

Jubilado ¿Y ahora qué?

Emprender en la jubilación

Pedro Nueno

Plataforma
Actual



El *business plan* perfecto
para una nueva etapa de la vida

Jubilado. ¿Y ahora qué?

Emprender en la jubilación

Pedro Bueno



Primera edición en esta colección: febrero de 2018

© Pedro Bueno, 2018

© de la presente edición: Plataforma Editorial, 2018

Plataforma Editorial

c/ Muntaner, 269, entlo. 1ª – 08021 Barcelona

Tel.: (+34) 93 494 79 99 – Fax: (+34) 93 419 23 14

www.plataformaeditorial.com

info@plataformaeditorial.com

ISBN: 978-84-17114-64-0

Realización de cubierta y fotocomposición:

Grafime

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos. Si necesita fotocopiar o reproducir algún fragmento de esta obra, diríjase al editor o a CEDRO (www.cedro.org).

Introducción

1. ¿Cuándo me jubilo?

La esperanza de vida

¿Cómo sobrevivir tras la jubilación?

¿Volver a trabajar?

Las ganas de trabajar

2. Trabajando más allá de la edad de jubilación

La posibilidad de trabajar

3. El plan de pensiones emprendedor

Los *business angels*

Ejerciendo como *business angel*

Valorando una *start-up*

¿Cómo estructurar la inversión?

Las aportaciones de un business angel

¿Cómo salir de una nueva empresa?

El contenido del plan de pensiones emprendedor

Manteniéndose en forma

4. La ética y la gestión del patrimonio

5. ¿Montamos el plan de pensiones solos o en grupo?

6. ¿Qué oportunidades hay actualmente?

7. El *business plan*

8. El Consejo

Conclusión

Cada vez se habla más de la esperanza de vida, el tiempo promedio que viviremos. Pero es un número complejo porque a veces lees que la esperanza de vida ha subido hasta los 87 años, por ejemplo, y conoces a mucha gente que tiene más de 87 años y están muy bien. Por otro lado, los niños de 2 o 3 años quizás vivan hasta bastante más allá de los 100 años porque, ¿qué avances de medicina se conseguirán en los próximos 100 años? ¿Cómo aumentará la calidad de vida (alimentación, trabajo, entorno)? Mientras escribía esto falleció el señor Israel Cristal, que estaba a punto de cumplir los 114 años. El señor Cristal, que vivía en Haifa, Israel, no tuvo una vida fácil: vivió las dos guerras mundiales, estuvo internado en el campo de concentración de Auschwitz (era polaco de origen judío). Andaba siempre muy rápido, estuvo activo hasta que murió. Seguramente, la esperanza de vida en promedio de los que nacieron como él en 1903 no pasaría de los 50 años. Hemos de esperar que la esperanza de vida siga subiendo y supere pronto los 100 años.

El problema es que, a partir de cierta edad, las personas que estén empleadas se jubilarán y desde ese momento el coste de su vida correrá a cargo de sus pensiones, públicas o privadas, de sus ahorros, del apoyo de su familia o del apoyo del Estado. Ese coste de vida puede ir creciendo por la necesidad de atención médica o de personal de asistencia. Si consideramos un matrimonio en el que la esposa no trabaja y el marido se jubila con 65 años, pero los dos van a vivir hasta los 100, ¿dónde está guardado el dinero necesario para pagarles 35 años de vida a cada uno? Si ellos no tienen ahorros ni un plan de pensiones privado, su mantenimiento correrá a cargo del Estado. Pero ¿tiene algún Estado dinero guardado para cubrir esta posible necesidad? ¿Qué pasará si el matrimonio no tiene hijos que puedan ayudarlos?

Con un creciente incremento en la duración de la vida y una reducción en el número de hijos tenemos un problema enorme, que no tiene solución y del que la mayoría de los políticos del mundo prefiere no hablar pensando: «Al que le toque la crisis, cuando

llegue, ya se arreglará». Y para alargar ese momento de crisis la solución es ir subiendo impuestos e ir endeudándose, pero las cosas tienen su límite.

El objetivo de este trabajo es estimular la reflexión sobre este problema para buscar ideas útiles y cambios de paradigmas insostenibles que nos ayuden a avanzar en la solución de uno de los problemas más serios a los que se enfrenta nuestra sociedad a nivel global.

¿Cuándo me jubilo?

Recuerdo a un antiguo alumno con quien me crucé en una calle en el centro de Barcelona; me dijo como la persona más feliz del mundo: «¡Ya me he jubilado!». Íbamos cada uno en una dirección diferente y yo tenía una reunión importante en unos minutos, así que le dije: «Lláname, quedamos y me lo explicas». La razón principal de mi curiosidad era que, situando mentalmente a este antiguo alumno, debía de tener menos de 60 años y además yo recordaba que me había explicado unos años antes que trabajaba en una multinacional importante y con buen nivel. Pero parecía muy feliz con su jubilación.

Cuando nos vimos unos días después me confirmó que acababa de jubilarse. Su compañía debía hacer una cierta reestructuración con motivo de la crisis que atravesaba; estábamos en 2012. La compañía tenía buenos productos, una sólida posición de mercado y un buen balance, con poca deuda, pero por lo visto su Consejo estimuló un reajuste por el temor de que la crisis pudiese prolongarse varios años. La compañía procedió a un ajuste laboral importante que se planteó de una forma que podía calificarse de cierta generosidad y no tuvo problemas sindicales para realizarlo.

Con el equipo directivo, el nivel de generosidad fue mayor y se ofreció adelantar la jubilación lo que permitiese la ley en cada país y asignar una indemnización, que en algunos casos se acercaba a una cantidad total equivalente a los ingresos de los dos últimos años. La edad de jubilación en la empresa había venido siendo de 65 años, aunque algunos directivos habían superado esta edad y se habían hecho arreglos para seguir empleándolos. En el caso de mi exalumno, su puesto como directivo no corría peligro, pero a sus 60 años pensó en acogerse a la generosa indemnización y jubilarse. Me explicó que su decisión había sorprendido a mucha gente, pero que él estaba feliz. No se sentía cómodo con sus jefes y sus colegas, su trabajo requería viajar con mucha

frecuencia, pues tenía una responsabilidad a nivel de toda Europa, y, según me dijo, le apetecía dejar todo aquello y disponer de tiempo para hacer aquello que no había podido hacer mientras tenía su tiempo ocupado por encima del 100 % y fuera de su control. Me pareció muy contento e ilusionado.

Aproximadamente un año más tarde quiso verme otra vez. Lo recibí y vi a una persona completamente distinta. Parecía cansado, triste y preocupado. Me vino a decir que se había equivocado jubilándose. Que no sabía qué hacer. Que había barajado varias posibilidades pero no había visto nada claro. Su patrimonio consistía en la propiedad de su vivienda, un buen piso en una buena zona de Barcelona, un apartamento en una localidad marítima, entre Barcelona y Tarragona, los ahorros que había conseguido durante su carrera y su indemnización final. En conjunto esto alcanzaba un millón de euros.

Mi exalumno tenía un hijo casado. Había tenido que ayudar a su hijo pagándole unos buenos estudios y ayudándolo a adquirir un piso cuando decidió casarse, pero actualmente, aunque vivía un tanto ajustado, no requería de su apoyo económico.

Sin embargo, entre los impuestos, los gastos de mantenimiento, comunidad de propietarios, ayuda en casa, algún viaje y una vida razonablemente cómoda para él y su esposa, no llegaba con su pensión y había tenido que empezar a disponer de sus ahorros. Mi exalumno estaba muy preocupado y como, por otra parte, se encontraba bien y se consideraba preparado y bastante al día, quería ayuda para conseguir un trabajo. Estaba convencido de que jubilarse había sido el error de su vida. Es probable que en su empresa hubiese podido seguir hasta los 70 años, con lo que habría incrementado sus ahorros y disminuido el tiempo en que tendría que gastárselos.

«No es fácil encontrar un trabajo en estas condiciones, pero ya abordaremos el problema», le dije.

La esperanza de vida

Recuerdo la publicidad de una compañía norteamericana de seguros. Tenía grandes anuncios que decían: «Usted vivirá más de 100 años» y luego, tras varios de estos, uno un poco más grande decía: «Usted vivirá 105 años» y en el gran panel aparecía el nombre de una importante compañía de seguros. En definitiva, lo que la compañía de seguros estaba estimulando es que la gente se hiciese un plan de pensiones privado con aquella compañía de seguros.

En América, la sanidad la cubren muchas veces las compañías en las que se trabaja. Naturalmente puede ser una cobertura limitada. Las pensiones puede que las cubra la empresa en que trabajas pero, en muchos casos, son los ciudadanos lo que han de pagarse su plan de pensiones. Es un país duro en ese sentido pero, a largo plazo, engaña menos a su gente.

En Europa somos más «sociales» y esperamos disfrutar de un plan de pensiones públicas al jubilarnos. También esperamos que nuestra sanidad sea cubierta por el Estado mediante el pago de un coste por parte de las empresas en que trabajamos y seguir disfrutando de ese servicio tras la jubilación. Naturalmente, podemos también contratar planes privados de pensiones o de sanidad, muchas veces con una edad límite. Pero, en el peor de los casos, si nos quedamos sin trabajo y nadie paga por nuestra sanidad, también podremos acceder a ella.

Poco a poco, en Europa, se va subiendo la edad de jubilación, cosa que es muy mal recibida por el público. Los políticos que estudian el problema concluyen que no habrá dinero para pagar sanidad y jubilación pero, por otro lado, ven la mala publicidad que produce alargar la edad de jubilación. Por eso no se atreven a hacerlo de forma relevante.

Pero ¿es posible que una persona de 80 años trabaje tan bien como una de 40? Primero pensemos que hay personas de 40 años que son un desastre en su trabajo: se dan de baja con frecuencia, aplican poco esfuerzo, poca preparación, no parecen conseguir ninguna satisfacción en su trabajo. Por otra parte, yo he hecho una cierta investigación de casos de personas con más de 100 años y en buena forma. En 2014, en China, nos concedieron a cinco personas un premio que se otorgaba por primera vez y que llamaron «Outstanding Contribution Award» (Premio por una Contribución Importante). Nos

dijeron que se premiaba a personas que llevaban muchos años realizando una contribución relevante en China.

Uno de los cinco premiados fue la señora Isabel Crook, considerada la mejor profesora de inglés; en China. Nacida en Pekín en 1914, de padres canadienses, ya de joven fue una prestigiosa profesora de inglés, en los años treinta no había muchos profesores de inglés en China y quizás algunas personas importantes la tuvieron como profesora y divulgaron su capacidad entre sus conocidos. Tener la ocasión de conocer a la señora Crook, que iba a cumplir 100 años, ágil física y mentalmente y con buen sentido del humor, fue para mí el premio más importante. No me sorprendió leer en la prensa china, un año más tarde, que la señora Crook acababa de publicar un libro a sus 100 años.

Siempre he mantenido una buena colaboración con la Harvard Business School y, en algún momento, la prensa destacó un programa internacional ofrecido conjuntamente por Harvard, el IESE y CEIBS (China Europe International Business School, la escuela de dirección de empresas líder en China, de la que fui uno de los fundadores) dirigido a presidentes de grandes empresas chinas. Me sorprendió un día recibir una carta firmada por Andrew Towl; en ella me decía que si quería tener éxito en la enseñanza de la dirección de empresas, utilizase el método del caso (discutir en clase problemas reales de empresas preparados en un documento escrito que llamamos «caso»).

Busqué quién era el señor Andrew Towl y descubrí que fue profesor de Harvard y que, después de la Segunda Guerra Mundial, lo nombraron responsable de dirigir la utilización de casos y la colaboración con otras escuelas. Fue él quien provocó una importante estimulación del método y de su internacionalización y lo introdujo en muchas prestigiosas escuelas de todo el mundo. Pero lo que descubrí también es que el señor Andrew Towl tenía 103 años en 2013. Respondí enseguida a su carta diciéndole que estaba totalmente de acuerdo con él y le envié varios casos elaborados por mí. Poco después me respondió de nuevo haciéndome una serie de sabias recomendaciones sobre mis casos.

Decidí invitarlo a venir a una clase y me respondió con gran agradecimiento e ilusión. A la hora en punto apareció un señor elegantemente vestido, asistió a las clases, se quedó a comer con nosotros en el *self service* que tienen en Harvard y me hizo muchísimas sugerencias sobre cómo mejorar los casos y su utilización. Decidí explicarles a todos los

participantes la historia y aquello conllevó que estos estuvieran media hora haciéndose fotos con él.

Es evidente que no todas las personas son iguales, pero podríamos escribir un libro de casos de personajes que han aportado mucho (con ideas, con estímulos, con personalidad) a proyectos relevantes con 100 años o más. En *El Periódico*,¹ se publicó una entrevista a la señora Mercedes Ribera, nacida en Barcelona en 1914, en la que explicaba, a sus 101 años, el compromiso que había tenido toda su vida con la danza, practicándola y posteriormente enseñándola en la escuela que creó para ello. *La Vanguardia*² informó del fallecimiento, a sus 105 años, del médico japonés Shigeaki Hinohara, quien hasta los 100 años atendió a pacientes en su hospital y siguió impartiendo conferencias y participando en múltiples actividades hasta su fallecimiento.

Es interesante que se ofrezca este tipo de información a la sociedad. Esto contribuye a crear la conciencia de que la esperanza de vida va creciendo pero que hay personas que son capaces de mantenerse activas, lo que obviamente implica mantenerse al día, cosa cada vez más accesible en nuestra era de la información.

Detrás de este crecimiento de la duración de la vida hay muchas causas. Una, evidentemente, es la continua mejora de la calidad de vida; la alimentación, con productos cada vez mejores; los lugares de vida, más confortables; la gran cantidad de servicios (transporte, información, vigilancia, atención). Pero hemos de destacar la sanidad. Hay cada vez mejores tratamientos para abordar enfermedades que siempre han conducido, por sí mismas o propiciando complicaciones, a las personas a la muerte. Incluso enfermedades como el cáncer van encontrando soluciones definitivas o temporales.

Boston es probablemente la ciudad del mundo con una mejor combinación de hospitales y universidades con importantes facultades de medicina. La integración facultad-hospital favorece de forma muy importante la investigación y la aplicación de los resultados. Es frecuente que los pacientes de enfermedades graves acepten participar voluntariamente en un proyecto de investigación que busca una solución al problema que padecen. En muchos de estos casos, el resultado es positivo y se traduce en un artículo en uno de los prestigiosos *journals* (publicaciones científicas) de temas médicos que se publican en aquella zona. Estas publicaciones son valoradas tanto por el mundo académico como por el médico y contribuyen a prestigiar la profesión. Cuando se habla

de «uno de los mejores médicos» en una especialidad, es porque combina muy bien sus resultados de investigación con su aplicación en la práctica de la medicina.

Pero, desde el momento en que un médico considera que dispone de una nueva solución para un problema hasta que esta se difunde en la práctica médica, pueden pasar varios años, y esto lleva a muchas compañías de seguros a buscar una aproximación a las mejores soluciones para abaratar los costes de sus seguros médicos privados. Sin duda, el resultado de todo esto es un alargamiento del coste de los servicios sanitarios utilizados por las personas que viven más años gracias a ellos.

