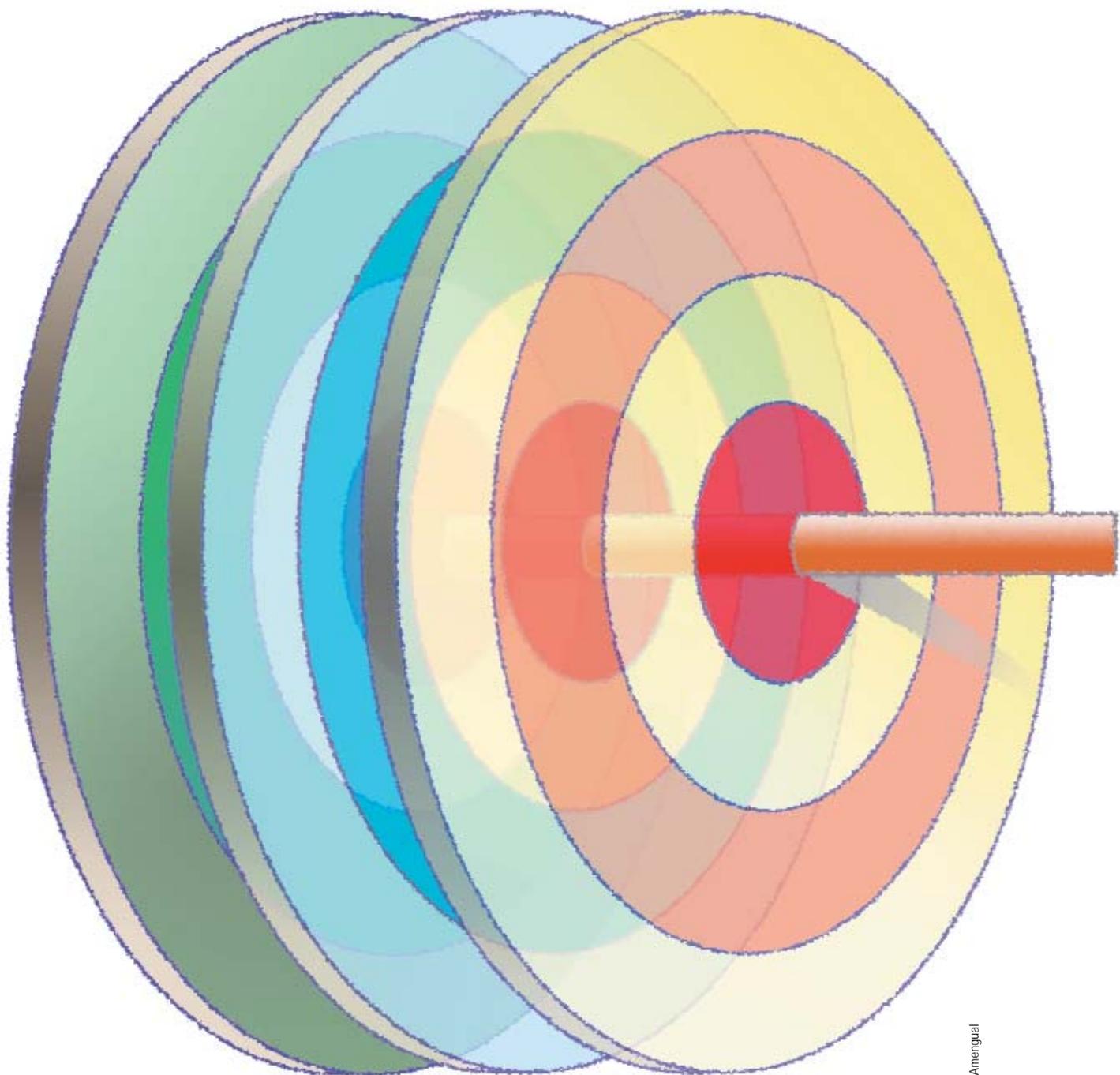


## En síntesis

- El emprendedor debería plantearse permanentemente tres preguntas clave, cuya importancia crece a medida que el proyecto avanza: 1) qué objetivos persigue; 2) si la estrategia es correcta, y 3) si está en condiciones de ejecutarla.
- Antes de determinar qué tipo de compañía busca construir, cuánto riesgo aceptará tomar y cuál será su estrategia para lograrlo, el emprendedor debe decidir qué quiere hacer de su vida; es decir, cuáles son sus metas personales.
- Los mejores nichos de negocios se encuentran en mercados cambiantes, donde nadie sabe lo que quiere y es casi imposible comparar ofertas. Allí juega la habilidad personal del emprendedor para modificar la percepción de los usuarios.



Lorenzo Amengual

# ABC del emprendimiento

Actitudes, métodos y prácticas de quienes se dedican a desarrollar nuevos negocios. Entrevista a *Amar Bhidé*



*Amar Bhidé es profesor de la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Columbia y autor de The Origin and Evolution of New Businesses. Formado en Harvard y en el Indian Institute of Technology, también dictó cursos de entrepreneurship en la Universidad de Chicago.*

**L**os emprendedores no arriesgan tanto como la gente cree, asegura Amar Bhidé, profesor de la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Columbia y autor de *The Origin and Evolution of New Businesses*. Por lo general, no son particularmente audaces, ni creativos, ni geniales. Pero toleran como pocos convivir con la incertidumbre y la ambigüedad. Muchas veces no son los primeros en llegar, pero sí los mejores para ejecutar.

