

## ¿QUÉ ES SER EMPRENDEDOR?

Por Andy Freire

2004

---

*Este artículo está incluido en el libro  
Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad, Aguilar 2004.*

---

## ¿QUÉ ES SER EMPRENDEDOR?

Bien hecho es mejor que bien dicho.  
BENJAMÍN FRANKLIN

Cuando estaba por terminar mis estudios en la Universidad de San Andrés, en Buenos Aires, decidí visitar a todos los empresarios que aceptaran recibirme. Cursaba el último semestre de la licenciatura en Economía y sentía que mi “contador de vueltas” se ponía en cero: la vida profesional era algo muy distinto de la universidad y el éxito alcanzado en la formación académica no garantizaba en absoluto el éxito en el mundo de los negocios.

Con esas entrevistas buscaba orientarme al estar cerca de iniciar mi actividad profesional. Desde ya, este es un ejercicio que le sugiero hacer, como disciplina continua, a toda persona que llega a su último año de estudios. Muchos jóvenes en esa situación piensan “¿Para qué voy a contactar a este empresario, si no me va a atender ni a prestar atención?”. Pero quienes se animan (¡y esto es algo esencial para el emprendedor en acción!) se pueden llevar una sorpresa. Eso fue lo que me pasó a mí. Realmente me sorprendí con la respuesta recibida. Unos por genuina voluntad de ayudar, otros quizá porque les divierte, o acaso por una mezcla de ambas cosas, el hecho es que muchos empresarios están dispuestos a recibir a estudiantes que vienen a preguntarles “cómo hicieron” y pedirles consejo u orientación.

En mi caso, empecé visitando amigos de mis padres; después seguí con amigos de amigos de mis padres, luego con padres de amigos y hasta llegué a los padres de amigas de ex novias... No dejé contacto sin explorar. Estaba ávido por aprender qué era “ser empresario”. En una de esas visitas conocí a uno de los empresarios argentinos a quienes más respeto, Guillermo Schettini, cuyas actividades abarcan desde las finanzas hasta la gastronomía.

Recuerdo que me había dado una entrevista de quince minutos, de 3 a 3.15 de la tarde, en el moderno edificio Chacofi, en el centro de Buenos Aires. Muy ansioso, llegué a las 2.50 y subí al piso 23. Al hacerme pasar a su oficina me preguntó:

—¿En qué te puedo ayudar?

—Estoy terminando la universidad y no sé muy bien para dónde encaminarme. Conozco poco del mundo empresario porque no tengo familiares que se muevan en ese ámbito y estoy buscando aprender.

—¿Cuál es tu dilema concreto?

—Si hacer carrera corporativa o ser empresario —le contesté. Por entonces, la palabra emprendedor, que después se puso tan de moda, casi ni la conocía.

En ese momento Guillermo formuló la pregunta crucial:

—¿Qué quieres ser: el presidente del Citibank o el dueño de “Pochochos Freire”?

—¡El dueño de “Pochochos Freire”, sin ninguna duda!

—Bueno, está muy claro qué quieres. Ahora vamos a ver cómo te puedo ayudar para llegar a eso.



Algunos años después de nuestra primera entrevista, Guillermo Schettini lideró la inversión de siete millones de dólares con la que Santiago Bilinkis —mi amigo desde que éramos estudiantes— y yo iniciamos Officenet.

## La pregunta crucial

¿Qué es un emprendedor? ¿En qué consiste el entrepreneurship? La bibliografía internacional sobre estos temas muestra distintos modos de abordar una respuesta. Pero en definitiva, hay dos definiciones que me gustan mucho y siempre uso:

- UN EMPRENDEDOR ES UNA PERSONA QUE DETECTA UNA OPORTUNIDAD Y CREA UNA ORGANIZACIÓN (O LA ADQUIERE O ES PARTE DE UN GRUPO QUE LO HACE) PARA ENCARARLA.
- EL PROCESO EMPRENDEDOR COMPRENDE TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DETECTAR OPORTUNIDADES Y CREAR ORGANIZACIONES PARA CONCRETARLAS.

