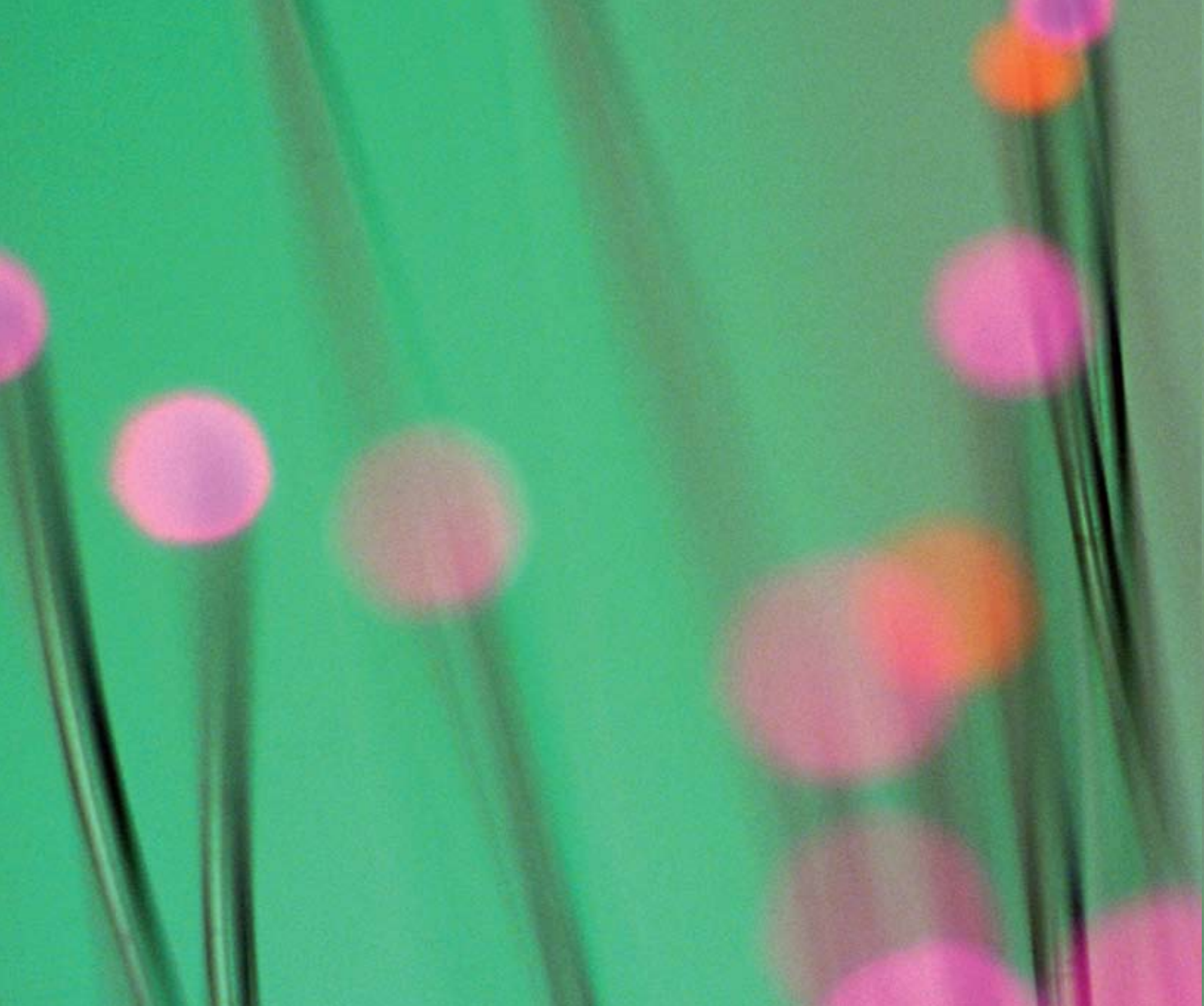
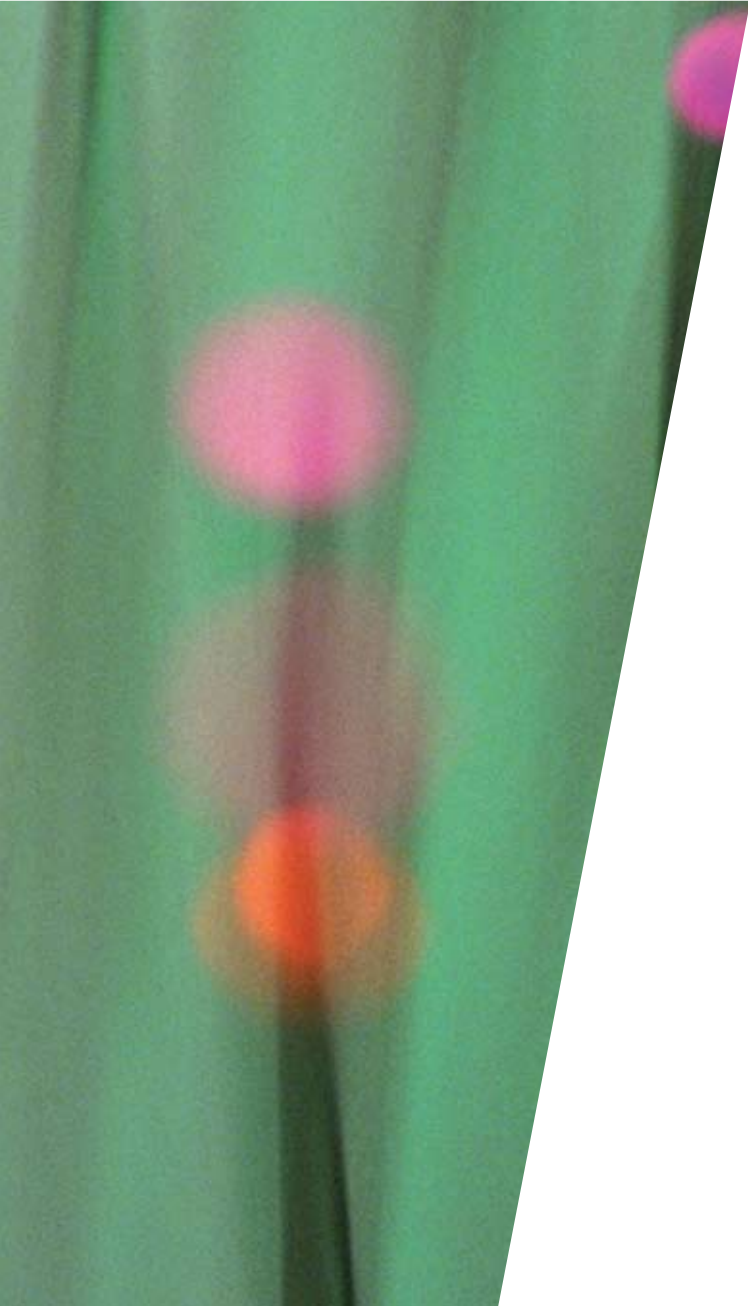


¿Nace o se hace?

Decodificar el ADN
del emprendedor



La esencia del emprendedor



Los emprendedores tienen una función fundamental en la economía global. Al crear negocios nuevos, generan empleos, aumentan la actividad económica e impulsan la innovación. Sin embargo, a pesar de la influencia positiva que tienen en la prosperidad y el crecimiento a nivel global, continúan perteneciendo a un segmento, a menudo incomprendido, del mundo de los negocios. A pesar de décadas de investigación académica sobre el tema, no existe una definición universal sobre el espíritu emprendedor, ni tampoco un acuerdo sobre las características y comportamientos que describen a los líderes emprendedores.

Como fundadores del programa *World Entrepreneur Of The Year* de Ernst & Young, el galardón de negocios más prestigiado del mundo en su tipo, Ernst & Young tiene el privilegio de conocer y trabajar con algunos de los emprendedores más exitosos y creativos del mundo. Esta relación continua nos ha brindado perspectivas poderosas acerca de este grupo de personas sumamente dinámicas y creativas, y nos ha ayudado a formar nuestro propio punto de vista sobre la mentalidad de los emprendedores más exitosos del mundo.

Aunque ellos operan en una gama sumamente diversa de sectores y regiones del mundo, hemos observado que tienen varios comportamientos y características en común. La investigación realizada para este informe, que incluyó una encuesta a 685 emprendedores y una serie de entrevistas a fondo con los ganadores del premio *Entrepreneur Of The Year*, nos ha ayudado a formalizar este punto de vista en un modelo sólido de los elementos que componen a un emprendedor. Creemos que esto ofrece una aportación importante a la investigación sobre las características de los líderes actuales.

Espero que este informe le resulte interesante y útil.

Maria T. Pinelli

Vicepresidenta Global de Mercados de Crecimiento
Estratégico
Ernst & Young

Resumen ejecutivo



Hay pocas funciones en el mundo de los negocios que atraen tanto interés y atención como lo hace el espíritu emprendedor. A menudo clasificados como las estrellas de *rock* del mundo empresarial, los líderes emprendedores tienen fama de ser innovadores, espontáneos y excéntricos. Se da por hecho que tienen un nivel de libertad que los gerentes tradicionales solo pueden soñar, y se piensa que operan en un mundo muy alejado de la burocracia formal de la vida corporativa.

Esta visión romántica del espíritu emprendedor es atractiva, pero como la mayoría de los estereotipos, está lejos de la realidad. Las características comunes son mucho más grandes de lo que se piensa. Las personas creativas e innovadoras pueden tener numerosas y excelentes ideas, pero se necesita liderazgo y disciplina en los negocios para convertirlos en proyectos exitosos.

Durante décadas de investigación académica se ha buscado identificar las características específicas de los líderes emprendedores exitosos. Si bien este trabajo no ha descubierto una fórmula sencilla o un gen del espíritu emprendedor que pueda desarrollarse y duplicar, sí arroja algunas características y hábitos que ellos tienen en común. Pero no es suficiente solo contar con estas características para crear las condiciones de éxito en los negocios. El crear un proyecto que funcione depende también de la interacción compleja de factores internos y externos, incluidos el momento oportuno, la geografía, la cultura y algunas veces, la suerte.

Debido a que muchos de los gobiernos e industrias más importantes del mundo elogian el espíritu emprendedor y la innovación como una fuente de crecimiento económico y de creación de empleos, la pregunta permanece: ¿de qué se compone la mentalidad emprendedora? Esta cuestión se escucha una y otra vez en las salas de los consejos más importantes, en donde directores generales buscan la manera de alentar una mentalidad e innovación emprendedora interna como una manera de replantear sus negocios y mantenerse por delante de la competencia.

