

## **EL ENTREPRENEUR Y EL INTRAPRENEUR: NECESARIOS PARA GARANTIZAR LA SOBREVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Son plenamente conocidas en España las trabas y dificultades que existen para poner en marcha una sociedad que de origen a un nuevo negocio. Los trámites gubernamentales con hacienda, la seguridad social, ayuntamiento y registro mercantil, aunado a los obstáculos que viven los emprendedores para la obtención de créditos para financiar Pymes, hacen que muchos de ellos se queden en el camino y aborten su proyecto o ni siquiera logren arrancar, es decir está amenazado su nacimiento.

El problema para las empresas existentes en el mercado es de otra índole, la amenaza es su inminente extinción. Para Las Pymes que ya están constituidas y que han logrado mantenerse con el tiempo, en su inmensa mayoría las más de 2,5 millones de empresas familiares que operan en el país, cuando llega el momento de la sucesión, por razones voluntarias o forzadas, la transmisión de la propiedad está amenazada por falta de compradores. Las trabas ahora son de otra índole: Por un lado la total desinformación en el mercado sobre la existencia de miles de Pymes en venta que propicie la creación de una bolsa de oportunidades para empresarios compradores y vendedores, y por otro lado la ausencia de políticas o incentivos de tipo financiero o fiscal de naturaleza institucional que faciliten e incentiven la realización de transacciones entre las partes en condiciones ventajosas.

Debemos de ser muy críticos ante la postura gubernamental frente a la amenaza de desaparición de la empresa familiar. Las estadísticas son abrumadoras en España y en el resto de Europa: más del 40% de las Pymes están en manos de empresarios de más de 60 años, y en su gran mayoría carecen de generación de relevo. Califico esta afirmación para evitar malos entendidos; no tener sucesión se deriva de no tener hijos interesados o preparados para darle continuidad al negocio del padre o madre, fundamentalmente porque los primeros sienten que el negocio les queda pequeño o no está a la altura de su formación universitaria o profesional.

Los organismos reguladores parecieran darle más importancia a la creación de una nueva empresa, cuya continuidad es incierta a futuro, que a fomentar la sobrevivencia de las que ya existen. Todo nuevo proyecto de negocio es riesgoso, porque debe demostrar su viabilidad en un mercado donde va a competir con otras empresas que ya tienen un espacio, al tiempo de equilibrar lo económico con la calidad del producto o servicio. Las empresas ya existentes abundan en todos los sectores, dan empleo a miles de trabajadores, contribuyen con el producto interno bruto, y han sobrevivido los obstáculos del tiempo y del mercado. Muchas de ellas, las que sean eficientes o contribuyan a mejorar el bienestar social, o generen riqueza a la población, deberían tener mayores oportunidades para sobrevivir, cuando llega el momento de la sucesión.

La sucesión es un tema de planificación, las empresas requieren de sucesión por diversas razones. Podemos definir la sucesión como la transmisión de una parte o la totalidad de la propiedad de un negocio de los propietarios actuales a nuevos dueños, ya sean estos últimos trabajadores, nuevos inversores o familiares del antiguo dueño.

Los empresarios pueden voluntariamente planificar esta sucesión, como por ejemplo cuando deciden incorporar a un socio externo mediante la venta de una participación de la sociedad quien aporta el dinero necesario para financiar la modernización tecnológica de la infraestructura física del negocio; o pueden hacerlo forzosamente cuando venden la mayoría del capital de la sociedad o venden el fondo de comercio por problemas de liquidez para afrontar la caída en las ventas por falta de competitividad. Las razones que llevan a la sucesión son muy variadas y podríamos clasificarlas en endógenas o exógenas.

Las razones endógenas tiene que ver con causas que se originan en la propia empresa o el empresario, entre ellas: la falta de capacitación del personal, la obsolescencia tecnológica, la insuficiencia financiera, un modelo de negocios inadecuado, o la ausencia de un producto o servicio diferenciado. Por lo general estas deficiencias las pudiera suplir un empresario emprendedor, a quien vamos a identificar como el "INTRAPRENEUR", que provenga del propio ámbito de la empresa donde trabaja, ha identificado la oportunidad de mejora y tenga las condiciones y aptitudes para provocar e implementar el cambio. También están los "ENTREPRENEURS" que están a la caza de oportunidades de inversión en empresas con dificultades, y son los que provienen del entorno exterior.

Sin embargo, hay que advertir que cuando las causas de la empresa decadente tienen que ver con haber adoptado un modelo de negocios inadecuado o si el producto/servicio no tuviera ventajas competitivas que la posicionen en el mercado para poder competir, el valor de un emprendedor es muy poco para intentar el viraje empresarial y así reflotar el negocio.