Dedicado hoy plenamente al estudio y la enseñanza de esta temática, Bhidé, quien se doctoró en Business Administration en Harvard y fue gerente senior de la consultora McKinsey & Company, describe al entrepreneur como un individuo que apela a una visión oportunista y cortoplacista, que suele darle excelentes resultados. En la en-

trevista que sigue, analiza distintos aspectos del proceso altamente dinámico de identificación de oportunidades y explotación de nichos que practican los emprendedores, dotados, fundamentalmente, de una enorme capacidad para vender ideas a los inversores y productos y servicios a los consumidores.

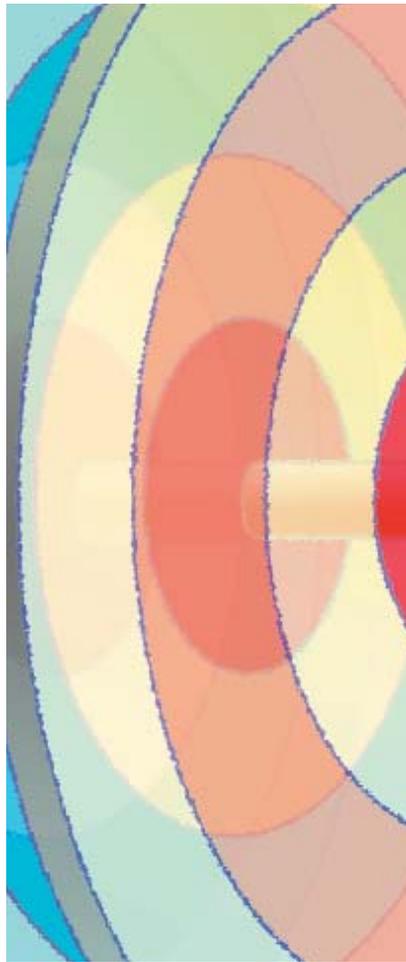
*¿Qué características personales suelen tener los emprendedores exitosos?*

Creo que una de las cosas más importantes que los distingue del resto de los individuos del mundo de los negocios, es su alta tolerancia a la ambigüedad, lo cual les permite lanzarse a hacer cosas aun cuando resulte difícil imaginar cómo se encauzarán. La tolerancia a la ambigüedad implica seguir adelante con poca información, poco capital e incluso sin ideas novedosas. Además, los entrepreneurs son perceptivos, tienen mucho control sobre sí mismos y saben vender. Me refiero tanto a vender sus ideas a los inversores, como sus productos a los consumidores. Obviamente, también suelen tener suerte. Pero es su capacidad y su velocidad de adaptación lo que los distingue. Al escuchar sus historias es muy común oír frases como ésta: "Fui a vender 'x', pero como nadie compró empecé a vender 'y'".