El objetivo de este informe es ofrecer perspectivas acerca de las mentes de los emprendedores líderes más exitosos de la actualidad y así poder discernir qué los hace triunfar. Obtuvimos un modelo que, a nuestro parecer, describe la esencia y las características tanto intrínsecas como extrínsecas de su mentalidad y habilidades.

Como fundadores del programa *World Entrepreneur Of The Year Program*, Ernst & Young se encuentra en una posición privilegiada para compartir estas apreciaciones. El informe contiene las perspectivas de una encuesta realizada a 685 líderes emprendedores de negocios de todo el mundo e incluye la información de una serie de entrevistas con los ganadores del premio *Entrepreneur Of The Year®* de Ernst & Young.

Hallazgos clave del informe

1. Los líderes emprendedores se hacen, no nacen.

El concepto del líder emprendedor joven y dinámico que inicia un proyecto recién egresado de la universidad es un concepto que persiste. Sin embargo, aunque muchos comienzan a una edad razonablemente temprana, la experiencia que obtienen a través de su educación y del tiempo que invierten en un entorno corporativo más tradicional es vital para su éxito en el futuro. En efecto, más de la mitad de los encuestados se describieron como emprendedores "cambiados"; es decir, ya tuvieron un empleo tradicional antes de aventurarse por su cuenta.

2. Ser emprendedor pocas veces es una decisión de una sola vez.

La mayoría de los encuestados eran "emprendedores en serie", es decir, han lanzado al menos dos compañías. Los líderes que lanzan más de un proyecto obtienen apreciaciones valiosas y aprenden lecciones sobre cómo hacer que un negocio nuevo sea exitoso. Como tal, tienen una función vital en la economía y, entre ellos, inician una parte importante de proyectos completamente nuevos.

3. El financiamiento, la gente y los conocimientos son las principales barreras para que los emprendedores alcancen el éxito

Entre los 6 de cada 10 encuestados que enfrentaron obstáculos en sus proyectos, el más común de éstos fue la falta de financiamiento. Esto es de especial relevancia en el entorno actual, ya que muchos emprendedores todavía enfrentan problemas de este tipo, a pesar de una reducción gradual en las condiciones crediticias en muchos países. Los otros dos obstáculos más mencionados fueron la gente y la experiencia.

Como tal, se recomienda que los líderes emprendedores construyan ecosistemas o redes de recursos, para abordar estas tres áreas.

4. Los emprendedores comparten características en común.

Puede ser cierto que los emprendedores no nacen. Sin embargo, nuestra investigación arrojó que los emprendedores generalmente muestran una combinación de comportamientos y actitudes. En la parte central de este modelo se encuentra un fuerte locus* de control interno; es decir, una creencia de que los sucesos son el resultado directo de las acciones o comportamientos propios de una persona. Esto se complementa por una mentalidad que ve oportunidades donde otros ven problemas, junto con una aceptación de un riesgo calculado y tolerancia al fracaso.

5. Las compañías tradicionales pueden aprender de los líderes emprendedores.

El ofrecer incentivos a los empleados y alentar la innovación son buenos puntos de partida. No es mera coincidencia que las compañías emprendedoras de rápido crecimiento les ofrezcan a sus colaboradores un porcentaje importante de la participación accionaria. Así mismo, en términos de innovación, las empresas tradicionales tienen pocos incentivos para alterar sus propios modelos de negocio con novedades que cambian las reglas del juego. Sin embargo, quienes sí lo logran, obtienen recompensas muy cuantiosas¹.

* El vocablo locus hace referencia en inglés a la posición de un gen. El locus interno, para este estudio, significa la disposición natural de los emprendedores para creer que los sucesos son causados por sus propias acciones.

¹ "The Few, the Tech-Savvy Few: Option Millionaires," National Public Radio, February 11, 2007, <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=7324048>

Los emprendedores

Ernst & Young llevó a cabo una serie de entrevistas con algunos de los emprendedores líder del mundo para descubrir las características de los líderes emprendedores actuales.



Denys C. Shortt
Reino Unido

Presidente y Director General de DCS Europe plc, ahora el distribuidor líder de marcas de salud y belleza del Reino Unido.



Ronald J. Kruszewski
Estados Unidos

Presidente y Director General de Stifel Financial Corp., una casa de bolsa y banca de inversión regional de objeto múltiple.



Veijo Hukkanen
Finlandia

Director General de V. Hukkanen Oy, compañía finlandesa dedicada a la producción y procesamiento de delicias de pescado de alta calidad.



Fernando Turner Dávila
México

Director General y Presidente de Katcon, S.A. de C.V., líder global en la industria de sistemas de escapes para automóviles con tecnología de punta y capacidad de fabricación.



Howard Schultz
Estados Unidos

Presidente y Director General de Starbucks, la cafetería más famosa del mundo.



Wally Fry
Sudáfrica

Cofundador de Fry Group Foods, fabricantes de una gran variedad de productos análogos de carne vegetariana en instalaciones vegetarianas.



Khudusela Pitje
Sudáfrica

Cofundador y Director Ejecutivo de New Gx Capital, empresa de asesoría en infraestructura con capacidades adicionales para financiar las transacciones.



Yuliasiane Sulistiyawati
Indonesia

Presidenta de PT Pazia Pillar Mercycom, una cadena de tiendas de servicio integral y puntos de venta de productos y servicios de TI con un concepto estilo cafetería en los centros comerciales más prestigiados de Indonesia.



Arnaud Vaissé
Francia

Cofundador, Presidente y Director General de International SOS, compañía líder mundial de servicios de asistencia médica, asistencia sanitaria internacional y seguridad en viaje, que opera en más de 70 países.

Perfil de los 685 emprendedores líder encuestados:

- ▶ Estuvieron representados más de 30 países y 25 sectores
- ▶ La mayoría de las compañías tienen ingresos que van desde los USD 10 millones a más de USD 20 mil millones
- ▶ 58% de los encuestados obtuvieron un fuerte crecimiento de ingresos de más de 20% en el último año

Los líderes emprendedores no nacen, se hacen

- ▶ No existe el gen del espíritu emprendedor
- ▶ La mayoría inicia a una edad muy temprana
- ▶ Más de la mitad se "transformaron" (después de haber sido empleados)

A pesar de décadas de investigación académica sobre el tema, aún no se ha llegado a un acuerdo sobre una definición precisa del espíritu emprendedor. Los líderes de este segmento se describen de diferentes maneras, como tomadores de riesgos, innovadores, oportunistas, audaces o agentes inquietos de cambio. Algunos investigadores incluso sostienen que los líderes emprendedores nacen con un conjunto único de características que siempre los distingue de los gerentes corporativos más tradicionales.

En realidad, no existe un solo gen de espíritu emprendedor, aunque hay características y experiencias que aumentan las probabilidades para que una persona elija el camino del espíritu emprendedor y que logren, de manera crucial, tener éxito a largo plazo.

El conjunto de comportamientos gerenciales que caracterizan a muchos de los líderes emprendedores radica en un espectro, el cual incluye factores como su disposición para tomar riesgos y aprovechar oportunidades, así como su apertura al cambio. Los líderes emprendedores exitosos a menudo se ubicarán en un extremo del espectro al menos en uno de esos factores, pero también recurrirán a otras experiencias de vida para crear el producto terminado.

Puede ser que los líderes emprendedores no nacen, sino se hacen, pero una gran mayoría de ellos emprendieron su primer proyecto cuando aún eran muy jóvenes. Entre los 685 emprendedores líder encuestados para este informe, más de la mitad comenzó su primera compañía antes de los 30 años (véase Gráfico 1).

A pesar de haber comenzado a una edad relativamente joven, la mayoría de los líderes emprendedores no comenzaron sus proyectos como recién egresados de la educación superior. Más de la mitad de los encuestados se describen como "transformados", lo que significa que ya tenían algo de experiencia fuera del mundo del espíritu emprendedor antes de iniciar sus proyectos (véase Gráfico 2). Si bien existen ejemplos de quienes dejaron la universidad para formar negocios inmensamente exitosos, como Bill Gates de Microsoft o Mark Zuckerberg de Facebook, éstos en realidad son casos excepcionales. Algunos de nuestros encuestados señalaron que el contar con algo de experiencia en los negocios es una base fundamental que aumenta la probabilidad de tener éxito en el futuro como emprendedor.

Edad al abrir la primera empresa

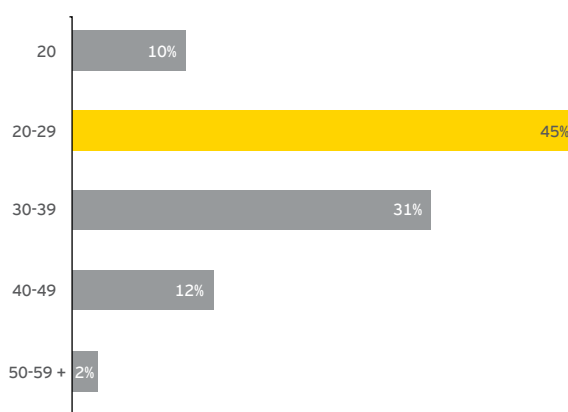


Gráfico 1: ¿Qué edad tenía cuando inició su primer proyecto?

Siempre ha sido el jefe o dejó al jefe



Gráfico 2: ¿Se transformó en un líder emprendedor o siempre ha sido un líder emprendedor?

Un ejemplo es Khudusela Pitje, quien radica en Johannesburgo. Fundó New Gx Capital, una sociedad de capital privado con sede en Sudáfrica cuya especialidad son las inversiones en las telecomunicaciones, servicios públicos e infraestructura. “Vengo de una familia de emprendedores, pero yo comencé como contador público certificado y después banquero”, comentó Pitje. “Esa capacidad técnica sí te da una ventaja. Mi formación y experiencia corporativa definitivamente me ayudaron”.

Muchos de los encuestados mencionaron que la experiencia en un entorno corporativo es un campo importante de entrenamiento. Cuando se les pidió que clasificaran los factores que contribuyeron al éxito de sus proyectos en orden de importancia seleccionaron la respuesta “experiencia como empleado” como la de mayor impacto (véase Gráfico 3), y si ésta es la mejor educación, el aula no se queda atrás. La educación superior fue clasificada como el factor más importante por casi una tercera parte de los encuestados y solo fue superada por la respuesta “experiencia como empleado”.

