. La intención solo considera pensar sobre iniciar un negocio, mientras que tratar implica acciones como arrendar un local, cerrar ventas, contratar empleados o registrar la marca.

**¿POR QUÉ TANTO INTERÉS?**

El aumento en la intención de emprender se ha manifestado también en el resto del mundo. Las causas que explican este creciente interés son variadas: la globalización, el acceso a capital de riesgo, la velocidad de los cambios tecnológicos, demográficos y culturales, así como la búsqueda de flexibilidad y autonomía. Erik Brynjolfsson, en su libro *The Second Machine Era* plantea que la revolución digital obliga a reasignar el talento y ello empuja a muchas personas a emprender. Daron Acemoglu y James Robinson, en el libro *Why Nations Fail* explican el origen del poder, la prosperidad y la pobreza asignando un rol protagónico a la libertad de emprender.

Acemoglu y Robinson plantean una relación directa entre emprendimiento, crecimiento económico y generación de empleo. A partir de este argumento muchos países han optado por implementar políticas públicas que fomentan la creación de nuevos negocios.

**¿CUÁNDO PASA A SER UN NEGOCIO ESTABLECIDO?**

Hablamos de emprendimiento cuando estamos frente a una organización nueva que paga sueldos y genera ingresos para cubrir sus costos. Un emprendimiento pasa a ser un negocio establecido cuando cumple los 3,5 años de antigüedad.

Algunos insisten en distinguir entre emprendimiento social y emprendimiento con fines lucro. Si hay o no retiro de utilidades por parte de los fundadores, para mí no cambia las características generales y desafíos organizacionales que vive una organización que tiene la obligación de generar ingresos para subsistir. Según Scott Shane, entre el 45% y 62% de los nuevos negocios habrá desaparecido al cuarto año de funcionamiento. La diferencia en la tasa de supervivencia depende de la industria donde se esté operando. El éxito depende de muchos factores. Después de tres décadas desde que se comenzó a estudiar sistemáticamente este fenómeno, aún persisten más preguntas que respuestas. Jeffrey Timmons (1988) fue uno de los primeros en

descomponer el fenómeno para ordenar el análisis. Recursos, oportunidad, y equipo son los elementos centrales en un emprendimiento.

**1. LA OPORTUNIDAD. ¿HAY CONSUMIDORES DISPUESTOS A PAGAR UN PRECIO QUE SUPERE LOS COSTOS?**

Estaremos frente a una oportunidad cuando exista una diferencia entre el costo de los *input* para producir un bien o servicio y la disposición a pagar por dicho bien. Si el valor percibido por el cliente es mucho mayor al costo de las materias primas requeridas para producir ese bien o servicio, estaremos frente a una buena oportunidad. Una conclusión frecuente de mis alumnos de emprendimiento es que el producto o servicio que los desarrolló por varias noches es más caro de producir que la disposición a pagar de los potenciales clientes.

Actualmente, estudiar emprendimiento implica muchas horas conversando con personas reales sobre el valor percibido de la idea de negocio a evaluar. Las metodologías para enseñar a emprender han evolucionado hacia el desarrollo de habilidades para indagar probabilidad de éxito en el mundo real. Se trata justamente de fallar rápido y barato, de darse cuenta lo antes posible si el proyecto tendrá opciones en el mundo real.

De acuerdo a los datos del GEM, estimamos que solo la mitad de las personas que piensan en crear un negocio realmente harán algo para hacer

ese sueño realidad. Esa fuga de potenciales emprendedores es buena para la economía. Lo relevante no es cuántos pasan de la intención a la acción, sino cuántos llegan al tercer año de vida empatando costos e ingresos.

**2. LOS RECURSOS. SIN PRESUPUESTO, ¿CONSTRUYES VALOR A MEDIDA QUE OTROS CREEN EN EL PROYECTO?**

El emprendedor conecta en su cabeza cosas que otros aún no exploran. A medida que cumple hitos y alcanza objetivos, el emprendedor refuerza su visión al mismo tiempo que suma clientes, inversionistas y socios.

La profesora de la Universidad de Virginia Saras Saraswathy acuñó el término *Effectuation* para describir la manera de operar de los emprendedores.

Los *managers*, dice Saraswathy, buscan predecir el futuro para controlar el presente. Los emprendedores controlan el presente para predecir el futuro. La teoría de Saraswathy no está exenta de debate y hay muchos expertos que no la comparten. No obstante, es una idea que gana adeptos y merece ser analizada. El argumento central es que los emprendedores usan lo que son, lo que saben y lo poco que tienen para articular intereses y crear realidades consistentes con la visión que poseen.