*En su libro The Origin and Evolution of New Businesses, usted afirma que estos emprendedores exitosos no son tan audaces como parece, y que por lo general hacen que otros asuman los riesgos en lugar de ellos.*

Así es. El mayor riesgo en este tipo de negocios es el que toman, en última instancia, los consumidores, que son los que terminan financiando el emprendimiento. Si bien la irracionalidad es una condición fundamental para que un emprendimiento prospere, no es el fundador quien actúa irracionalmente; los que lo hacen son las personas que él utiliza para conseguir que el negocio funcione.

*Hace algún tiempo, en un artículo titulado "Las preguntas que cada entrepreneur debería responder", usted sugería despejar tres dudas básicas: qué objetivos se persiguen; si la estrategia a aplicar es la correcta, y si se está en condi-*



*ciones de ejecutarla. ¿En qué momento del proceso tiene que plantearse estas preguntas?*

Son interrogantes que los emprendedores deberían formularse todo el tiempo, pero que se tornan más importantes a medida que el nuevo emprendimiento avanza. Muchos inician nuevos negocios sin tener un objetivo bien definido, o sin estrategias a seguir. Por eso creo que estas preguntas deben estar presentes siempre, desde que se proyecta una nueva empresa. Y se van tornando más importantes con el tiempo.

*Usted ha dicho también que un emprendedor debe fijarse metas personales antes de establecer los objetivos del negocio que va a iniciar. ¿Por qué?*

Porque, por ejemplo, hay personas que se involucrarán en forma absoluta, manteniendo un control total sobre el negocio en sus mínimos detalles, y esto puede llegar a absorberlos completamente, pero los hará felices. Otros, en cambio, aspiran a tener más tiempo libre, o a trascender a través de su obra. Entonces, lo que sostengo es que los emprendedores deben preguntarse qué es lo que

realmente quieren hacer de su vida. Si tiene sentido para ellos, pueden llegar a decir: "Quiero crear la próxima Microsoft". Sólo cuando estén en condiciones de decidir qué quieren obtener del nuevo emprendimiento y cuáles son sus metas personales, podrán determinar qué tipo de compañía desean construir, qué riesgo aceptan asumir, y si cuentan con una estrategia bien definida para lograrlo.

*¿Qué elementos deberían estar presentes en el tablero de control de un entrepreneur?*

Creo que el diseño de ese tablero de control depende de un importante número de variables relacionadas con el tipo de emprendimiento. Las metas del negocio, las metas personales, la estrategia, los resultados que habrá que obtener, son todos elementos que deben ser tomados en cuenta al diseñar ese tablero de control.

*En uno de sus artículos usted recomienda no contratar a ejecutivos ni empleados "estrella". ¿Por qué?*

Porque cuando una empresa comienza no tiene dinero suficiente

*"El mayor riesgo en este tipo de negocios es el que toman, en última instancia, los consumidores, que son los que terminan financiando el emprendimiento."*

## Ciberemprendedores: PyMEs entre los gigantes

**A**l exponer en la conferencia TIEcon 2000 —organizada por el capítulo californiano de la entidad The IndUS Entrepreneurs—, Amar Bhidé incursionó en un tema apasionante para los estudiosos del fenómeno emprendedor: la diferente forma en que las grandes corporaciones, por un lado, y las pequeñas y medianas empresas, por el otro, enfocan y encaran el inicio de nuevos negocios, y cómo se “reparten” la explotación de las oportunidades de mercado. La imagen de David frente a Goliat no se ajusta a la realidad, dijo Bhidé, ya que las PyMEs y los gigantes cumplen, en realidad, roles complementarios.

El típico entrepreneur carece de recursos para pelear con los grandes y se orienta, por consiguiente, hacia las oportunidades pequeñas, rodeadas de incertidumbre. Las grandes empresas, en cambio, corren detrás de proyectos de mayor envergadura, con conocimiento de los riesgos. “Los dos tipos de iniciativas se refuerzan mutuamente en el multifacético y prolongado proceso de innovación.”