Sin embargo, al paso del tiempo, la experiencia corporativa y el ascenso por las filas pueden reducir las posibilidades de que los posibles líderes emprendedores incursionen por su cuenta. A medida que suben por los escalones corporativos y asumen mayores responsabilidades personales, quizá con una familia que mantener, el riesgo percibido de abandonar la seguridad de un puesto corporativo asalariado aumenta. “Queda claro que a los emprendedores les va mucho mejor si cuentan con algo de experiencia previa”, comentó Arnaud Vaissí, el Presidente y Director General de International SOS, la compañía líder mundial de servicios de asistencia médica, asistencia sanitaria internacional y seguridad en viaje. “Pero, al mismo tiempo, mientras más te esperas, más pierdes”.

Yulisianne Sulistiyawati, fundadora de PT Pazia Pillar Mercycom -una empresa de TI con sede en Indonesia-, se identifica con el reto de encontrar el momento adecuado para hacer la transformación.

Antes de abrir su compañía, Yulisianne trabajó 15 años en la industria de TI. “Cuando me volví emprendedora por primera vez, fue una decisión importante porque yo estaba en mi zona de confort, tenía mi carrera profesional”, explicó. “Para muchos profesionistas es difícil ser un líder emprendedor, porque piensan que arriesgan demasiado. Pero la experiencia que los profesionistas obtienen al inicio de sus carreras es vital y no se puede comprar”.

A pesar de la necesidad de tener que tomar decisiones oportunas sobre el rumbo de sus carreras, el enfoque a largo plazo es vital para los líderes emprendedores exitosos. “Tienes que tomar decisiones por lo menos de los próximos 5 a 10 años y ser valiente sobre la planeación de tu futuro”, dijo Veijo Hukkanen, fundador de V Hukkanen Oy, una compañía dedicada al procesamiento de pescado con sede en Finlandia.



“Vengo de una familia de emprendedores, pero yo comencé como contador público certificado y después banquero”.

Khudusela Pitje

¿Cómo pueden las empresas más importantes retener a sus intraemprendedores?

Los intraemprendedores a menudo se alegran de contar con la infraestructura técnica y de mercadotecnia de una compañía grande a su disposición, pero la clave del éxito es asegurar que se queden con usted y que no formen sus propios negocios, llevándose sus ideas y a los integrantes innovadores del equipo con ellos. Un caso típico de un esfuerzo intraemprendedor que no funcionó es el de los fundadores de Adobe Systems, John Warnock y Charles Geschke. Ellos creían que sus ideas del nuevo producto no contaban con el apoyo de su antiguo empleador, de quien se separaron en la década de los 80 para formar su propio negocio. Hoy en día, Adobe cuenta con ingresos anuales de más de USD 3 mil millones. Por ende, es de vital importancia no solo que las empresas más importantes les den cabida a los intraemprendedores, sino que también les ofrezcan incentivos para que se queden, incluida una trayectoria profesional bien definida.

Las compañías que contratan científicos a menudo utilizan “escaleras técnicas” que permiten que los técnicos hagan lo que hacen mejor, mientras permiten que los científicos con ambiciones gerenciales asuman funciones administrativas. Ron Pierantozzi, ponente adjunto en The Wharton School y director de Cameron and Associates LLP, una firma de consultoría en innovación en Philadelphia, alega que las compañías deben hacer algo similar para los innovadores.

Las recompensas también son una manera eficaz de lograrlo: la compañía 3M le ofrece recompensas a sus intraemprendedores por su excelencia comercial al lograr ventas de USD 2 millones en nuevos productos en los EE.UU. o USD 4 millones a nivel mundial, así como otra recompensa por innovación técnica. Los que recibieron la recompensa son considerados “científicos corporativos”. Además, los intraemprendedores pueden participar en foros técnicos o de investigación y desarrollo, donde el ser un integrante es un motivo de orgullo porque es únicamente por invitación*.

***Detonar la innovación: cómo las compañías más importantes estimulan el crecimiento desde adentro, Ernst & Young, noviembre de 2010**

El espíritu emprendedor es pocas veces una decisión de una sola vez

- ▶ La menor parte de los líderes emprendedores crean la mayoría de las empresas de reciente incorporación
- ▶ La “trampa narcisista” es un problema común entre los líderes emprendedores
- ▶ Los líderes emprendedores en serie a menudo mantienen una participación en sus negocios anteriores
- ▶ Únicamente un pequeño grupo de líderes emprendedores logran la transición exitosa de tener una compañía desde sus inicios hasta llegar a ser una compañía madura

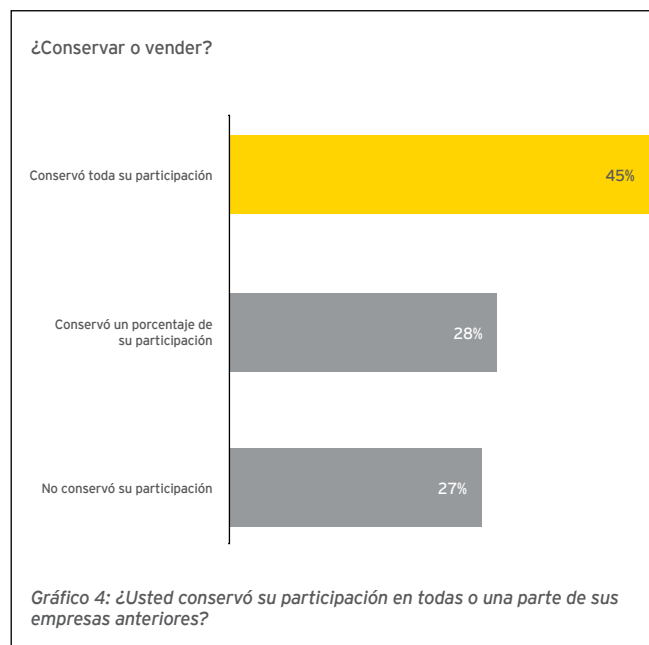
Los estudios académicos han mostrado que una gran cantidad de empresas nuevas son creadas por líderes emprendedores con experiencia previa en emprender un negocio nuevo. Un análisis de los resultados de nuestra encuesta sugiere que 10% de los líderes emprendedores inician entre 25% y 30% de los negocios nuevos, mientras que 20% inicia casi la mitad. Es decir, la menor parte de los líderes emprendedores crean la mayoría de las empresas nuevas.

Una manera de clasificar a los líderes emprendedores por su capacidad para crear compañías es decir que generan tres tipos de resultados: crecer y vender, crecer y matar, y crecer y crecer.

Crecer y vender

La categoría “crecer y vender” incluye a los líderes emprendedores en serie. Estas personas de negocios tienen el autoconocimiento suficiente para reconocer que no tienen la capacidad para dirigir una compañía madura. Luego de fundar y hacer crecer una empresa, empiezan con la que sigue. Pero esto no quiere decir que renuncien a todo el control ni a su participación financiera. Entre los encuestados, 45% respondió que conservó toda su participación en cada una de sus empresas, mientras que 28% mantuvo únicamente un porcentaje (véase Gráfico 4).

En los últimos 15 años, el iniciar y vender compañías ha llegado a ser extremadamente lucrativo. “La presión que tienen los emprendedores de vender sus proyectos ha aumentado mucho. Hay tanto dinero que los inversionistas van a seguir de cerca a cualquier negocio que obtenga ingresos decentes. Una vez probado el concepto, incluso las compañías con ingresos de unos cuantos millones de dólares son muy valiosas para las grandes corporaciones que quieren adquirir innovaciones y mantenerse delante de la competencia”, dijo Vaissié.



“La presión que tienen los emprendedores de vender sus proyectos ha aumentado mucho”.

Arnaud Vaissié

Crecer y matar

Estos líderes emprendedores son aquellos que no pueden o que no están dispuestos a ceder el control. Algunos se ubican en lo que Manfred F. R. Kets de Vries, un profesor de administración y psicoanalista holandés, y fundador del Centro Global de Liderazgo del INSEAD, llama la trampa narcisista. Se niegan a escuchar a los clientes, prestamistas o empleados y, o destruyen sus compañías o crean firmas diminutas que dejan de crecer después de un rápido crecimiento inicial. Debido a que no están dispuestos a compartir su capital, solicitan demasiados préstamos y a menudo fracasan ante una crisis económica o, de lo contrario, siguen una estrategia “visionaria” y se niegan a escuchar a quienes se oponen a la visión, calificándolos como negativos o acusándolos de no tener espíritu de equipo.

“Algunas veces estos emprendedores tienen un deseo subconsciente de que la compañía se venga abajo. Dada la intensa ansiedad que acompaña las preocupaciones sobre el fracaso, la bancarrota les da una sensación de liberación y pueden volver a empezar. Algunas veces, los líderes emprendedores pueden ser su propio y peor enemigo.

Es posible que no tomen las medidas más obvias o que continúen micro administrando y evadiendo delegar actividades. También pueden tratar una compañía grande como si pudiera funcionar como una pequeña, aunque rara vez esto llega a ser el caso”, dijo el Profesor Kets de Vries.

Crecer y crecer

Este pequeño grupo de líderes emprendedores son ágiles y pueden cambiar de una compañía nueva a una compañía de crecimiento más estable. Cuando sea el momento justo, pueden contratar subordinados de confianza y capaces que guíen a la organización. Debido a que a menudo venden partes de la compañía para financiar su crecimiento, les es más fácil contar con inversionistas al inicio, ya que sus intereses están alineados con los intereses de los inversionistas de capital de riesgo que proporcionan el financiamiento inicial.

Según el Profesor Kets de Vries, es más probable que se presente el escenario “crecer y crecer” ahora que en el pasado. Esto sucede por varias razones. En primer lugar, los líderes emprendedores actuales tienden a tener una buena formación académica, y esto conlleva a un mayor autoconocimiento. En segundo lugar, ellos se pueden ver beneficiados de un apoyo considerable por parte de asesores, grupos de pares e instituciones educativas que pueden guiar a las empresas en sus etapas tempranas. “Se necesita ser muy obstinado, casi al punto de la ceguera, para matar a una compañía en lugar de hacerla crecer o venderla”, dijo el Profesor Kets de Vries.