## ¿RICOS, JÓVENES, UNIVERSITARIOS?

Mucha gente asocia la palabra EMPRENDEDOR a imágenes que no siempre coinciden con la realidad y, lo que es más importante, no ayudan a comprender qué es el proceso emprendedor. Si sumásemos esos rasgos, tendríamos una especie de estereotipo del entrepreneur como un joven de familia rica, que luego de obtener su título universitario recibe de sus contentos padres un monto de capital para emprender, en general en el sector en el que la familia opera, aprovechando todas las ventajas de “pertenecer” a esa industria. No es que no los haya así (¡y muy buenos!), pero es equivocado creer que se trata del modelo típico o una regla esencial.

Está muy difundido el mito de que, en general, los emprendedores provienen de familias pudientes. Por ejemplo, cuando empezamos con Officenet, mucha gente nos decía: “¡Ah, claro, ustedes son de los suertudos de la Universidad de San Andrés! Seguramente sus padres les dieron la plata para el negocio”.

Debo aclarar que la Universidad de San Andrés, por la excelencia de la formación que brinda y el consiguiente costo que significa estudiar en ella, para mucha gente tiene fama de ser una institución a la que sólo acceden personas muy ricas. Nada más lejos de la realidad en nuestro caso. Santiago y yo habíamos terminado nuestros estudios secundarios en escuelas públicas y pudimos realizar nuestros estudios académicos gracias a una beca, que mantuvimos a lo largo de la carrera permaneciendo siempre entre los cuatro mejores promedios, todos los años. No teníamos padres ricos que pudieran financiar nuestro proyecto de Officenet. Por cierto, tampoco empezamos en la época del furor de Internet, cuando casi cualquiera conseguía fondos (¡qué increíbles resultan hoy esos días!).

Otro mito frecuente es sobre la edad para emprender. Hace poco, como jurado en un panel de entrepreneurship, conocí a Félix Brunato, que inició una empresa de chocolates exóticos en un pueblito de Chile. Hace chocolates rellenos con roquefort, otros al curry y toda una variedad de delicatessen así de imaginativa. Felix empezó el proyecto... ¡a los 83 años! Actualmente emplea al 40 por ciento de la masa laboral de la localidad donde está instalado su emprendimiento y la ciudad es una gran atracción turística.



Gracias a mi tarea como miembro del Consejo Global de Endeavor, una fundación norteamericana que promueve el surgimiento de entrepreneurs en países emergentes, participé de muchos paneles internacionales de selección de emprendedores. ¡Y conocí de todo! Desde alguien como Félix Brunato hasta los artistas de De La Guarda, que comenzaron como un grupo teatral del circuito no comercial o underground de Buenos Aires y hoy, desde los Estados Unidos, Europa y Asia, conforman varios elencos que realizan giras mundiales.

Es decir, NO HACE FALTA SER RICO NI JOVEN NI NECESARIAMENTE HABER PASADO POR LA UNIVERSIDAD PARA EMPRENDER. LO QUE SE NECESITA —Y ESTO SÍ ES IRREEMPLAZABLE— ES TENER CORAJE Y CONVICCIÓN EN LO QUE UNO QUIERE EMPRENDER.

Incluso cuando existe la fortuna familiar, el éxito del emprendimiento no depende de ella. Es el caso, por ejemplo, de Daniela Klabin, la hija del magnate de una de las mayores empresas papeleras del Brasil. Cuando la conocí, Daniela comenzaba una empresa distribuidora de comidas a domicilio y llegó a administrar cientos de deliveries para otros tantos restaurantes en San Pablo y Rio de Janeiro. Sin importarle su origen y seguridad familiar, su empuje emprendedor era admirable.

