



En síntesis

- Estimular en alguien el espíritu emprendedor no significa proponerle que sea más innovador, flexible y creativo, sino explicarle cómo se identifica una oportunidad, y de qué manera se obtienen los recursos para convertirla en un negocio.
- Las dos características principales del "entrepreneur" son la confianza en sí mismo y la humildad. La primera lo impulsa a experimentar con lo desconocido. La segunda le permite reconocer sus equivocaciones y aprender de ellas.
- Una responsabilidad del emprendedor es mantener constante la tensión dinámica generada por dos fuerzas opuestas: la conveniencia del cliente (obtener precios más bajos) y la viabilidad de la empresa (que produzca ganancias sostenidas).

Howard H. Stevenson es profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, donde preside el Programa de Formación de Ejecutivos. Reconocido especialista en gestión emprendedora, Stevenson publicó seis libros y decenas de artículos. También integra el directorio de varias empresas, entre ellas Landmark Communications, Sheffield Steel y The Baupost Group, Inc.

El compromiso es lograrlo

En esencia, el espíritu emprendedor puede definirse como una fuerte actitud hacia el riesgo y la continua búsqueda de oportunidades, más allá de los recursos de que se disponga. Algunas personas son emprendedoras innatas; en otras, es posible desarrollar esas condiciones.

El éxito de un emprendimiento innovador no depende de una suerte de "magia", sino de una serie de factores y condiciones —tanto personales como del negocio— que los líderes de ese tipo de proyectos deberían tomar en cuenta antes de iniciarlos. Así lo sugiere Howard H. Stevenson, un prestigioso especialista en entrepreneurial management (gestión emprendedora) que desarrolla su actividad académica en la Escuela de Negocios de Harvard. Además, preside el Programa de Formación de Ejecutivos. Ha volcado sus ideas en seis libros y en numerosos artículos, aparecidos en la **Harvard Business Review** y en otras publicaciones. En el diálogo que sigue, Stevenson describe los factores que alientan la formación de un espíritu emprendedor y observa, desde diversos ángulos, la puesta en marcha de un emprendimiento en un contexto de cambio y de riesgo.

Usted mencionó alguna vez, refiriéndose al espíritu emprendedor, que los gerentes suelen describirlo con palabras como innovación, flexibilidad, dinamismo, toma de riesgos, creatividad y orientación al crecimiento, y que el periodismo lo vincula generalmente con los nuevos negocios y proyectos. ¿Qué definición de "entrepreneurship" prefiere usted?

Mi definición preferida es "la búsqueda de oportunidades más allá de los recursos de los que uno normalmente dispone". Al enseñar entrepreneurship, lo que verdaderamente queremos decir es: ¿qué es una oportunidad? ¿Cómo se calculan los recursos necesarios? ¿Cómo se logra controlar esos recursos cuando ni siquiera contamos con ellos? Esta definición es operativa. Si usted le pide a alguien que sea más innovador, más flexible y más creativo, el otro le responderá: "Bueno, pero, ¿cómo hago?". En cambio, si le explica cómo se identifica una oportunidad, cómo se calculan los recursos necesarios y cómo se los obtiene, transmitirá un punto de vista orientado a la operatividad. La otra definición es la del emprendimiento. A mi juicio, esta última postura pone el acento en una etapa muy breve. Para triunfar, es necesario inyectar el material genético del entrepreneurship; una especie de actitud hacia el riesgo, el trato justo, la relación con el cliente y cosas por el estilo. El escritor George Bernard Shaw decía que "cualquier tonto puede empezar una historia de amor, pero se necesita un genio para terminarla exitosamente". Y pienso que hacer hincapié en el momento de creación del emprendimiento equivale a olvidar las palabras de Shaw.

¿Es posible desarrollar en alguien el espíritu emprendedor, o se trata de una condición innata?