Al enumerar las ventajas relativas de las grandes compañías, mencionó en primer término la posibilidad de obtener y movilizar fuertes inversiones, ya sea destinándoles efectivo proveniente de otros negocios o acudiendo a los mercados de capitales.

Claro que esto cubre apenas una parte del esfuerzo inicial necesario, pues también hay que conseguir el compromiso de los clientes, empleados y proveedores con el nuevo emprendimiento. Otra ventaja de las corporaciones está dada por su capacidad para resolver los problemas de coordinación que suele generar el lanzamiento de un proyecto. “Cuando se busca explotar economías de escala y envergadura, estas iniciativas requieren asegurar el esfuerzo conjunto de una gran cantidad de personal y que se resuelvan los conflictos con los proveedores de recursos especializados. Las compañías establecidas, con mecanismos de coordinación bien desarrollados, tienen importantes ventajas para hacerlo”, explicó Bhidé.

A continuación invitó a su auditorio a pensar en la revolución de las microcomputadoras, y en el papel que les cupo a las corporaciones ya posicionadas, como IBM, que hizo uso entonces de todo su enorme poder de mercado y volcó inmensos recursos en la iniciativa. Por ejemplo, para obtener economía de escala montó una planta altamente automatizada; animó a terceros a desarrollar aplicaciones de software cada vez mejores, y ofreció descuentos por volumen para pasar de clientes individuales a compradores corporativos. “La compañía, que poseía cerca del 61 por ciento del mercado mundial de los grandes servidores,

legitimó las computadoras personales en la mente de los gerentes de procesamiento de datos de las grandes organizaciones —subrayó Bhidé—. Rompió así con una barrera que era fundamentalmente psicológica: la actitud de los gerentes de tecnología que sostenían que las PCs no tenían sentido y no debían, por lo tanto, formar parte del sistema de manejo de datos corporativo.” La jugada fue tan exitosa, que por cerca de 18 meses IBM no dio abasto para satisfacer la demanda creada, generándose una oportunidad para que muchos pequeños emprendimientos desarrollaran computadoras compatibles, o “clones”.

El ingreso de IBM también contribuyó a incrementar el profesionalismo en la industria y, por ende, forzó a sus principales competidores a invertir en acciones de marketing, especialmente en publicidad, distribución y soporte.

Desde fines de los '80, Intel y Microsoft realizaron inversiones sustantivas para lograr una mejora continua y la reducción de sus costos operativos. Intel destinó más de US\$ 4.000 millones al desarrollo de la familia de microprocesadores Pentium, y se estima que el costo del nuevo procesador Merced (P7) superará los US\$ 8.000 millones. Microsoft invirtió cifras similares en diseño y marketing de software. En 1997 destinó a investigación y desarrollo US\$ 2.500 millones, es decir el 20 por ciento de sus ingresos de ese año (US\$ 13.000 millones).

Hoy, los entrepreneurs complementan el rol de las grandes empresas de tecnología, haciéndose cargo de las iniciativas que aquellas, por su estructura y orientación al largo plazo, no pueden encarar. Al ocupar este espacio, los entrepreneurs independientes ayudan a incubar tecnologías de potencial desconocido. Según Bhidé, muchas nuevas tecnologías disruptivas no podrían competir en los mercados habituales, y sólo pueden sustentarse en nichos externos.

“Los emprendedores individuales que tienen la capacidad y el incentivo necesarios para iniciar proyectos de nicho en un entorno incierto, contribuyen a seleccionar y desarrollar los que mejor funcionarán. A partir de mediados de los '70, los experimentos entusiastas y los esfuerzos acumulativos de un grupo difuso de emprendedores independientes redujeron la incertidumbre respecto del tamaño del mercado potencial de las computadoras, y pavimentaron el camino para que IBM entrara al negocio. Un proceso similar, según podemos ver, se produjo más tarde con las tecnologías de Internet. La voluntad de desarrollar oportunidades de nicho ayudó a propagar innovaciones, una vez que éstas fueron reconocidas”, concluyó.

para hacerlo; no genera muchos ingresos, y por lo tanto debe contratar gente a la que le pueda pagar. No es que yo recomiende que no lo hagan, es que simplemente no tienen posibilidades de hacerlo.