Es evidente que el importante alargamiento de la vida y el avance de las tecnologías sanitarias llevan a que el consumo de sanidad tras la jubilación pueda ser muy importante. El coste de este consumo deberá ser proporcionado por compañías de seguros con pólizas de cobertura sanitaria o por el Estado. En la mayoría de los países europeos, estos costes pueden alcanzar, dentro de poco, niveles muy difíciles de cubrir.

¿Cómo sobrevivir tras la jubilación?

El caso más claro es el de quien haya acumulado antes ahorros que le permitan una vida razonablemente digna. Imaginemos que alguien que se jubila con 60 años y viva hasta los 105. Esto quiere decir que, entre unas cosas y otras, necesitará ir recibiendo fondos cada mes durante 45 años (tenemos cada día más personas en estas condiciones). Naturalmente, personas como Bill Gates, Amancio Ortega, Warren Buffet y muchísimas más no tan arriba como estos no tendrán problemas.

Pero el tema debe preocuparnos desde la juventud. Es importante llevar esto siempre en la mente cuando se toma una decisión importante: ¿cómo afectará esto a mi jubilación y posjubilación? ¿En qué puedo ahorrar? Pero ¿cómo saber dónde ir poniendo un pequeño ahorro continuo para que dentro de 40 o 50 años tenga un valor importante? Frente a esta incógnita probablemente lo mejor es pensar en diversificar el ahorro. Una de las cosas que parece mantener mejor su valor son los inmuebles. En cualquier ciudad relevante en Europa o en Estados Unidos puedes ver muchos edificios de más de un siglo que están bien mantenidos. Y si analizas cuánto valía un piso en ellos hace 50 años, midiéndolo en forma de poder adquisitivo, verás que probablemente ha mejorado tras todos estos años (la ciudad ha crecido, hay más personas que quieren vivir en ella, el sector público ha invertido en mantener calles, establecer servicios de transporte, los edificios se han rehabilitado, etc.).

Las inversiones en los mercados de valores nunca me han parecido adecuadas para asegurar pensiones a largo plazo. El hecho de que una crisis política pueda hacer caer la cotización de las acciones de muchas empresas de un día para otro da una idea de la volatilidad de este tipo de inversión. Además, es evidente que, con los años, algunas empresas tendrán problemas y sus acciones se devaluarán y, a menos que el inversor tenga una alta preparación empresarial y una capacidad de seguir de cerca la economía, el riesgo de perder sus ahorros es importante. La crisis financiera que ha vivido el mundo entre 2008 y 2014 ha llevado a la práctica desaparición de muchas empresas, cuyos accionistas han perdido su inversión. Vemos en España cada día, durante 2017, artículos en la prensa sobre los miles de afectados por los miles de millones de euros perdidos con la crisis del Banco Popular, que durante años fue uno de los mejores bancos del país.

Podríamos pensar en invertir en un fondo que a su vez repartiese la inversión entre varias empresas. Hay casos de éxito razonable, pero también de fracaso. Buscar un fondo con una trayectoria de éxito sería recomendable, pero es difícil pensar en que este éxito pueda mantenerse durante un plazo suficientemente largo y, por tanto, el inversor debería ser capaz de seguir la evolución del fondo y salir a tiempo en caso de pérdida de su evolución positiva.

Mantener una parte del ahorro en forma líquida es otra opción. El banco en el que se deposite debería tener una buena trayectoria de solidez y ofrecer un interés que como mínimo mantuviese el valor de lo ahorrado. En caso de jubilación y de enfrentarse a un problema que requiriese liquidez (un tema de salud, por ejemplo, o de ayuda a un hijo que tenga una necesidad urgente), disponer de una cierta liquidez es conveniente.

Coincidió en una reunión de exalumnos de Harvard con un americano que pasó una época de su vida en España; él lo recordaba como una de sus mejores experiencias y quizás por eso le caí bien. El tema de la jubilación se tocó en algún momento y se habló del tema de la inversión de cara al futuro. El exalumno de Harvard, que superaba los 70 años, había tenido una carrera exitosa en una conocida empresa de consultoría (que lo destinó unos años a España, desde donde atendía también América Latina).

Él siempre había tenido muy clara la idea de la diversificación del patrimonio. También el que una parte de los ahorros debía estar en temas inmobiliarios. Él había comprado varios pisos en Madrid, en Boston y en Nueva York y los tenía alquilados. Una parte de los alquileres servía para pagar los servicios de agentes o compañías de temas inmobiliarios que le cuidaban estos activos. Nos explicó que en más de un caso había vendido alguno de los apartamentos porque quien lo tenía alquilado había manifestado su interés en adquirirlo. Luego había comprado otro. En general estaba muy satisfecho con este tipo de inversión y lo veía adecuado para seguir en ello unos años más y luego transformarlo todo en liquidez para cubrir cómodamente sus necesidades durante la última etapa de su vida.

También nos explicó que invertía en bolsa, pero siempre en un pequeño grupo de empresas que había estudiado muy bien y cuya trayectoria podía seguir de una forma muy completa. A través de su relación con Harvard, y junto con algunos amigos también exalumnos, invertían en proyectos de nuevas empresas de los estudiantes que cursaban el máster en la escuela y con los que establecían una relación. Estas inversiones, que se conocen como inversiones de *business angel* (ángel inversor), le habían dado en

promedio muy buenos resultados y además le mantenían al día en muchos temas tecnológicos y de desarrollo empresarial y, sobre todo, le requerían una interesante dedicación.

En conjunto, el exalumno tendría un patrimonio de unos diez millones de euros. De esta cantidad, unos cinco millones estaban invertidos en apartamentos, uno en bolsa, uno y medio en *start-ups* (nuevas empresas) y dos y medio disponibles en cuentas bancarias. Tanto las inversiones inmobiliarias como las inversiones en *start-ups* tenían una notable diversificación internacional, en Estados Unidos, Europa y alguno en China. Él se sentía muy orgulloso de la variedad de su patrimonio y de los resultados que venía obteniendo. A todos nos pareció un buen modelo.

A quienes compartíamos en aquella reunión conversaciones sobre el tema de los planes de pensiones nos pareció muy interesante el montaje de aquel señor. Naturalmente, una observación que se repetía era que un proyecto así puede ser muy interesante para ocupar los años posjubilación, pero el éxito requiere estar en muy buena forma mental porque, en caso contrario, una serie de errores pueden llevarte a perder todo el patrimonio. La recomendación que surgía era la de buscar una supervisión y hacerlo en equipo.

¿Volver a trabajar?

Mi compañero de doctorado en Harvard, Charles Waldman, que luego sería profesor del Área Comercial en INSEAD, explicó en un programa en Harvard, en el que yo también intervenía, que la mejor forma de apreciar la evolución de un país es visitar de vez en cuando un mismo centro comercial importante de aquel país. Incluso repartió a los visitantes una lista de temas que habría que observar y valorar. Me pareció una sugerencia interesantísima y la he aplicado durante muchos años en Estados Unidos, China y España. Y funciona muy bien.

Visitando un centro comercial en Estados Unidos observé que algunos dependientes y dependientas eran muy mayores. Este era uno de los aspectos que había que observar. Me acerqué a la zona donde estaba una de estas dependientas mayores. En aquella sección había, entre otras cosas, calcetines. Vi lo que había y lo que no había y le hice una pregunta a la dependienta. Me atendió con grandísima amabilidad, lo miró todo y, aunque no estaban los calcetines que yo le había pedido, me ofreció otros muy parecidos. Le pregunté si los tenía en negro y con gran rapidez los encontró.

Me compré varios pares de calcetines y, mientras la dependienta los metía en una bolsa y me cobraba con la tarjeta de crédito, pude establecer una breve conversación con ella. Me dijo que superaba los 80 años, que era viuda, que un hijo suyo tuvo un problema médico grave que no tenía cubierto por su seguro, que tuvo que actualizar su plan de pensiones, del que vivía desde que se jubiló a los 70, y cobrar todo el importe para el tratamiento de su hijo. Desgraciadamente su hijo no superó el tratamiento, murió, y ella se quedó con casi 80 años y sin nada. «Tuve que volver a trabajar», me dijo. Había trabajado en un puesto similar, y aunque el salario era muy bajo, aceptó el puesto para sobrevivir. Se sentía agradecida, se la notaba feliz con su trabajo y lo hacía bien.

Desde entonces, cuando visito un centro comercial, me fijo en los empleados más mayores. Y existen. *El Periódico*³ traía un artículo recientemente sobre la señora Loraine Maurer, que con 94 años trabaja en un McDonald's en Evansville (Indiana, Estados Unidos) y no quiere jubilarse. En muchas universidades americanas puedes ver a algún profesor que, a sus 80 o más años, imparte clases, supervisa tesis o publica libros. Estas cosas son más frecuentes en Estados Unidos, aunque he podido descubrir algunos casos en Europa e incluso en China, y mi impresión es que los casos van en aumento.

Pero no es lo mismo el caso de alguien que «ha de volver a trabajar» o el de quien se alarga en su trabajo. Probablemente, si la señora Maurer dejase el McDonald's en el que trabaja y tratase de buscar empleo en otros restaurantes, lo tendría difícil, y lo mismo ocurriría con un profesor o un médico octogenarios. Cuando se tiene un empleo y se cumple bien con todas las obligaciones que implica, si además el entorno es justo, honesto y flexible, el empleo puede ser sostenible más allá de la edad de jubilación. Por eso, una buena reflexión para quien se jubila debería ser: «¿Puede ser que tenga que buscar trabajo en el futuro?».

Las ganas de trabajar

No todas las personas tienen las mismas ganas de trabajar. Está claro que, para muchos, trabajar es una necesidad, una obligación, pero algo desagradable. Van comprobando cómo pasa el tiempo y cuánto falta para acabar. La hora a la que acaba el trabajo es como un tiro de salida de la fábrica, del comercio o del despacho. Pero también es cierto que muchos se imponen obligaciones en función del horario de trabajo: recoger a sus hijos en el colegio, realizar compras, cocinar, viajar hasta su casa, que puede estar lejos o haber problemas de tráfico complicado.

Para muchas personas, el horario de trabajo es muy concreto e inflexible pero disfrutan de este, de la relación con sus compañeros y compañeras, tratan de hacerlo bien e incluso de aportar iniciativas para mejorarlo. Y seguramente también en algún caso podríamos encontrar el polo opuesto: quien intenta cubrir el mínimo aceptable de temas, quien deja pasar cosas que quizás podrían ser una oportunidad pero requerían un esfuerzo extra, quien intenta perjudicar a sus compañeros de trabajo en la sombra.

No podemos culpar a todas las personas que no rinden al máximo en su trabajo. Debemos pensar en cómo conseguir que los trabajos sean más atractivos, de modo que quienes los realizan vean en ellos un progreso: estabilidad, aprendizaje, valoración del esfuerzo, mejoras futuras (promociones quizás), compensación justa. Uno de los aspectos que más valoran las personas es la formación que reciben para su trabajo. Tras la formación aprecian un compromiso y una voluntad de mantenerlas trabajando y que se les facilite una progresión ascendente en el lugar en el que trabajan.

Evidentemente, las personas que disfrutan con su trabajo no tienen inconveniente en seguir trabajando más allá de la más pronta posible oportunidad de jubilación. Y es lógico también lo contrario: aquellos para quienes el trabajo es una carga aburrida y desagradable estarán deseando desprenderse de ella lo antes posible. Quienes han pasado la mayor parte de su vida trabajando sin ilusión muchas veces no pueden entender que se retrase la edad de jubilación. Lo ven como algo injusto. Ya hemos comentado que no se ha publicitado suficientemente la imposibilidad que supone cubrir los costes de las pensiones y de la sanidad de todo el mundo durante un período tan largo como la evolución ascendente de la esperanza de vida va a requerir. Este es uno de los conflictos más importantes que trata de esconder nuestra sociedad. No quiero pensar en lo que

puede pasar el día en que los gobiernos empiecen a encontrarse ante la imposibilidad de pagar pensiones o sanidad a jubilados mayores sin coberturas privadas.

Durante toda mi carrera profesional he comprobado que muchas empresas han sido sensibles al problema de la motivación para el trabajo y la mejora de la calidad de este. Desde el famoso *just in time*, que permitiría utilizar las ideas e iniciativas de los trabajadores y no solo su capacidad de repetir y repetir los mismos movimientos, cuyo desarrollo y amplia aplicación fueron liderados por empresas japonesas en los años ochenta, hasta la integración de la digitalización y la robotización con las necesidades de formación que esto requiere, hemos visto un esfuerzo en muchas empresas por mejorar el trabajo de sus empleados y estimular su motivación y su satisfacción en el trabajo. Pero queda mucho por hacer.

Trabajando más allá de la edad de jubilación

Este tema depende del nivel de la persona y, por tanto, del tipo de trabajo que pueda desarrollar, pero también del país y su sistema administrativo legal sobre temas de trabajo.

Un empleado de un nivel relativamente bajo, en la mayor parte de Europa, debe jubilarse a la edad oficial de jubilación, aunque, en los últimos años, ha habido casos en los que se han permitido jubilaciones antes de la edad oficial en situaciones en que la empresa necesitaba una reducción importante de su plantilla por razones de reestructuración, para ajustarse a las condiciones propias de crisis económicas.

En el caso de los directivos hemos visto situaciones en las que mantenían su puesto más allá de la edad de jubilación. Si lo estaban haciendo bien y se encontraban en buena forma, no había problema en mantenerlos. Por otra parte, muchas veces ocurre que personas próximas a los 70 años, con sus hijos ya totalmente independizados, pueden tener menos problemas en desplazarse a otro país o en viajar con frecuencia. Fue para mí una gran experiencia, en este sentido, cuando en los años ochenta lancé en China mi escuela de dirección de empresas, CEIBS, y buscaba apoyo de empresas europeas implantadas en el país, descubrir que muchos de los directivos europeos que vivían allí (en aquel tiempo muchos en Hong Kong) rondaban los 70 años. Un día, en una reunión, uno de ellos me dijo: «A muchos de nosotros, si no nos hubiésemos venido a China, nos habrían jubilado».

Muchas compañías importantes deben su lanzamiento en China a personas que tenían muchos años de experiencia en la empresa, que la conocían muy bien en todos los sentidos, a quienes les encantaba trabajar en ella y que aceptaron, sin un coste excesivo, el reto de irse a China y sacarla adelante allí. He de reconocer también que a aquellas

personas les entusiasmó la idea de llevar a China el *management* europeo y apoyaron sin dudar el proyecto. Sin su entusiasmo, el proceso hubiera sido mucho más lento.

Uno de los factores que limitan el hecho de trabajar más allá de la jubilación son los «cazadores de silla». En muchas empresas hay personas que aspiran a ocupar el puesto superior de un colega, se ven como un sucesor natural de él, no ven más oportunidad en la empresa que ocupar la silla que deje libre su compañero cuando se jubile y no se plantean ninguna oportunidad fuera de la empresa en que están. Algunos llevan años esperando a que su colega se jubile. A veces los hay que se hacen amigos y comparten situaciones de este tipo: uno espera la silla de un colega próximo y el otro espera la silla del primero. Las conversaciones giran en torno a temas como: «Podría prejubilarse ya», «¿Cuántos años le faltarán para jubilarse?».