Otro ejemplo de coraje y convicción es Alain Favier, un mexicano que comenzó fabricando alarmas para autos. Casi se fundió varias veces, o dicho en sus propias palabras: “Tenía gastadas las suelas de mis únicos zapatos de tanto caminar la calle para salvar las deudas que me ahogaban”. Finalmente convirtió su negocio en una plataforma con una tecnología única en el mundo para seguridad contra robos en supermercados. Tiene a Carrefour como cliente global y muchos millones de facturación.

¡Ni qué hablar del matrimonio de Arturo Sánchez y Andrea Franceschini! Al quedar sin trabajo y sin un peso en el banco, empezaron a distribuir tortas a restaurantes en la ciudad argentina de Córdoba. En sus comienzos hacían las entregas viajando en colectivo —como llamamos en la Argentina a los buses urbanos y suburbanos—. En el año 2003 abastecían más del 10 % del mercado cordobés de tortas, produciendo más de 10.000 por mes. Crecieron al 100 por ciento anual en un período tan recesivo como fueron los primeros años del nuevo siglo en la Argentina.

En síntesis, ¡hay tantos y tantos perfiles distintos! Unos son jóvenes; otros, muy mayores; los hay que tienen brillantes carreras académicas y quienes nunca fueron a la universidad; algunos no cuentan con una familia rica detrás, otros sí la tienen; pero A TODOS LOS IMPULSA EL DESEO PERSONAL DE EMPRENDER SU PROPIO PROYECTO.

#### ONCE CONDICIONES DETERMINANTES DETRÁS DEL EMPRENDEDOR

Aunque presentan tantos perfiles diferentes, existen once elementos comunes a los grandes emprendedores (precisamente, sus iniciales forman la palabra ‘emprendedor’):

1) Emancipación: Más del 60 por ciento de los grandes emprendedores dicen que la búsqueda de la libertad y la independencia es su principal motivación para emprender.

2) Moderación en la ambición de dinero: Paradójicamente, la mayoría de los estudios muestra que sólo el 20 por ciento de los emprendedores consideran que el dinero es su principal motivación para emprender. La gran mayoría ve al dinero como una consecuencia inevitable del emprender exitosamente, no como un objetivo en sí mismo.



- 3) Pasión: Emprender es estar dedicado en mente, cuerpo y alma todo el tiempo al proyecto, aunque esto pueda afectar un poco las amistades y relaciones familiares.
- 4) Resultados: Los grandes emprendedores sueñan, pero sobre todo hacen, hacen y hacen. Muchos de ellos tienen grandes capacidades intelectuales, pero su foco siempre está puesto en lograr resultados concretos.
- 5) Espiritualidad: Los grandes emprendedores suelen combinar su trabajo profesional con un profundo trabajo consigo mismos. He visto una positiva correlación entre el éxito de los emprendedores y su trabajo emocional y espiritual para conocerse y mejorarse como personas.
- 6) Novicio (actitud de aprendiz): Aunque pueda sorprender a muchos, los grandes emprendedores muestran una gran humildad y una voluntad permanente de aprender. Suelen ser lo opuesto del gran “sabelotodo” que cree dominar el conocimiento humano.
- 7) Disfrute del camino: Los grandes emprendedores encuentran un curioso equilibrio entre la dureza de sortear obstáculos y el placer y el humor de disfrutar cada paso que dan día a día.
- 8) Éxitos compartidos: Los grandes emprendedores siempre ven a los integrantes de su equipo como socios y buscan formas de compartir con ellos el valor creado.
- 9) Determinación: Los grandes emprendedores se toman el tiempo necesario para las decisiones pero, una vez que las tomaron, muestran gran seguridad y firmeza en sus acciones.
- 10) Optimismo y sueños: Todos tienen una clara visión y esperanza sobre hacia dónde pueden y quieren llevar su futuro y el de su empresa.
- 11) Responsabilidad incondicional (protagonismo): A diferencia de quienes asumen el papel de víctimas, que viven culpando al contexto y justifican “lo que no hacen” por las cosas que “les hacen”, los grandes emprendedores actúan como protagonistas y asumen una responsabilidad incondicional frente a su destino. Su actitud más característica es: “Dado el contexto que me toca enfrentar, ¿cómo decido responder?”. Esto les da un sentido de compromiso que los vuelve hábiles para superar los obstáculos.