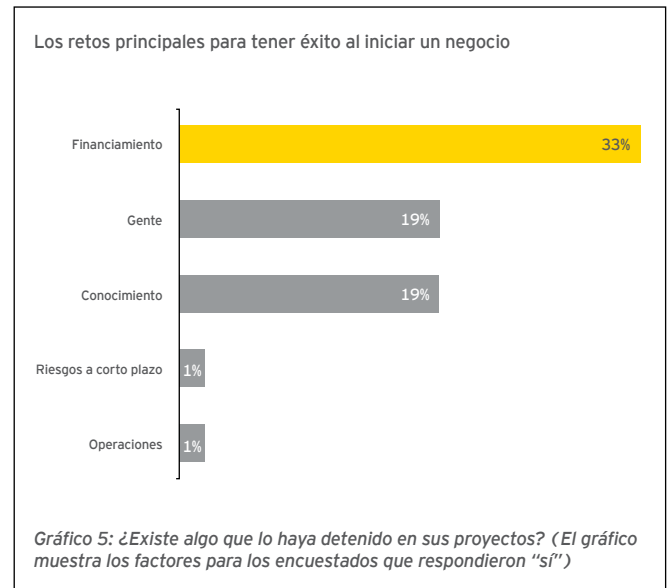
El financiamiento, la gente y los conocimientos son las principales barreras para que los emprendedores alcancen el éxito

- ▶ El acceso al financiamiento es el problema más grande del líder emprendedor
- ▶ Los líderes emprendedores deben decidir entre “ser ricos” y “ser el rey”
- ▶ Es difícil encontrar gente con habilidades, pero encontrar gente con los valores correctos es aún más difícil
- ▶ Es de suma importancia crear equipos que combinen un profundo conocimiento técnico con amplias habilidades de negocios. Es poco común que una sola persona tenga la combinación de ambos

En la lucha por crear inercia y hacer crecer sus negocios, los encuestados y entrevistados estuvieron de acuerdo en que los fundadores enfrentan tres retos principales: financiamiento, gente y conocimiento. De éstos, el mayor obstáculo es el financiamiento (véase Gráfico 5). “La principal barrera para crecer es el acceso al financiamiento. “Durante la crisis financiera, mi banco, uno familiar desde hace 30 años, me falló y se nacionalizó. Tuve que buscar uno nuevo que me prestara dinero a los niveles que yo necesitaba para sostener el negocio”, mencionó Denys Shortt, fundador del distribuidor de productos de belleza británicos DCS Europe y del desarrollador de *software* Enable.

Fernando Turner Dávila, presidente de la Asociación Nacional de Empresarios Independientes de México y Presidente del grupo industrial mexicano Katcon, está de acuerdo. Señala el fracaso del mercado en los modelos tradicionales de bancos comerciales como el problema más importante. “Todos los que estudian los negocios pequeños coinciden en que el financiamiento es el mayor problema que enfrentan los emprendedores líder. El prestar una pequeña suma de dinero es muy costoso. Los bancos no necesitan hacer préstamos a pequeños negocios, ni a los medianos, para generar utilidades”, explicó.

Tanto Shortt como Turner Dávila hablan del financiamiento de deudas. Pero ¿qué hay del hecho de ceder el control de una compañía a cambio del capital flexible que se requiere para crecer y crear valor?



“Tuve que buscar un banco nuevo que me prestara dinero a los niveles que yo necesitaba para sostener el negocio”.

Denys C. Shortt

Esta es una decisión fundamental que enfrentan todos los fundadores de empresas en crecimiento: lo que el Profesor Noam Wasserman de la Harvard Business School llama la elección *rico versus rey* y lo que el Profesor Kets de Vries de INSEAD llama la trampa de control. Si el deseo de riqueza (ser rico) es lo que impulsa al líder emprendedor, él o ella debe aceptar capital de fuera, renunciar al mando y gozar de un pedazo más pequeño de un pastel más grande. Si el deseo de dirigir un negocio exitoso (ser rey) es una motivación más fuerte, la elección debe ser depender del financiamiento de deuda o del autofinanciamiento, mantener el control de la compañía y aceptar que el crecimiento podría verse restringido.

Según el Profesor Wasserman, un problema común es que muchos emprendedores insisten en ser tanto ricos como reyes. Esto es posible, como lo han demostrado algunos, aunque improbable. Además, muchos líderes emprendedores podrían no tener claro lo que valoran más (ser rico o ser rey), y esto podría dar pie a decisiones incongruentes. El Profesor Kets de Vries señala un resultado más destructivo asociado con la retención del control. Esto significa que el fundador se rodea de gente que en todo momento está de acuerdo con él, cierra el paso a los argumentos en contra y ejerce influencia en los medios de negocio. “Como dice el dicho de Wall Street, cuando compren el avión corporativo, vende las acciones”, explicó.

Gente

El reto de encontrar a la gente correcta para ejecutar la visión estratégica del líder emprendedor es permanente. Sin embargo, esto no solo aplica para los negocios emprendedores; todas las compañías batallan para atraer, motivar y retener una fuerza laboral que ayudará al negocio a crecer y mejorar su participación en el mercado. “Una vez que manejas un negocio, te enfrentas a un gran problema para encontrar y contratar gente con las habilidades correctas. Por ejemplo, en este momento hay una gran escasez de ingenieros en el Reino Unido”, dijo Shortt.

Pero las habilidades no son el único problema. Según los entrevistados para este informe, el encontrar gente con los valores adecuados presenta un reto aún mayor. “Si quiero un Director General que el día de mañana pueda hacerse cargo de la compañía, el mayor desafío no será encontrar la persona con las habilidades adecuadas. Más bien se trata dar con alguien que comparta nuestros valores”, dijo Wally Fry, cofundador de Fry’s Vegetarian, un fabricante de alimentos con sede en Sudáfrica.

Conocimiento

Además de contar con gente con las habilidades y los valores adecuados, los mismos líderes emprendedores necesitan el conocimiento correcto para hacer que progresen sus negocios. El Sr. Carr de Stanford utiliza la analogía de lo que él llama la “gente con forma de T” para ilustrar la importancia del conocimiento. La línea vertical de la “T” se refiere a la profundidad del conocimiento. Es una sola disciplina que el fundador conoce extremadamente bien, como la programación informática (Mark Zuckerberg de Facebook), genética (Craig Venter de Celera) o ingeniería electrónica (Ken Olsen de Digital Equipment Corporation).

La línea horizontal de la “T” se refiere al amplio conocimiento que también se necesita para dirigir una compañía exitosa. Esto incluye disciplinas como mercadotecnia, finanzas, ventas, operaciones, administración de la cadena de suministro y, por supuesto, liderazgo. La mayoría de los fundadores cuentan con habilidades verticales u horizontales, pero solo un pequeño porcentaje cuenta con, o desarrolla, ambas.

Los emprendedores comparten características en común

- ▶ Los líderes emprendedores generalmente cuentan con un fuerte locus de control interno
- ▶ Ven oportunidades donde otros ven problemas
- ▶ La cultura tiene mucha influencia sobre la toma de riesgos y la tolerancia al fracaso

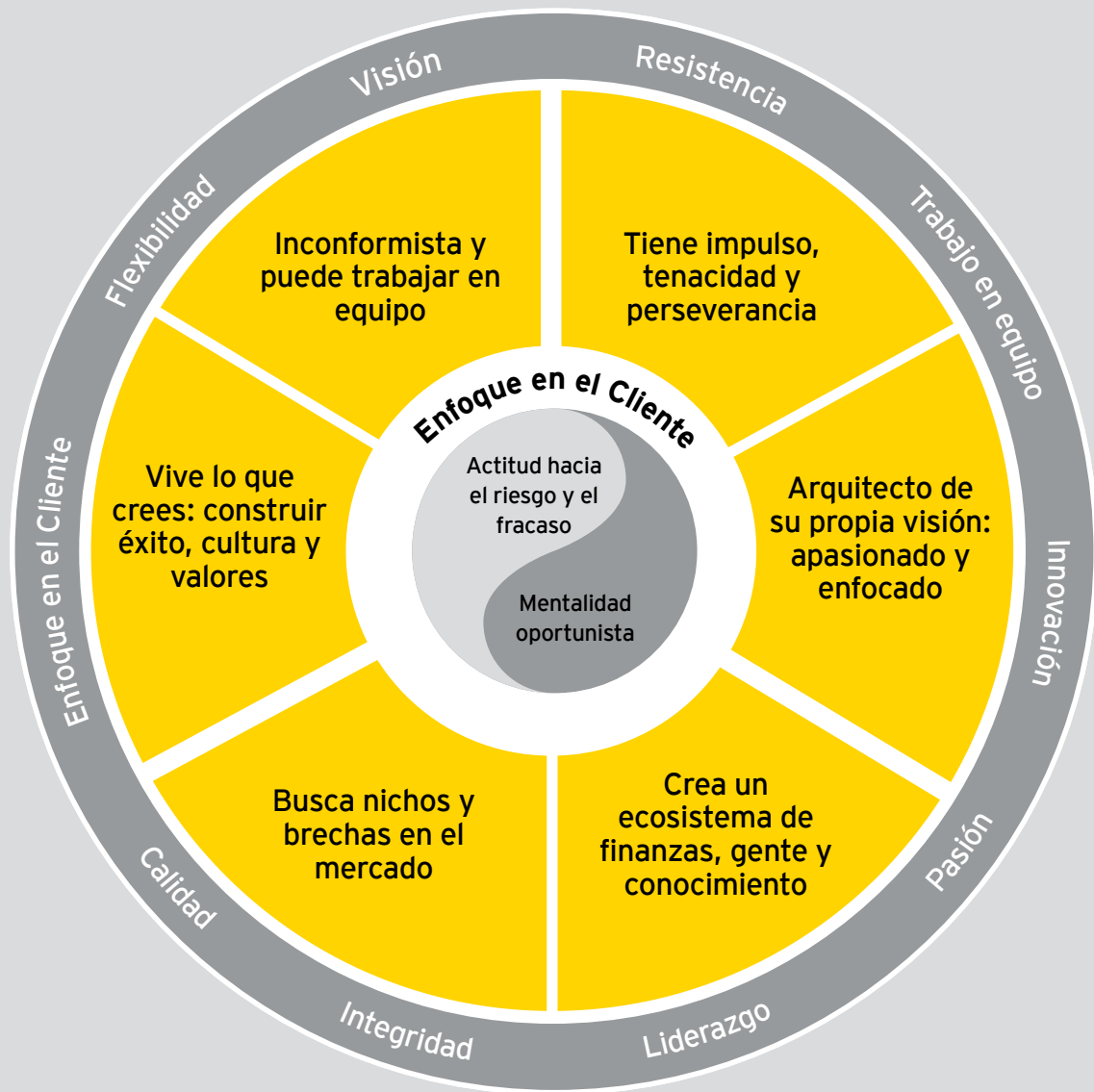
Modelo del ADN del emprendedor

Con base en nuestra investigación de la mentalidad de los líderes emprendedores actuales, Ernst & Young ha creado un modelo de los elementos que componen a un líder emprendedor:

- ▶ En el centro del modelo se encuentran las características opuestas, aunque complementarias, de una mentalidad oportunista combinada con una actitud única hacia el riesgo y el fracaso.
- ▶ El centro está combinado con la idea de "locus de control"; una creencia en el control sobre el entorno de uno mismo. Esto se reafirma con la capacidad de ver (y la disposición para tomar riesgos y aprovechar) oportunidades.
- ▶ Alrededor del centro del modelo se encuentran seis guías de acción que los líderes emprendedores viven todos los días: pasión, perseverancia, la capacidad de trabajar con un equipo y aún así seguir sus instintos, crear una "cultura de éxito", tener ojo para encontrar nichos y brechas en el mercado, y enfocarse en crear un ecosistema para sustentar su proyecto.
- ▶ Por último, el círculo exterior del modelo utiliza la investigación anterior sobre las actitudes que se identificaron como aquellas que tienen los líderes de empresas excepcionales, las cuales fueron descubiertas como parte del modelo de Empresas Excepcionales² de Ernst & Young.

En última instancia, el elemento medular del emprendedor consta de una manera de ver el mundo y la capacidad para actuar con base en esa visión. Los líderes emprendedores tienen una característica personal de contar con un fuerte *locus* de control, una visión oportunista y disposición para tomar riesgos (y posiblemente fracasar). Estas características se encuentran al centro del modelo. Éste debe ser visto como "esto y esto" no "o esto o esto", ya que es una combinación de todas las capas que distinguen a los líderes emprendedores de sus pares.

² Why are some companies luckier than others? Ernst & Young 2008



Una mentalidad oportunista

Donde otros ven problemas y caos, los líderes emprendedores ven oportunidades. Fernando Turner Dávila, presidente de la Asociación Nacional de Empresarios Independientes de México y Presidente de Katcon, creó su compañía un año antes de la crisis de 1994. Destacó que el entorno de negocios en México ha cambiado significativamente en los últimos 25 años, y pasó de una economía cerrada a una abierta que ha hecho que muchas compañías nacionales no sean competitivas.

“A las compañías establecidas no les gustan los problemas, pero a mí sí. Traen oportunidades”, explicó. Incluso los problemas, como la crisis financiera, han creado brechas para los líderes emprendedores que están dispuestos a asumirlas. Turner Dávila nos explicó cómo su compañía adquirió el negocio de control de emisiones de una compañía global en un momento en el que pocos competidores tenían los recursos financieros o la disposición para invertir en nuevas oportunidades. “Realizamos una oferta y lo adquirimos, por lo que los problemas de la crisis financiera fueron una oportunidad para nosotros. Pasamos de ser un fabricante nacional que servía a México, los EE.UU. y Canadá a tener operaciones en nueve países y ser un participante global, con nuestras propias capacidades de investigación y desarrollo”, mencionó.

Otros momentos de cambios abruptos e incertidumbre que crearon oportunidades incluyen el periodo después de la devastación de la Segunda Guerra Mundial, cuando el espíritu emprendedor floreció en Japón y Alemania. El acceso público a Internet y el crecimiento de la tecnología genética impulsaron la incorporación de miles de empresas nuevas en la década de los 90.

La investigación académica también sugiere que los emprendedores por lo general son optimistas. Las encuestas realizadas a los emprendedores continuamente arrojan que la mayoría de éstos creen que sus negocios tienen una mejor oportunidad de tener éxito que otras en su sector. “Para ser emprendedor tienes que ser optimista. Los emprendedores ven oportunidades y creen que pueden encontrar la manera de beneficiarse con ellas”, comentó Turner Dávila.

Aceptación del riesgo y del potencial fracaso

La disposición para asumir riesgos a menudo se menciona como una característica fundamental de los líderes emprendedores. En efecto, algunas de las definiciones más utilizadas de espíritu emprendedor (propuesta por el economista Frank Knight y el escritor sobre administración Peter Drucker) consideran que la toma de riesgos es la parte central de todo el concepto. “La mayoría de la

gente evita los riesgos. Muchas compañías no asumirán los riesgos, incluso cuando estén a punto de fracasar. Por eso son vulnerables a compañías más pequeñas y ágiles dirigidas por emprendedores que están más dispuestos a asumir riesgos”, dijo Turner Dávila.

El grado hasta el cual una cultura celebra o estigmatiza el fracaso puede marcar la diferencia en la manera que los líderes emprendedores ven el riesgo. Entre los inversionistas de capital de riesgo en países como los EE.UU., Israel o Taiwán, el fracaso se considera casi como una medalla de honor. Se considera que los primeros fracasos en los negocios ofrecen experiencia vital para lograr el éxito en el futuro. Shortt lo expresa de la siguiente manera: “Mi consejo para cualquier persona que aspire ser un emprendedor es aceptar el fracaso. Asume las consecuencias, levántate y vuélvelo a hacer”.

Pero en algunas culturas puede existir un temor persistente al fracaso que hace desistir a los emprendedores de tomar riesgos y sobresalir de la muchedumbre. Las leyes de quiebra, las cuales evitan que los emprendedores que fracasan inicien negocios nuevos o incluso abran cuentas bancarias, pueden representar un disuasivo adicional. “Estas dimensiones culturales son un elemento disuasivo vital para crear un negocio. El aceptar el fracaso ayuda a explicar el motivo por el cual la creación de un negocio es mucho más vivaz en el mundo anglosajón que en Francia, Alemania o Asia, donde el fracaso de un negocio es visto a la inversa, como un estigma”, comentó Vaissé.

Algunas publicaciones recientes han cuestionado si los emprendedores en realidad son tomadores de riesgos. En su estudio reciente, *From Predators to Icons*, los académicos franceses Michel Villette y Catherine Vuillermot sostienen que, en lugar de tomar riesgos, los emprendedores exitosos los minimizan, asegurándose de evaluar las oportunidades detenidamente y los riesgos que enfrentará su proyecto.

El locus de control

Frecuentemente se dice que los líderes emprendedores desean independencia y control. Pero esto no es algo único de ese grupo; a la mayoría de la gente le gusta tener control sobre sus vidas y carreras. Sin embargo, la diferencia radica en que los líderes emprendedores tienen el empuje y fortaleza para seguir el impulso de tener control e independencia. Aún más, lo hacen constantemente y con un sentido de urgencia por un periodo de tiempo sostenido. “La personalidad de un emprendedor tienen un aspecto de ‘simplemente hazlo’; en el sentido de que de una forma u otra van a convertir su idea en realidad”, dijo Jeffrey Carr, Director Ejecutivo del Centro de Estudios Emprendedores e Innovación de la Escuela Berkeley de la Universidad de Nueva York.

“Los emprendedores ven oportunidades y creen que pueden encontrar la manera de beneficiarse con ellas”.

Fernando Turner Dávila

El Profesor Kets de Vries explica esta característica al utilizar un concepto que él llama el *locus* de control. Las personas con un locus de control externo generalmente creen que las cosas suceden como resultado de circunstancias que están fuera de su control. Por el contrario, aquellas personas con un locus de control interno creen que los sucesos en su vida son el resultado directo de sus propias acciones y comportamientos. Según el Profesor Kets de Vries, los emprendedores generalmente cuentan con un fuerte locus de control interno.

El locus de control interno tiende a manifestarse con mayor frecuencia en economías basadas en el mercado que reconocen el éxito en los negocios, como en los EE.UU. Es probable que las economías con un enfoque resuelto en el logro individual, como Japón, China o Corea, sean un riesgo para los negocios dirigidos por líderes emprendedores con un fuerte locus de control interno.

Los comportamientos alrededor del centro

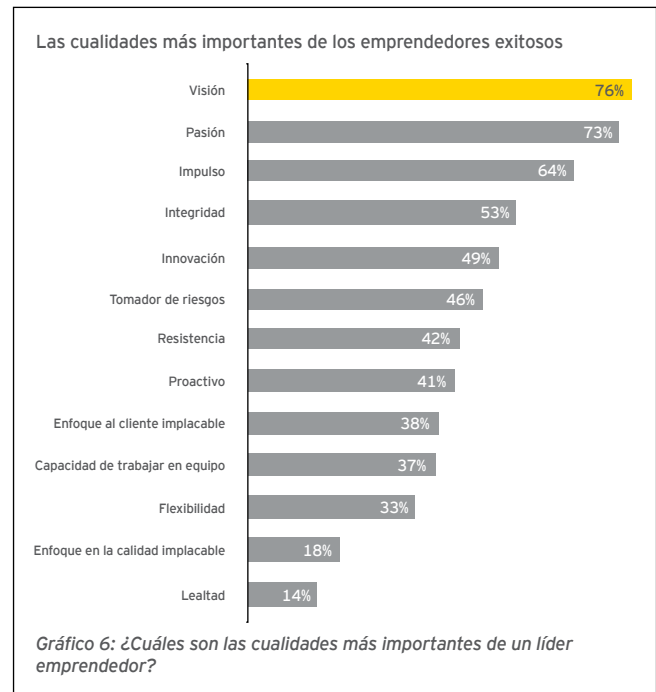
Como complemento al locus de control, mentalidad oportunista y actitud hacia el riesgo, se encuentran seis comportamientos que caracterizan a los emprendedores.

Impulso, tenacidad, perseverancia

Casi por definición, los líderes emprendedores necesitan tener impulso y tenacidad para lograr que sus ideas sean un éxito ante muchos obstáculos. En el camino, estos líderes se encontrarán con docenas de personas que les dirán que su idea no va a funcionar. El ver más allá de estos comentarios negativos y mantener la meta en mente a largo plazo implica compromiso. En efecto, los encuestados señalaron el impulso como uno de los elementos clave de los líderes emprendedores exitosos (véase Gráfico 6).