En compañías burocratizadas, en administraciones públicas, en universidades, este tipo de situaciones son frecuentes. Los afectados suelen ser conscientes de ello porque más de uno ha recibido algún comentario del tipo: «El otro día escuché a unos colegas nuestros comentar que quizás podrías prejubilarte. ¿Lo has pensado? Marcos se prejubiló porque había fallecido su padre y fue a hacerse cargo de una pequeña empresa que tenía el padre, pero que le iba bien».

No es lo mismo prejubilarse para hacer algo más enriquecedor que hacerlo para quedarse en casa. Y es muy triste para alguien que se aproxima a su jubilación ver que muchos de sus colegas esperan con ansiedad que llegue ese momento para sustituirlo.

La posibilidad de trabajar

Es lógico que quienes quieran trabajar más allá de la edad de jubilación que practique su empresa piensen en el tema y lo trabajen desde muchos años antes. No es nada fácil jubilarse con 68 años y empezar a buscar trabajo a continuación. Quizá a un directivo le resulte más fácil localizar desde su trabajo otras compañías que podrían necesitar algunos conocimientos que él posee, sin beneficiarse de información privilegiada.

Otra de las joyas en mi arsenal de antiguos alumnos, al que llamaré Ramón y que trabajaba en una empresa de componentes en el sector del automóvil, me comentó que un par de compañías del sector, no competidoras directas pero buenas conocedoras de su compañía, habían valorado su amplia experiencia internacional y le habían ofrecido contratarlo tras su jubilación para que las ayudase en el tema. Ramón había trabajado muchos años en el sector del automóvil, hablaba idiomas, había vivido un tiempo en América Latina y también un año en China y estaba en buena forma física y mental. Asistía como ponente a muchos eventos del automóvil en España y en otros países, y esto contribuía a que fuese bien conocido. En estos actos se le habían acercado altos directivos o incluso propietarios de empresas del sector ofreciéndole trabajo.

Pero lo que más impactó a Ramón fue el hecho de que un empresario, propietario de una empresa no muy grande pero sólida que quería dar un importante salto adelante en la internacionalización y no descartaba alternativas como la adquisición de alguna empresa en Estados Unidos o en China, estaba dispuesto a hacerle un contrato para que se incorporase a la compañía un año más tarde, al día siguiente de su jubilación.

Casos como el de Ramón son posibles, pero eso requiere ser conocido, valorado y estar en forma. Con todo, solo podría considerarse prudente para Ramón, muy interesado en seguir trabajando más allá de su edad de jubilación, buscar una compañía abierta a esto desde unos años antes.

Nos ha surgido un tema importantísimo, que es lo que en inglés se conoce como *networking*, que quiere decir estar en una red de contactos. Evidentemente, nuestro amigo Ramón, por la vía de ser un ponente en muchos eventos del sector del automóvil, era conocido y accesible para muchas empresas de su sector. Ser conocido y tener prestigio sin duda abre puertas, ya que es una forma de ser valorado, discretamente «entrevistado» y, si todo encaja bien, incluso recibir ofertas.

El *networking* es utilizado a veces por jubilados para trabajar a tiempo parcial como asesores e incluso, en algunos casos, como consejeros. La rotación es algo que está aceptado y es, en realidad, un requisito en los Consejos. Hay muchos consejeros que han superado la edad de jubilación pero su preparación es excelente, su experiencia, valiosísima y están en buena forma. Muchos de estos consejeros a veces dedican también parte de su tiempo a asesorar empresas de forma estable o caso por caso. En algunas situaciones, su remuneración está relacionada con los resultados de la empresa.

Pero también puede resultar difícil que te propongan ser consejero de buenas a primeras tras la jubilación. Hay quienes practican el trabajo de consejero colaborando como tales en una ONG o en proyectos sociales sin ánimo de lucro. Es una forma de incorporar la experiencia como consejero en el currículum y en el activo profesional.

El plan de pensiones emprendedor

Ya he comentado que no podemos confiar en los planes de pensiones públicos y que incluso los privados pueden tener sus problemas, bien porque la esperanza de vida crezca muy por encima de la utilizada para calcular el plan, bien porque las compañías que ofrecen los planes puedan cometer errores en sus inversiones en los fondos destinados a cubrir esos planes a lo largo de los años, o bien por razones de tipo económico a nivel nacional o internacional (crisis, períodos de inflación, problemas políticos, etc.). Por tanto, nos ha de preocupar cómo cubrir nuestras necesidades durante nuestra vida después de la jubilación.

Quiero ofrecer una idea más, que es la de invertir en proyectos de nuevas empresas. Una nueva empresa innovadora que resuelva de una forma creativa una necesidad que interese a muchas personas puede alcanzar un valor importante, y esa es la idea de este concepto, buscar la forma de invertir en ese tipo de proyectos: *start-ups* con potencial. Si se es capaz de colocar cada año unas cantidades razonables para ayudar al lanzamiento de nuevas empresas y muchas de estas crecen y consiguen resultados, el valor de la inversión se multiplica notablemente con el tiempo. Quien sea capaz de hacer esto puede ir invirtiendo en participaciones de este tipo de empresas, liquidando algunas participaciones y guardando otras que tengan más potencial a largo plazo para liquidarlas en el futuro. A este proceso lo he llamado «crear un plan de pensiones emprendedor». Esas pensiones son, naturalmente, el resultado de ir vendiendo participaciones en empresas con valor, cobrando dividendos o incluso alguna remuneración por estar en su Consejo.

Howard Stevenson, profesor de la Harvard Business School, fue quien lanzó allí en los primeros años setenta un curso sobre la creación de empresas. Él ya explicaba entonces que invertía sus ahorros en la creación de nuevas empresas. A principios de

este siglo anunció que para él había sido un éxito e incluso publicó que, entre 1965 y 2001, invirtió en ochenta lanzamientos de empresa, lo que había supuesto una forma fantástica de afrontar su jubilación. Hay otros inversores que han publicado sus inversiones y sus resultados, y algunos superan las cien inversiones, alguna de las cuales se ha multiplicado por cien en el momento de deshacerse de la participación adquirida. Howard Stevenson siguió dando clases y conferencias en Harvard y por todo el mundo muchos años después de su edad de jubilación y su aportación global al apoyo al mejor conocimiento de la iniciativa emprendedora ha sido una contribución social relevante.

Los *business angels*

A los inversores que aportan cantidades moderadas para la creación de nuevas empresas se les llama *business angels* (padrinos inversores). Para quienes tienen una idea creativa, poder transformarla en una empresa gracias a que alguien aporte los fondos necesarios es casi un milagro, y quizás de ahí viene el llamar «ángeles inversores» a quienes lo hacen posible. Normalmente los *business angels* aportan cantidades que pueden ir de los 10.000 a los 50.000 euros. Financiar una *start-up* con potencial suele requerir entre 200.000 y 300.000 euros (tras ver muchos casos creo que estos son los fondos necesarios para pasar de la idea al momento en que se alcanza la evidencia de que el proyecto es bueno y la respuesta del mercado es positiva). Eso quiere decir que, para lanzar un nuevo proyecto, pueden hacer falta varios *business angels*, que pueden invertir juntos con un acuerdo entre ellos o cada uno por su lado.

Hay profesionales que eligen este tipo de dedicación tras su jubilación. Aunque todavía es una actividad reducida, el número de *business angels* va creciendo. Pero no es aconsejable esperar hasta la jubilación para ponerla en práctica. Yo me atrevería a recomendar que, aunque uno tenga una buena carrera profesional, explore la idea de ser un *business angel* e incluso que la practique aunque sea con una dedicación muy parcial. A medida que se vaya percibiendo un posible final a esa carrera de ejecutivo (con una posible jubilación), puede ser recomendable ir incrementando la dedicación a *business angel*.

Ejerciendo como *business angel*

¿Qué necesita un *business angel*? Pues parece que este trabajo requiere siete características importantes:

1. Tener una fuente de proyectos para estudiar y con el tiempo invertir en ellos.
2. Haber desarrollado una capacidad de analizar este tipo de proyectos.
3. Haber desarrollado también una capacidad de transformar ese análisis en valor, teniendo una idea de cuánto puede llegar a valer esa nueva empresa en determinados momentos y, en función de esto, qué valor puede dársele en su fase inicial, en el momento de invertir.
4. Es muy importante saber estructurar buenos acuerdos con los emprendedores y con otros posibles socios. El lanzamiento de una nueva empresa es un momento de emociones e ilusiones, pero hay que concretar acuerdos que tengan en cuenta todas las posibilidades, desde la venta de una empresa con gran éxito hasta la liquidación de una empresa fracasada.
5. Todo esto requiere también una buena capacidad negociadora.
6. Puede ser muy interesante tener una cierta intervención en el proyecto, aportándole experiencia, visión independiente y contactos.

Finalmente hay que saber salir en un momento adecuado, de forma que sea positivo para los emprendedores pero también para la creación de un patrimonio consolidado para el *business angel*.

¿Cómo se puede crear un flujo de proyectos? Una de las claves es integrarse en *networks* adecuados. Hoy empiezan a existir las llamadas «redes de *business angels*», que son asociaciones de personas que quieren desarrollar esa actividad y que cuentan con un gestor que se encarga de atraer y preseleccionar proyectos de emprendedores. Estas redes pueden surgir entre exalumnos de una escuela de negocios o una facultad universitaria, miembros de asociaciones empresariales, cámaras de comercio o incluso instituciones públicas interesadas en estimular el emprendimiento como forma, entre otras cosas, de crear empleo.

Valorando una *start-up*

La valoración de una *start-up* no es nada fácil. A veces hay proyectos que tienen mucho sentido para el mercado pero, por razones difíciles de entender, los clientes lógicos no se deciden a dar el paso adelante que implica cambiar a ese nuevo producto, servicio o proceso. La compra por Internet es posible desde hace muchos años, por ejemplo, pero a los mercados les cuesta cambiar de sistema. Muchas *start-ups* con modelos muy interesantes de comercio *online* han fracasado por la imposibilidad de mantenerse activas sin prácticamente ingresos durante períodos mucho más largos que los previstos en el proyecto. Lo mismo ha ocurrido con proyectos de atención médica *online*, de enseñanza *online*. El *Financial Times*⁴ anunció en un artículo que se había lanzado en China una *start-up*, Alibaba.com, creada por el emprendedor Jack Ma, de 35 años, y financiada con la ayuda de compañías como Goldman Sachs y Fidelity. El éxito de Jack Ma como emprendedor es espectacular y la creación de valor para sus accionistas, una de las mayores de la historia de la creación de empresas. Pero como se podía deducir hace casi 20 años, Jack Ma se aseguró financiación para mantener su modelo de negocio activo y creciendo muchos años sin beneficios relevantes.

En 1991, con mi colega de la Harvard Business School Richard Rosenbloom escribimos un caso sobre la fotografía electrónica.⁵ Entonces prácticamente toda la fotografía se apoyaba por medios químicos sobre láminas de plástico. Pero el concepto tardó años en dominar el mercado y compañías como Kodak acabaron quebrando por su incapacidad de hacer el cambio tecnológico a tiempo.

Hoy hay emprendedores como Elon Musk, de Tesla, que, gracias a una imagen de capacidad de innovar disruptivamente en un sector como el del automóvil, se atreve a lanzarse a la fabricación de automóviles en gran volumen levantando miles de millones de dólares para su *start-up*. No está exento de comentarios que ponen en duda su modelo, pero es evidente que hay en la actualidad quienes confían en su capacidad de salir adelante.

La manera profesional de valorar una *start-up* es elaborar una proyección sobre cómo generará valor y calcular el valor actualizado de ese flujo. Es posible que haya uno o dos años con pérdidas al inicio del proyecto y luego empiecen los beneficios. Naturalmente los beneficios muy futuros tienen menos valor. Personalmente, cuando veo que una

start-up no genera beneficios hasta el quinto año, algo en mi inconsciente me plantea una cierta falta de confort. Solo me surgen impresiones negativas. Por otra parte, debería ser más fácil predecir los primeros dos o tres años que algo que ocurrirá mucho más allá. El valor es algo que al final es el fruto de una negociación, en la que los emprendedores suelen parecer demasiado optimistas y los inversores, en cambio, un poco pesimistas. Estamos sin duda en un entorno difícil y la valoración de una *start-up* continúa siendo, como hace muchos años, algo bastante difícil.

¿Cómo estructurar la inversión?

Cuando un grupo de *business angels* acepta participar en una *start-up*, el siguiente paso es ver cómo se estructura la propiedad de la nueva empresa y los derechos que tienen todas las partes involucradas. El problema no es fácil, porque una primera dificultad es valorar el proyecto en el que se va a invertir. En realidad, el mejor dato del que se dispone, aunque puede variar con el tiempo, son los fondos necesarios para lanzar el proyecto y llevarlo hasta un momento de crecimiento sólido y, a la larga, de rentabilidad. Es siempre difícil decidir qué parte les toca a los emprendedores que han aportado el proyecto, pero no suelen tener fondos para invertir. Entre los aspectos para negociar está el salario que cobrarán una vez que se lance el proyecto. Una combinación de estimación de la calidad del proyecto y el esfuerzo que estén dispuestos a realizar los emprendedores puede ayudar a mejorar su participación. A veces hay emprendedores que aceptan trabajar sin sueldo hasta llegar al punto muerto (viviendo de sus ahorros o del apoyo de su familia), y esto suele estar muy bien visto por muchos inversores.

Puede que algún inversor aporte una cantidad relevante (más del 50 % de la inversión, por ejemplo) y que desee tener la mayoría de las acciones, con todo lo que eso implica. Puede haber un grupo de *business angels* que inviertan juntos y decidan nombrar representante a uno de ellos (cargo que podrá rotar), y si ese grupo supera el 50 % de lo aportado, querrán también tener la mayoría. Todos estos temas requieren negociaciones, mediaciones y, sobre todo, cláusulas en los estatutos de la sociedad que se va a crear.

Los emprendedores pueden tener acceso a un incremento de su participación si el proyecto evoluciona muy bien. La experiencia demuestra que los *business angels* son muy cuidadosos con su inversión y que, en las primeras etapas, quieren controlar muy de cerca qué pasa con su dinero. En el momento en que las cosas van bien y ven la posibilidad de conseguir una plusvalía importante suelen ser más flexibles con los

emprendedores e incluso están dispuestos a mejorarles su participación con el fin de mantenerlos bien motivados y que generen más valor para todos.

Las aportaciones de un business angel

La primera obviamente son los fondos necesarios para lanzar la *start-up*. Pero un *business angel* puede prestar un gran apoyo a una *start-up*. Un seguimiento próximo, pero no un exceso de control, sino una ayuda oportuna. Un *business angel* tiene experiencia, contactos, en muchos casos hasta prestigio general o en sectores o subsectores concretos. Puede acompañar en una negociación con un banco, abrir la puerta de un cliente potencial, puede aconsejar cómo actuar en momentos complicados. Pero debe mostrar confianza en los emprendedores y tratar de entusiasmarlos valorando cualquier aspecto positivo que estos aporten. Por desgracia hay muchos *business angels* que se concentran en seguir solo el uso de fondos y hacen mil preguntas cada vez que los emprendedores van a dar un paso que implica consumir fondos. La sensación de estar hipercontrolado muchas veces frena el avance en temas oportunos aunque con cierto riesgo.