Hay individuos que, evidentemente, no pueden ser emprendedores. Si usted observa lo que sucedió en el mundo comunista, donde grandes líderes del partido se transformaron, repentinamente, en importantes hombres de empresa, comprobará que es posi-

ble desarrollar tal espíritu. Muchos líderes de los campos de la política y de la empresa saben distinguir las oportunidades, son capaces de convencer a otros de que acepten una gran idea suya, y tienen la suficiente fortaleza como para evaluar, en forma simultánea, el éxito y el fracaso. Podríamos afirmar, por lo tanto, que existe un cierto elemento condicionante y que si alguien, por ejemplo, tiene dificultades para comunicarse con los demás, es muy difícil que se convierta en un entrepreneur. Pero, si se dan determinadas condiciones en un individuo, será posible ayudarlo a desarrollar nuevas habilidades. Para ello es necesario que esa persona posea capacidad de comunicación, que sea inteligente, trabajadora y conozca el terreno en el que tendrá que moverse. No seré un buen músico si me falta talento natural para la música. Pero, aunque lo tuviera, aún habría mucho por trabajar.

En El arco de la ambición, James Champy sostiene que la ambición es la raíz del verdadero liderazgo. ¿Cuál es la raíz del verdadero espíritu emprendedor?

La búsqueda de la oportunidad es, como señalé, un elemento inherente al entrepreneurship, y también está vinculada con la ambición. Sin embargo, los conceptos del tipo de “la raíz del verdadero liderazgo es la ambición” me resultan, por lo general, frases vacías. Al parecer, una condición necesaria es que haya habido un cierto grado de insatisfacción en la vida personal del entrepreneur. Si observamos con atención, veremos que es muy poco probable que del seno de familias adineradas surjan emprendedores, y esto se debe a que allí no se verifica esa clase de insatisfacción. En cambio, tal vez se conviertan en políticos, músicos o actores, terrenos en los cuales sí pueden experimentarla. El éxito es, probablemente, el resultado de una neurosis: quiero algo que no tengo, y deseo demostrarle al mundo que lo puedo conseguir. Las personas que realizan algo asombroso no se caracterizan por su adaptación a la sociedad. Si observamos a los triunfadores en el campo de la música, el arte o los negocios, comprobaremos que, por lo general, no se trata de gente bien adaptada a su entorno.

¿Cómo se enseña a buscar oportunidades?

No se enseña, simplemente se ayuda a la gente a identificar una oportunidad. Muchos quieren entrar en el negocio gastronómico, pero si analizamos los principios básicos de la economía de un restaurante nos daremos cuenta de lo difícil que es tener éxito en esa actividad. La cantidad de asistentes es limitada; la mercadería es perecedera; si no hay clientes, todo lo que compramos termina en la basura, pero si no compramos y vienen muchos clientes estaremos en problemas, etcétera. Como se ve, hay una serie de parámetros que lo convierten en un negocio muy difícil. Lo que tratamos de enseñar alrededor de la búsqueda de oportunidades es la diferencia entre una idea y una oportunidad. Buscamos que se entienda el modelo económico básico que subyace en un negocio exitoso, y se sepa qué hacer para que otras personas, además de uno mismo, vean la oportunidad y confíen en ella. Por ejemplo: suelo decirles a mis hijos que estoy dispuesto a poner el 50 por ciento del dinero que necesitan para alcanzar algo que desean, si antes encuentran gente que crea en su idea. Como padre, no puedo decirles que su idea es estúpida, porque los lastimaría en lo más profundo de su ser. La gente debe entender que no basta con que piensen que una idea es buena, porque tal vez no lo sea. Hay una vieja historia de un científico que había descubierto el alimento perfecto para perros, con los nutrientes en la proporción exacta. Fue a visitar a un gran entrepreneur, y éste colocó la comida en el piso y llamó a sus perros, pero los animales ni la probaron. Lo siento, respondió, pero si los perros no lo comen, no es alimento para perros. Debemos comprender que algo puede ser perfecto en todos los aspectos, pero, “si los perros no lo comen, no es alimento para perros”.

En la década de los '80, usted citaba a Apple y a Lotus como ejemplos de entrepreneurship. Diez años más tarde, esas dos compañías atravesaron momentos de crisis que concluyeron con la venta de la segunda y la reestructuración de la primera. ¿Qué fue lo que sucedió?

En primer lugar, es natural que los cambios en el contexto afecten a las empresas.