Ser el arquitecto de su propia visión: apasionado y enfocado

Los líderes emprendedores pueden tener ideas fijas. Cuando se les preguntó acerca de las cualidades más importantes de un líder emprendedor, los encuestados señalaron la visión, pasión e impulso como los factores clave (véase Gráfico 6). Cuando tienen éxito, es debido a que pudieron ayudar a la gente a unirse para un fin común y lograr una meta. Este tipo de logro no se obtiene con buenas tácticas o una buena administración o estrategia. Viene de una visión que le pertenece no solo a la gente del negocio, sino también a los inversionistas, clientes, proveedores y a toda la gente que la organización afecta. El líder emprendedor es el arquitecto de esa visión.





Howard Schultz, Presidente de Starbucks, al regresar a la compañía en 2008, en contra de los consejos de sus colegas, tomó la decisión de hablar francamente con sus empleados en una reunión con casi 10,000 colaboradores en el momento más crítico de la crisis financiera. Habló sobre el amor. “No es una palabra que se esperaba escuchar ni de un hombre ni en el contexto del entorno de negocios. Les dije que me habían preguntado por qué había regresado como Presidente. Regresé por amor; por cuánto amo a la compañía; cuánto significa para mí la responsabilidad que tengo con las 200,000 personas y sus familias que dependen de nosotros como líderes. No hay nada que no haría yo para mejorar y conservar esta compañía. Aparte de mi familia, no hay cosa alguna que ame más que a Starbucks”, explicó.

Crear un ecosistema de finanzas, gente y conocimiento

Cualquier emprendedor enfrenta retos para establecer y hacer crecer su negocio. Anteriormente analizamos cómo el acceso al financiamiento, las habilidades y el conocimiento son barreras poderosas que se pueden interponer en el éxito del emprendedor. El resolver estos problemas depende de la creación de un ecosistema de gente, dinero y conocimiento para proteger y cuidar el negocio. Los emprendedores deben demostrar grandes habilidades para formar equipos fuertes a su alrededor y delegar, poder convencer y atraer inversionistas escépticos con base en la fuerza de su visión.

Según Vaissié, la necesidad de desarrollar la mezcla adecuada de habilidades y conocimiento destaca la importancia de un acuerdo de asociación. “Éstas te permiten tener un diálogo continuo con gente de tu mismo nivel, lo cual es extraordinariamente provechoso y ayuda a las compañías a crecer. Y la mejor combinación es una mezcla de conjuntos de habilidades. Si eres ingeniero, busca a una persona de negocios. Si eres científico, busca a una persona de negocios. Si eres una persona de negocios, busca a un experto. Esto aumenta drásticamente las probabilidades de sobrevivir”, comentó.

La ubicación geográfica también puede ser un factor en la capacidad del emprendedor para crear un ecosistema eficaz. La globalización y el desarrollo de tecnología de información y de comunicaciones parecerían sugerir que la geografía ya no es un factor limitante en cuanto a dónde se encuentran los líderes emprendedores. Pero, en realidad, muchos de los líderes más exitosos del mundo han surgido de lugares como Silicon Valley o el complejo de Harvard-MIT en los EE.UU. El estar físicamente ubicados en un grupo permite a menudo que los emprendedores tengan acceso inmediato al dinero, habilidades y conocimiento que necesitan.

“No escuches mucho a los asesores o a cómo lo lograron otros. Abre tu propio camino con tus propias ideas”.

Buscar nichos y brechas en el mercado

La rapidez y agilidad característica de muchos negocios emprendedores significa que pueden identificar y moverse con velocidad para aprovechar los nichos y brechas del mercado.

Aunque la innovación es importante, llenar los nichos y las brechas del mercado no significa encontrar nuevas soluciones radicales. Con frecuencia, un negocio emprendedor puede encontrar con facilidad un mejor modelo de negocios o una manera más eficaz de entregar el producto o servicio. También tienen la capacidad de experimentar de manera más inmediata que algunos competidores más grandes, en donde un temor sofocante al fracaso podría evitar un enfoque más innovador.

Las industrias maduras con grandes compañías de lento movimiento son idóneas para este enfoque. “No hay necesidad de ser el siguiente Google. El llevar innovaciones a las industrias desgastadas, aquellas que necesitan nuevas ideas, procesos, sistemas, enfoques, comunicaciones o tecnologías de marca, puede generar enormes oportunidades”, dijo uno de los encuestados.

Vivir lo que se cree: crear una cultura y valores de éxito

Generalmente, los líderes emprendedores tienen un conjunto fuerte y congruente de valores que impulsa su comportamiento general en sus vidas profesionales. La fuerza de su carácter significa que para muchos de ellos es difícil adaptar sus personalidades para encajar en las mentalidades corporativas tradicionales. “Cuando perteneces a una organización grande, adoptas sus valores y tienes que seguir a los líderes. Un emprendedor podría ser muy bueno en su trabajo, pero realmente jamás encajará. Dirigir tu propia compañía te permite crear la cultura y los valores tú mismo. Estás en tu propio elemento. Vives lo que crees”, dijo Turner Dávila.

Un encuestado ofreció un consejo a seguir para destacar la importancia de transmitir los valores a otros dentro de la organización: “Solo contrata gente que comparta tus valores de negocio. Si crees en un enfoque hacia el cliente, contrata gente que crea en eso. Si crees en cumplir con los compromisos, que ese sea tu criterio de contratación”.

Para Schultz, el haber regresado a dirigir Starbucks, que ahora tiene 40 años, significó utilizar su ingenio como emprendedor para tomar decisiones conflictivas, como cerrar todas las tiendas en los EE.UU. por una tarde en febrero de 2008 para impartir sesiones de capacitación.

La característica de buscar nuevos mercados y brechas de mercado está respaldada por la investigación global reciente de Ernst & Young sobre lo que impulsa el éxito competitivo en una economía nueva. Nuestro estudio señaló que las compañías de alto rendimiento -la cuarta parte superior del grupo en crecimiento tanto en ingresos como en ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés) - se han enfocado en ejecutar cuatro impulsores del éxito competitivo:

1. Investigación del cliente, para optimizar su mercado potencial
2. Agilidad operativa, para maximizar su respuesta eficaz
3. Competitividad de costos, para optimizar su rentabilidad
4. Confianza de las partes interesadas, para asegurar el talento y el apoyo para lograr sus metas

Para obtener más apreciaciones detalladas, visite la página web www.ey.com/competing-for-growth; para los usuarios móviles, la página web www.ey.mobi. Si es usuario de iPad, descargue la app **Ernst & Young Insights** en www.ey.com/GL/en/Home/EY-Insights.

Pero también significó estar en reuniones largas, analizar el lado operativo del negocio con lupa y hacer preguntas dolorosas. Significó tomar decisiones difíciles; cerrar tiendas y perder empleados, incluida la mayor parte de sus altos ejecutivos. “El asunto clave fue encontrar gente con valores similares”, explicó.

Al final del día, él cree que la razón principal del cambio en la fortuna de Starbucks fue la capacidad de recuperar los valores dentro de la compañía y sus principios rectores. “Siempre habíamos intentado crear un equilibrio entre la rentabilidad y la conciencia social, y además de eso yo reconocí, especialmente en los últimos años, que el éxito es mejor cuando se comparte”, comentó.



La diferencia se define como la reacción en situaciones de crisis

El psicólogo forense, el Dr. Thomas Müller, ha desarrollado su carrera metiéndose dentro de la mente de los criminales. Capacitado por el FBI, pasó casi treinta años viajando por el mundo para trabajar en algunos de los casos de más alto perfil de la historia moderna.

Las habilidades del Dr. Müller tienen mucha demanda: los gobiernos y fuerzas policíacas del mundo lo llaman constantemente para que les ayude a resolver casos que los han desconcertado por muchos años. Pero el Dr. Müller con gusto aceptó la invitación que le hizo Ernst & Young de analizar la investigación reciente sobre lo que hace que un líder emprendedor destaque del resto de la sociedad.

“Mi opinión personal es que un buen emprendedor mostrará su personalidad no cuando el sol esté en pleno resplandor, cuando el negocio va bien, sino cuando llueva. Mostrarán sus cualidades en una situación de crisis. Esa es la gran diferencia entre un emprendedor y un Presidente o Director de Finanzas tradicional”, dijo el Dr. Müller.

Agregó que es en los momentos de crisis que las tres características que definen a un emprendedor exitoso se dejan ver: la habilidad de aguantar la presión más allá del punto que la mayoría de la gente se comprometería por seguridad, una aptitud para el riesgo y la capacidad para adaptarse con rapidez a circunstancias y realidades nuevas.

“Uno de los temas clave en una situación de crisis, creo yo, es la disposición para superarse. Algunas personas se quedan en su cueva en una situación de crisis, diciéndole a todos ‘tenemos que volver a como las cosas eran antes’. Va a ser más difícil para ellos superar la crisis que para los emprendedores que dicen ‘vamos a ver si podemos ir un paso más allá, ¿qué oportunidad podemos explotar?’”, explicó.

Los líderes emprendedores podrían no temerle a trabajar sin cansancio por sus objetivos, mientras superan continuamente lo que parece serlo, pero el Dr. Müller advierte sobre la posibilidad de un desgaste temprano. “Uno de los retos más grandes que cualquier emprendedor enfrentará es mantener el equilibrio en todos los aspectos de su vida. No es fácil”.

Si bien existe un acuerdo general que los emprendedores líder comparten características en común, el Dr. Müller es cauteloso al destacar sus diferencias. Al analizar a los aproximadamente 100 líderes que fueron invitados al Foro Entrepreneur Of The Year® de Europa, Medio Oriente, la India y África (EMEIA, por sus siglas en inglés) de Ernst & Young celebrado en Dubái, el Dr. Müller dice que a pesar de sus similitudes, son tan diferentes como sus huellas dactilares. “En esta conferencia hay 100 personas. Pero míralas, jamás encontrarás a dos individuos con los mismos zapatos o los mismos lentes. Todos somos diferentes”, dijo.

“En una crisis, ya sea una financiera catastrófica o una generada por ti, lo más importante es ser auténtico”.

Howard Schultz

Inconformista y puede trabajar en equipo

La idea del emprendedor como un forastero inconformista que se conduce con un conjunto de reglas diferentes es una idea que perdura en las publicaciones famosas sobre negocios. Sugiere que hay una diferencia clara entre los gerentes a quienes les agrada la seguridad y la predictibilidad y aquellos que prefieren arriesgarse. Una cantidad igual de gerentes podría considerar que la vida de un emprendedor es sumamente inquietante, y los emprendedores consideran que la vida corporativa tradicional es agobiante y aburrida.