Los motivos exógenos son aquellos que nacen dentro del ámbito del sector económico al cual pertenece la empresa, y que altera su equilibrio interno. Pueden ser cambios con los consumidores, como por ejemplo: el adoptar nuevos o más exigentes hábitos de consumo; la entrada de nuevos competidores manteniéndose el mismo tamaño de mercado; la saturación o estancamiento del sector económico; nuevas exigencias gubernamentales, etc. Estos factores, predecibles o no, son para la Pyme muchas veces una sentencia de muerte lenta o acelerada. Si el empresario, encima no tiene generación de relevo, en poco tiempo terminan por desaparecer o a la hora de su transmisión por venta a un tercero sus fondos de comercio son casi inexistentes.

La situación para ese empresario y su familia es muy triste. Después de muchos años de lucha para construir un patrimonio, la empresa vale muy poco. Está deteriorada y la moral del dueño en el suelo. Pero todo no está perdido, hay que buscar gente dentro o fuera del ámbito de la empresa quienes puedan o quieran hacerse cargo de ella y paguen su justo precio de mercado. El problema ahora es

de otra índole: Como mantener a flote la empresa durante un tiempo y a la vez conseguir a un comprador, ya sea un INTRAPRENEUR o un ENTREPRENEUR.

El mercado laboral en España brinda excelentes oportunidades para los INTRAPRENEURS. Para aquellas personas que no se conforman con el estado actual de la empresa para la cual trabajan, que cuestionan el status quo, que les gusta innovar, soñar asumir riesgos, y sus ideas son bienvenidas por su jefe o el dueño, tienen la oportunidad de ser INTRAPRENEURS. Otros con mentalidad lineal y no dispuestos a trabajar más y con mayor responsabilidad, seguirán siendo empleados por cuenta ajena, y su progreso económico y profesional será siempre muy limitado.

Volviendo al reto de las Pymes españolas, que se les está acercando el momento de la sucesión, diríamos que hay dos tipos potenciales de emprendedores “ENTREPRENEURS” como mercado de compradores potenciales: el ex gerente corporativo que ha vivido la era de la multifuncionalidad laboral y que ha sido retirado por el downsizing o reingeniería dentro de su organización, o aquel que siente que ha llegado a un techo profesional o económico por la falta de nuevas oportunidades donde pueda agregar valor y por ello decide planificar su salida en forma voluntaria.

El otro es el joven emprendedor, que ha pertenecido a una familia de padre o madre empresario, ha culminado sus estudios y quizás con algo de experiencia, tiene claro que trabajar por cuenta ajena no es una opción. Con el apoyo del capital familiar quiere emprender un negocio, y reconoce que es más fácil comprar una empresa existente que comenzar de cero. Es aquí donde el gobierno y las instituciones fallan al no difundir un mensaje claro para educar al joven empresario sobre las oportunidades que existen de miles de Pymes a la venta. Este despertar del espíritu empresarial es algo generacional cuando el joven ya no se motiva solo con tener un trabajo estable, sino que busca oportunidades para consolidarse económicamente y crecer profesionalmente.

Hay un tipo de emprendedores o más bien un subgrupo de los dos anteriores, que los agrupamos por razones coyunturales: los inmigrantes emprendedores. Aquellos inmigrantes de los cientos de miles que se han residenciado en el país que quieren ser empresarios por razones de subsistencia, por la necesidad de generar medios que les permita asentar a su núcleo familiar y ofrecerles una mejor calidad de vida a la del país del cual han tenido que emigrar. El inmigrante, especialmente el latinoamericano, refiriendonos al que ha tenido la oportunidad de educarse y trabajar en condiciones favorables, por lo general tiene más espíritu empresarial y es más propenso al riesgo, aunque su formación es más empírica.

El gran reto que vive España con respecto a la sobrevivencia de la Pyme no es descubrir al emprendedor como clave y motor de la economía. Es el fomentar e implementar políticas y acciones concretas para que los ENTREPRENEURS y los INTRAPRENEURS pasen de ser soñadores a realizar proyectos de negocios. En el caso de los ENTREPRENEURS romper con el paradigma sobre si un emprendedor “nace o se hace” con programas de formación para enseñar a

emprender. Estos programas que deben comenzar desde la escuela, luego a nivel universitario y técnico o directivo, a la vez que enseñan herramientas y habilidades de gestión y de iniciativa empresarial, van creando conciencia de las oportunidades de negocio que existen e incentivan el despertar a otra forma de trabajo, el autoempleo. En paralelo el gobierno debe comprometer recursos serios para la financiación de compra de Pymes, un problema estructural que atenta contra la continuidad de cientos de miles de Pymes en el país y por ende la permanencia de empleo de miles de trabajadores.