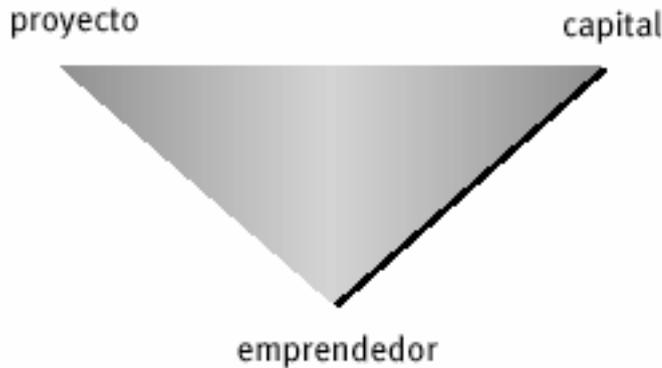
Como se ve en esta breve lista, hay muchos desafíos para ser “un gran emprendedor”... ¡y más aún en países en desarrollo!

Hay una frase de George Bernard Shaw sobre las relaciones de pareja que se aplica muy bien a la actividad emprendedora: “Cualquier tonto puede empezar una, pero se requiere de un genio para terminarla exitosamente”.



## EL TRIÁNGULO INVERTIDO

Podemos ver el proceso emprendedor en la forma de un triángulo invertido, como el de esta figura:



En el punto de apoyo (el vértice de abajo) está el emprendedor; en el vértice de la derecha está el capital y en el izquierdo, el proyecto o la idea. Todo proceso emprendedor integra estos tres componentes. Cuando un emprendimiento no es exitoso, siempre se debe a por lo menos una de estas tres razones, o a alguna combinación entre ellas: el emprendedor no fue bueno, no obtuvo el capital necesario o el proyecto emprendido era equivocado.

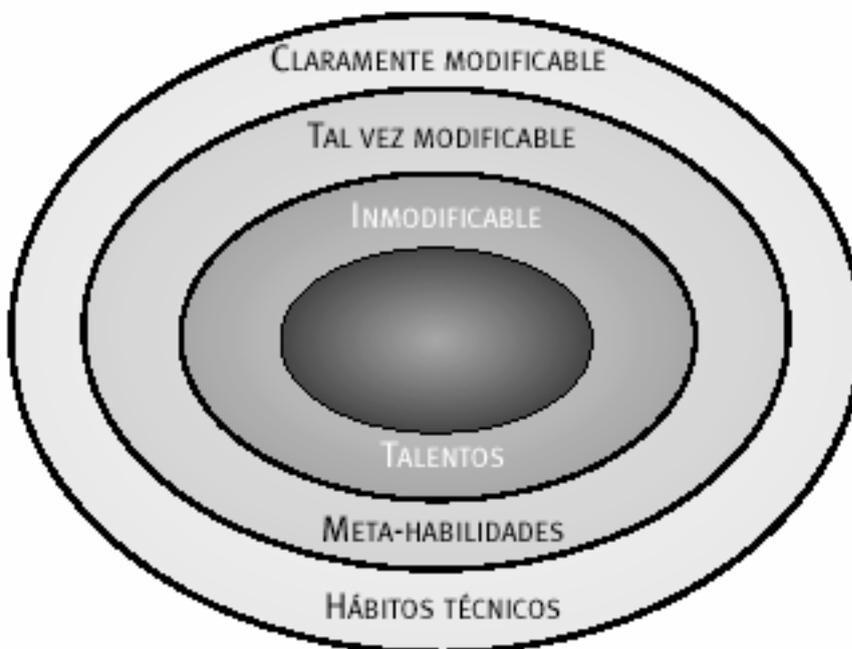
Este triángulo ayuda a entender por qué mucha gente cree que sólo los hijos de ricos pueden emprender: para muchos emprendedores, particularmente en países no desarrollados, la mayor dificultad es conseguir el capital semilla (seed money), es decir, los primeros montos que permitan empezar. En este sentido, es cierto que quienes tienen padres ricos (y generosos, porque los hay ricos que jamás le dan un peso al hijo, bajo la premisa “Se la tiene que ganar solito”) suelen tener la punta del triángulo del capital más resuelta que otros.

