



Imagen en Flickr de @pfv.

## El emprendedor en su nube (I)

Por: **Mario López de Ávila**

### Laura y sus socios

Laura y sus socios pusieron en marcha en 2006 una empresa dedicada a ofrecer servicios de base tecnológica en el ámbito del deporte, tanto en su modalidad amateur como en la profesional. Cada uno de los fundadores aportó 20.000 €, en más de un caso los ahorros de toda una vida. De acuerdo con el plan de negocio, realizado bajo la supervisión de un tutor en el marco de un programa desarrollado por una prestigiosa escuela de negocios, las aportaciones del equipo fundador cubrirían sobradamente las operaciones del primer año de funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, ocho meses después de constituir la empresa, Laura, que tenía una buena formación financiera, empezó a detectar desviaciones preocupantes con respecto del plan de negocio. Para resumirlo en pocas palabras, los gastos eran mayores de lo previsto, mientras que el dinero tardaba mucho más en llegar de lo que les convenía. Lo peor es que las previsiones actualizadas no hacían pensar que la tendencia fuera a cambiar, antes al contrario. La situación empezaba a ser preocupante.

Laura decidió convocar una reunión para informar a sus socios del estado de la empresa. Se hicieron muchas preguntas, se consideraron varias

posibilidades y se plantearon y descartaron otras tantas alternativas. Alguien sacó a relucir entonces un tema que llevaba ya algún tiempo encima de la mesa, sin que nadie quisiera entrar a debatirlo en serio: **¿Por qué no dar entrada a un nuevo socio?** Un empresario adinerado, a quien uno de ellos conocía desde hacía un par de años, se había mostrado interesado en participar en el proyecto desde el principio. Podía aportar no sólo dinero, sino también contactos y su propia experiencia como gestor de éxito. Parecía una buena salida.

Pero no todos estaban de acuerdo con esta propuesta. Algunos de los socios, incluyendo a Laura, temían que la entrada de este empresario supusiera una merma importante del control que los fundadores ejercían sobre el proyecto de empresa, algo que consideraban imprescindible para garantizar su éxito a largo plazo. Después de todo, nadie como ellos conocía el sector y su actividad.

El debate fue acalorado y cuando terminó la reunión no habían llegado a ningún acuerdo. Había dos bandos claramente diferenciados con posturas aparentemente irreconciliables. Laura regresó a casa con una sensación amarga. Éste proyecto lo era todo para ella en estos momentos de su vida. No le hacía gracia el compartirlo con alguien a

quien no conocía, pero tampoco se le ocurría una alternativa mejor. Apparentemente, tenían un buen dilema entre manos.

### *The Founder's Dilemma*

Si bien 'Laura' es un nombre ficticio, su caso está basado en una experiencia real e ilustra muy bien el tipo de situaciones en las que los emprendedores se encuentran con frecuencia en el desarrollo de sus carreras. Es también el tipo de situaciones que el **Dr. Noam Wasserman**, profesor asociado de la **Harvard Business School**, ha estudiado desde finales de los años 90. El resultado de su labor investigadora se recoge en el libro **"The Founder's Dilemma"**, una de las aportaciones más prácticas y académicamente solventes que se han escrito en las últimas décadas en materia de *Entrepreneurship*.

La investigación del profesor Wasserman se centra en el estudio de las decisiones que todo emprendedor, por el hecho de serlo, debe afrontar al crear y hacer crecer su empresa. Interesan a Wasserman particularmente las decisiones que adoptan el formato de **'dilema'**, un tipo de decisión en el que el decisor se ve obligado a escoger entre dos alternativas igualmente deseables [o indeseables] que son mutuamente excluyentes. Wasserman presenta en su libro un extenso catálogo de estos **'dilemas del fundador'**.

### **Rich vs. King: a la búsqueda del dilema de fondo**

A medida que avanzamos en la lectura, estudiando los diferentes casos presentados por el autor, surge de forma gradual un patrón reconocible. Atraer los recursos necesarios para desarrollar su iniciativa, especialmente aquellos que son escasos [contactos, talento, dinero], requiere de los emprendedores ceder a cambio una parte de lo que tienen. ¿Y qué puede ofrecer, qué posee el fundador de una empresa? La respuesta es Propiedad [de la empresa], en forma de participaciones o acciones

y Control, ya sea participando en las decisiones clave desde un puesto ejecutivo o a través del control de la junta de accionistas y/o del Consejo de Administración, en el caso de que se haya constituido uno.

