

## En síntesis

Después de estudiar durante cinco años más de 50 nuevos emprendimientos, de éxito dispar, en 20 países, Walter Kuemmerle descubrió similitudes en el comportamiento de los emprendedores exitosos, independientemente del país del que provengan y de la industria en la que actúen.

Todos ellos se sienten cómodos moviéndose en el límite; son capaces de asumir enormes riesgos personales; están dispuestos a comenzar de a poco con tal de triunfar, y saben que permanecer en el negocio es lo único que realmente cuenta.

Para que el lector conozca su propio potencial como emprendedor, el autor formula cinco preguntas: ¿se siente cómodo 'estirando' las reglas? ¿Está preparado para ganarse enemigos poderosos? ¿Posee suficiente paciencia como para empezar de a poco? ¿Está dispuesto a cambiar rápidamente de estrategia? ¿Tiene habilidad negociadora?

Este artículo fue originalmente publicado en la edición de mayo de 2002 de Harvard Business Review, bajo el título "A Test for the Fainthearted", por Walter Kuemmerle. © 2002, Harvard Business School Publishing, distribuido por New York Times Special

Features. Todos los derechos reservados. Walter Kuemmerle es profesor asociado en la Harvard Business School.



Máximo Campos Leyba

# Sólo para audaces

Poner en marcha una nueva empresa es mucho más difícil que manejar una compañía establecida. Si usted no reúne las condiciones requeridas, deberá aprender a desarrollarlas.

Por Walter Kuemmerle

U nos años atrás, prácticamente cualquiera podía ser un emprendedor. Todo lo que se requería era una idea caliente, o incluso apenas tibia. Miles de millones de dólares fueron a parar a emprendimientos de riesgo incubados por jovencitos con escasa o nula experiencia. Pero eso no importaba, ya que siempre se podía encontrar un adulto como Meg Whitman, la CEO (presidenta ejecutiva) de eBay, para manejar las operaciones. No debe sorprender, entonces, que mucha gente joven creyera que ser emprendedor era una carrera segura. Otros de mayor edad también subestimaron los riesgos que supone financiar empresas que recién se inician, y terminaron volcando millones de dólares en emprendimientos condenados al fracaso.

Hay algunas preguntas que muchos de los pretendidos empre-

dores —y quienes los financiaron— debieron haberse formulado en los días de bonanza. ¿Qué es lo que define a un emprendedor? ¿Qué conjunto de características los distingue y les permite acometer, contra todas las expectativas, un nuevo negocio y mantenerlo en pie aun en los peores momentos? Si alguien no posee esas características, ¿puede desarrollarlas?

Iniciar un verdadero emprendimiento no se parece en nada a administrar un negocio establecido. Durante cinco años estudié más de 50 nuevos emprendimientos —de éxito dispar— en 20 países. Mi investigación encontró interesantes similitudes en el comportamiento de los emprendedores exitosos. Todos ellos se sienten cómodos moviéndose en el límite. Sienten tal pasión por sus ideas que son capaces de asumir enormes riesgos personales —

enemigos poderosos, la bancarrota y hasta la cárcel— para llevarlas a cabo. Sin embargo, están dispuestos a comenzar de a poco y a escarbar pacientemente en el barro hasta cerrar algún acuerdo que les permita funcionar. Profundamente oportunistas, harán cualquier cosa para obtener la confianza de los inversores y de los clientes; saben que permanecer en el negocio es lo único que cuenta.

A partir de los resultados del estudio elaboré cinco preguntas frontales, que tal vez le resulten algo incómodas. Pero, si las responde con honestidad, podrá comenzar a saber si posee las condiciones personales requeridas para tener éxito con un emprendimiento.

¿Se siente cómodo  
“estirando” las reglas?

A diferencia del resto de los hom-

bres de negocios, los emprendedores no sólo están dispuestos a forzar de vez en cuando las reglas, también disfrutan al hacerlo. La mayor parte de ellos reconoce que alguna vez apeló a tácticas escandalosas para volcar a su favor un acuerdo crucial, o para conseguir los recursos necesarios para llevar su idea a la práctica.