Carla Sampler y Cynthia Corby, al acabar su programa máster en una importante escuela de dirección de empresas americana, lanzaron una *start-up* en el sector del turismo de compras. Su base era Nueva York. Jeffrey Miller se sumó al proyecto como *business angel* y, como tenía experiencia en el tema y era conocida por otros *business angels*, dos más le siguieron; la aportación, de 200.000 dólares en total, fue suficiente para lanzar la empresa. Jeffrey Miller propuso a Carla y Cynthia crear un pequeño Consejo para la *start-up* en el que estarían él y los otros *business angels* que lo habían acompañado en el proyecto. Uno de ellos se había jubilado de un banco en el que había pasado sus últimos 20 años. Otro, también jubilado, había trabajado en una empresa consultora que le requirió trabajar en Londres, São Paulo, Dubái y Nueva York. A los tres les encantó el equipo formado por las dos emprendedoras y afrontaron con ilusión y ganas de trabajar la idea de invertir juntos en el proyecto.

Jeffrey acordó con las emprendedoras unas fechas para reunirse como Consejo mensualmente, pero con flexibilidad en caso de que alguna de ellas tuviese que viajar o surgiese una reunión importante con un cliente potencial. Los tres consejeros acordaron no intervenir individualmente en el proyecto e hicieron un análisis entre ellos sobre cómo podrían ayudar a las emprendedoras. De este análisis surgieron una serie de

posibles contactos que podrían ser clientes potenciales o aportar ideas sobre cómo abordar mejor el mercado. Tras comentarlo con las emprendedoras, estas mostraron claramente su interés en que Jeffrey las acompañara a algunas de las reuniones.

Jeffrey y sus dos colegas debatieron el tema de cómo abordar a sus contactos. Por un lado era fácil decir que les recomendaban a unas emprendedoras muy bien preparadas y con un buen proyecto de *start-up*. Pero, por otro lado, Jeffrey debía decir que él era uno de los accionistas. En esto le ayudó el concepto de *business angels* y el hecho de haber descubierto el proyecto a través de una red de *business angels* creada por la prestigiosa universidad donde se habían graduado Carla y Cynthia. Jeffrey descubrió que este punto caía en general bien, que muchos de sus contactos se interesaban por participar también en esta red y, por supuesto, la gran mayoría recibían con interés a las emprendedoras.

No tardaron mucho tiempo en descubrir que la oferta concreta que hacían las emprendedoras no acababa de convencer, pero las dudas de los clientes potenciales las llevaron a modificar algo la oferta y el tema empezó a funcionar. El ajuste del proyecto supuso un pequeño atraso, algunos gastos no previstos, principalmente en apoyo informático, pero el seguimiento cercano de Jeffrey y sus buenos contactos con la banca llevó a conseguir un préstamo (con el aval de Jeffrey y de sus socios) que permitió mantener las participaciones de los accionistas y sacar adelante el proyecto.

La situación que refleja este caso es muy frecuente. La idea del negocio que se han planteado los emprendedores no es exactamente lo que necesita el mercado, pero está cerca. Es crucial escuchar bien a los clientes potenciales y ver cómo se puede modificar la oferta para que les interese. Muchas *start-ups* mueren en ese período de búsqueda de encaje en el mercado porque los accionistas ven que se han consumido los fondos que aportaron y que han de invertir más, lo que los lleva a pensar que ya han arriesgado suficiente, aceptarlo como pérdida y preferir que se liquide la empresa antes que adquirir con ella alguna responsabilidad que pueda resultar cara o inconveniente.

¿Cómo salir de una nueva empresa?

El objetivo de los *business angels* es ganar dinero con su inversión en una *start-up*. Mi impresión, tras muchos años siguiendo estos procesos, es que quienes practican esta actividad de forma muy parcial (pocas inversiones como *business angel*) suelen tener cierta prisa en abandonar su inversión. Por otro lado, quienes son *business angels* profesionales y dedican una parte muy importante de su tiempo a este tema suelen tener una perspectiva de más largo plazo y capacidad de esperar a que el valor invertido se multiplique de forma importante.

Un buen *business angels* evitará siempre que su decisión de salir sea una sorpresa para los emprendedores. Sin embargo, muchas veces los emprendedores se sienten cómodos trabajando en su proyecto, viéndolo avanzar, y les resulta incómodo que un *business angels* quiera salirse de la empresa por las incertidumbres que esto lleva asociadas. Como es lógico, la salida de los inversores, *business angels*, empresas de capital riesgo u otros es algo que suele y debe planearse desde el momento en que se realiza la inversión. Un *business angel* puede estar en minoría en el accionariado, lo que podría llevarle a la imposibilidad de salir si la salida no se planeó en la entrada.

La salida puede planearse a partir de un tiempo determinado o al alcanzarse unas condiciones pactadas. En algunos casos, los *business angels* pueden tener una cláusula de arrastre que les permita, transcurrido un período, vender, aunque sean minoritarios, y los emprendedores deban vender parte de sus acciones para permitir que el comprador tenga mayoría en la propiedad.

James Cook y Alfredo Chillida, dos químicos con experiencia, James en una empresa de productos químicos de especialidad y Alfredo en productos químico-farmacéuticos, decidieron lanzar una empresa junto con un compañero de carrera de Alfredo que trabajó con él en la empresa de productos químico-farmacéuticos y siguió allí cuando Alfredo decidió hacer un programa máster. Lucas Ferrer, el químico amigo de Alfredo, le había explicado a este un proceso de fabricación que podía conseguir ahorros importantes. Requeriría ciertos cambios de procesos, algún cambio de equipos y formación de los operarios, pero abarataría los costes de forma relevante. Lucas indicó que sus jefes, en la empresa en que trabajaba, no habían mostrado ningún interés cuando les explicó el tema y él consideraba que era una oportunidad para independizarse y difundir su idea.

James, Alfredo y Lucas tuvieron varias reuniones y llegaron a la conclusión de que podía tener mucho sentido montar una pequeña planta especializada en unos pocos productos de precio muy alto, pero poco consumo total, que les permitiría conseguir dominar un nicho de mercado a muy buen precio y excelente calidad.

Prepararon un proyecto, lo presentaron en una reunión de *business angels* y dos de ellos mostraron interés. Su proyecto requería una inversión de 400.000 euros y los dos inversores solo llegaban a los 100.000. Explorando algunos fondos de capital riesgo para *start-ups* encontraron uno dispuesto a colocar los otros 200.000 euros.

Empezó entonces una negociación. La primera propuesta que recibieron los emprendedores fue que la empresa de capital riesgo tomase por sus 200.000 euros el 60 % de las acciones, los *business angels* tomasen por sus 100.000 euros el 30 % y a ellos les quedaba un 10 %. Naturalmente los inversores estuvieron dispuestos a negociar y concretaron que la empresa de capital riesgo se quedaba el 51 %, los *business angels* el 25 % y un 24 % para los emprendedores. Se entró entonces en buscar una serie de cláusulas que protegieran muchos derechos de un socio mayoritario para la empresa de capital riesgo, lo que redujo su participación al 40 %, los *business angels* fijaron su tope en un 20 % y quedó, por tanto, un 40 % para los emprendedores; este fue el punto final.

Los emprendedores entendieron que o lo tomaban o lo dejaban todo, aunque tenían la impresión de que si cumplían bien con el plan que habían presentado a los inversores, probablemente podrían negociar su participación al alza de alguna forma.

Tres años más tarde, a mediados de 2017, las cosas iban muy bien y los emprendedores veían muestras de satisfacción y tranquilidad en los socios. Los emprendedores, sin embargo, tenían la impresión de que se empezaba a pensar en una posible salida por parte de los socios. Una empresa le había ofrecido a la compañía de capital riesgo comprarle su participación en la empresa o, mejor, comprar la totalidad de la empresa. En principio no estaba claro que el proceso fuese adelante porque la oferta no acababa de satisfacer a la empresa de capital riesgo ni a los *business angels*, pero aquello podía evolucionar y verse obligados a vender. Para ellos esto tenía un aspecto positivo, se hablaba de cantidades relevantes, pero también un aspecto negativo: se quedarían sin un trabajo que veían cada día cómo creaban valor.

Volviendo al título del capítulo, «El plan de pensiones emprendedor», una recomendación que claramente sugiere la experiencia es, en general, no tener prisa por salir de una nueva empresa una vez que está funcionando. Si el nuevo modelo de

negocio funciona bien, pensemos que un buen modelo de negocio es global y, por tanto, la nueva empresa se enfrenta a un mercado potencial enorme. Si tenemos bien planteada desde el principio la oportunidad de salir, mantengamos las participaciones con más potencial, como nuestros ahorros para el que puede ser un largo período de jubilación. Quien se hubiese salido de Inditex hace veinte años o de Alibaba hace diez habría perdido un valor muy importante. Continuar como accionista de empresas con buen desarrollo permite obtener fondos como dividendos o, si las empresas cotizan, vendiendo algunas acciones, pero seguir manteniendo un patrimonio.

Por cierto, para utilizar estas participaciones en *start-ups* que llegaron al éxito, lo ideal es que en algún momento oportuno la empresa salga a bolsa. Los mercados de capitales son muy peculiares. Hay momentos en que tienen gran apetito de empresas y aceptan incluso empresas muy pequeñas. En otros momentos es mucho más difícil salir y solo es posible para empresas muy consolidadas y de notable dimensión. Si uno observa la capitalización y el nivel de ventas de las empresas que cotizan, puede observar claramente esta realidad: algunas compañías son muy pequeñas. Este fenómeno es internacional y hay momentos en que empresas relativamente pequeñas pueden salir al NASDAQ, por ejemplo, y por supuesto a otras bolsas, en distintos lugares del mundo.

Este es un fenómeno que conviene seguir y analizar con cuidado. Cotizar en bolsa da, por una parte, liquidez y, por otra, una cierta imagen positiva porque es evidente que la cotización lleva a la necesidad de estar bien auditado, suministrar información y ser analizado con cierta frecuencia por expertos. No es fácil para una *start-up* salir a bolsa, pero superada la fase inicial, una vez que se alcanza la etapa del crecimiento, con el concepto de negocio claro y aceptado por el mercado, hay momentos en que esto es posible y positivo. Si miran las listas de empresas cotizadas, es posible ver algunas cuya valoración es de dos dígitos en millones de euros, con ventas que no llegan a los cien millones, al lado de otras con valoraciones de cinco dígitos en millones y ventas de varios miles de millones; por tanto, esta es una alternativa de salida de socios, nada fácil, pero posible en algunos momentos.

Una *start-up* generada en el interior de Abengoa, Telvent, fruto de la habilidad emprendedora de Manuel Sánchez, gerente entonces de Telvent fue la primera empresa española que cotizó en el NASDAQ. La primera empresa china en salir al NASDAQ fue Mindray, una *start-up* que había sido creada por el emprendedor Xu Hag. En ambos casos, el objetivo principal de los emprendedores era la penetración en el mercado

americano, cosa que para unas empresas relativamente nuevas, intensivas en tecnología, nacidas en España y en China respectivamente, no era nada fácil. En ambos casos, la cotización en el NASDAQ fue de gran ayuda para su desarrollo posterior, particularmente a nivel internacional.

El contenido del plan de pensiones emprendedor

Hemos mencionado ejemplos de personas que preparan su jubilación diversificando su patrimonio. Claramente el análisis de muchos casos, a nivel internacional, lleva a pensar que una diversificación del patrimonio es aconsejable. Esta diversificación incluye aspectos como el inmobiliario, la inversión en bolsa, la inversión en *start-ups*, inversiones en oportunidades financieras y mantener una parte en depósitos bancarios o cuenta corriente. Pero además es bueno si esto se hace a nivel internacional. Gestionar una diversificación de este calibre requiere preparación, pero tenemos muchos años para preparar una actividad con contenido más allá de la jubilación.

Max Reiner recibió una oferta, en los primeros años ochenta, para ser profesor en la facultad de economía de una importante universidad de China. No era un trabajo a tiempo completo pero le requería pasar tiempo allí. Su universidad, en Nueva York, le autorizó porque le interesaba que sus profesores conociesen con cierta profundidad la realidad de China. Para Max, el proyecto resultó muy interesante desde todos los puntos de vista (sobre todo económico, porque su universidad americana le mantuvo el sueldo y la universidad china, además de hacerse cargo de sus gastos de viaje y estancia, también le aseguró una retribución importante). Viajar con frecuencia y con doce horas de diferencia horaria entre Nueva York y Pekín era duro, pero la experiencia de trabajar en China con alumnos de gran calidad que se manejaban en inglés y con la posibilidad de entrevistarse con empresarios, funcionarios públicos, profesores, chinos de alto nivel, era un aprendizaje extraordinario.

En 1996 Max decidió comprar una casa, una vivienda privada de calidad, en la zona de Pekín donde se ubicaba su facultad, que era una zona con gran crecimiento; había un gran número de empresas internacionales estableciéndose en aquella zona y, por tanto, una cantidad relevante de directivos internacionales también trabajando por allí. No le costó nada poner en alquiler la vivienda a un precio de mercado pero que era atractivo. Una empresa del sector inmobiliario establecida en China por un europeo con muchos años de experiencia en aquel país fue una ayuda extraordinaria: la propia empresa se cuidaba de cobrar el alquiler y resolver cualquier aspecto administrativo o de mantenimiento.

En 2006, a dos años de los Juegos Olímpicos de Pekín, Max pensó que era el momento de desinvertir. Él seguía yendo a China con frecuencia y apreció el entusiasmo que siempre acompaña a los Juegos Olímpicos, la notable mejora de infraestructuras, el estímulo generalizado de la economía, el incremento en el número de empresas extranjeras que invertían en China. Consiguió en dólares dos veces y media la inversión que había realizado diez años antes. Calculó que, con los ingresos netos que había conseguido más el incremento de valor, la tasa acumulada de retorno se acercaba al 15 %.

Max no esperaba un hundimiento del mercado pero en algún momento aquel *boom* inmobiliario podía frenarse o el Gobierno podría poner trabas administrativas para moderarlo. Por el momento depositó los fondos en el banco. No tenía claro qué hacer con ellos. Ya tenía dos apartamentos en Nueva York y no sabía si era el mejor momento para adquirir un tercero. En varias conferencias a las que había asistido, colegas suyos economistas importantes y algún premio Nobel parecían esperar una caída de la economía, que en aquellos momentos se movía a buen ritmo en Estados Unidos. Max decidió dejar los fondos en el banco. Tenía algunas inversiones en bolsa, pero no le parecía oportuno incrementarlas. También formaba parte de una red de *business angels*, con la que estaba satisfecho, pero pensaba que debía mantener su diversificación de patrimonio.

