

Material Imprimible

Curso Cómo iniciar un emprendimiento

Módulo El perfil emprendedor

Contenidos:

- Qué es emprender
- Tipos de emprendedurismo
- Etapas del proceso emprendedor
- Habilidades, talentos y características del emprendedor

Qué es emprender

El **emprendedurismo** es la capacidad de idear, gestionar y llevar a cabo proyectos, transformando ideas en productos, servicios y negocios. Este concepto también hace referencia a la iniciativa para sugerir e implementar cambios en empresas ya existentes en el mercado.

Asimismo, el emprendedurismo es un escenario con gran potencial para el desarrollo profesional ya que, cuando surgen nuevos negocios enfocados en satisfacer necesidades específicas de un público determinado, los emprendedores pueden aprovechar los nuevos hábitos de consumo que se generan para identificar oportunidades que antes no existían en el mercado.

La ecuación para un emprendimiento, según el consultor norteamericano Steve Cobak, es la siguiente: $\text{Emprendedor} + \text{Capital} = \text{Productos} + \text{Clientes} = \text{Negocio}$.

¿Qué significa esto? Que emprender requiere una inversión, no solo financiera, sino principalmente de tiempo.

Para lograr el éxito es necesario ofrecer una verdadera solución a un problema, dedicándose a desarrollar un valor diferencial para el negocio, pensando en cómo las personas van a usar en la vida real lo que ofrecemos, y por qué van a elegir nuestra marca en lugar de la que ha generado la competencia. Profundizaremos un poco más en el hecho de pensar en la solución de un problema para un público objetivo específico cuando hablemos de la idea, la semilla de todo emprendimiento.

Hoy en día el emprendedurismo es una palabra bastante popular y muchas veces erróneamente utilizada, ya que no todo modelo de negocio se puede definir como un emprendimiento.

A pesar de que a principios de los años 90 del siglo pasado no existía la palabra emprendimiento, ni en Argentina ni en América Latina, no es un término tan actual como parece. El concepto comenzó a ganar notoriedad en el mundo académico a mediados de 1945 gracias al economista austro-estadounidense Joseph Schumpeter, que utilizó la palabra como punto de partida para su Teoría de la Destrucción Creativa, que plantea el proceso por el que una innovación cambia el modelo de negocio predominante de una industria transformando los productos y servicios, o las técnicas de producción y de comercialización que se utilizaban hasta ese momento.

Como parte de la destrucción creativa, las empresas deben adaptarse a la nueva dinámica que se genera en el sector, pudiendo llegar a cerrar líneas de negocio obsoletas, para abrir otras nuevas. Aquellas firmas que no se adecúan deben cambiar de actividad o simplemente desaparecer. En otras palabras, se destruye algo, pero se crea otra cosa nueva y, en general, mejor.

Entonces, según Schumpeter, el emprendedurismo es definido como una práctica limitada a personas versátiles, con habilidades de producción, organización financiera y ventas.

Con el tiempo este concepto se fue transformando hasta convertirse en el que conocemos hoy y mencionamos en el comienzo de esta clase. Parte de esta transformación provino del académico Robert D. Hisrich, que en su libro Entrepreneurship, lo definió como el proceso de crear algo nuevo y valioso, dedicando tiempo y esfuerzo, y asumiendo los posibles riesgos financieros, psicológicos y sociales, con el objetivo de obtener recompensas económicas y personales.

En conclusión, a partir del concepto de emprendedurismo, podemos definir al **emprendedor** como aquel que lidera proyectos innovadores, promueve transformaciones y ve oportunidades en lugares inexplorados. Un emprendedor es la persona que pone en práctica nuevas ideas y realiza cambios donde quiera que vaya.

En la práctica, un emprendedor puede ser:

- el inventor de un nuevo objeto;
- el creador de un nuevo producto o servicio;
- el fundador de una empresa o institución;
- el generador de una transformación significativa en el mercado;
- el propietario de un sitio web, blog o tienda online;
- cualquiera que esté detrás de algo nuevo e innovador.

Como vemos, tanto Schumpeter como Hisrich hablan de práctica y de proceso cuando se refieren al hecho de emprender. Y tienen razón, ya que el emprendimiento es una praxis más que una teoría, porque se aprende haciendo más que leyendo libros.

Para aprender a emprender hay que escuchar a quienes hayan emprendido alguna vez, para poder conocer sus métodos y sus fracasos.

Asimismo, tomar el camino de emprender no está libre de riesgos, todo lo contrario: diversas publicaciones especializadas coinciden en señalar que entre el 80 y el 90% de los emprendimientos fracasan en su etapa inicial.

En este contexto hay que tener muy en claro que si bien los emprendimientos en general se pueden visualizar como un camino ligado a un protocolo de pasos que hay que recorrer, no hay una teoría que defina cuál es ese camino y cómo recorrerlo.

Esto quiere decir que no hay una fórmula mágica que garantice el éxito, sea cual sea el emprendimiento que comencemos a gestar. Contrariamente, está lleno de métodos que garantizan el fracaso porque se aplican pensando que son infalibles, por lo que está lleno de emprendimientos condenados a fracasar desde el minuto uno porque están mal encaminados y no están siguiendo los pasos correctos.

Todo emprendedor debe aprender, en primer lugar, que seguir un método brinda una chance de éxito, pero no lo garantiza, ya que hay muchas variables en juego. Y, en segundo lugar, que a medida que se nutre de las experiencias de otros emprendedores, va a tener que ir construyendo su propio camino y método para recorrerlo.