Pero, si miramos bien la figura, vemos que el triángulo se apoya en el propio emprendedor. De su firmeza depende, en gran medida, que el modelo no se derrumbe. EL EMPRENDEDOR BRILLANTE SIEMPRE LOGRA FINALMENTE EL CAPITAL O EL GRAN PROYECTO. EL EMPRENDEDOR MEDIOCRE, POR MÁS QUE TENGA UN PADRE RICO Y GENEROSO, NO ES EXITOSO. Quizás el hijo de una persona acaudalada empiece con el problema del capital casi resuelto, pero eso no le garantiza tener la idea adecuada y menos aún que vaya a ser un excelente emprendedor.

De todos modos, mi experiencia (y esto no es en modo alguno una regla sino una simple observación empírica) es que muchos “hijos de padres ricos” tienen ideas y capital de sobra, pero fallan especialmente en los puntos 3 y 11 de la lista del EMPRENDEDOR: pasión y responsabilidad incondicional de protagonista. Muchos, que contaban con acceso casi ilimitado a capital por sus entornos familiares, han carecido del nivel de “hambre” que hace falta para emprender, y eso les ha restado empuje a la hora de afrontar dificultades.

## EMPRENDEDOR, ¿SE NACE O SE HACE?

Hay quienes consideran imposible modificar ciertas características innatas, y afirman que esto es lo determinante a la hora de emprender. “Es un emprendedor nato, vende como nadie, maneja gente como nadie”, son frases que oímos a diario sobre muchos emprendedores exitosos. En cambio, otros aseguran que “todo se hace, nada es innato, todo se puede desarrollar”. Mi visión es intermedia. Creo que hay tres capas o niveles de análisis que considerar:



1) Una capa de hábitos técnicos fácilmente modificables y adquiribles. Éstos tienen que ver con la formación y el aprendizaje educativo. Qué es un resumen de condiciones o term sheet, cómo lograr una apertura del capital, cómo desarrollar una estrategia comercial y financiera, cómo amar un plan de negocios (business plan), entre muchas otras cuestiones, son conocimientos y habilidades que se adquieren con capacitación académica y aprendizaje técnico.

Aunque es la capa más superficial o externa, es un aspecto central, ya que resume todo el trabajo que se puede hacer, aprendiendo en la dimensión técnica las claves del proceso emprendedor. Formación universitaria, interacciones con mentores, estudios de una rama de actividad para aprender cómo funciona, todo esto es fundamental. Por ejemplo: ¿cómo voy a negociar una inversión si no conozco la forma de contactar a los posibles inversores?

2) En el otro extremo, en lo más profundo del emprendedor, hay una capa neuronal de talentos inmodificables, que sencillamente se tienen o no se tienen. Son esas habilidades que, como suele decirse, “se llevan en la sangre” y que es inimaginable que alguien pueda adquirir a voluntad, por mucho empeño que ponga. Sobre este punto es muy útil el trabajo de Martin Seligman, What you

can Change... and what you can't ("Qué puedes cambiar... y qué no"), donde se muestra que hay patrones recurrentes de pensamiento y comportamiento que pertenecen a la fisiología de cada uno, producto de la genética y las influencias anteriores a la pubertad que determinan el sistema neurológico. Como dice mi socio de Axialent, Fred Kofman: "No importa cuánto tiempo pase entrenando, nunca voy a jugar básquet como Michael Jordan, ni fútbol como Maradona, ni a tocar el violín como Isaac Stern. Puedo jugar mejor de lo que lo hago hoy, pero nunca seré un world class performer, una estrella de nivel internacional".