Veamos el caso de dos jóvenes emprendedores que trataban de lanzar, a fines de los '90, un negocio de venta por catálogo. Una firma de capital de riesgo había aportado el capital inicial, y ellos debían reclutar un equipo de marketing especializado en el tema. Pero ni siquiera tenían una oficina. Equipados, cada uno, con un teléfono celular y una computadora, trabajaban desde sus respectivos dormitorios. Como sabían que ningún buen profesional se tomaría la molestia de concurrir a una entrevista con una empresa aún no establecida, apelaron a dos "mentiras inocentes".

Primero, publicaron un gran aviso en el principal diario de negocios del

transformado en una multinacional.

¿Tiene usted estómago para tales subterfugios? ¿Qué ocurriría si pudiera en riesgo el bienestar de su familia? Dado que las empresas que se inician cuentan con escaso presupuesto, los emprendedores deben asumir grandes riesgos financieros. Muchos han mantenido a flote sus negocios haciendo malabares con sus tarjetas de crédito, o hipotecando sus viviendas, sin pensar en las consecuencias.

Fred Smith, fundador de Federal Express, es famoso por su ingenio financiero. En 1973, cuando FedEx estuvo a punto de naufragar, sus travesuras lo llevaron a los tribunales y casi lo despiden de su propio directorio. Fue acusado de hacer una declaración falsa para conseguir un préstamo de US\$ 2 millones del Union National Bank de Little Rock, Arkansas, y luego absuelto, pero recibió una saludable lección que todos los emprendedores deberían recordar: una cosa es forzar las reglas, pero otra muy distinta es violarlas.

do crecimiento. Para mediados de los '90, varios competidores con abundante respaldo financiero habían entrado al mercado. Uno de ellos era Universo Online (UOL), un emprendimiento conjunto de dos de las mayores empresas de medios de comunicación del Brasil: los grupos Abril y Folha, este último propietario de Folha de São Paulo, el diario brasileño de mayor venta que los dominicos distribuye un millón de ejemplares. UOL comenzó su ofensiva publicitaria un domingo de junio de 1997. Todos los ejemplares de Folha traían un CD sin cargo, junto a un aviso a toda página que exaltaba las ventajas de utilizarlo para conectarse a Internet y suscribirse al servicio de UOL.

Mandic decidió responder con imaginación y eficiencia de costos. Al domingo siguiente, publicó su propio aviso en la misma página de Folha. No incluía un CD, pero brindaba detalladas instrucciones sobre cómo utilizar el CD de UOL para conectarse a Internet y... suscribirse al servicio de Mandic. El duelo publicitario se convirtió en tema de conversación, especialmente en Internet, y despertó admiración la forma en que Mandic había superado a un rival muy superior.

En UOL estaban furiosos, en especial porque la empresa madre de Folha también lo era de UOL. Los ejecutivos del diario escucharon las quejas, y aceptaron no publicar más avisos de Mandic. Pero esto no amedrentó al líder de la empresa. Aprovechó la prohibición para lanzar una campaña pública contra las políticas de Folha y sus estrechos lazos con UOL. Feliz de mantener viva la controversia, Mandic obtuvo enorme apoyo popular, como un David emprendedor que se enfrentaba al Goliath de los medios.

**¿Tiene suficiente paciencia para empezar de a poco?**

En 1999, Tom Herman y Kaleil Isaiza Tuzman, amigos de la infancia, dejaron sus cómodos empleos para iniciar govWorks, respaldados por millones de dólares de capital de

**"Primero publicaron un gran aviso en el principal diario de negocios del país, en el que se describían como 'una empresa multinacional en rápido crecimiento'."**

país, en el que se describían como "una empresa multinacional en rápido crecimiento". Si bien esta afirmación no era estrictamente cierta, tampoco era totalmente falsa, ya que pensaban extenderse a otros países de la región. El aviso funcionó: más de 1.000 aspirantes contestaron. Los emprendedores alquilaron una lujosa suite en el hotel Four Seasons local, para entrevistar a los candidatos preseleccionados. Aún hoy creen que sus engaños incrementaron el encanto de la empresa y atrajeron a gente talentosa, mejorando las posibilidades del negocio. En el 2001 la empresa contaba ya con 600 empleados, y se había

**¿Está preparado para ganarse enemigos poderosos?**

Hay que reconocerlo: los emprendedores más astutos prefieren ir en busca de los nichos de mercado que las compañías establecidas han pasado por alto. Pero no temen ganarse enemigos poderosos, ni les preocupa demasiado el tamaño de sus rivales. He visto a muchos de ellos salir triunfantes luego de utilizar, a su favor, las fuerzas del enemigo.