*Propiedad y Control son las 'mercancías' con las que negocia el emprendedor para conseguir lo que su empresa necesita.*

Al final la mayoría de las decisiones críticas se reducen, de acuerdo con Wasserman, a elegir entre **Mantener el Control** de la empresa o **Crear Riqueza** [y, con él, la recompensa económica asociada]. Wasserman lo denomina el conflicto '**Rich vs. King**'. Cree que hay un conflicto inherente, insoslayable, entre mantener el control y crear riqueza en cualquier *startup* de alto potencial porque crear riqueza requiere que el emprendedor ceda propiedad o control a los proveedores de recursos y/o talento. Volviendo al caso de Laura, comprobaremos que no es difícil vislumbrar en la situación descrita un conflicto tipo '**Rich vs King**'. Algunos de los fundadores, como Laura, se muestran reacios a la entrada del nuevo socio, porque temen perder el control de la empresa. Otros, por el contrario, restan importancia a este hecho frente a las posibilidades que abre la incorporación de este empresario inversor al equipo, no sólo en términos de estabilidad financiera, sino de proyección del negocio.

### El verdadero dilema de fondo

Ahora bien, algunos de nosotros creemos que Wasserman se equivoca, al menos en parte. Un análisis más detenido de este tipo de situaciones nos llevará a concluir que no hay un conflicto inherente entre **Mantener el Control y Crear Riqueza** [Maximizar el valor obtenido], porque **ambas son condiciones necesarias para emprender con éxito**. De hecho, los emprendedores de éxito son

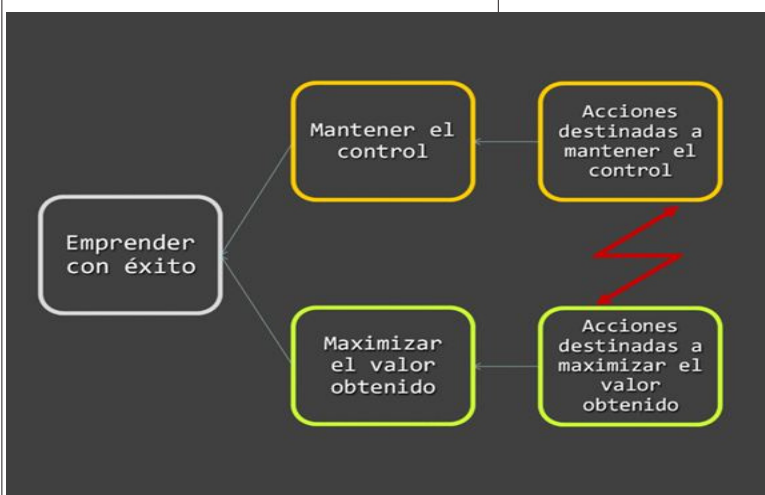
aquellos que, por definición, consiguen ambos resultados. Puesto que esos casos existen, no es cierto que Control y Riqueza sean mutuamente excluyentes. Podemos y debemos aspirar a conseguir ambas.

*No es cierto que Control y Riqueza sean mutuamente excluyentes*

Así pues, ¿Dónde está realmente el conflicto? No está, como dice Wasserman, entre el **Control** y la **Riqueza**, sino entre las acciones que emprendemos a fin de conseguir dichas condiciones necesarias [o requisitos] para el éxito. En el caso de Laura y sus socios, **el conflicto surge entre las alternativas, mutuamente excluyentes, de aceptar o no la entrada de un nuevo socio**.

La siguiente imagen pretende ilustrar el conflicto '**Rich vs King**' con carácter genérico:

Esta figura se denomina **Nube de Evaporación** [Evaporation Cloud].



Es una estructura lógica creada por el **Dr. Eliyahu Goldratt**, padre intelectual de la **Theory of Constraints [TOC]**. Está diseñada para identificar e ilustrar todos los elementos en una situación conflictiva o dilema y sugerir formas de resolverla de manera efectiva.

La **Nube de Evaporación simplifica la situación**, ayudándonos a **centrar nuestra atención en lo importante**, en la esencia del problema. **Introduce claridad en nuestro pensamiento, así como en la comunicación de nuestra comprensión del problema a los demás y ayuda a describir una situación emocionalmente perturbadora de manera neutra, no agresiva, sin culpar a ninguna de las partes**. Lo que es aún mejor, **proporciona múltiples vías de ataque al problema y facilita la ideación de soluciones creativas**, verdaderamente *win-win*. Es, sin duda, la herramienta de resolución de problemas más versátil, potente y, a la vez, simple, que se ha concebido hasta la fecha. Cualquier dilema puede modelarse mediante una nube.

*Cualquier dilema de los presentados por Wasserman en su libro, cualquier conflicto al que se enfrente un equipo de emprendedores, puede modelarse mediante una Nube de Evaporación.*

Además, cualquier nube, como veremos, puede "evaporarse", es decir, para cualquier **Nube** planteada puede encontrarse una o (normalmente) más de una solución. Siempre puede encontrarse una vía de escape elegante al conflicto.

### Construyendo la Nube

Veamos el caso de Laura y sus socios. La nube que definieron en su momento se presenta en la siguiente ilustración.

He preferido presentarla tal y como ellos la plantearon. Creo que a pesar de las diferencias, se puede apreciar que la estructura es análoga a la de la nube 'general' para el conflicto 'Rich vs King' que he presentado anteriormente. Todas las nubes tienen cinco elementos. La entidad de la izquierda del todo se llama **Objetivo**, y se representa

A, B y C deben ser **AFIRMACIONES**, nunca negaciones. D y D' deben estar en conflicto – y sólo ellos.