En el mundo emprendedor ocurre algo parecido. Es muy probable que no logre tener el carisma de Bill Clinton o la visión de Bill Gates; pero la pregunta es si eso es lo único que importa o si lo relevante es que haga lo mejor dentro de mis posibilidades.

3) Entre ambos extremos, entre lo claramente modificable y lo inmodificable, está lo que Kofman llama el "área gris de lo tal vez modificable". Se trata de lo que con Fred llamamos meta-habilidades. Son, precisamente, esas características que resumí en la lista de las once condiciones comunes del EMPRENDEDOR.

Si el emprendedor tiene un firme compromiso para mejorar sus habilidades, no le bastará aprender la dimensión técnica. Ésta es necesaria pero no suficiente; con ella será "un emprendedor más capacitado técnicamente, pero que es igual que antes en el núcleo". Lo que lo convertirá realmente en un emprendedor mucho mejor es desarrollar esas once condiciones: permitirse soñar, asumir un papel de protagonista continuamente dispuesto al aprendizaje y el trabajo interno, desarrollar su autoestima para lograr mayor firmeza en sus decisiones, enamorarse con pasión de su proyecto y comprometerse incondicionalmente con él, aprender a compartir con su equipo, tomar riesgos para lograr su independencia y, sobre todo, aprender a divertirse en el proceso de sus propios aciertos y errores.

Estas meta-habilidades se pueden desarrollar, independientemente de la dimensión inmodificable de cada uno de nosotros. Se trata de una cuestión de grados y mejora continua. Nadie tiene el título de "aprendiz permanente" o de "100% de autoestima" de una vez y para siempre. Todas estas capacidades se van modelando en el tiempo. Siempre, claro está, que el emprendedor tenga un firme interés en desarrollarlas y logre verlas como un claro multiplicador de su potencial emprendedor.

## ¿POR QUÉ EMPRENDER?

Hay muchas razones para que alguien decida ser emprendedor. A grandes rasgos podemos clasificar a quienes emprenden en tres grupos, que responden a tres tipos de motivaciones y actitudes:

1) Los luchadores. Son quienes ven el proceso emprendedor como la única manera de subsistir, ante la imposibilidad de ser parte de un proyecto existente. Yo llamo "luchador" a aquel que en verdad no decide ser emprendedor. Emprende porque es la única alternativa que tiene. Por distintas razones se le hace imposible trabajar para otro en un empleo estable y previsible, y por eso comienza a emprender como puede. El ejemplo más claro aquí es el taxista que opta por usar el poco capital que le queda para comprar un auto y convertirlo en su fuente de trabajo. Muchos de ellos desearían desarrollar otra actividad, pero las circunstancias del contexto los llevan a hacer lo que hacen.

2) Los caza-olas. Son quienes se montan sobre grandes ondas de moda —muy típicas, sobre todo, en países en desarrollo— en busca de fortuna. Como en el surf, pasan de ola en ola sin demasiado compromiso con ninguna de ellas. Hoy pueden abrir una tienda de artículos deportivos, mañana



quizás una pista de patinaje sobre hielo, en el futuro tal vez busquen formar una banda de rock y, ¿quién sabe?, tal vez terminen dando cursos de yoga, según el boom del momento.

3) Los gladiadores. Son quienes sienten el proceso emprendedor en la sangre y van a serlo independientemente del contexto. Aun teniendo otras opciones, eligen esta actividad como su profesión, y aunque buscan sacar el mejor provecho de las oportunidades, se comprometen con lo que realizan, más allá de las modas o las circunstancias. Son los emprendedores, sin más.

#### LA DIFERENCIA ENTRE ÉXITO Y FRACASO

De estos tres grupos, el que suele estar predestinado al fracaso es el de los caza-olas. Conocí, por ejemplo, cientos de personas que, con el boom de Internet, optaron por dejar sus carreras corporativas en pos de “cazar fortunas” en emprendimientos vinculados a la red. La explosión de los mercados de capitales en esos años generaba retornos tan atractivos, que muchos caza-olas dijeron “¡Ahí voy!”. Si la fortuna hubiera estado en el ballet clásico, casi todos ellos habrían comprado zapatillas de baile.