Aleksandar Mandic encarna este patrón de conducta. En 1993 inició en Brasil el primer proveedor de acceso a Internet, la firma Mandic, y desarrolló rápidamente una base de suscriptores, pequeña, pero de rápi-

riesgo. Su objetivo era espectacular: utilizar los sistemas de pago de Internet para el cobro de tasas e impuestos en todo el mundo. La compañía hablaba de “todos los pagos a todos los gobiernos”.

Poco después de lanzar el negocio, acudieron a un capitalista de riesgo en busca de fondos adicionales y de asesoramiento. Este sugirió que la compañía perfeccionara el modelo y lo pusiera a prueba en una operación puntual: el pago de tickets de estacionamiento en una ciudad de los Estados Unidos. Pero para Tuzman eso era demasiado poco. El creía que consiguiendo el apoyo de una “organización paraguas” que representara a muchas municipalidades, como la US Conference of Mayors (Conferencia de Alcaldes de los Estados Unidos), govWorks podría extenderse rápidamente a toda la nación. Sin embargo, no funcionó de ese modo. Tuzman y su socio sobreestimaron la influencia de las organizaciones paraguas. Los grandes contratos no llegaron con la rapidez esperada. A principios del 2001, la empresa estaba fuera del negocio.

Los emprendedores sagaces saben que, en los comienzos, no se debe desechar ninguna oportunidad, por pequeña que sea. Por otra parte, realizar una prueba en escala limitada permite, además de ir conociendo la industria, cometer errores cuando aún se está a tiempo de subsanarlos. El crecimiento, si viene, es mucho más sostenible.

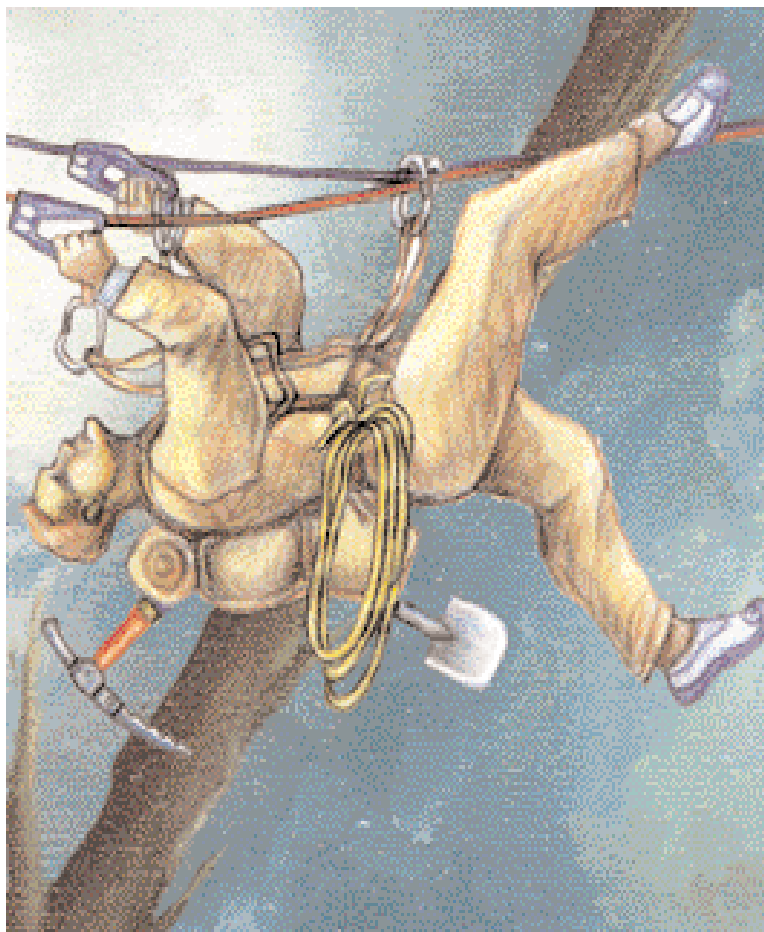
Años antes, en 1987, Leopoldo Fernández Pujals, un veterano con 20 años de experiencia en empresas como Procter & Gamble y Johnson & Johnson, decidió establecerse por su cuenta y fundó TelePizza. Su idea era que los clientes españoles —y los de toda Europa— responderían con entusiasmo a una cadena de marca que ofreciera entrega a domicilio, como Domino's en los Estados Unidos. Admitía, sin embargo, que sabía poco sobre pizza y sobre el reparto de comida rápida, y también ignoraba cómo