Además, perseguir D debe poner en riesgo o amenazar la consecución de C y perseguir D' debe poner en riesgo o amenazar la consecución de B. **Si no es así, no tienes una nube.**

La lógica hace a la nube, no comple-

control sobre la empresa". Y a fin de "Mantener el control sobre la empresa" necesito "No realizar la ampliación de capital social". Por un lado, debo "Realizar la ampliación de capital social", por otro debo "No realizar la ampliación de capital social". No puedo tener las dos porque son mutuamente excluyentes [o la hago, o no la hago].

Fijaos cómo una situación compleja, emocionalmente difícil, es simplificada a través de la construcción de la Nube, reducida a cinco elementos básicos.

De acuerdo con los principios desarrollados por el Dr. Elyahu Goldratt, **el conflicto 'Rich vs King' identificado por Wasserman, como cualquier otro dilema o conflicto, existe sólo en la percepción de las personas que se enfrentan a él. No tiene existencia real.** Se construye a partir de la interpretación que hacemos de la situación y está sustentado por los supuestos que hacemos sobre ella.

La aproximación a la resolución de problemas complejos empleada en **TOC** puede parecer un tanto radical, pero es muy efectiva. Lo veremos en la **segunda parte** de este artículo, que se publicará en la siguiente edición (Nº18) del Boletín eMOTools.

#### Sobre el autor:

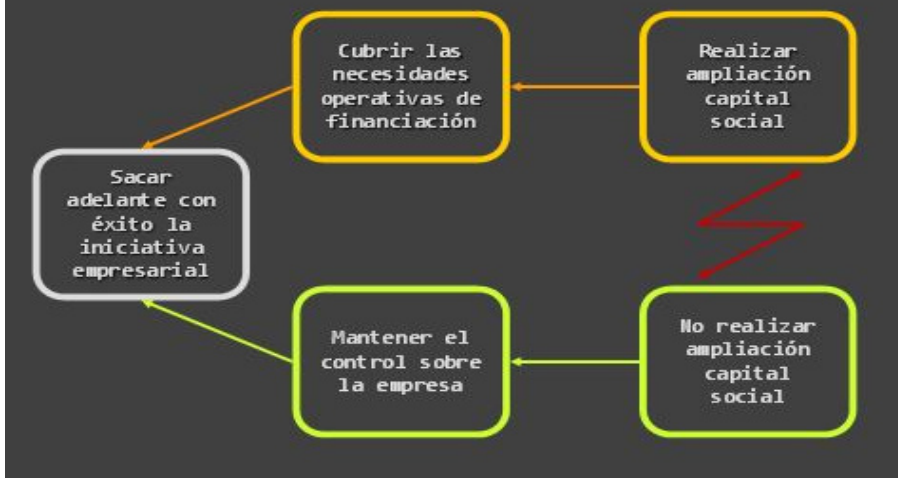


#### Mario López de Ávila Muñoz

Socio director NODOS, Emprendedor e Inversor, Profesor Asociado y Director del Owners and Entrepreneurs Management Program, IE Business School. Co-fundador de UEIA. Weblog: [Nodos en la red](#). Twitter: [@nodosenlare](#)

Este artículo se encuentra dentro de la microsite [Emprendedores innovadores](#)

## El emprendedor en su Nube



con la letra A. Las dos entidades que conectan con ella se denominan **Condiciones Necesarias o Requisitos**, y se representan con las letras B [rama superior] y C [rama inferior]. Se entiende que ambas deben estar presentes para conseguir el Objetivo. Las dos entidades más a la derecha se denominan **Pre-Requisitos**. Se representan con las letras D [rama superior] y D' [rama inferior].

*Las entidades en la nube deben estar redactadas de manera clara y concisa, para prevenir cualquier malentendido o duda con respecto de lo que se quiere decir, así que deben pasar un test de claridad.*

Los enunciados de cada entidad deben ser preferentemente oraciones simples. No pueden contener palabras que indiquen relaciones de causa-efecto como "porque", "por lo tanto", "debido a", "a fin de", etc.

tar con frases todas las entidades. En otras palabras, cuando construyes una nube no tratas de rellenar una plantilla, sino construir un discurso que 'tiene sentido', una descripción de la situación problemática que ayuda a comprenderla mejor. No nos quedemos en la forma, tratemos de reflejar con claridad nuestra percepción del conflicto.

La Nube se lee, normalmente en voz alta, de izquierda a derecha utilizando exactamente la siguiente fórmula: "A fin de"... entidad... "...Necesito..." siguiente entidad. Veámoslo con el ejemplo de Laura:

A fin de "Sacar adelante con éxito la iniciativa empresarial", necesito "Cubrir las necesidades operativas de financiación". Y a fin de "Cubrir las necesidades operativas de financiación" necesito "Realizar la ampliación de capital social". Por otro lado, a fin de "Sacar adelante con éxito la iniciativa empresarial" necesito además "Mantener el