Hoy podemos decir que es la falta de capital el gran obstáculo a superar para comprar alguna de las miles de Pyme que hay en venta. Las fuentes de financiación en España para el INTRAPRENEUR o ENTREPRENEUR son escasas o casi nulas. El gobierno frente a esta realidad debería fomentar alternativas tales como la figura americana de "S B L A" (SMALL BUSINESS LOAN ADMINISTRATION) que otorgan préstamos para compradores de Pymes, cuando sucedan los traspasos de fondos de comercio, siempre y cuando se demuestre la viabilidad del proyecto y la capacidad de gestión del empresario comprador. Lamentablemente el empresario español solo cuenta con su capital propio y los bancos no financian la compra de un fondo de comercio a menos que avalen el crédito con garantías hipotecarias con bienes inmuebles.

La figura del empleado emprendedor (INTRAPRENEUR) muchas veces está presente en muchas Pymes españolas, pero no ha logrado abrirse paso por el hermetismo del dueño a dar oportunidades para ser socio en la empresa. Si eres propietario de un negocio no pases por alto esta oportunidad: Hazlo partícipe de las ganancias del negocio e incentívalo a que sean socios. Los INTRAPRENEURS revitalizan las empresas, lideran proyectos, y son capaces de absorber una gran carga de trabajo, siempre que no vean frustrados sus deseos de crecimiento y mejora económica. De esa forma estás invirtiendo en un posible sucesor a futuro.

En España el ciclo virtuoso de la sucesión de la empresa familiar está amenazado. El ciclo " Un emprendedor crea un negocio ", " El emprendedor lo desarrolla durante varios años", " El emprendedor planifica la sucesión" y " Otro empresario lo compra" , requiere de otros compradores que estén bien informados sobre las oportunidades de negocio que existan en el mercado y la existencia de alternativas de financiación para pagar el precio de venta.

En un mercado imperfecto donde los emprendedores que comienzan una actividad no saben si el día de mañana podrán vender su negocio cuando enfrenten la sucesión, lamentablemente no asumirán mayores riesgos y su entrega y dedicación no nunca será total. Por el contrario en un mercado de compradores y de vendedores, donde exista información pública, las instituciones financien las transferencias de fondos de comercio, y participen intermediarios que arbitren estos procesos entre las partes, se estimula la compra y venta de empresas y por ende la iniciativa empresarial.

En definitiva el propósito de todo negocio para el empresario es tener la posibilidad algún día de venderlo a un precio justo de mercado, más allá de otras consideraciones también válidas pero secundarias, como son el tener un

autoempleo, el desarrollarse profesionalmente, la contribución con la sociedad o el alcanzar un sueño.

El mito o paradigma de que las Pymes se crean y deben pasar de generación a generación no es acorde con las realidades del mercado. Los ciclos empresariales son cada vez más cortos, las empresas necesitan oxigenarse, y el empresario se cansa o madura su negocio. Es en ese momento cuando la empresa marcha bien la mejor oportunidad para venderla, en su punto óptimo y con un empresario motivado. Cuando comienza la decadencia o las empresas están enfermas, nadie las compra o en el mejor de los casos pagan una fracción de su justo valor. El empresario debe planificar la sucesión y ponerse en manos de un Business Broker que lo asesore.

En Venezuela las realidades son muy similares a las de España. Las empresas se venden por motivos similares como por ejemplo la falta de generación de relevo, la descapitalización por caída del mercado, y la más frecuente es por la desconfianza del empresario sobre su supervivencia futura. El torbellino político y social genera incertidumbre, lo que conlleva al empresario a adoptar la posición vendedora. Afortunadamente existen otros empresarios, tanto INTRAPRENEURS como ENTREPRENEURS que están a la caza de oportunidades de compra, y ello permite darle continuidad al parque empresarial. Ello no obstante en gran desventaja para el dueño de Pyme vendedor porque los precios están muy deprimidos, al tener que reconocer una prima de riesgo por el panorama futuro incierto. Al final terminan transfiriendo sus negocios por un monto que apenas representa una fracción del valor justo de mercado, perdiendo una gran parte de su patrimonio.

José María Varas  
Consejero Delegado  
VR Business Brokers España  
[www.vrbusinessbrokers-spain.com](http://www.vrbusinessbrokers-spain.com)