Hacia 2007 se empezó a ver que la economía sufría una cierta caída y en Estados Unidos el sector inmobiliario empezó a acusarlo. En 2008 Max pensó que ya era un buen momento para entrar en la compra de otro apartamento en una buena zona de Nueva York, próxima a la Universidad de Columbia, cosa que concretó a principios de 2009. Cuatro años más tarde, aquel apartamento había estado alquilado siempre y su valor de mercado se había incrementado un 30 %. Max había cumplido sus 70 años en 2010. Se sentía satisfecho con el montaje patrimonial que había construido. Su universidad lo contrataba parcialmente como consultor para dar algunas clases en programas relacionados con economía internacional. Entre eso, la cuidadosa gestión de su patrimonio y el esfuerzo por mantenerse al día, asistiendo a eventos de su universidad y otros de los muchos que tenían lugar en Nueva York, Max consideraba que se encontraba en buena forma y disfrutaba de su actividad. Para él era importante recibir una evaluación positiva de su trabajo en la universidad y, sobre todo, ver que muchas de

sus ideas eran aceptadas en las discusiones que tenían lugar al evaluar proyectos en la red de *business angels*.

Max es un buen ejemplo de diversificación, si bien en su tema más importante, el inmobiliario, elimina la diversificación internacional y lo concentra cerca de donde vive. En los otros temas, como la red de *business angels*, puede haber diversificación, pero desde el punto de vista de gestión no requerirá, en la mayoría de los casos, viajar. Es importante que a Max le preocupe estar en forma. Eso debería preocuparnos a todos y establecer soluciones al tema.

La autoevaluación no es aconsejable. Desgraciadamente, además, no siempre somos conscientes de que perdemos capacidades. El problema es que, con el incremento de la esperanza de vida, podemos caer en la tentación de embarcarnos en temas para los que no disponemos del nivel de capacidades que teníamos unos años atrás. Por tanto, es importante que alguien nos valore, nos aconseje y que montemos a tiempo la estructura de soporte.

En muchos casos puede ser un hijo, o varios hijos, que son quienes en algún momento accederán al patrimonio bajo gestión. Puede haber casos en que los hijos no tengan interés o capacidad para este tipo de trabajo. He visto un caso en que el hijo de un gran empresario era músico, muy trabajador y preocupado por tener éxito, pero como tal. En un caso así es necesario disponer de algún asesor, a quien será necesario retribuir. Este asesor deberá ser honesto, buen profesional y tener motivación para gestionar bien. Sin duda existen personas capaces de hacer bien este trabajo, incluso empresas de servicios de asesoramiento que pueden cumplir esta función, pero estamos hablando de algo difícil y que, a partir de cierto momento, quizás no podamos controlar bien. Por eso hay que meditar qué queremos hacer con nuestro patrimonio y cómo vamos a gestionarlo.

Manteniéndose en forma

Una gran duda que tenemos todos a medida que nos hacemos mayores es si nos podremos mantener en forma (física y mental), hasta cuándo y, sobre todo, si nos daremos cuenta de que estamos perdiendo esa forma.

Es obvio que hay una gran variedad de casos. Personas de 60 años que se agotan viajando o asistiendo a una reunión de cuatro horas, se olvidan de cosas importantes, no se aclaran con el móvil, y personas de 90 que andan rápido, viajan sin problemas y te responden un *email* desde su móvil. Esta evolución puede tener condicionantes genéticos o relacionados con la salud, pero ¿podemos hacer algo?

Hace poco recibí un libro escrito por Mariano Puig en el que habla de la historia de su empresa, una compañía líder internacional en moda y fragancias de prestigio, con marcas como Carolina Herrera, Nina Ricci, Paco Rabanne o Jean Paul Gaultier. Mariano Puig titula su libro *Antes de que la memoria me abandone* y no esconde su edad: 90 años. Pero la obra pone de manifiesto su extraordinaria capacidad de valorar situaciones empresariales, comprender la evolución, apoyar la globalización y seguir relacionado con estas realidades. Y, como dice el título, sin que la memoria lo haya aún abandonado.

Las personas que alcanzan una edad avanzada en plena forma mental es porque se comprometieron a mantener esta forma y buscaron la manera de seguir formándose, de continuar en contacto con personas que les produzcan un impacto estimulante y de, practicar reflexiones que les lleven a una humilde autoevaluación («¿Qué cosas pude decir correctamente en la reunión? ¿Dejé hablar tranquilamente a los demás? ¿Me enrollé con historias mías del pasado, irrelevantes para ellos?»).

Mantenerse en buena forma física es otro aspecto en el que no entraré porque no he profundizado en su análisis. Es obvio que la alimentación juega un papel importante y también hacer algo de ejercicio físico. Mantenerse activo teniendo un trabajo empresarial (como consejero, alto directivo o consultor) requiere moverse y viajar. Cuando alguien se maneja bien viajando (conexiones en aeropuertos, desplazamientos en grandes ciudades) se cansa mucho menos y se siente cómodo continuando con esa actividad en edades avanzadas.

Ya he comentado que el *networking* ayuda a todo esto: el formar parte de grupos (exalumnos de una buena universidad o escuela de dirección de empresas; asociaciones

profesionales; asociaciones de sectores industriales, comerciales o de servicios, etc.). Por un coste relativamente bajo se puede pertenecer a estas asociaciones (algunas son sin coste) y es posible recibir más de una convocatoria semanal para eventos que te mantienen al día, pero, además, te suponen ese esfuerzo intelectual que mantiene tu cerebro en forma e incluso te facilitan el acceso a oportunidades de participar en proyectos interesantes.

La ética y la gestión del patrimonio

La ética debe impregnar todo plan de pensiones emprendedor.

Me gusta recordar desde hace muchos años a mis alumnos que hay que hacer las cosas bien (profesional y legalmente, de forma socialmente responsable) por una cuestión de ética. Pero, además, porque si no lo hacemos bien, se sabrá, más pronto o más tarde, porque la confidencialidad no existe. Podríamos citar montones de ejemplos. El sistema legal norteamericano está emitiendo en 2017 sus condenas a ingenieros del Grupo Volkswagen que incurrieron en el famoso caso Dieseltgate. Las malas prácticas se iniciaron en 2006 y probablemente todos los implicados pensaron que el tema siempre sería confidencial. James Liang ha sido el primer condenado por el tema en Estados Unidos: el juez ha dictaminado para él una pena de tres años de cárcel más una multa importante. A la condena de este ingeniero le sucederán la de varios más, diez años después de cometer su error.

Sabemos que el problema no supone un gran impacto negativo para la sociedad y que esto ha sido apreciado porque Volkswagen sigue siendo una de las marcas más rentables del mundo tras haber pagado sanciones importantes y haber reconocido sus errores. Pero es evidente que quienes decidieron –seguramente en grupo– cometer el error pensaron que el tema nunca saldría a la luz.

Cada día aparece en la prensa alguna irregularidad, casi siempre cometida con el objetivo de ahorrar impuestos, pero a veces también implica pagos a funcionarios públicos para conseguir la adjudicación de proyectos u otras ventajas. En muchas ocasiones no sabemos por qué muchos años más tarde se descubren con todo detalle incorrecciones que se cometieron en su día y, con ellas, la lista de personas que formaban parte del equipo directivo y del Consejo de Administración. He conocido casos en que algún miembro de un Consejo de Administración no tenía ni remota idea de

que aquel acto llevado a cabo muchos años atrás y que fue aprobado por el Consejo había implicado el pago de comisiones a algún político y que estas comisiones se habían pagado en dinero negro. El fenómeno afecta a Asia, Europa, América y África, es un problema global y sorprende ver a directivos importantes como el presidente y propietario del gigante Samsung, Lee Jae-Yong, condenado a cinco años de prisión (en agosto de 2017) acusado de haber entregado más de 5 millones de dólares a altos cargos del Gobierno de Corea del Sur para que le facilitasen procesos administrativos. ¿Cómo pudo pensar el señor Lee Jae-Yong que un movimiento de 5 millones de dólares podría pasar inadvertido fácilmente en la contabilidad?

Desgraciadamente, mucha gente sigue pensando que se pueden hacer trampas impunemente. ¡La confidencialidad no existe! Debemos conseguir buena relación en el ámbito político, pero sin pagar comisiones; los políticos han de cumplir sus obligaciones con diligencia y profesionalidad, hacer las cosas bien, explicarlas bien y gestionarlas bien. Lo mismo ocurre con clientes importantes o proveedores importantes.

Pensemos en lo triste que puede resultar que te jubiles a los 70 años, en buena forma, con un cierto prestigio en tu entorno, con la posibilidad de tener una cierta actividad en una variedad de temas y que, súbitamente, se destape en la prensa un asunto turbio, en que se intentó engañar a la Hacienda pública, y entre los implicados aparezca tu nombre. Probablemente entonces sí que se ha acabado todo. Recordemos siempre que hay que hacer las cosas bien por una razón de ética, pero además porque, insisto, la confidencialidad no existe y cualquier chapuza se acaba sabiendo.

¿Montamos el plan de pensiones solos o en grupo?

Esta es una pregunta muy lógica. Si compramos un plan de pensiones privado a una compañía de seguros, pasamos a integrarnos en un grupo enorme de personas que comparten nuestra preocupación y la compañía de seguros gestionará el proyecto para todos. Eso no quiere decir que quienes se jubilaron en el año 2000 recibiesen un mejor trato que quienes se jubilen en 2020. Pero cuando pasamos a un montaje un poco más complejo, como el que hemos venido llamando «plan de pensiones emprendedor», válido únicamente para personas más preparadas, podemos considerar montárnoslo para nosotros o conseguir un pequeño grupo y montárnoslo conjuntamente para el grupo. Mi consejo sería, de poder hacerlo, hacerlo en grupo. Esto no es nada fácil. Tampoco es necesario destinar todo el patrimonio a la inversión en grupo.

Ray Hampler, Marc Lubenstein y Rob Park se hicieron amigos mientras cursaban un programa máster en una prestigiosa escuela de Boston. Ray era holandés; Marc, danés y Rob, americano. Tras el MBA, los tres consiguieron trabajo en el campo financiero en Nueva York y mantuvieron su relación de amistad. Aunque todos tuvieron que pasar períodos de su carrera profesional en otros lugares del mundo, el centro geográfico de su vida siempre fue Nueva York, particularmente a medida que se casaron y tuvieron hijos. Tras asistir a una conferencia organizada por su universidad sobre la inversión en temas de iniciativa emprendedora, consideraron la posibilidad de invertir conjuntamente pensando en su posjubilación.

Lo comentaron con un antiguo profesor, de cerca 70 años, y este no solo se prestó a ayudarles, sino que les dijo que se uniría al grupo. Calcularon que entre los cuatro podían reunir 3,8 millones de dólares a partes iguales. Alguno tenía algo más de patrimonio, pero lo seguiría gestionando por su cuenta. De los 3,8 millones de dólares decidieron que 2,8 millones los dedicarían a temas inmobiliarios, no invertirían en bolsa,

dedicarían 600.000 dólares a invertir en *start-ups* y guardarían el resto en tesorería para necesidades que fuese oportuno cubrir en algún momento de sus proyectos.

Consideraban que Nueva York se mantenía muy bien como destino turístico y que con los 2,8 millones podrían adquirir dos pequeños locales, uno dedicable a temas comerciales y el otro como bar/cafetería/restaurante. Ellos adquirirían la propiedad y la mantendrían alquilada. Había locales alquilados que operaban bien y cuyo propietario deseaba venderlos. También era posible encontrar alguno que había cerrado, estaba en venta y podía alquilarse a continuación. Iniciaron la búsqueda de oportunidades y acordaron estudiarlas cuidadosamente y comprobar bien que cualquier adquisición les daba amplia libertad de acción y estaba libre de problemas.

Para invertir en *start-ups* analizaron varios *business angel networks* y finalmente decidieron incorporarse a uno con base en Boston. Esto los obligaría a viajar a la reunión mensual del *network*, pero les compensaba por la historia de éxitos, la calidad de los proyectos y la cercanía de muchas prestigiosas universidades centradas en la iniciativa emprendedora y la generación de un volumen relevante de proyectos. El acuerdo del fondo era que cada *business angel* o, si estaban agrupados como una empresa, cada *business angel group* invertiría del orden de 50.000 dólares por proyecto. Podía ser más, pero no menos. En promedio, el *network* estaría próximo a los 70.000 dólares por *business angels* y proyecto en la fase de lanzamiento, aunque había algunos casos en los que, en la etapa de crecimiento de la empresa, algunos *business angels* habían vuelto a invertir. Todo esto les encajaba muy bien a Ray, Marc, Rob y el profesor que se les había unido.

En 2014, tras los primeros cuatro años de su proyecto, los cuatro socios *business angels* estaban muy satisfechos. Las inversiones inmobiliarias se habían hecho tal como preveían, con dos locales en los que tuvieron que invertir 3 millones de dólares, pero con la posibilidad de alquilarlos ellos y situar el precio de alquiler en un buen nivel. En la financiación de *start-ups* habían entrado en diez *start-ups*. Dos habían sido claros fracasos y solo recuperaron 20.000 dólares de los 110.000 invertidos. De otras dos habían podido salir porque hubo interés en adquirirlos por parte de dos empresas grandes de su sector que valoraron más la tecnología innovadora y las personas que los resultados financieros. De las otras seis *start-ups* se preveía que dos podrían tener una salida interesante en un año o poco más y otras dos podrían mantener un buen crecimiento, autofinanciándose y, por lo tanto, podía ser interesante quedarse como

inversores a más largo plazo. Finalmente los otros dos eran inversiones recientes fruto de la tesorería recuperada con las desinversiones.

En principio consideraban que el resultado estaba siendo muy bueno y les había permitido incrementar su tesorería. Pero les parecía prudente no aumentar el número de *start-ups* en su cartera por la conveniencia de seguirlas de cerca, apoyar a los emprendedores y ayudarlas en negociaciones difíciles, como la venta de la empresa. Los cuatro socios estaban considerando ampliar su inversión en el sector inmobiliario con un local más. Dos de ellos habían dado entrada como «observadores» a un hijo cada uno. Los dos jóvenes, con buena formación empresarial, estaban muy bien vistos por los cuatro socios. En conjunto, todos estaban muy satisfechos con su enfoque posjubilación y en más de una ocasión lo habían compartido públicamente en eventos, ya que ellos habían aprendido en algunos de ellos y consideraban que debían corresponder.

El caso de Ray, Marc, Rob y su profesor pone de manifiesto que puede haber sinergias importantes al construir un «plan de pensiones emprendedor» desde un grupo de «amigos».

Trabajar en equipo siempre es bueno, particularmente si hablamos de un equipo que reporta a sí mismo y que gestiona su patrimonio con un interés común de incrementarlo con eficacia y eficiencia. Este equipo amistoso, cuyos integrantes luchan juntos, permite una autoevaluación continua, abordar mejor aspectos de preparación en temas técnicos, geográficos, de factor humano y legales y repartir problemas en función de quién domine mejor el tema en cuestión. El equipo puede ayudar en el proceso de sucesión de algunos miembros cuando, en conjunto, se aprecie una pérdida de capacidades relevante. Este punto conviene que los miembros del grupo lo traten, acuerden y documenten al inicio de su «plan de pensiones emprendedor» y los miembros pueden ser sucedidos por sus hijos, por alguna persona de su confianza nombrada por ellos (un abogado o un profesional experto en el tema) o, simplemente, buscar su salida ordenada.