*¿Hasta qué punto, a su juicio, inciden en el desarrollo de un emprendimiento las características personales de los fundadores del proyecto?*

Aunque estoy seguro de que las características personales de quienes dirigen una empresa son algo esencial, también pienso que las personas crecen y aprenden, y que pueden evolucionar junto con el emprendimiento.

*En otro de sus trabajos, usted menciona algunos principios básicos que contribuyen al éxito de un emprendimiento. El primero de esa lista es: volverse rápidamente operacional. ¿Cómo se logra tal cosa?*

Cuando digo “volverse rápidamente operacional”, quiero decir empezar a generar ganancias lo más rápidamente posible, funcionar de modo de ser rentables lo antes posible. Para lograrlo, hay que desarrollar proyectos exitosos, que no tarden en alcanzar el punto de equilibrio. Pero no hay una lógica que funcione como la física y resulte siempre verdadera. La experiencia sirve, sin embargo, para analizar los errores cometidos e

iniciar nuevos emprendimientos con mayores posibilidades de éxito.

### *¿Cómo hace un experto en este tipo de proyectos para identificar un emprendimiento potencialmente atractivo?*

Uno de los elementos que lo ayudan a hacerlo es la observación del campo en el que se va a desarrollar. Los emprendimientos más prometedores tienden a desarrollarse en mercados con alto grado de incertidumbre, donde se están produciendo cambios y se vislumbran oportunidades. En estos mercados, los emprendedores encuentran nichos en los cuales hay consumidores que no saben muy bien qué es lo que quieren. En esos nichos, las necesidades están ligeramente insatisfechas y resulta prácticamente imposible comparar ofertas. Es allí donde la habilidad personal de los entrepreneurs puede modificar la percepción de los consumidores respecto de un producto o servicio. Cuando la gente elige una tintorería, por ejemplo, tiene una idea bastante clara de lo que está buscando: ropa limpia, que no se pierda ni se rompa. En cambio, en industrias como el entretenimiento o los servicios profesionales, los consumidores adjudican gran valor a atributos que no pueden medir ni definir fácilmente. Si observamos la industria de las computadoras personales, veremos que durante la última década hubo muchos emprendimientos exitosos en nichos en los cuales se pudo hacer un importante trabajo de atención al cliente. Allí, los entrepreneurs lograron diferenciar su oferta, metiéndose en la mente de sus clientes y respondiendo incluso a sus deseos no manifiestos. En estas situaciones es donde el esfuerzo personal de un emprendedor hace la diferencia.

### *Una vez identificada la oportunidad, ¿cómo se pone en funcionamiento el proyecto?*

A partir del análisis de muchos casos exitosos, descubrí que, lejos de tratarse de operaciones de gran riesgo, la puesta en funcionamiento de estos negocios fue concretada por emprendedores que no tenían mucho que perder en ellos. Empezaban con una inversión de capital muy pequeña, modificando o incluso a veces imitando un negocio preexistente, en un mercado poco explorado o en pleno proceso de cambio. Y, en vez de involucrar fantásticos planes de negocio, la mayor parte de estos emprendimientos prosperó por la capacidad de sus fundadores de adaptarse y utilizar un oportunismo que les permitió desarrollar ventajas de corto plazo durante los primeros años. La mayoría de los emprendimientos más exitosos surgió cuando alguien que no estaba dedicado a ese negocio vio allí una pequeña oportunidad. Tal vez una oportunidad que la