La diferencia entre un gerente y un emprendedor radica en

los recursos que cada uno controla. El gerente se hace cargo de una organización que tiene un presupuesto conocido. El emprendedor, de una que no tiene presupuesto. El emprendedor no controla recursos pero es capaz de persuadir a otros que sí los tienen. Construya valor a medida que otros creen en él y compartan la visión que les presenta. Para ello, afina y mejora su visión introduciendo elementos que sus socios, inversionistas y clientes sugieren. En ese ejercicio construye su oportunidad y genera poder.

**3. EL EQUIPO. ¿LAS PERSONAS SON LAS APROPIADAS PARA PASAR LAS PRUEBAS DEL ESTRÉS Y ANGUSTIA?**

El tercer componente que Timmons conceptualizó son las personas: el 80% de los proyectos de emprendimiento que me toca evaluar alcanzan estabilidad financiera después del tercer año. Es decir, para emprender habrá que perseverar.

El primer año será todo novedad, *glamour* y entretenimiento. Usualmente estarás quemando dinero de otros que fue presupuestado para eso. Si renunciaste a un empleo formal para iniciar tu negocio, tu primer año será como un sábado donde gastas ahorros haciendo lo que te gusta. Durante el primer año no hay gran conflicto con los compañeros de equipo porque en la abundancia se pelea poco.

La escasez y los problemas llegan en el segundo año,

cuando los ahorros se acaban y las finanzas exigen las obligaciones de pago.

Ahí viene el estrés, la desconfianza y la angustia. Aquí es donde las capacidades del equipo y del líder se ponen a prueba. Como el plan cambia varias veces en los primeros años y los recursos son escasos, hay que adaptarse e implementar rápido para revertir fugas de dinero. Aumentar ventas, reducir costos, instalar procesos contables, cumplir con la ley, despedir, volver a contratar, etc. etc. Todo eso se aprende a medida que descubrimos qué tenemos que hacer para levantar el negocio.

El emprendedor tiene sospechas de por qué algo no funciona en el negocio, pero la información es siempre incompleta. El emprendedor no sabe los cambios que tendrá que incorporar el próximo mes.

Esa incertidumbre, más la obligación de instalar cambios rápidos y la fortaleza anímica para conseguir más plazo a los inversionistas, constituyen una intensidad emocional que solo se vive al emprender.

Mi colega alemana Rebecca Funken, de la Universidad de Leuphana, ha estado investigando la relación entre aprendizaje y emociones negativas en emprendedores. Su hipótesis es que los emprendedores que tienen éxito son aquellos que pueden manejar las emociones negativas que acompañan al fracaso cotidiano que —necesariamente— vive el emprendedor. Crear negocios no es difícil, lo difícil es aprender a crear negocios.

## ¿Qué necesito para empezar un negocio?

Además de usted y su idea necesitan financiar tres ítems:

• **ACTIVOS FLUJOS:** Necesitará máquinas, aparatos telefónicos, computador, página web, y otras inversiones que, aunque queramos que sean mínimas, terminan siempre siendo un desembolso importante.

• **PÉRDIDAS OPERATIVAS:** Si bien esperamos que entre más dinero del que sale, los primeros meses difícilmente será así. Las ventas no parten en el *top* y hay meses en que el negocio vende menos. Hay que tener el dinero para cumplir con las obligaciones aquellos meses donde ingrese poco dinero.

• **CAPITAL DE TRABAJO:** Es el resultado neto de las cuentas por cobrar, el inventario y los cuentas por pagar. Aquí importan los plazos de pago y cobro, cuanto más rápido se cobre y cuanto más se puedan dilatar los pagos, menor será la necesidad inmediata de capital. Esa es una clave del éxito.

Los nuevos negocios no se mueren porque las ideas sean malas, sino porque se quedan sin plata. Muchos negocios desaparecen aún cuando el resultado es positivo. Se mueren porque calcularon mal el capital necesario y no alcanzan a cubrir los compromisos con bancos, amigos y familiares. Una adecuada planificación

financiera es por lejos el mayor predictor de éxito de un negocio nuevo. El monto adecuado para comenzar a emprender estará dado por: inversiones + pérdidas operativas acumuladas + capital de trabajo. A su vez, el capital de trabajo es el resultado neto de: inventario + cuentas por cobrar – cuentas por pagar. Yo sugiero armar los flujos para los

primeros 24 meses.

**HASTA EL DOMINGO**



Universidad del Desarrollo  
Facultad de Economía y Negocios

**8** MBA ACREDITADO

ASSOCIATION OF MBAs ACCREDITED

América económica

**NUEVAMENTE**

# MBA UDD

## Nº1 EN LATINOAMÉRICA EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Una década liderando el ranking de las Mejores Escuelas de Negocios

Fuente: Ranking de MBA de AméricaEconomía

mba.udd.cl