¿Qué oportunidades hay actualmente?

No cabe duda de que la digitalización ha traído muchas oportunidades y siguen apareciendo muchas otras. Vemos cómo la venta *online* va creciendo. Eso no excluye la construcción de las llamadas *flagship stores* (tiendas espectaculares); muchas veces, estas tiendas sirven para ayudar a construir la imagen de marca en Internet, con posibles visitas detalladas pero *online*. En un evento reciente sobre marcas de prestigio se presentó una investigación que indicaba que alrededor del 40 % de los posibles compradores de la marca ya tomaba la decisión de comprarla tras estudiar las alternativas en Internet, pero solo un 15 % finalmente compraba *online*; el resto prefería hacer su compra en una tienda de la empresa elegida.

En el sector del automóvil vemos acercarse el coche autoconducido, que evidentemente requerirá un contenido digital importante en cuanto a captar información vía todo tipo de sensores, procesarla y transformarla de forma inmediata en la conducción del vehículo.

En el campo médico vemos que el diagnóstico médico se mantiene bastante cara a cara, aunque el seguimiento de tratamientos crónicos, por ejemplo, va beneficiándose de la comunicación *online*. Nuevas tecnologías que provienen, por ejemplo, de la biotecnología o de la ingeniería genética están transformando algunos tratamientos.

En general, en la mayoría de los sectores, la innovación sigue como una prioridad en la búsqueda de la competitividad empresarial. Las empresas buscan la innovación con sus departamentos de I+D, pero también, cada vez más, estimulando la emprendeduría interna con incentivos, formación y publicitación de éxitos en este terreno. Los intraemprendedores van adquiriendo notoriedad y continuidad con sus proyectos dentro de la empresa. Es frecuente también la «adquisición» de emprendedores para incorporar innovaciones dentro de la compañía. A veces se observan adquisiciones de *start-ups* a

precios muy notables cuando la *start-up* realmente no está demostrando todavía haber descubierto y tener posibilidad de conquistar espacios relevantes de mercado. En muchos de estos casos, la realidad es que una empresa importante considera que la tecnología de la que dispone esa *start-up* puede permitirle avanzar de forma notable en su innovación. De hecho, no valoran la *start-up* por sus posibilidades, sino por lo que el comprador puede conseguir con esa innovación en su posición, notable, en el mercado.

Otro aspecto que se percibe actualmente como una oportunidad es el despliegue global. Países como China, la India y regiones como el Sudeste Asiático, Latinoamérica o África ofrecen oportunidades para el despliegue emprendedor de compañías que no están presentes en esos mercados. Podemos afirmar que un buen modelo de negocio es global y, por tanto, si una empresa dispone de un buen modelo de negocio, es oportuno hacer un despliegue global. Si la empresa no lo hace, otra lo hará. Hay compañías que, por la vía de su despliegue internacional, han adquirido economías de escala que las han llevado al liderazgo en su sector.

Hemos hablado de muchas fuentes de oportunidades pero, a veces, estamos rodeados de oportunidades que no vemos. Me gusta recordar que, en los últimos años de la década de los sesenta, una empresa del área de Boston inventó el código de barras. La empresa, Identicon, lanzó varias pruebas piloto para comprobar el funcionamiento de los códigos y los aparatos lectores de los códigos. Una de las pruebas se llevó a cabo en una enorme estación ferroviaria de Boston en la que a veces se perdían vagones de tren: se iban en trenes que no les correspondían y se perdían por Estados Unidos. Con el código de barras se podía saber qué vagones habían salido y hacia dónde. Otra prueba se efectuó con el tráfico automovilístico de Filadelfia como posible sistema de control para autopistas o túneles de pago. La otra prueba piloto se realizó en uno de los principales hospitales de Boston para poder identificar todos los elementos de la analítica de un paciente (radiografías, distintos análisis, historiales, etc.). Pues bien, se consideró que el código de barras no era útil y finalmente Identicon quebró. No fue hasta años más tarde cuando a alguien se le ocurrió utilizarlo en un supermercado y la «oportunidad» podríamos decir que «explotó» de éxito, con un crecimiento espectacular en multitud de aplicaciones.

El caso de Identicon nos muestra algo que tenía un gran sentido, pero que costó varios años detectar. Hay «oportunidades» que pueden estar rodeándonos por décadas y no reaccionamos. A finales de los setenta y principios de los ochenta se habló mucho de

túneles. Los conceptos relacionados con la solución futura del tráfico ciudadano a través del concepto *smart city* se dispararon como una preocupación internacional. Se desarrollaron equipos para facilitar la construcción de túneles, tecnologías para garantizar su seguridad. En escuelas de prestigio como el MIT había un departamento de *tunnelling* y eran frecuentes los eventos sobre el tema. En todo el mundo se construían túneles importantes y se hablaba de proyectos que incluso llegaron a tener adscritas organizaciones destinadas a gestionarlo, como fue el caso del llamado túnel de Gibraltar, que uniría Europa y África bajo el mar, pero que no llegó a construirse.

Uno de los líderes intelectuales del fenómeno fue el profesor Frank Davidson, del Massachusetts Institute of Technology, en Boston. Esa ciudad construyó en aquellos años muchos túneles que hoy en día facilitan su tráfico. Davidson creó en el MIT el Departamento de Macroingeniería.

Pero el proyecto estrella del profesor Davidson fue un túnel que uniría Europa (París/Londres) con Nueva York por el fondo del mar. Dentro del túnel se haría el vacío y funcionaría un tren electrónico que no rozaría las paredes del túnel e iría por encima de la velocidad del sonido. Si en aquellos años empezaba a volar el avión Concorde, transportando pasajeros a velocidad supersónica de París y Londres a Nueva York, y volando a gran altura, el tren de Davidson llevaría más pasajeros aún, a la misma velocidad, pero por el fondo del mar.

Frank Davidson hizo una prueba piloto de su proyecto con un tubo al vacío alrededor del MIT. Su influencia internacional era tan grande que lo invité a venir al IESE en algunas ocasiones, creamos la Asociación Española de Macroingeniería con las empresas de ingeniería e infraestructuras más importantes de España y nos pusimos a hacer túneles importantes.

De repente se acabó todo. Se perdió el interés, se prohibió el Concorde, se dejaron de construir túneles y todo aquel porcentaje relevante del PIB desapareció de la economía. Ahora el señor Elon Musk, de Tesla, vuelve a hablar de *hyperloop*, que es el concepto de Frank Davidson (sobre el que se publicaron decenas de libros, algunos con fotos de los proyectos basados en aquellas ideas). ¿Será posible que todas aquellas oportunidades vuelvan a nuestra vida? Nos vendría muy bien tener más túneles para agilizar el tráfico en las ciudades, pero ir en un par de horas a América desde Europa sería fantástico. Si esto pasase, habríamos tenido una fabulosa oportunidad aletargada durante 35 años. Así somos los seres humanos.

En los primeros años del siglo XX ya existían unos primeros coches eléctricos. En los ochenta hubo una carrera de coches eléctricos en Arkansas y uno de los coches consiguió recorrer más de 200 kilómetros sin necesidad de recargar. Pero, en 2017, las ventas de coches eléctricos no superan el 5 %, aunque están creciendo de forma importante. Muchos expertos aseguran que en 2050 «todos los coches serán eléctricos»; pero, claro, no será un problema para la mayoría si se equivocan. En un evento importante celebrado en 2010, el presidente de una relevante empresa de automoción dijo: «En 2015 todos los automóviles serán eléctricos». En 2015 lo invitamos de nuevo al evento y con la misma energía dijo: «En 2020 todos los automóviles serán autoconducidos». No sé si seguirá como presidente en 2020, pero será interesante conocer si su previsión para el 2025 será que todos los coches serán voladores. En cualquier caso, es el cliente quien decide lo que quiere y, a partir de ese momento, la demanda se dispara. La oportunidad está cerca, pero hay que estar muy atento para ser de los primeros en detectarla y luego hay que ser rápidos en cubrir esa oportunidad, porque hay muchos «emprendedores» dispuestos a copiar.

El desarrollo internacional va ampliando el potencial de muchos productos y servicios que consideramos maduros en el mundo desarrollado, pero que tienen la oportunidad de crecer extraordinariamente en esos nuevos mercados e incluso de influir en el liderazgo internacional de empresas bien establecidas. En un nuevo edificio que se destine a ser un hotel en el oeste de China o en el centro de África harán falta ascensores, sanitarios, grifos, cerraduras, sistemas de iluminación, frigoríficos, televisores y un sinfín de productos que no se fabrican con calidad en esa zona. Vemos marcas como Schindler u Otis, Roca o Toto, Kohler y muchas marcas bien conocidas. Pero a veces aparecen productos sin una marca clara que pueden ser simplemente copias. ¿Cómo estar presentes en esos mercados? Es preciso incluirlos en el plan de negocio, conocerlos, estudiarlos, ver si conviene buscar un distribuidor, un socio o realizar una inversión directa. No cabe duda, sin embargo, de que allí hay una oportunidad y, si no se beneficia nuestra empresa, alguna otra se beneficiará de ella y cubrirá esa oportunidad de mercado.

Con los años, el nivel de conocimientos en todas las áreas relacionadas con las empresas (temas comerciales, financieros, tecnológicos, de recursos humanos, sociales, legales, fiscales, internacionales, etc.) ha avanzado y ha ido generando modelos para estructurar mejor todo el contenido empresarial. Cuando hablamos de una nueva empresa, sea una *start-up*, el resultado de la adquisición de una empresa que tiene un potencial muy superior al que están desarrollando sus propietarios o la transformación en una nueva empresa de una unidad de negocio que está dentro de una empresa pero que no está consiguiendo todo lo que sería posible con una gestión independiente y adecuada a sus características, la mejor solución con la que contamos hoy en día es empezar desarrollando un proyecto de esa nueva empresa, lo que internacionalmente llamamos un *business plan*.

Desde hace mucho tiempo hemos visto que en prácticamente todas las escuelas en las que se enseñan temas relacionados con el emprendimiento se recomienda a los emprendedores elaborar un *business plan* antes de lanzarse y utilizar, para ello, toda la capacidad de estructurar y organizar de que se dispone. Es difícil hoy en día conseguir financiación para un proyecto empresarial sin disponer de un *business plan*. El análisis de lo que exigen las compañías de capital riesgo, los *business angel networks* o los inversores profesionales pone de manifiesto que se ha evolucionado a nivel global hacia un concepto muy parecido de *business plan*.

POSIBLE ÍNDICE DEL *business plan*

1. Resumen ejecutivo

Un resumen de lo que sigue poniendo énfasis en las variables clave: concepto de negocio, inversión requerida, expectativa de creación de valor.

2. **El concepto de negocio**

2.1. Bien o servicio que se va a producir y vender

2.2. Enfoque específico para producir y vender. Productos clave que producir y comprar. Enfoque comercial: venta directa, distribuidores

2.3. Factores fundamentales de diferenciación

3. **La nueva empresa en su sector**

En qué sector o sectores se integra la empresa y qué características tiene ese sector: impacto del sector público, de la sociedad, de la regulación.

4. **El producto o servicio** y su posible potenciación con productos o servicios relacionados. Posibilidad de que el carácter innovador del producto o servicio permita añadirle componentes o servicios que añadan valor al proyecto.

5. **Tecnología e innovación**

5.1. Plan posiblemente necesario de I+D. Evolución tecnológica y su posible impacto en el proyecto

5.2. Personal y perfiles necesarios para I+D e innovación. Cómo motivarlos y retenerlos

5.3. Principales contingencias tecnológicas y su cobertura

6. **El mercado y la competencia**

Aunque se trate de un concepto nuevo deberá conseguir su espacio en el mercado o en los supuestos de sus posibles clientes y, de una forma u otra, tendrá que desplazar a alguien: empleados de sus clientes, empresas que prestan servicios o venden productos parecidos, etc.

7. **Plan comercial**

Un aspecto crucial de todo *business plan* es el plan comercial, que ha de transformarse en un flujo de ventas, y es importante explicar cómo y dónde (zonas, países, continentes) se producirán las ventas y cuál será su evolución.

8. **Plan de producción**

8.1. ¿Produciremos un producto o servicio o bien subcontrataremos partes relevantes del proceso para producirlo? En caso de productos podemos requerir inversiones industriales y necesitar un espacio físico relevante. ¿Tendremos acceso a proveedores?

8.2. ¿Puede tener riesgos la subcontratación? (estímulo de competidores, depreciación de la «oportunidad»)

9. **Personal**

Plan de incorporación de personas. Perfiles. Motivación y retención. Formación. Cláusulas para evitar la competencia.

10. **Aspectos económicos**

Lo más importante es conseguir una creíble previsión del flujo de caja del proyecto y de su rentabilidad. La previsión del flujo de caja nos indicará los fondos que necesitamos aportar para lanzar el proyecto hasta que este se sostenga por sí mismo. En el momento en que se alcanza la rentabilidad, el riesgo del proyecto disminuye notablemente.

11. **Financiación**

Cuando disponemos de una buena previsión del flujo de tesorería del proyecto podemos determinar lo que es preciso invertir en él. Pero disponemos también de un balance que nos puede permitir estudiar si es posible aportar parte de los fondos en forma de deuda (esto permitiría a los emprendedores ceder participación a sus *business angels* o inversores financieros).

11.1. Derechos de los financiadores. Los bancos que prestan a una *start-up* suelen pedir que su deuda, en caso de no cumplirse el pago adecuadamente, se transforme en préstamo participativo, es decir, que les dé la opción de transformarla en capital y, por lo tanto, puedan entrar en la propiedad de la empresa. Es importante evaluar los derechos que exijan los financiadores.

12. **Gestión de la nueva empresa**

Es preciso explicar quién se encargará de cada uno de los aspectos importantes y, sobre todo, qué papel jugarán los emprendedores.

13. **Plan detallado de lanzamiento de la empresa**

El cumplimiento del flujo de fondos previsto ya implica un determinado avance de la compañía en todas sus áreas relevantes. Pero es importante exponer bien este plan indicando cómo se cubrirán las posibles contingencias o imprevistos.

Normalmente, un *business plan* puede concentrarse en unas 20 o 30 páginas. Pero los emprendedores deben ser capaces de explicar las claves de su proyecto con brevedad y atraer a los inversores para poder explicarles el proyecto con más detalle. En muchas

sesiones con *business angels*, se convoca a un número relevante de emprendedores que pueden hacer lo que en inglés llaman un *elevator pitch*, que vendría a ser lo que le podrías explicar a alguien en un trayecto de ascensor. De esta forma es posible presentar un número importante de proyectos a un *network* de *business angels*. Si algunos muestran interés por uno de ellos, es oportuno entregarles un atractivo *business plan* que pueda ser la base para iniciar una negociación con ellos y que sirva finalmente para lanzar la compañía.