La cuestión es cómo reaccionamos frente a ese cambio. Conozco muy bien a Mitch Kapor, el fundador de Lotus. En 1984, él ya sabía que Bill Gates se quedaría con todo. Y parte de lo que sucedió con Lotus es que Mitch decidió que Gates se quedara con todo. Vendió Lotus muy temprano, e hizo mucho más dinero después, porque fue uno de los inversores que fundaron RealNetworks. Mitch tiene la capacidad de ver lo que está sucediendo, y de jugarse por eso. Simplemente, dijo: "Bill Gates, con su personalidad tan competitiva, terminará destruyendo a todos", y así fue. Jim Manzi tomó el lugar de Mitch e hizo un buen trabajo, pero creo que no tuvo el empuje necesario. Apple es otro ejemplo muy interesante, porque la misión original de la empresa era ofrecer algo que no existía en el mercado. Pero luego se volvieron demasiado arrogantes. La diferencia con Microsoft es que Apple dijo que sólo los verdaderos "creyentes" podían desarrollar aplicaciones de software para ellos. De hecho, terminaron produciendo y originando todo su software internamente. Microsoft, por el contrario, apoyó a los desarrolladores de aplicaciones durante los primeros años, y así consiguió que todo el mundo utilizara su sistema operativo. Luego salieron al mercado, y mataron a los desarrolladores, pero eso ocurrió mucho más tarde. Apple pensó que contaba con un sistema perfectamente innovador. Y, en efecto, sigue siendo mucho mejor que el de Microsoft. Pero, aunque odie a Microsoft, debo seguir utilizándolo, porque todas las aplicaciones corren bajo ese entorno.

En una conferencia sobre Entrepreneurship, usted señaló que un rasgo distintivo del emprendedor es la arrogancia. En el caso específico de Apple, ¿no fue acaso la arrogancia una de las causas de la crisis?

Hablé también de dos características del entrepreneur. Por un lado, la confianza en sí mismo. Por el otro, la humildad. Me refiero a la humildad de reconocer cuándo uno se equivoca. Uno debe levantarse por la mañana y decir: "Voy a desafiar al mundo"; hay que creer en uno mismo. Lo que no podemos permitirnos es el autoengaño. Si el mundo dice que estamos equivocados, es mejor que nos adaptemos. Los grandes entrepreneurs se adaptan: obtienen información del ambiente en el que se mueven y reaccionan modificando su conducta. En el caso de Apple, no cambiaron su conducta y fracasaron.

En el corazón de una compañía actúan fuerzas contradictorias: las que impulsan el cambio y las que tienden a no innovar. ¿Cómo se logra el equilibrio?

Observe a los individuos que caminan sobre un cable de acero, y fíjese cómo mantienen el equilibrio: lo logran gracias al peso repartido en el extremo de sus brazos. Si el peso estuviera sólo en el centro de su cuerpo, no podrían hacerlo. En cuanto al accionar del entrepreneur, todo se reduce a mantener la tensión necesaria entre dos polos que compiten. Porque, si tiene éxito, tendrá que ocuparse de los recursos. Pero también querrá seguir triunfando, y para eso deberá mantener el foco en las oportunidades ¿No fue Nietzsche quien dijo que el verdadero genio es el que puede desarrollar pensamientos contradictorios en forma simultánea? En muchos casos, actuar como un emprendedor supone el reconocimiento constante de que se trata de un acto de equilibrio: tengo esto y aquello; quiero servir a mis clientes, pero también quiero obtener una ganancia por hacerlo. Y aquí se presenta una contradicción: puedo ofrecer un trato más conveniente a mis clientes si bajo mis precios, pero si los reduzco demasiado no podré mantener la viabilidad de la empresa. Esta tensión dinámica es lo más importante, siempre.

Usted mencionó la búsqueda de oportunidades, más allá de los recursos disponibles. ¿Hay una relación entre la cantidad de recursos que se le destinan y el éxito de un emprendimiento?

Según una investigación, tanto la falta como el exceso de recursos representan amenazas para el éxito de los emprendimientos. Y lo mismo ocurre con los niveles de complejidad de la información: ambos extremos son peligrosos. Algunas grandes organizaciones no ponen reparos en el gasto, pues se sienten respaldadas por sus considerables recursos. Así y todo, siguen corriendo el riesgo de sufrir una humillante derrota. Los recursos constituyen una variable que debe manejarse con una cierta flexi-