funcionaría este negocio en el mercado español. De modo que decidió comenzar de a poco, con un solo local en Madrid, para así adquirir experiencia en la economía y la logística de un negocio de pizza, y obtener, de primera mano, la opinión de los clientes.

La pizzería fue un éxito instantáneo, pero Pujals resistió la tentación de reproducirla de inmediato. Esperó un año antes de abrir el segundo local. La demora valió la pena porque, luego de su experiencia inicial, tenía mucho más claro qué era lo que daba resultado. Durante ese primer año comprobó, por ejemplo, que los consumidores españoles se

sentían más cómodos ordenando pizza a domicilio si previamente la habían probado en el lugar. De modo que, a diferencia de Domino's, incluyó en su local un pequeño espacio para comer. También descubrió que la idea de encargar pizza desde la casa partía de los chicos. Por lo tanto, TelePizza comercializó sus productos como comida para la familia, orientando sus mensajes tanto a los adultos como a los niños.

El hecho de crecer lentamente le dio a Pujals la oportunidad de desarrollar y testear su modelo de negocios. Pudo determinar con precisión la inversión que deberían hacer los futuros franquiciados, y el tamaño



Máximo Campos Leyba

“Su objetivo era espectacular: utilizar los sistemas de pago de Internet para el cobro de tasas e impuestos de países y municipios de todo el mundo.”

del área geográfica que les ofrecería en exclusividad. Desde el punto de vista de los costos comprendió que, para utilizar la mano de obra barata de los estudiantes, los franquiciados tendrían que proveer de ciclomotores al personal de entregas a domicilio, porque los estudiantes españoles no tienen, como los norteamericanos, motocicleta o automóvil propio.

Como resultado de su cautela inicial, el crecimiento fue rápido y constante. En 1999, cuando vendió su empresa a Campofrío, el conglomerado español de alimentos, TelePizza se había expandido a seis países, con más de 600 puntos de venta que vendían unos US\$ 250 millones al año. Y había convertido una inversión inicial de US\$ 100.000 en una fortuna de más de US\$ 300 millones, en sólo 12 años.

Aunque muchos aspectos de la actividad emprendedora favorecen a los jóvenes, la paciencia requerida da ventaja a la gente madura. La impaciencia y el idealismo de los jóvenes suelen impulsarlos a conseguir todo más rápido y más grande, y a “buscar escala”. Esta forma de ver las cosas tiene sentido para negocios tales como los sitios de re-

en un pedestal. Una vez que trazaron un plan, tratan de no apartarse de él. Creen que de ese modo envían señales positivas a clientes, inversores y empleados, y que cambiar de plan los haría menos confiables. A veces parecen más interesados en seguir su estrategia, que en mantener el negocio a flote.