A veces hay emprendedores que ajustan demasiado los fondos que necesitará su *start-up* para salir adelante. Tienen miedo de que les parezca mucho a los inversores y esperan que, a medida que la empresa vaya avanzando, estén dispuestos a incrementar su inversión prevista para el desarrollo de la compañía. En la mayoría de los casos se equivocan. Los inversores siguen de cerca la *start-up* y, aunque estuviera previsto empezar a ganar dinero en un año y medio o dos años más tarde, cuando llevan seis meses y han visto desaparecer una parte relevante de lo que invirtieron empiezan a ponerse nerviosos. Y si ven que se pierde más de lo previsto en el *business plan*, empiezan a dudar de todo. Cuando llega el día en que se acaban los fondos, no se genera suficiente caja como para seguir y los emprendedores piden más dinero a los *business angels*, estos pueden reaccionar, y ha pasado muchas veces, decidiendo dar por perdida la inversión y liquidar la empresa. Mi consejo siempre ha sido calcular bien el *cash-flow*, la cantidad que es necesario invertir, y considerar que puede haber retrasos y contingencias que incrementen algo la inversión. Todo bien claro, naturalmente.

Steve Novak elaboró un *business plan* sobre un dispositivo para personas que estuviesen en procesos de recuperación de intervenciones quirúrgicas de cierta importancia en las extremidades inferiores. Steve era médico y trabajaba en un prestigioso hospital de Suiza que contaba con varios médicos especializados en aquellos tipos de cirugía y recibía pacientes de todo el mundo. Pero Steve siempre había tenido interés en crear una empresa en el campo médico. Durante toda su carrera había recibido infinidad de visitas de proveedores y de posibles proveedores y había llegado a la conclusión de que el campo médico permitía muchas innovaciones y que cualquier oportunidad de mejorar un tratamiento era bien aceptada por hospitales y compañías de seguros.

Un buen día, la visita de un proveedor lo llevó a pensar en aplicar algo parecido a pacientes recién intervenidos quirúrgicamente en las piernas o en los pies y conseguir

facilitar su movilidad y acelerar su recuperación. Steve tenía un buen amigo que trabajaba en la administración del hospital. Los dos coincidieron en un curso de una semana sobre la idea de emprender tu propia empresa ofrecido por una institución suiza de formación para la dirección de empresas. Habían hablado muchas veces en su hospital sobre el tema de emprender, que les interesaba a los dos, y decidieron hacer aquel programa. Los dos tenían interés en crear una empresa y veían con frecuencia que algunos de sus proveedores eran compañías muy pequeñas, muchas recién creadas.

Entre los dos elaboraron un plan de negocio. Tenían claro el número de pacientes que se producían en el mundo cada año y que podían ser candidatos a su dispositivo. Estudiaron la posibilidad de una venta *online*, pero no lo vieron claro. Deberían explicar su producto muy bien y no sería difícil para algún fabricante del sector copiarlo. Pensaron que el mejor canal de venta podían ser tres o cuatro compañías distribuidoras de ámbito global que conocían muy bien. La fabricación del dispositivo la podían subcontratar a una compañía italiana con base en Milán, que también conocían bien porque fabricaba varios productos de la misma categoría que el suyo, pero no vendía directamente a hospitales sino a proveedores de estos.

El *business plan* tenía como gastos principales sus sueldos, muy moderados en los dos primeros años (deberían dejar su empresa si lanzaban la *start-up*), más fundamentalmente gastos de viajes y existencias de los productos que iban a lanzar, aunque calculaban que podrían ligar bastante bien las entregas por parte de sus proveedores con el servicio a sus clientes. En el segundo trimestre se iniciaría la incorporación de algunas personas. Presentaron su *business plan* en una reunión de *business angels* en la escuela de Suiza donde hicieron su programa sobre emprendimiento, y varios mostraron interés. Tras hablar con ellos vieron que parecían confiar en su proyecto y que estaban dispuestos a invertir los 400.000 euros que, según su *business plan*, eran necesarios hasta que la empresa generara su propia sostenibilidad. Finalmente, cerraron el acuerdo con cuatro *business angels*, que pusieron 100.000 euros cada uno y obtuvieron un 13 % de participación (52 % entre los cuatro).

Iniciaron el proyecto y todo parecía funcionar perfectamente, pero al cabo de un tiempo los distribuidores les dijeron que algunos clientes importantes consideraban que, dadas las aplicaciones médicas de los productos, sería necesaria la certificación médica por parte de las autoridades responsables (como la Food and Drug Administration en Estados Unidos). Aunque en el mercado había productos parecidos sin estas

certificaciones, el creciente énfasis regulatorio en todo el mundo les llevó a la necesidad de conseguirla. Contactaron con una agencia que podía ayudarles en el proceso, pero planteó un coste que alteraba su plan de gastos de forma relevante y además les avisó de que los trámites tardarían varios meses en resolverse.

Steve y su socio tuvieron que reunirse con sus cuatro *business angels* y mostrarles un *business plan* rediseñado que requería 250.000 euros más para alcanzar la sostenibilidad del proyecto. Explicaron que la certificación hacía el producto más sólido y que esto además desanimaría a posibles copiadore. Pero dos de los *business angels* se sintieron engañados, consideraban que la inversión que habían realizado era muy importante y que no podían incrementarla más de un 60 %. Alguno preguntó: «¿Y no vendréis dentro de tres meses con otra historia que requiera más inversión?».

La reunión se cerró sin llegar a un acuerdo. Steve y su socio fueron a hablar con un ponente de quien recordaban que, en una ocasión, habló del fenómeno que les estaba ocurriendo a ellos: que el lanzamiento de la empresa requiera más fondos de los inicialmente calculados. Afortunadamente para ellos, el ponente tenía relación con una empresa de capital riesgo especializada en temas médico-sanitarios. A la empresa de capital riesgo le gustó el proyecto de Steve y su socio, conocía el problema de las certificaciones y además contaba con formas de acelerar su obtención, así que estuvo dispuesta a adquirir las participaciones de los *business angels* por la cantidad aportada y a comprometerse a aportar a la *start-up* los 650.000 euros que eran necesarios, todo por la participación del 62,5 %. Eso sí, estableció una cláusula por la que cualquier ampliación de este capital implicaría una ampliación de su participación. Afortunadamente, dos años más tarde, en 2017, todo parecía indicar que los 650.000 euros serían suficientes y que, además, si fuera necesaria alguna cantidad extra, el avance de la compañía indicaba que sería posible acceder a un crédito bancario.

Problemas del tipo de los sufridos por Steve y su socio son muy frecuentes en *start-ups* y en más de una ocasión los inversores han preferido liquidar la compañía y recuperar lo posible de sus fondos invertidos que adquirir un compromiso adicional. Es clave, en la elaboración de un *business plan*, tratar de prevenir este tipo de problemas con acciones que ya hemos indicado, cláusulas y cantidades para contingencias o acuerdos de posible aportación adicional de capital o deuda. Pero este tipo de problemas consume mucho tiempo y desanima a posibles clientes, proveedores y empleados. Hay

que hacer un esfuerzo por evitarlos y, en cualquier caso, tener un mecanismo pactado para manejarlos.

Quien, al organizar su plan de pensiones emprendedor, incluya una parte dedicada a financiar *start-ups*, deberá cuidar especialmente el aspecto de la calidad del flujo de caja y elegir *business plans* que aseguren razonablemente bien este aspecto y no supongan riesgos importantes de perder una cantidad relevante de fondos por fenómenos imprevistos que ocurran tras un período suficientemente largo como para haber realizado toda la inversión, haber adquirido endeudamiento y no disponer de activos realizables. Vemos, en todo caso, que montar este plan de pensiones requerirá evaluar muchos *business plans* y si esto se hace en equipo, con personas de calidad y con fuentes de *business plans* también de calidad (relacionadas con instituciones responsables y con prestigio), la garantía de conseguir un buen resultado crece considerablemente.

¿Debe una *start-up* tener un Consejo? Recordemos que el papel del Consejo es el «gobierno corporativo», asegurar que el proyecto tiene una buena estrategia y avanza de forma congruente con ella, que dispone del equipo humano adecuado y que cumple con leyes y regulaciones. El «gobierno corporativo» no entra en los detalles a no ser que algo esté fallando.

La estrategia de una *start-up* es su *business plan* y la *start-up* debe cumplirlo con rigor. Es bueno que alguien que no esté involucrado en los detalles del día a día y que tenga cierta independencia con relación a emprendedores e inversores (*business angels*, capital riesgo, compañías diversificando, etc.) siga el proyecto y vaya comprobando que todo es coherente y que se avanza en la forma correcta para alcanzar los resultados previstos.

Si mis recomendaciones sobre el número de consejeros que debe tener una empresa, hablando de empresas consolidadas y de cierta dimensión, debe rondar los ocho, obviamente no podemos aplicar esto a una *start-up*. El «gobierno corporativo» de una *start-up* debería recaer sobre una o dos personas. Pero es bueno que esto se organice. Una *start-up* no puede pagar un Consejo, y probablemente ni un solo consejero, a los precios de mercado. Un consejero para una *start-up* ha de tener las características que se asignan a un buen consejero: conocer el sector, conocer bien la empresa, estudiar su marcha y el ajuste a su estrategia y comprobar que el equipo humano es adecuado y está comprometido. La evolución de una *start-up* suele desarrollarse en un entorno mucho más emocional de lo que suele ser habitual en empresas consolidadas. Estas emociones afectan a los emprendedores y a los inversores. Si todo sale muy bien, pueden hacerse con un resultado económico importantísimo, pero hay gran incertidumbre y también puede perderse todo, con la etiqueta de fracaso que quedaría asociada a todos.

En estas circunstancias, el valor que puede aportar la opinión de una persona bien preparada, conocedora del proyecto e independiente, es extraordinario. Pero conseguir involucrar a este tipo de personas no es nada fácil. Hay algunos casos de emprendedores que han tenido éxitos extraordinarios que les permiten dedicar una parte relevante de su tiempo a actividades de contenido social, colaborar con escuelas de dirección de empresas en la formación de emprendedores, apoyar *start-ups* como inversor, inscribirse en redes de *business angels* o incluso ser consejero de alguna *start-up*. Pero evidentemente no tenemos una gran disponibilidad de estos perfiles.

En los entornos de las escuelas de negocios, redes de *business angels* y compañías de capital riesgo, tenemos perfiles de profesionales con amplia experiencia en el desarrollo de *start-ups* y en la evolución hacia empresas consolidadas que pueden aportar las capacidades que hemos asociado a un consejero, pero que desearían recibir algún tipo de compensación. En muchos casos se establece una pequeña cantidad como retribución fija, más la cobertura de gastos de desplazamiento si los hay, y se añade una pequeña participación en la propiedad como retribución variable. La cantidad total, en caso de éxito, puede acercarse o hasta superar algo (fundamentalmente por la parte variable) la retribución promedio de un consejero en una empresa consolidada. Pero es fundamental conseguir que el consejero sea realmente independiente.

El perfil que venimos analizando, de una persona jubilada, con buena experiencia, en buena forma, que tenga interés en los temas de emprendimiento, puede ser adecuado para este trabajo. En tres o cuatro años, una *start-up* debe haberse convertido en una empresa en crecimiento, haber superado su punto muerto y estar en condiciones de rentabilidad. Puede ser que, en esas condiciones, convenga incluir algún otro consejero y siempre hemos de tener en cuenta que la rotación de los miembros del Consejo es conveniente; por tanto, será normal que un consejero sea sustituido si lleva ya más de cuatro años, por ejemplo, y particularmente si, en las nuevas circunstancias de la empresa, hay nuevas capacidades que convendría tener en el Consejo.

Conclusión

Una obviedad que da importancia al tema del plan de pensiones emprendedor es el hecho de que la esperanza de vida va creciendo de forma constante y todo indica que seguirá haciéndolo y, por otra parte, una gran proporción de los planes de pensiones y los sistemas de cobertura sanitaria no están calculados sobre la base de la esperanza de vida que se alcanzará. Además, una gran cantidad de países tienen unos niveles de endeudamiento que ponen en cuestión su posibilidad de atender compromisos de pensiones y de sanidad y, por otra parte, los niveles de impuestos son, en la gran mayoría de los países, muy elevados e incrementarlos más puede incluso disminuir la capacidad de crear riqueza (y, por tanto, de pagar impuestos).

Una forma de cubrir ese futuro incierto es contar con participaciones en empresas que incrementen su valor a medida que pasa el tiempo.

La dificultad del tema puede disminuirse con un cierto trabajo en equipo de varios inversores, *business angels*, bien preparados, que compartan la inversión y complementen sus ideas, experiencias, contactos, tanto para enriquecer la imagen del proyecto como para abrir puertas a los emprendedores, apoyarlos en aspectos cruciales como, por ejemplo, conseguir alguna deuda bancaria o alguna ayuda pública dirigida a *start-ups* sólidas. La presión inteligentemente ejercida sobre los emprendedores es positiva. Pueden darse fenómenos como el hecho de que montar la *start-up* (hacer un buen *business plan*, presentarlo en entornos sofisticados, negociar con *business angels*, financiar el proyecto) sea algo muy motivador pero, una vez hecho, es necesario ir a vender, y a veces esto es lo que les cuesta más a los emprendedores. Es bueno que haya inversores que sigan el tema de cerca y que puedan y sepan reconducir a los emprendedores de una forma suave. Pero, además, este trabajo en equipo de varios *business angels* es estimulador, atractivo y permite muchas veces seguir aprendiendo a edades de posjubilación.

El plan de pensiones emprendedor es mejor si se empieza a practicar de forma moderada años antes de la edad de jubilación, para elegir áreas (técnicas, geográficas, dimensiones por alcanzar, etc.), compañeros de viaje (otros *business angels*, por ejemplo), modelos de trabajo que resulten prácticos y efectivos, formas eficaces de salir de una inversión, cláusulas para contingencias, asesores (auditores, abogados, consultores, profesionales de confianza).

Recomiendo diversificar en los temas de inversión consciente de que muchos expertos recomiendan enfocarse en un tema. Sin duda es más difícil invertir, asesorar y supervisar un conjunto de inversiones diversificadas que si todas están en un mismo sector, pero un sector determinado puede ser radicalmente afectado por un cambio tecnológico (de química especializada a biotecnología, de coche de gasolina a coche eléctrico, por ejemplo), y pensemos que estamos tratando de montar un proyecto de largo plazo. Vemos compañías diversificadas (Philips, General Electric, Siemens) con una larga trayectoria y muchos periodos de gran éxito, pero con una evolución del énfasis de unos negocios a otros.

Otro punto importante es que la gran mayoría de las personas tienen una cierta dificultad en valorar su declive intelectual. Es fácil para todos apreciar el declive físico, pero cuesta más valorar el declive de esa capacidad de análisis de un conjunto amplio de variables, cada una con su ritmo y sus causas de evolución y que en su conjunto influyen en la calidad y el valor de una cartera de inversiones. Por eso es bueno tener un acompañamiento, que en algunos casos lo puede resolver la familia; pero, si no puede ser la familia, habrá que buscar un buen profesional o una buena empresa asesora.

Finalmente he hecho referencia a varios autores de libros que reflejaron su experiencia montándose un exitoso plan de pensiones emprendedor, como el prestigioso profesor de la Harvard Business School Howard Stevenson, el principal promotor de la enseñanza de la iniciativa emprendedora.

