

## Los inversores regresan al negocio tradicional, mientras los emprendedores impulsan la actividad en la Red

# El choque de culturas rompe la alianza de pymes tecnológicas y grandes empresas

La burbuja tecnológica propició alianzas entre emprendedores y grandes compañías que, salvo raras excepciones, siempre acabaron en fracasos. La colisión de diferentes culturas empresariales y maneras de entender la gestión de la empresa condujo a aquellos matrimonios directamente al divorcio. Los emprendedores han sido desahuciados, mientras los inversores se giran hacia sus negocios tradicionales.

Encarna Maldonado Málaga

Las alianzas fraguadas entre emprendedores y grandes grupos inversores en la etapa del auge tecnológico no fueron, salvo excepciones, más que amores truncados. Aquellos emprendedores tratan ahora de recoger los restos de los naufragios y volver al mundo de la empresa, tras ser desahuciados por sus socios. Unas veces fueron empresas tradicionales que, presionadas por la moda de las tecnologías, se adentraron en un camino desconocido. Y otras, grandes inversores interesados en las actividades que compraban, pero no en sus talentos.

Alejandro Castillejo es uno de los prototipos de emprendedor de éxito seducido por un grupo grande. Tras una fulgurante carrera al timón del grupo malagueño Hipernet, en 2000 creó al 50% con Dragados la empresa tecnológica Hidra. Un año después, la sociedad se descompuso. "Ahora cada uno se dedica a lo suyo: Dragados, a las autopistas, y nosotros, a la tecnología". La razón del divorcio es múltiple. "La Bolsa castigaba a quien no estuviera en

el sector tecnológico, por eso se hicieron inversiones sin convicción o en busca de retornos rápidos", apunta Carlos García-Pont, profesor del IESE. Además, "tras la caída de Terra las grandes empresas empezaron a cuestionar esas inversiones", apostilla Castillejo.

Otro hecho que apuntaló el fracaso de las alianzas fueron las diferentes maneras de entender la gestión empresarial. "La falta de entendimiento fue absoluta. Ese fue el verdadero problema en Hidra. Lo que para ellos es corto plazo, para mí es largo", argumenta el dueño de Hipernet.

### Incapacidad de reacción

"Cuando salió el ADSL, Arrakis tardó un año en reaccionar porque no lo había previsto en el presupuesto", indica Luis Torrado, fundador de esta firma sevillana, proveedora de Internet por la que British Telecom (BT) pagó más de 13 millones de euros en 1999.

El compromiso de BT era integrar a Torrado en el equipo directivo, pero apenas si permaneció cinco meses, al cabo de los cuales ambas partes acabaron enfrascadas en pleitos. La principal queja que Torrado tiene tres años después procede de la falta de entendimiento entre las partes. "En un sector tan variable como Internet no se pueden hacer planes con un año de antelación", pero en BT "interesaba más cumplir el presupuesto que el beneficio", dice Torrado.

Pero las dificultades de las grandes compañías para maniobrar a corto plazo abre oportunidades de negocio al pequeño. El fundador de



Un operario coloca un anuncio luminoso de la Red.

## Patagon "tiró a la basura" 270 millones de dólares inyectados por el SCH



Wenceslao Casares, fundador de Patagon.

El fracaso de las alianzas selladas entre grandes empresas y jóvenes emprendedores no es sólo atribuible a los socios más fuertes. Algunos fracasos también son atribuibles a los peces chicos. El fundador de Patagon, Wenceslao Casares, ha llegado a reconocer que el banco *online* que él fundó con apenas 26 años y que le convirtió en un líder de la nueva economía tiró a la basura 270 millones de dólares inyectados por el SCH poco después de su compra. Ahora trata de reinvertir su experiencia en Lemon Bank, la entidad de Internet fundada tras recomprar el negocio de Patagon en Latinoamérica.

Arrakis reconoce que la pyme sevillana consiguió ser líder "porque nos dejaron. Era un mercado nuevo y teníamos tiempo mientras los grandes reaccionaban".

Lo habitual, a juicio de

Dans, es que el emprendedor tenga buenas ideas, pero, si no tiene la suerte de rodearse de un gran equipo es difícil que la empresa salga adelante. Además, los pequeños empresarios de la era dorada de

Internet cerraron operaciones de venta a deslumbrados por un ambiente caldeado por las operaciones millonarias. "Los emprendedores tenían carencias de conocimiento y no supieron asegurarse su permanencia en el negocio", señala Alvaro Simón, del vivero de empresas Bic Euro-nova de Málaga.

Estas circunstancias motivaron que fueran pasto de intereses especulativos. El empresario granadino José Miguel Sánchez tiene claro este aspecto. En 2000 le vendió parte del negocio informático de su compañía, Riverland, a la multinacional holandesa Escador. En 2002 lo tuvo que recomprar. Asegura que fue víctima de la estrategia del grande, que únicamente pretendía "crear un grupo, salir a Bolsa y venderlo. O sea, especular".

## La difícil tarea de hallar la media naranja

¿Puede un emprendedor crecer en solitario? A pesar de las malas experiencias parece que ésta es la única salida. José Miguel Sánchez, de Riverland, dice, pocos meses después de recomprar su empresa y volver a vender el 30% a otro inversor, que la búsqueda de un socio es la única manera de conseguir masa crítica suficiente para competir en el mercado global. Pero ha aprendido la le-

cción. "Ahora he primado los criterios de negocio sobre los financieros". Su recomendación es olvidarse de "los amores a primera vista" y buscar una orientación profesionalizada.

Desde IESE, el profesor Carlos García-Pont recomienda para las primeras etapas "capital tranquilo e inteligente", es decir, alguien que inyecte recursos económicos y ayude al emprendedor, "pero que tam-

bién le proporcione tranquilidad, que no presione con los resultados".

Sin embargo, los mejores inversores en España todavía siguen siendo la familia, los amigos y, en definitiva, el patrimonio personal. El capital semilla aún es una rareza.

Álvaro Simón, director de la incubadora de empresas Bis Euronova de Málaga, ha visto a varias de las firmas que han nacido en

su vivero ser fagocitadas por grandes compañías. Por eso cree esencial buscar asesoramiento externo. "Si un pequeño y un grande se sientan a negociar, el primero siempre afronta las conversaciones en desventaja, con grandes carencias de conocimiento", por lo que está convencido de que lo más probable es que el emprendedor acabe fuera de su empresa o arrinconado, sin capacidad

de gestión. "No se puede ir en solitario -dice Simón-, pero es imprescindible asegurarse de que no habrá apropiación total del negocio". Alejandro Castillejo, sin embargo, trata de reconducir el grupo Hipernet sin socios capitalistas. Aunque reconoce que desde el punto de vista personal su acuerdo con Dragados ha sido positivo, la empresa "ha perdido un tiempo que era crucial".