Cuanto más trabajo da diseñar una estrategia, más cuesta abandonarla. Estudié el caso de un grupo de emprendedores que había desarrollado una tecnología de manos libres, basada en sensores, que permitía la exacta localización de objetos en un espacio tridimensional. Tras un largo debate, el grupo decidió aplicarla exclusivamente en dos mercados: el de motores eléctricos y el de aparatos portátiles. Debido a ello, dejó pasar una oportunidad de mercado de US\$ 100 millones (la de empaquetar esa tecnología con productos de otras compañías). Como resultado del tremendo error estratégico, los inversores les perdieron la confianza y ellos se vieron forzados a vender el negocio a un fabricante de hardware.

Por el contrario, los emprendedores inteligentes —y los inversores sagaces— saben que un nuevo em-

temprano éxito despertó grandes sueños, y Freire y Bilinkis comenzaron a pensar en convertir a Officenet en una empresa multinacional, una suerte de Staples de Sudamérica (Staples opera en los Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Alemania). Pero los inversores originales concluyeron que la expansión propuesta requería más capital del que la empresa estaba en condiciones de reunir.

Fue entonces cuando Submarino, un minorista de libros, CDs y electrodomésticos líder en América del Sur —una especie de Amazon.com del Sur—, le propuso a Officenet una fusión que le proporcionaría el nivel de inversión necesario para crecer, y le abriría una puerta a otros mercados. Freire y Bilinkis decidieron aprovechar la oportunidad. Diez meses más tarde, las circunstancias volvieron a cambiar. Víctima de la caída de Internet, Submarino no pudo realizar su programada oferta pública inicial de acciones en el Nasdaq. Entonces, los emprendedores argentinos salieron de la fusión y retornaron al planteo inicial de hacerlo solos.

Cuando volvieron a golpear las puertas que se les habían cerrado el año anterior, la experiencia fue distinta, pese a que las condiciones del mercado eran peores. Sin perturbarse por las idas y venidas, los inversores los vieron como sobrevivientes natos. En tres meses lograron reunir más de US\$ 30 millones, en una de las mayores rondas de financiamiento, posteriores a la caída de las “punto com”, concretadas en América latina. Y hoy, a pesar de las penurias económicas de la Argentina, Officenet es un floreciente negocio independiente (Santiago Bilinkis es el CEO actual; Andy Freire se retiró de la firma).

### ¿Tiene habilidad negociadora?

Los emprendedores exitosos saben cerrar tratos. Tienen una misteriosa habilidad para aparecer a último momento y desalojar a codazos

“La impaciencia y el idealismo de los jóvenes suelen impulsarlos a conseguir todo más rápido y más grande; es decir, ‘a buscar escala’.”

clutamiento de personal online, donde la ventaja competitiva reside en el tamaño de las redes. Pero no funciona para la mayor parte de las empresas que se inician. Entre los emprendimientos que fracasan, muchos consumen su capital tratando de expandirse demasiado pronto.

### ¿Está dispuesto a cambiar rápidamente de estrategia?

Muchos pretendidos emprendedores ponen a la estrategia original

prendimiento gana más credibilidad por sobrevivir, que por seguir fielmente la estrategia original. Ellos reconocen rápidamente la necesidad de modificar el rumbo, y pocas veces vacilan en hacerlo.

Observemos lo que hicieron Andy Freire y Santiago Bilinkis. En enero de 1997, fundaron Officenet, el primer proveedor de insumos de oficina por catálogo establecido en la Argentina. Hacia 1999, la compañía se había transformado en un lucrativo negocio de US\$ 20 millones. Su





“Los emprendedores exitosos saben cerrar acuerdos. Tienen una misteriosa habilidad para aparecer a último momento y desalojar a codazos a sus rivales.”

a sus rivales, cualquiera sea el mercado o el tamaño de la transacción. Mientras soportan la presión, saben exactamente dónde ceder y qué se llevarán.

N.R. Narayana Murthy, cofundador en 1981 de Infosys Technologies, empresa india de software, era, sin duda, un buen negociador. Con un mercado local prácticamente inexistente, su empresa debía abrirse paso en los mercados internacionales. Pero, para exhibir antecedentes, necesitaba obtener rápidamente algún

negocio.

Murthy logró, en los Estados Unidos, un contrato por seis años para modernizar el sistema de computación de una importante distribuidora de productos textiles de Nueva York. El paso de un procesador de 16 bits a otro de 32 era bastante complejo, y obligaba a reformular gran parte del software.