El plan de pensiones emprendedor depende de uno mismo, que elige en qué invertir (y no de fondos, en los que no se sabe bien quién decide qué hay en ellos y por qué). Uno mismo supervisa los componentes de su plan, que no son un número elevado, y va sustituyendo los componentes a medida que sale de alguno de ellos. Puede hacer sus inversiones en equipo, con amigos o miembros de asociaciones a las que pertenece, con las ventajas de que todos comparten el interés fundamental pero pueden compartir también experiencias y conocimiento. La duración de la actividad emprendedora como

business angels depende de la evolución de las condiciones mentales del involucrado; a partir de un determinado momento es adecuado dejar de invertir y, con ayuda familiar o no, pero profesional, seguir supervisando la cartera de empresas en crecimiento e ir saliendo ordenadamente de ellas, transformando su valor en tesorería para esa etapa posjubilación.

Dentro de ese nivel de profesionalización, a las empresas de la cartera se las habrá dotado de un Consejo (un pequeño Consejo) para asegurar su buen gobierno y el entendimiento de cuáles son los objetivos de la propiedad *business angels* para facilitarlos de una forma que sea buena para todos, emprendedores e inversores.

Y hay una conclusión más, muy importante, y es que la creación de nuevas empresas es una forma sólida de crear puestos de trabajo. Muchas de las empresas consolidadas van reduciendo trabajos a medida que optimizan procesos, automatizan, robotizan, digitalizan. Pero las nuevas empresas nacen ya con estas tecnologías, minimizan el número de trabajadores pero, por la misma razón, crean empleos sólidos.

1. Carme Escales, «Mercedes Riberaq “Mi secreto para cumplir 101 años ha sido respetar”», *El Periódico*, 21 de julio de 2016.
2. Pablo Cubí, «El doctor de la longevidad», *La Vanguardia*, 31 de julio de 2017.
3. «Una mujer de 94 años celebra 44 trabajando en un McDonald's», *El Periódico*, (31 de marzo de 2017).
4. James Pickford (ed.), «Financial Times Mastering Management 2.0», London: Pearson Education Limited, 2001.
5. Harvard Business School, caso N9-792-073, «Electronic Still Photography in 1991». Professors Richard Rosenbloom (HBS) y Pedro Nueno (IESE), 1995.

Su opinión es importante.
En futuras ediciones, estaremos encantados de recoger sus comentarios sobre
este libro.

Por favor, háganoslos llegar a través de nuestra web:

www.plataformaeditorial.com

Para adquirir nuestros títulos, consulte con su librero habitual.

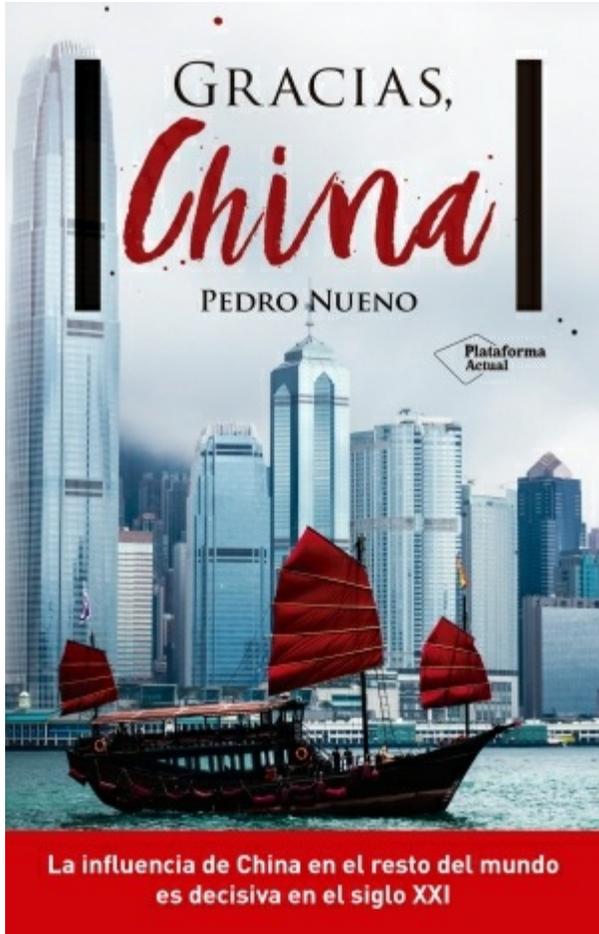
«I cannot live without books.»

«No puedo vivir sin libros.»

THOMAS JEFFERSON

Plataforma Editorial planta un árbol
por cada título publicado.





Gracias, China

Nueno, Pedro

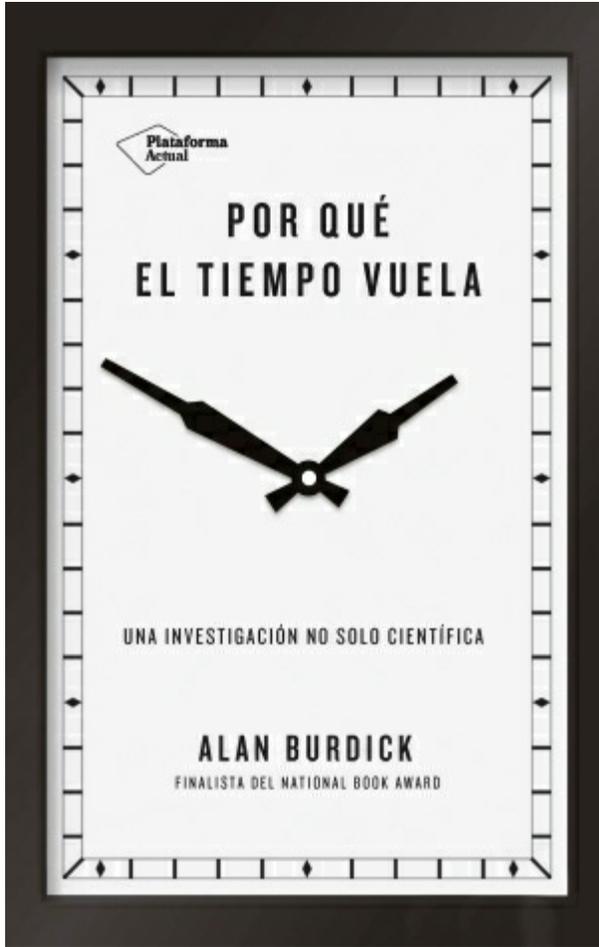
9788416820894

112 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Agradecer a China todas sus aportaciones y su generosidad es sin duda un acto de justicia. Especialmente para Pedro Nueno, profesor de dirección de empresas y autor de este libro, quien ha encontrado en este país el mejor aliado para difundir por el mundo la enseñanza universitaria y para fundar varias escuelas de negocios que han contribuido al desarrollo económico y social en diversos países. El autor reflexiona sobre las razones por las que China es el único país capaz de cuestionar la hegemonía de los Estados Unidos. Gracias, China es el resultado de estas reflexiones y un análisis de un país que no deja de sorprendernos por su capacidad de generar trabajo, su contribución al desarrollo tecnológico, sus rutas comerciales, la potenciación de servicios como la sanidad, el turismo especializado, la banca y los servicios financieros, entre muchos otros aspectos destacables. Un libro sobre el pasado reciente, el presente y el futuro del gigante asiático, cuyo rumbo puede darnos algunas pistas de lo que sucederá: apertura a la inversión extranjera, con ritmos constantes de crecimiento, corrigiendo posibles desequilibrios. Si esta tendencia se mantiene, concluye el autor, tarde o temprano China se convertirá en lo que ya todos sospechamos: la primera economía del mundo y una potencia difícil de superar.

[Cómpralo y empieza a leer](#)



Por qué el tiempo vuela

Burdick, Alan

9788417114664

400 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

En esta exploración ingeniosa, elegante e íntima, Alan Burdick, autor galardonado y redactor de la revista The New Yorker, embarca a los lectores en una búsqueda personal para comprender los relojes que hacen tictac dentro de todos nosotros. Durante casi una década, Burdick se dedicó a visitar a científicos que estudian las cuestiones más espinosas acerca de nuestras percepciones del tiempo. En su recorrido visitó el reloj más preciso del mundo (que existe solo en papel), descubrió que el "ahora" ha sucedido en realidad hace una fracción de segundo, encontró una vigésimo quinta hora en el día, vivió en el Ártico para perder por completo la noción del tiempo y, durante un instante fugaz en el laboratorio de un neurocientífico, hizo incluso retroceder el tiempo. Por qué el tiempo vuela es un clásico instantáneo, un examen vívido y profundamente conmovedor de nuestra relación con el tiempo. No lo dudes: nunca más volverás a mirar un reloj con los mismos ojos.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Los poderes de la gratitud

Rébecca Shankland

Plataforma
Actual



Cultivar la gratitud es una fuente de
bienestar para uno mismo y para los demás

Los poderes de la gratitud

Shankland, Rébecca

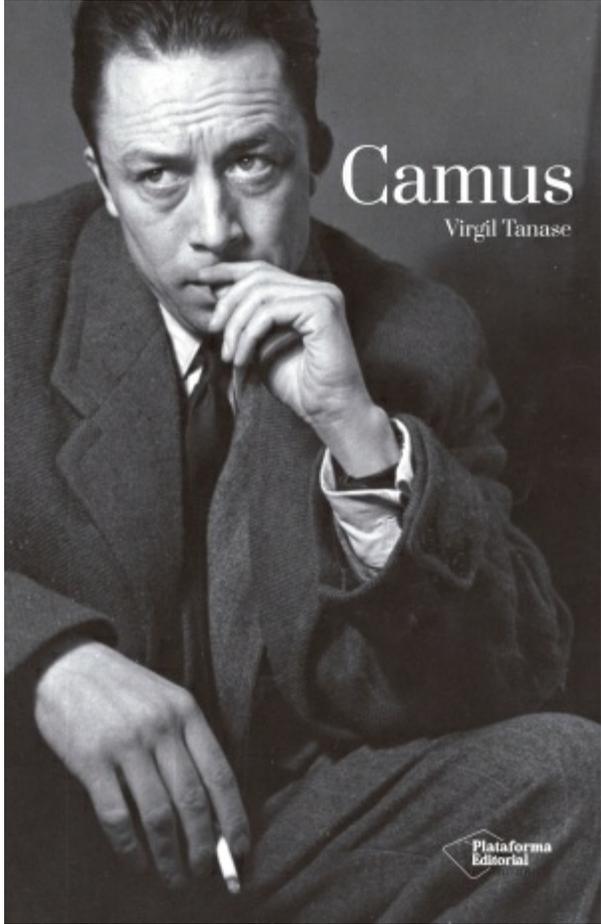
9788417114459

208 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Un pequeño agradecimiento puede obrar un gran cambio. Expresar gratitud o reconocimiento por lo que se nos ha permitido vivir es mucho más que una cualidad o una emoción agradable. La gratitud es un auténtico motor de bienestar para quien la cultiva y para quien es objeto de ella. Numerosos trabajos científicos lo demuestran. La gratitud, un valor clave de la psicología positiva, contribuye a mejorar las relaciones humanas. ¿Cómo darle un lugar más importante en nuestra vida? Esta obra te invita a descubrir los poderes de este ingrediente esencial del equilibrio personal. Propone también herramientas para desarrollar esta disposición al agradecimiento, cuyos beneficios para uno mismo y para la colectividad sean reconocidos en la actualidad, tanto en la esfera privada como en el medio profesional o también en la escuela.

[Cómpralo y empieza a leer](#)



Camus

Tanase, Virgil

9788417114237

293 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

"Incluso mis rebeliones estuvieron iluminadas por la luz. Fueron casi siempre, y creo que lo puedo decir sin engañar a nadie, rebeliones para todos, y para que la vida de todos se elevara hacia la luz." Porque escogió la rebelión antes que la revolución, Albert Camus (1913-1960) nos dejó una obra que es toda ella franqueza y "afirmación visible", iluminada por el sol de su Argelia natal. Siempre a la escucha de los acontecimientos de su época, no olvidó jamás recordarle al hombre sus verdaderos valores. Actor de su tiempo, tampoco dejó de narrar la belleza del mundo. Ensayista, dramaturgo, novelista y periodista, en 1957 recibió el Premio Nobel de Literatura. Portador de un humanismo sin trampa ni cartón, creyó en el poder de la verdad. Razonó con el corazón, pero no por ello dejó de cultivar una conciencia exigente. Rechazando todos los dogmas, defendió la inocencia del hombre y un mundo solidario. En pocas palabras, Camus es, más que nunca, nuestro contemporáneo necesario, y su obra nos habla del presente.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Economía de la felicidad

Josep M. Coll y Xavier Ferrás

Plataforma Actual



Las claves de la tecnología, la desigualdad y el trabajo en el poscapitalismo

Economía de la felicidad

Coll, Josep M.

9788417114176

256 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

La robótica y el desarrollo de la tecnología en muy diversos ámbitos sitúan a la humanidad ante un horizonte tan esperanzador como incierto. A un lado, el tren de la abundancia: recursos suficientes para todos gracias a una tecnología liberadora del trabajo precario, democrática, simplificadora de problemas y mejoradora de experiencias. Al otro, el tren del feudalismo tecnológico: enorme desigualdad, pobreza y precariedad en un mundo gobernado por el poder desmesurado del ultracapitalismo tecnológico. En el tren de la abundancia la máquina está al servicio del ser humano y en el otro el hombre ha perdido su identidad en un mundo biónico y subyugado por el poder de la tecnoeconomía. Economía de la felicidad examina la encrucijada a que nos enfrentamos y propone, sin negar los riesgos distópicos que acechan al porvenir de la humanidad, una hoja de ruta con las claves para aprovechar la oportunidad que representa la tecnología y las posibilidades que esta abre para acabar con la pobreza, la desigualdad y el trabajo precario. La renta básica universal es condición necesaria, pero no suficiente. Concluyen los autores que necesitamos construir un nuevo paradigma centrado en una nueva educación basada en la libertad y el desarrollo de capacidades y talentos naturales. El foco ya no está en la herencia industrial de producir para consumir, sino de crear para ser feliz. El talento libre y motivado por un propósito superior es la clave para la construcción de auténticas economías del conocimiento, creativas y humanas, generadoras de prosperidad compartida. Solo en este nuevo mundo la economía de la felicidad es posible.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Índice

Portada	2
Créditos	3
Índice	4
Introducción	6
1. ¿Cuándo me jubilo?	8
La esperanza de vida	10
¿Cómo sobrevivir tras la jubilación?	14
¿Volver a trabajar?	17
Las ganas de trabajar	19
2. Trabajando más allá de la edad de jubilación	21
La posibilidad de trabajar	23
3. El plan de pensiones emprendedor	25
Los 'business angels'	27
Ejerciendo como 'business angel'	28
Valorando una 'start-up'	29
¿Cómo estructurar la inversión?	30
Las aportaciones de un 'business angel'	31
¿Cómo salir de una nueva empresa?	33
El contenido del plan de pensiones emprendedor	37
Manteniéndose en forma	40
4. La ética y la gestión del patrimonio	42
5. ¿Montamos el plan de pensiones solos o en grupo?	44
6. ¿Qué oportunidades hay actualmente?	47
7. El 'business plan'	51
8. El Consejo	58
Conclusión	60
Notas	63
Colofón	64