compañía en la que trabajaba ya había aprovechado, o una en la cual estaba involucrado algún proveedor o cliente. Entonces, esa persona se lanzó al ruedo, con muy poca preparación y análisis, pero con información de primera mano sobre la rentabilidad que podría obtener de esa oportunidad. E hizo casi lo mismo que ya estaba haciendo otra persona, pero mejor y más rápido. No hay nada que diferencie a estos emprendedores de otros, en términos conceptuales o de tecnología. Sólo trabajan más duro, salen a buscar clientes, y saben que la oportunidad no estará ahí por más de seis u ocho meses. Pero esperan obtener un retorno razonable en ese lapso, y entretanto irán pensando en alguna otra cosa que mantenga al negocio en funcionamiento. De modo que la idea básica del negocio puede ser poco original, pero su implementación y ejecución requiere mucha creatividad.

### *De acuerdo con su experiencia, ¿los fracasos se deben por lo general a errores de ejecución o a un planteo estratégico equivocado?*

En el desarrollo de una compañía todo es importante, y no se puede separar la capacidad de ejecución de la estrategia. Ambas tienen incidencia en un emprendimiento.

### *¿Cómo se garantiza el equilibrio entre las ideas creativas y la capacidad de ejecución?*

Para iniciar un negocio potencialmente exitoso, no es fundamental contar con una idea creativa, en el sentido de aparecer con algo nuevo. Mucho más importante es tener la capacidad de ejecutar la idea de otro. Pero no hay que confundir idea creativa con estrategia. Y creo, volviendo a una pregunta anterior, que es difícil establecer si es más importante la estrategia o la capacidad de ejecución. Pero insisto en que cualquiera de estos dos factores es más relevante que contar con una idea creativa.

### *Sin embargo, hasta hace poco se consideraba que la creatividad era un factor decisivo en los negocios.*

Sí, y hemos visto cómo esa lógica cayó. Es preferible introducir una mejora en una actividad en la que ya otro demostró que el negocio era posible, que tratar de soñar con algo nuevo que no se sabe cómo resultará. Los emprendedores más exitosos han comenzado introduciendo sólo pequeñas modificaciones en lo que otros ya habían desarrollado. Como dijimos, se trata de encontrar un nicho y trabajar en él.

### *¿También sucede así con los nuevos medios como Internet?*

Sí. Muchos de los negocios de Internet que se iniciaron tratando de hacer lo que nadie había hecho, están fracasando en este preciso momento. Pero creo que detrás de ellos

*"En el momento de iniciar un negocio potencialmente exitoso, mucho más importante que una idea creativa es la capacidad de ejecutar la idea de otro."*

vendrán otros que tomarán esas ideas, analizarán lo que se hizo bien y lo que estuvo mal, y a partir de este aprendizaje iniciarán nuevos emprendimientos con mejores resultados. Tras la primera generación de Internet, llegará gente que va a reconocer los errores de sus antecesores, y tendrá éxito.

*Entonces, ¿por qué razón decidió no analizar en su libro los emprendimientos de Internet?*