Los líderes emprendedores son inconformistas casi por definición. “No escuches mucho a los asesores o a cómo lo lograron otros. Abre tu propio camino con tus propias ideas”, dijo uno de los encuestados. “No escuches los comentarios negativos. Sigue tus sueños”, dijo otro.

Sin embargo, esta característica no se contrapone a crear equipos exitosos. Los líderes emprendedores deben poder trabajar en equipo para lograr hacer las cosas. El incorporar una compañía requiere de liderazgo, lo que significa influir y dirigir a otros continuamente. “Los emprendedores son animales sociales. Ve la agenda de cualquier fundador de cualquier compañía recién creada y observa cuánto tiempo interactúan con otras personas”, comentó Tom Byers, director académico del Programa de Empresas (*Ventures*) de Tecnología de la Universidad de Stanford. Un encuestado agregó: “Nunca debes ser tan arrogante como para no escuchar a la gente que ha recorrido el camino que tú apenas estás recorriendo”,

El círculo exterior: los comportamientos alrededor del centro

Nuestra investigación muestra que, en promedio, los índices más importantes de compañías líder cambian en aproximadamente 40% cada cinco años. Esto significa que la próxima generación de líderes del mercado ya espera en los bastidores. Al haber trabajado con muchas compañías que han tenido mucho éxito, sabemos que el destino de los futuros líderes del mercado no estará guiado por la suerte, sino por cómo utilizan sus atributos para enfrentar los retos del cambio a medida que evolucionan sus negocios.

Algunos de estos atributos se ven reflejados en los seis comportamientos, pero se enumeran por separado como un recordatorio explícito de las características que específicamente ayudan al líder emprendedor a tomar control de su rumbo y no dejar nada a la suerte.

El círculo exterior se vincula con el modelo de Empresas Excepcionales de Ernst & Young, el cual analiza cómo una compañía de rápido crecimiento aborda seis retos fundamentales en su trayecto y crea su propia “suerte”: reclutamiento y administración de clientes; reclutamiento y retención de personal; administración de riesgos; transacciones y alianzas; eficacia operativa; y administración de finanzas³.

³ Why are some companies luckier than others? Ernst & Young, 2008

Lo que las compañías tradicionales pueden aprender de los líderes emprendedores

- ▶ Las compañías tradicionales pueden aprender mucho de las compañías en crecimiento dirigidas por los líderes emprendedores
- ▶ Las empresas necesitan fomentar una cultura en la que se reconozca y premie el espíritu emprendedor
- ▶ Las compañías tradicionales no son conocidas por su innovación, aunque no existe razón alguna por la que no pueden hacerlo. Un enfoque podría ser trasladarse hacia los sectores contiguos que no canibalizan los modelos de negocio existentes

Las grandes corporaciones tradicionales cuentan con grandes cantidades de recursos, alcance global y procesos sumamente refinados y eficientes. Sin embargo, a menudo son lentas para responder a las oportunidades, no están dispuestas a tomar riesgos y se encuentran atrás en cuanto a la innovación. Las grandes compañías pueden aprender mucho de las emprendedoras. Los entrevistados y los encuestados tenían muchas ideas para compartir. Estas tienden a caer en dos áreas: la manera en que se trata a los empleados y el enfoque hacia la innovación.

Trato hacia los empleados

La mayoría de los entrevistados están de acuerdo en que los incentivos para los empleados en muchas compañías son inadecuados. "No se le paga a la gente para que ayude a que la compañía prospere. Se les paga para que mantengan la disciplina y se comporten de manera adecuada. La administración matricial convierte a todos en diplomáticos; negocian con sus pares como si fueran burócratas en Bruselas en lugar de enfocarse en el mercado y en los clientes", dijo Turner Dávila.

Los empleados emprendedores existen en todas las compañías, pero su potencial generalmente se encuentra enterrado debajo de varias capas de burocracia. El aprovechar a estas personas emprendedoras requiere que los líderes de la compañía fomenten una cultura en la que se reconozca la innovación. "La mentalidad emprendedora siempre está ahí. Puedes tomar la compañía más seria y mundana del mundo y convertirla en emprendedora si colocas los cimientos para que florezca una mentalidad así. Está grabado en la mente de cada persona de la compañía. Es solo cuestión de encontrar la manera de dejarla salir", dijo Ron Kruszewski, Director Ejecutivo del banco de inversión regional de los EE.UU., Stifel, con sede en St. Louis.

Kruszewski recomienda el uso de un plan de triple enfoque para lograr que las grandes compañías sean más emprendedoras:

1. Asegurarse de que la compañía es una meritocracia y que la gente sabe que obtendrán reconocimiento por sus logros.
2. Contratar a las personas adecuadas. Stifel busca tres cualidades: competitividad, pasión y compasión.
3. Premiar a la gente por hacer crecer a la compañía, al darles una participación en ésta.

En 1997, los asociados de Stifel tenían una participación de 10% de una compañía con USD 40 millones de capitalización de mercado. Ahora, 14 años después, los asociados tienen 40% de una compañía con USD 2.5 mil millones de capitalización de mercado. La distribución del capital ha cambiado, pero debido a que la compañía ha aumentado su valor por un factor de más de 60, todos están mejor. "Yo digo, si es aburrido haz algo al respecto. No lo aceptes tal como está. Haz que salga el espíritu emprendedor", dijo Kruszewski.

El enfoque hacia la innovación

Tanto las compañías grandes/tradicionales como las de pequeño crecimiento tienen la capacidad para ser innovadoras. Pero en las compañías grandes, ésta tiende a ser gradual; por ejemplo, la mejora de un producto o proceso al paso del tiempo. Sin embargo, es más probable que las innovaciones que cambian las reglas del juego surjan en empresas de menor tamaño, ya que hay pocos intereses creados que se interpongan en el camino del cambio transformacional.

Un ejemplo es la industria automotriz. Los motores eléctricos para los automóviles han existido desde hace muchas décadas, pero no fueron promocionados por las grandes compañías. "Tomó un gran esfuerzo de una compañía muy pequeña para desarrollar una pila eléctrica de litio. Las compañías pequeñas son las que podrían desarrollar el motor eléctrico, mientras que la empresa grande estaría yendo en contra de un modelo de negocio fundamental", dijo Vaissié.

Sin embargo, eso no significa que las grandes organizaciones no pueden lanzar innovaciones que cambian las reglas del juego. Una manera de lograrlo es entrar en un sector contiguo en el que el modelo de negocios actual de la compañía no esté en riesgo.

“Puedes tomar la compañía más seria y mundana del mundo y convertirla en emprendedora si colocas los cimientos para que florezca una mentalidad así”.

Ronald J. Kruszewski

Detonar la innovación: cómo las compañías más importantes estimulan el crecimiento desde adentro

Un informe anterior publicado por Ernst & Young identificó seis estrategias corporativas que subyacen la mayoría de los esfuerzos intraemprendedores exitosos:

1. **Establecer una estructura formal para el espíritu emprendedor interno.** Dele a la gente suficiente tiempo fuera de su “trabajo diario” para elaborar sus ideas creativas, pero establezca procesos formales para asegurarse de que esas ideas avancen.
2. **Solicite ideas de sus colaboradores.** Ellos tienen el dedo puesto sobre el pulso del mercado. Anime a que todos sus empleados, de todos los niveles y funciones, contribuyan al diálogo de la innovación.
3. **Arme y dele rienda suelta a una fuerza laboral diversificada.** Investigaciones estadísticas han establecido que diversos puntos de vista dan como resultado mejores ideas y mejores productos.
4. **Diseñe una trayectoria profesional para sus intraemprendedores.** Ellos tienden a ser inconformistas, no les agradan los trabajos administrativos habituales, por lo que usted debe buscar maneras no tradicionales para impulsar sus carreras.
5. **Explore iniciativas del gobierno para la innovación.** Pregunte cómo éstas pueden apoyar sus proyectos internos emprendedores. Los gobiernos en todo el mundo ofrecen beneficios fiscales y otros incentivos para la investigación y desarrollo, y las empresas exhortan a los gobiernos a apoyar la innovación.
6. **Prepárese para las dificultades del espíritu emprendedor interno.** Apoyar ideas audaces puede ser contraproducente. Prepárese para manejar iniciativas fallidas, conflictos internos, riesgos financieros y batallas en torno a la propiedad intelectual.