El problema es que EL PROCESO EMPRENDEDOR TIENE UNA CANTIDAD ENORME DE OBSTÁCULOS, Y LA DIFERENCIA ENTRE LOS EMPRENDEDORES EXITOSOS Y QUIENES NO LO SON ESTÁ, JUSTAMENTE, EN LA MANERA DE AFRONTAR CON ENTEREZA Y ALTURA ESAS DIFICULTADES.

La mayoría de los caza-olas que conocí, ante los primeros obstáculos desafiantes, optaron por relegarse y volver al mundo de la seguridad de un empleo. Volviendo a nuestra lista de once condiciones del EMPRENDEDOR, el caza-olas suele flaquear en la mayoría de esas meta-habilidades; pero especialmente fracasa en los puntos 2, 3, 9 y 11: tiene demasiada ambición por hacer dinero rápidamente, no pone la pasión necesaria, no es firme en sus decisiones y, sobre todo, no asume un profundo compromiso con lo que emprende.

En el grupo de los luchadores están muchos de los pequeños empresarios de los países en desarrollo. Para ver su importancia en la economía de estas regiones basta decir que en Latinoamérica más del 75 por ciento de la masa laboral está ocupada por empresas con menos de cinco empleados, muchas de ellas bajo la forma de negocios familiares. Algunos de estos emprendimientos son exitosos, otros no tanto, otros fracasan. En cada caso habría que estudiar qué llevó a uno u otro resultado, pero generalmente el vértice que a la larga lo determina es el punto de apoyo de nuestro triángulo: el emprendedor.

Hay luchadores que supieron hacer frente a los desafíos y terminaron construyendo imperios. Pienso, por ejemplo, en la familia Pagani en la Argentina, que creó al gigante agroalimentario mundial Arcor, o en Carlos Alberto “Beto” Sicupira, que en el Brasil lideró Lojas Americanas y luego el Banco Garantia. Empezaron como luchadores, casi sin tener opción. Lo llamativo en estos y otros casos es que cuando lograron construir enormes empresas y hubieran podido volcarse a la actividad corporativa en ellas, decidieron seguir en el mundo emprendedor, encarando nuevos desafíos. En ese punto, la división entre haber emprendido por necesidad o por elección desaparece. Los gladiadores, por su parte, suelen ser mayoría entre los emprendedores de países desarrollados. En los Estados Unidos, por ejemplo, en general los emprendedores son quienes han decidido serlo, a pesar de tener alternativas disponibles. Hay dos datos muy significativos al respecto: en la década de los noventa, en los Estados Unidos, el 90 por ciento del empleo generado y el 95 por ciento de las innovaciones surgieron de empresas emprendedoras. Son el gran motor de la economía norteamericana y, en gran medida, la razón de su crecimiento.



Tanto en los países desarrollados como en desarrollo, entre los gladiadores encontramos a quienes han tenido mayor éxito. Es que se trata de quienes se formaron para emprender, lo eligieron como su profesión y están dispuestos a enfrentar los obstáculos y hallar su camino, cualquiera sea el contexto en que deban actuar. Cuando, por ejemplo, conocí a Antônio Bonchristiano, fundador de Submarino; a Wenceslao Casares, creador del portal financiero de Internet Patagon; a Sebastián Popik, con Salutia; a Alex Oxenford, con su portal de ventas DeRemate; a Marcos Galperin, con Mercado Libre, o a Marco Giberti, con EJKrause, era casi evidente que, tarde o temprano, iban a ser exitosos: todos ellos tenían esa rara combinación entre un gran conocimiento técnico (en algunos de ellos, obtenido de manera intuitiva, pero desarrollado al fin) y esas once cualidades del gran emprendedor, que les permitía estar preparados para casi cualquier tormenta.