bilidad. Al encarar un emprendimiento, el líder del proyecto dirá: “No se preocupen por los recursos, conseguiré lo necesario”. Más tarde, si la actividad comienza a tener éxito, advertirá: “Todavía no somos rentables; no actuemos tontamente porque vamos camino a consumir todos nuestros recursos”, e implantará un sistema de ajuste presupuestario. Lo mismo sucede con la información. En un emprendimiento de Internet, hay millones de caminos diferentes por seguir. Es importante que el entrepreneur sea capaz de decidir: “Esta es nuestra estrategia, éstas son las cosas que haremos, y hay 999.000 cosas que ‘no’ haremos”. Y que, cuando comienzan a vislumbrarse posibilidades de éxito, manifieste: “Muy bien; estamos en el camino correcto, pero ahora debemos concentrarnos en el proceso de planeamiento estratégico”. Este proceso los llevará a preguntarse si cuentan con el ambiente adecuado y los recursos necesarios, y si conocen suficientemente bien a sus clientes. Hay una empresa, Landmark, que tiene un éxito notable y es rentable y que, precisamente por eso, se pregunta constantemente si está haciendo lo correcto. La gerencia senior dedica mucho tiempo y energías a pensar si conoce a los clientes, y si ha incrementado o disminuido esa base. Lo que intentan con esto es que su gente no suponga que, porque actualmente tienen éxito, continuarán teniéndolo. Hay un cuestionamiento permanente: “¿Estoy haciendo lo correcto?”.

A medida que una empresa crece y va perdiendo el entusiasmo inicial, ¿cómo hace para mantener una actitud de cuestionamiento permanente?

Existe la presunción de que perder energía es un estado natural. Pero la clave está, primero, en la selección del personal, y, segundo, en el tipo de resultados que la alta gerencia considerará “satisfactorios”. La cuestión es ubicarse uno mismo en mercados dinámicos. La elección de los mercados hace que uno permanezca vivo, diciéndose “no puedo aflojar”. Como sucede en la política, siempre conviene buscar una amenaza, porque es una forma de unir a la gente.

En los últimos tiempos, todas las oportunidades parecen girar alrededor de Internet. ¿En qué otras áreas ve usted oportunidades para emprendimientos innovadores?

En las comunicaciones, en la industria del cuidado de la salud, en la educación. Mire lo que sucede en Brasil, por ejemplo. Imagine el desafío que representaría para ese país alcanzar los niveles de escolaridad de los Estados Unidos. Piense en la cantidad de instituciones educativas que necesitaría para lograrlo. Hay una enorme tarea por delante, que no podrá llevarse a cabo de la manera tradicional. Hoy, con las herramientas de comunicación y de distribución masiva de la información de que disponemos, comienza a ser posible brindar un alto nivel de educación a la población, pero sucede que todavía no sabemos cómo hacerlo. Piense en las oportunidades que ofrece China. ¿Cuántos millonarios cree usted que hay en ese gigantesco país? Tal vez no haya mucho más de un millón de individuos que tienen más de US\$ 1 millón. Una cantidad muy reducida si tenemos en cuenta que la población supera largamente los 1.000 millones. Posiblemente haya en China cerca de 900 millones de habitantes, en ciudades del interior del país, que no han recibido una buena educación secundaria. Otra área es la del cuidado de la salud. ¿Cuánta gente, en la mayoría de los países de América latina, tiene acceso a información sobre el cuidado de la salud, por no decir a un buen servicio de salud? Entonces, observemos cuáles son las necesidades tradicionales que no están bien cubiertas. Si podemos encontrar la forma de satisfacer esas necesidades obteniendo una ganancia, habrá una buena oportunidad. La comunicación, el transporte y la logística serán otros sectores clave. Recuerdo un proyecto que emprendimos una vez en Tanzania, el tercer país más pobre del mundo; aunque perdimos dinero, todavía pienso que fue una buena idea. Queríamos brindar un servicio de telefonía y, como no podíamos tender cables de cobre en casas tan precarias, tratamos de implementarlo con sistemas públicos inalámbricos que utilizaban tarjetas. No funcionó. Pero, si uno considera que el 90 por ciento del país es rural y no tiene acceso a las comunicaciones, significa que ellos ni siquiera pueden empezar a pensar en ingresar al segundo mundo. Con las comunicaciones inalámbricas, el procesamiento digital de señales y la energía solar habrá muchas posibilidades de

cambiar esta situación en un futuro cercano. Pensemos en otras cosas que cambiarán. Por ejemplo, la edición de libros. Con cualquier forma de “libro electrónico”, el costo marginal de los datos equivaldrá a cero. De ese modo podría incrementarse el alfabetismo en cada pueblo, sin necesidad de distribuir libros físicos.