Conclusión

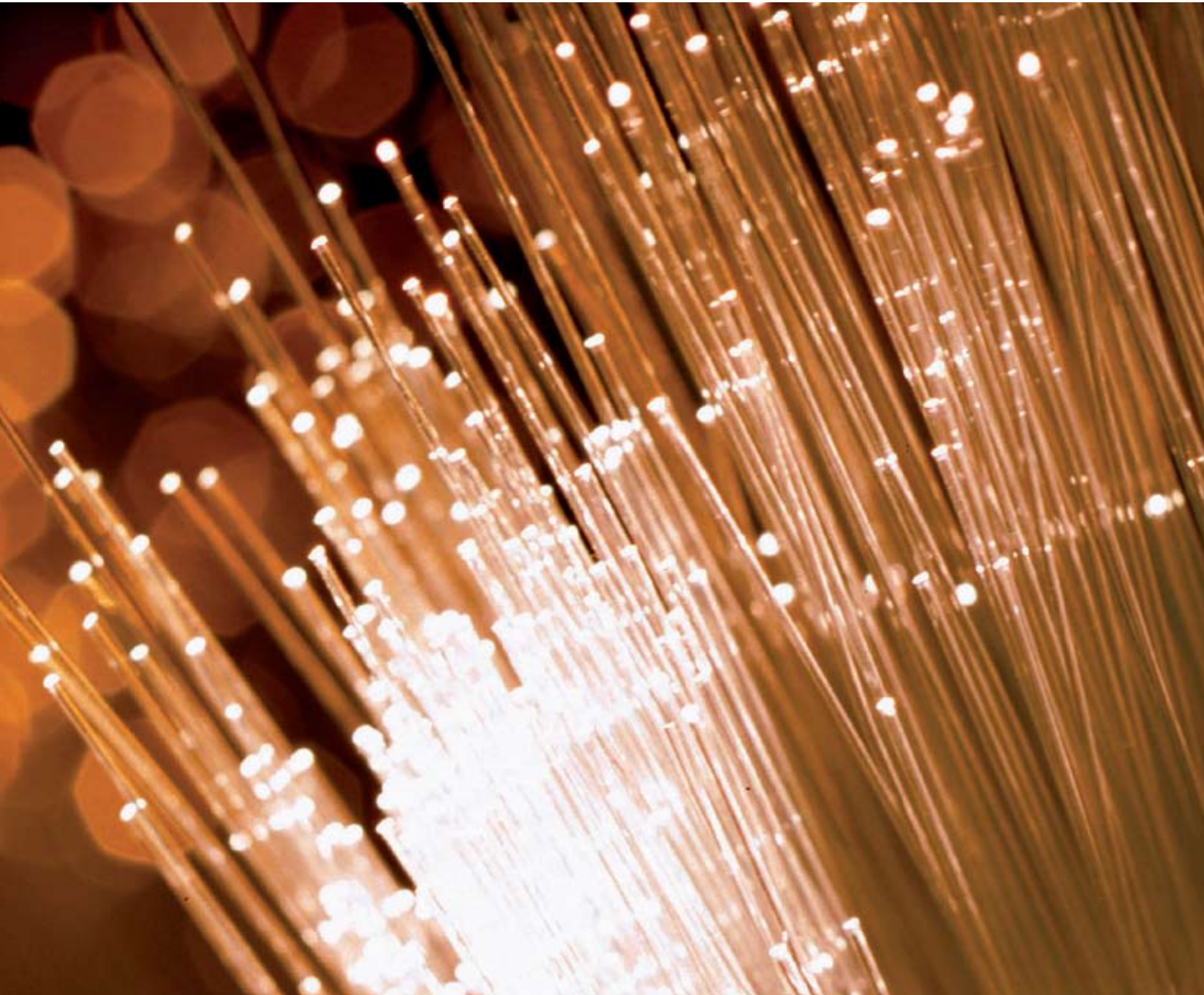
En la última década, los líderes emprendedores han tenido una función cada vez más importante en la economía global. Su habilidad para ver oportunidades en un entorno incierto, tomar riesgos calculados y ser tenaces al convertir sus ideas en empresas exitosas son componentes críticos tanto para la creación de empleos como para la recuperación de la economía global.

Por ende, el entender lo que motiva e impulsa a los líderes emprendedores del mundo es una actividad vital. Creemos que nuestro modelo del ADN del Emprendedor es un complemento útil al material de lectura existente sobre el tema. La combinación de un locus de control interno que combine una actitud constante hacia el riesgo y una mentalidad oportunista se encuentra al centro de este modelo. Pero hay atributos alrededor que son características clave de los líderes emprendedores más exitosos, incluidos el impulso, la pasión y la habilidad de poder ser una persona fuerte y trabajar en equipo.

Si bien a menudo se dice que los líderes gozan de mucha independencia, la idea romántica de que el espíritu emprendedor es el camino hacia una libertad ilimitada es incorrecta. Es posible que ellos no respondan a un jefe corporativo, pero tienen un gran sentido de responsabilidad hacia los clientes, empleados e inversionistas.

Otra idea falsa que requiere aclararse es que los líderes emprendedores de alguna manera son intrínsecamente diferentes a los gerentes tradicionales. Tal como lo muestran nuestra encuesta y entrevistas, ellos se definen tanto por sus experiencias tempranas en los negocios, su cultura y entorno externo como por cualquier característica personal innata. En pocas palabras, es más importante formar la mentalidad emprendedora que nacer con ella.





La voz global de los emprendedores

En nuestra economía globalizada, donde la innovación y agilidad son vitales para tener éxito, los emprendedores son más importantes que nunca. Son el alma de la economía mundial y logran el crecimiento en un entorno de crecimiento lento.

En Ernst & Young, desde hace tiempo reconocemos el espíritu de los emprendedores.

Desde 1986, nuestro programa Entrepreneur Of The Year® ha reconocido y galardonado a la gente detrás de muchos de los negocios más innovadores del mundo. El programa se ha extendido a más de 140 ciudades en 50 países, con más de 900 ganadores excepcionales cada año.

Estamos orgullosos de reconocer los logros de estas personas extraordinarias y continuamos comprometidos a destacar y alentar la actividad emprendedora alrededor del mundo.

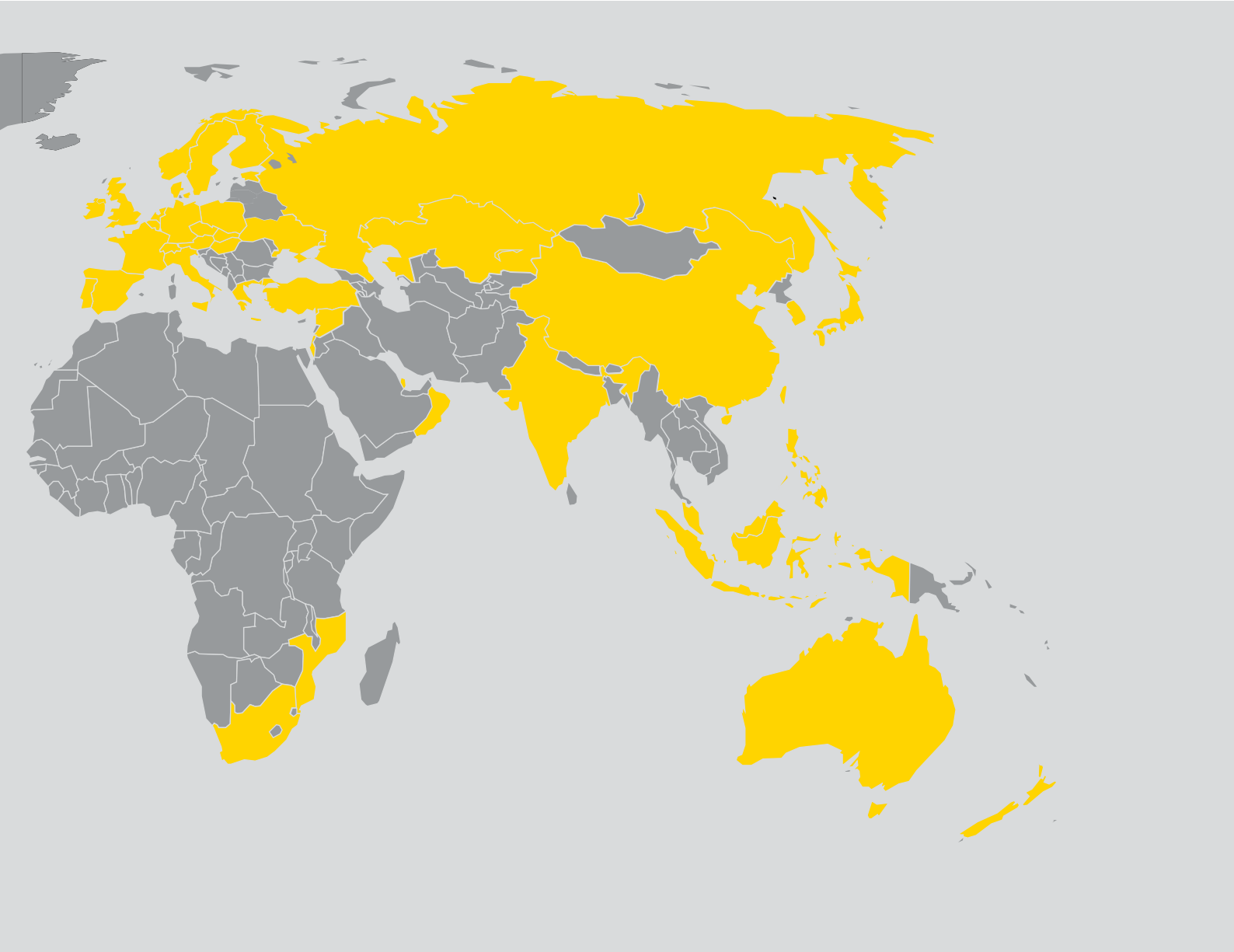
Si usted desea comentar sobre este informe y las consecuencias que pudiera tener para su negocio, no dude en comunicarse con cualquiera de nuestros líderes alrededor del mundo.

www.ey.com/eoy

■ Países que cuentan con nuestro programa Entrepreneur Of The Year®
Para mayor información, por favor visite www.ey.com/eoy



Guadalupe Castañeda
Líder de la red de Mercados de Crecimiento Estratégico en México
guadalupe.castaneda@mx.ey.com
Tel. 5283-8691



Ernst & Young

Aseguramiento | Impuestos | Transacciones | Asesoría

Acerca de Ernst & Young

Ernst & Young es líder global en aseguramiento, asesoría, servicios fiscales y transaccionales. A nivel mundial, nuestros 141,000 profesionales están unidos por los mismos valores y un compromiso sólido con la calidad. Marcamos la diferencia al ayudar a nuestra gente, clientes y comunidades a lograr su potencial.

Para mayor información visite
www.ey.com/mx

© 2011 Mancera, S.C.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos reservados

Acerca de la red de mercados de crecimiento estratégico de Ernst & Young

La red de mercados de crecimiento estratégico de Ernst & Young se dedica a satisfacer las necesidades cambiantes de las compañías de rápido crecimiento. Durante más de 30 años, hemos ayudado a muchas de las compañías más ambiciosas y dinámicas a crecer para ser líderes de mercado. Ya sea que trabajemos con compañías de mediana capitalización o con negocios en su etapa temprana respaldados por capital de riesgo, nuestros profesionales emplean su amplia experiencia, perspectivas y recursos globales para ayudar a que su negocio alcance su potencial. Así es como Ernst & Young marca la diferencia.

© 2011 EYGM Limited.
Derechos Reservados.

Esta publicación contiene información en forma de resumen y, por lo tanto, su uso es sólo para orientación general. No debe considerarse como sustituto de la investigación detallada o del ejercicio de un criterio profesional. Ni EYGM Limited, ni ningún otro miembro de la organización global Ernst & Young acepta responsabilidad alguna por la pérdida ocasionada a cualquier persona que actúe o deje de actuar como salida de algún material en esta publicación. Sobre cualquier asunto en particular, referirse al asesor apropiado.

Las opiniones de terceros que se expresan en esta publicación no necesariamente representan las opiniones de la organización global de Ernst & Young o de sus firmas integrantes. Además, deben considerarse según el contexto en el que fueron expresadas.

EYG no. CY0167