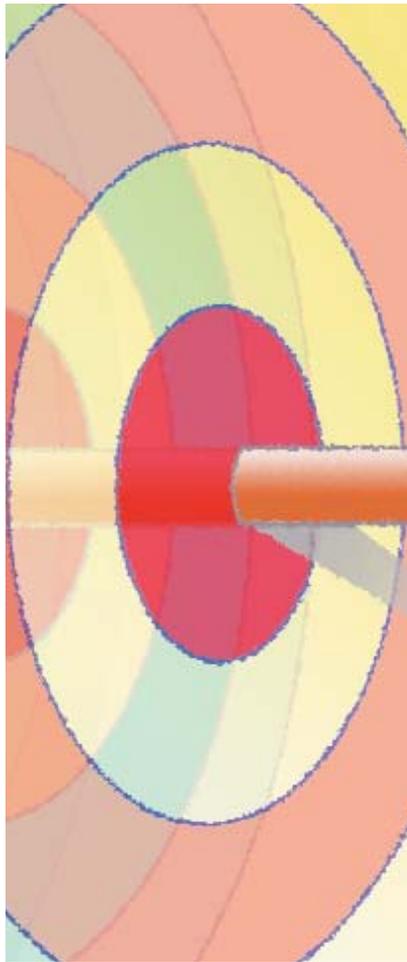
Desde el principio fui muy escéptico respecto de esos emprendimientos, y no estuve de acuerdo con la forma en que se planteó el proceso a través del cual estas compañías de Internet comenzaban a funcionar. Me parecía totalmente contraria a la lógica, la manera en que las nuevas empresas de la Web obtenían fondos millonarios, y terminaban haciendo una oferta pública de acciones sin haber demostrado su rentabilidad. Pero eso no significa que no vea un futuro para los emprendimientos de Internet. La industria de la tecnología es una industria fantástica y creo que, en la medida en que se vuelvan a lanzar los negocios como se hacía antes, el mercado prosperará. Personalmente utilizo mucho Internet y realmente me parece una tecnología de gran valor. Evité el tema en mi último libro porque quería discutir ideas que siguieran siendo relevantes una vez que la burbuja desapareciera. Dentro de unos años habrá un importante número de empresas de Internet exitosas, pero esas firmas van a seguir el modelo tradicional de desarrollo. La innovación requiere mucho ensayo y error. El emprendedor debe probar primero en pequeña escala y luego, si el proyecto funcionó, hacerlo crecer. La rápida disponibilidad de capital y la confianza ciega en todo "first mover" (primero en llegar), habían puesto en riesgo, en los negocios de Internet, este proceso de ensayo y error.

*¿Cuál es el papel que deben cumplir las incubadoras de empresas en este proceso?*

Nunca creí en las incubadoras.

*Uno de sus consejos a los emprendedores es que ofrezcan productos o servicios de alto valor que impulsen la venta personal directa. ¿Podría explicarlo?*

Lo que ocurre es que si usted ofrece un producto de bajo valor, por ejemplo un frasco de mermelada de US\$ 5, nunca logrará vender por su cuenta suficientes unidades



como para generar ganancias, y tendrá que delegar esa función en los intermediarios. Como ellos no estarán tan interesados como usted en el emprendimiento, ni asumirán tal grado de compromiso, sus esfuerzos por lograr ventas serán menores. En cambio, si usted cuenta con un producto realmente fantástico, que se vende solo, y lo ofrece a un precio de US\$ 4.000 o US\$ 5.000 por unidad, no necesitará acudir a terceros; podrá alcanzar por sí mismo el número de ventas que le garantice el buen funcionamiento del negocio.

*Usted se ha referido a la necesidad de mantener controlado el crecimiento. ¿Cuál es el riesgo de crecer "fuera de control"?*

Existen diferentes tipos de riesgo. En primer lugar, al crecer fuera de control se crea una demanda de capital tan grande que la empresa puede quedarse rápidamente sin disponibilidad de efectivo. Además, al aumentar la demanda y la producción, es muy difícil mantener alta la calidad del producto. Finalmente, cuando una compañía crece a gran velocidad, la gente que trabaja en ella no

tiene tiempo de aprender y adaptarse.

*La consigna de poner inicialmente el foco en la disponibilidad de efectivo y no en las metas de ganancias o de participación de mercado, ¿cabe para toda la organización o es solamente para el responsable del emprendimiento?*

Es para el fundador del emprendimiento, porque es algo que recomiendo para la fase inicial. Pero también creo que hay que hacer que el personal de la compañía se concentre en la necesidad del dinero en efectivo y de ser rápidamente rentables.

*Usted habla de la conveniencia de ganarse a los bancos al comienzo del proyecto y no una vez que el negocio se volvió rentable. ¿Qué estrategia hay que seguir para lograrlo?*

En realidad, yo no sé cómo se da esto en otros países, pero en los Estados Unidos los bancos tradicionales no les prestan dinero a los nuevos negocios en las etapas iniciales. Por eso creo que es muy bueno establecer una relación con los bancos desde el comienzo, antes incluso de necesitar dinero, para desarrollar confianza mutua y fortalecer ese vínculo crucial. ●

© Trend Management/  
Entrevista de Socorro Estrada