¿Cómo se financian los emprendimientos innovadores?

Los capitalistas de riesgo financian todo lo que sea Internet y comunicaciones. Si usted tiene una gran idea para desarrollar en el ámbito del comercio minorista, seguramente le costará encontrar financiación. Los capitalistas de riesgo se han concentrado demasiado en colocar su dinero en segmentos muy estrechos del mercado. Pero, por otra parte, en los Estados Unidos, muchas personas que ganaron grandes sumas durante los últimos 15 años se han convertido en “angel investors” (individuos que apoyan y sostienen con su inversión personal pequeños emprendimientos). Estos inversores, cuyo número crece día a día, están colocando cada año bastante más dinero que el que invertían los capitalistas de riesgo algunos años atrás. Entonces, existen diferentes canales de financiación: por un lado está el capital de riesgo; por el otro, el financiamiento aportado por un angel investor. Los angel investors llevan la delantera en áreas que no son de alta tecnología. Ha sido siempre la forma dominante de financiación para los emprendimientos no tecnológicos, superando en tres o cuatro veces a la del capital de riesgo. Las tres “f”: family, friends and fools (familia, amigos y tontos) son un medio de financiación muy importante.

¿Cómo se puede fomentar el espíritu emprendedor?

En el caso de las empresas, el primer paso es aceptar el riesgo. En el caso de los líderes, a éstos les corresponde demostrar su compromiso con la innovación y su disposición a tomar riesgos. También deben estar dispuestos a aceptar que no tendrán en sus manos todas las respuestas en el momento de comenzar a actuar. Y tienen que atreverse a experimentar. Uno de los problemas que aparecen es que muchas empresas están satisfechas con su propio desempeño; sus responsables sienten que ya lo lograron y que no necesitan levantarse cada mañana preocupados por lo que ocurrirá ese día. Si alguien quiere alentar su propio espíritu emprendedor, es mejor que se despierte con un poco de miedo. Cuanto más éxito tenga, más fácil le resultará levantarse y decir: “Todo está bien; me voy a pescar” o “No quiero que nadie me interrumpa mientras estoy jugando un partido”. Y, si la alta gerencia actúa así, muy pronto este patrón será adoptado por toda la organización.

¿Bajo qué condiciones se desarrolla el espíritu emprendedor?

Pude identificar, aunque no científicamente, cuatro condiciones que favorecen su desarrollo: mayor movilidad de recursos, reinversión en la comunidad, celebración del éxito ajeno y valoración del cambio. Cuando se analizan las características de los países en los cuales el espíritu emprendedor da resultados, se observa que sus mercados de capitales son abiertos, y sus mercados de productos y su fuerza laboral son libres. India, por ejemplo, “vende” ingenieros de sistemas. En cuanto a la segunda condición, fíjese en lo que sucede en las comunidades de inmigrantes chinos: primero invierten en su propio negocio, luego en el de su familia, después en el negocio del primo, y siguen con el de los parientes del padre. Lo mismo sucede en las comunidades judías, coreanas, armenias. Invierten, en primer lugar, en el interior de la comunidad respectiva. Y ahora la comunidad de alta tecnología tiene el mismo comportamiento. Muchos analistas afirman, incluso, que una condición para el éxito de los nuevos emprendimientos es que los empleados sean dueños del negocio, pues la gran movilidad existente los impulsa a buscar otras oportunidades y a marcharse. La tercera condición es la celebración del éxito ajeno. En los últimos cuatro años, los medios de comunicación empezaron a celebrar el éxito de los entrepreneurs. Algunas “punto com” se convirtieron en estrellas, y los emprendedores reciben el reconocimiento de instituciones prestigiosas, algo impensable cinco años atrás. ¿Por qué reconocen esas instituciones a los entrepreneurs? Es como preguntarse por qué robar un banco. La respuesta es muy simple: porque allí está el dinero. Las instituciones ven en los entrepreneurs exitosos a potenciales líderes exito-

sos. La última condición se vincula con la gran tendencia actual hacia el cambio. Hace 25 años a nadie le hubiera importado la caída del Nasdaq. Hoy, en todo el mundo se habla de mercados libres y abiertos. Incluso muchos gobiernos están diciendo: “Es necesario cambiar, y lo que se requiere es espíritu emprendedor”. ●

© **Gestión/Entrevista de Viviana Alonso**