En los 20 años siguientes, Murthy pasó poco tiempo en su casa. En 1990, vivió tres meses en Francia, tan sólo para cerrar un acuerdo. Ac-

tualmente Infosys es un serio competidor en el mercado europeo y norteamericano del software personalizado, con ingresos por US\$ 400 millones y una capitalización de mercado de US\$ 8.000 millones.

Tener habilidad negociadora significa sentirse cómodo tomando decisiones de vida o muerte, en plena oscuridad. A los ejecutivos que encaran un emprendimiento les cuesta percibir la enorme diferencia que existe entre tomar decisiones en una empresa establecida, y hacerlo en una recién creada. Por eso les resulta tan difícil adaptarse al mundo emprendedor, donde las decisiones son de otra naturaleza, y mucho más importantes, ya que un pequeño error puede matar el negocio.

En una corporación, los gerentes se sienten protegidos por un ambiente que les es familiar, y esto alimenta su confianza. En un nuevo emprendimiento, en cambio, cuando no pueden confiar en sus instintos, se paralizan.

Uno de los casos que estudié fue el de un veterano especialista en banca de inversión, que dejó una prestigiosa compañía de Wall Street para unirse a un emprendimiento iniciado por un ex colega. La indecisión no es, precisamente, una característica de los operadores de Wall Street. Y éste había sido un operador estrella, que apostaba millones de dólares guiado por su intuición y cerraba decenas de operaciones cada día. Pero sus instintos asesinos desaparecieron no bien dejó el ambiente familiar de la Bolsa. Tenía dificultades hasta para elegir un proveedor de insumos de oficina. Ante cada decisión sentía la necesidad de contar con mayor información.

Los verdaderos emprendedores saben que no tienen tiempo de recoger abundante información, ni de efectuar la mejor elección posible. Lo que más les interesa es que su decisión se ejecute.

Un emprendedor que entrevisté estimaba que debía tomar unas 150 decisiones clave antes de lanzar un negocio: desde ponerle un nombre a la empresa, hasta contratar al pri-



“Los verdaderos emprendedores saben que acaso no tomarán la mejor decisión posible. Sin embargo, lo que más les interesa es llevarla a la práctica.”

mer empleado. Su confianza en sí mismo era un atributo fundamental.

#### Los trucos del oficio

¿Qué ocurre si usted contestó “no” a alguna de mis preguntas?

¿Significa que nunca podrá iniciar un negocio? No necesariamente. Por cierto que ayuda tener una personalidad emprendedora, pero algunas de las características se pueden adquirir con aprendizaje.

Si usted no es un emprendedor nato, lo peor que puede hacer es zambullirse sin más en su primer proyecto. Antes, debería trabajar un par de años en una empresa de rápido crecimiento, en lo posible de la misma industria. Además de adquirir experiencia y contactos, tal vez encontrará allí un mentor que lo ayude a identificar las características que más necesita desarrollar.

A muchos emprendedores exitosos les gusta actuar como mentores, pues sienten que así devuelven lo que recibieron. Pero no tome todas sus recomendaciones en sentido literal. A medida que usted vaya teniendo éxito como emprendedor, su mentor puede sentirse amenazado e intentar, incluso, socavar su confianza. Como hemos visto, el ego de los emprendedores tiene dimensiones considerables.

También le convendría buscar un socio, pues nadie reúne todas las virtudes. Su socio debería ser su par en el proyecto: ya sea como cofundador; capitalista de riesgo para la etapa inicial, o experimentado ejecutivo que asume, por ejemplo, la dirección financiera. A veces actuará como freno, desalentando sus grandiosas visiones, o recordándole que hay límites legales. Otras, será él quien formule los desafíos y empuje hacia adelante.

La vida de emprendedor no es para todos: aun los que tienen condiciones, descubren que el camino es mucho más duro y largo que lo previsto. Pero, si usted comienza con una clara percepción de sus propias capacidades y carencias, tendrá más posibilidades de éxito. I

© Trend Management/  
Harvard Business Review