Según Santiago Bilinkis, emprendedor serial argentino, el procedimiento que a él le funcionó proporcionándole varios éxitos, pero también muchísimos fracasos, es bien metodológico y formal, y consta de una serie de pasos muy concretos, que conoceremos más adelante, pero que se podrían enumerar de la siguiente manera:

1. Toma de la decisión de emprender o no emprender.
2. Búsqueda de una idea
3. Búsqueda de un capital inicial
4. Desarrollo del emprendimiento
5. Búsqueda de un capital más avanzado, al entrar en etapa de crecimiento
6. Búsqueda de gestión y management de algo que quizás comenzó siendo pequeño pero que se ha transformado en una empresa
7. Finalización. Hay diferentes maneras en las que puede terminar un emprendimiento, puede ser adquirido por otra empresa, se puede transformar en una compañía multinacional, puede crecer hasta donde nosotros queremos que crezca, puede fracasar.

Según Emiliano Chamorro, emprendedor fundador de Baikal, no hay método formal posible porque no hay objetivos de esos que quedan plasmados en un papel para que nadie los recuerde.

En su visión mucho más romántica del emprendedurismo, al comienzo hay una búsqueda que seguramente nos va a llevar a encontrar algo distinto a lo que buscábamos en primer lugar. Para Chamorro, uno debe ir armando los propios objetivos a medida que va avanzando, sin dejar de lado nunca las ganas de remover el avispero, al llegar con algo nuevo y romper la monotonía del rubro elegido para emprender.

Obviamente, el rubro debe tener, de movida, una clara afinidad con el emprendedor: si no me interesa la industria automotriz, ¿para qué voy a emprender en ese lugar? Como vemos, coincidiendo un poco con Bilinkis, Chamorro empieza por aconsejarnos definir en qué porción del mundo nos gustaría entrar y cambiar las cosas de tal manera, que nos volvamos imprescindibles, en relación a la competencia.

En ese “me gustaría” se encuentra la afinidad anteriormente mencionada y la valentía para decir no a cosas que quizás voy encontrando en mi búsqueda pero no me interesan, intuyo que no funcionan, o, aunque seguramente funcione, simplemente no me gusta. Un emprendedor puede decidir no tomar determinado camino aunque sepa al 100%, algo poco probable, que funciona, porque en este tipo de decisiones también pesa mucho la historia personal.

Emiliano Chamorro proviene de una casa más intelectual que empresarial, en la que las paredes estaban tapizadas de libros. Desde siempre su hobby fue leer y aprender de lo que encontraba en ese maravilloso mundo que son los libros, pero también se formó en finanzas, entre otras disciplinas, porque en un punto de su vida entendió que para saber cómo funciona el poder, hay que saber cómo funciona el dinero.

Consciente de que la plata le gustaba tanto como los libros, en vez de dedicarse a ser asesor financiero y continuar leyendo en sus ratos libres, decidió unir ambos gustos en Baikal.

Él mismo cuenta que, leyendo a varios autores rusos descubrió que en la Rusia del siglo XIX existían los salones, habitaciones en las que los invitados, convocados por un anfitrión o anfitriona, se reunían después de comer, a charlar de cosas interesantes de la vida, los negocios y la cultura en general. En ese momento encontró su primer objetivo: quiero tener un salón donde poder compartir con los demás las cosas que aprendemos leyendo. Fue entonces que Chamorro alquiló un pequeño PH y armó su propio salón, invitando a otros lectores como él, a compartir sus conocimientos aprendidos. Hoy, la mayoría de

ellos son profesores de Baikal, emprendimiento en el que se transformó este pequeño salón amateur en el que al principio él organizaba todo y financiaba todo.

Conscientes de esta última cuestión, sus invitados le propusieron implementar una membresía voluntaria, para que el peso de los gastos no recayera solamente sobre sus espaldas, sobre todo cuando a los ocho invitados iniciales se les fueron sumando algunos más.

Era tal el amor por el conocimiento que latía en ese pequeño living, que el camino se tornó casi obvio, como nos lo cuenta Chamorro mismo: “a mí me gustaría que me paguen por leer y contar lo que leo y lo que aprendo, también quisiera estar rodeado de otros que leen, y que aprenden, y que cuentan lo que aprenden, y que, como yo, tienen esa mezcla de calle y biblioteca”.

Para encontrar ese sí emprendedor, a él le sirvió decir muchas veces que no a lo que no iba, y a lo que no le gustaba, aunque funcionara, además de darse el tiempo suficiente para descubrir que ese sí era el hobby al que autorizó a manejar plata.

En un primer momento Chamorro pasó de tener un hobby de consumo personal, a poseer un hobby de hacer, esto quiere decir, puesto en práctica en relación a los demás: enseñar lo que lee.

En segundo lugar, al transformar esa membresía voluntaria en un muy interesante conjunto de membresías con un costo determinado en relación a los conocimientos recibidos por parte de él mismo y de esos primeros invitados que hoy son profesores, se permitió cobrar y recaudar lo suficiente para que siempre sobrara un poco para reinvertirlo.

Hoy ese hobby ha crecido de una manera descomunal y el gran desafío de Emiliano Chamorro y de Baikal es que no se desnaturalice y deje de ser un hobby. A él no le interesan los caminos hechos ni los objetivos, no sabe qué va a pasar con Baikal en 10 años, pero sí tiene claro que le gustaría que a su debido tiempo sea algo muy grande y positivo, aunque nunca lo pensaría como una empresa, y nunca lo vendería.

Hoy su principal preocupación es que con tanto crecimiento, puesto que Baikal posee alumnos en varios países latinoamericanos y en España, su emprendimiento se convierta en algo que ya no le gusta, porque tiene muy en claro que no quiere dejar de hacer lo que le gusta, para avalar ese futuro.

La “receta mágica” de Chamorro se basa entonces en no necesitar nada de nadie, al menos en un primer momento; en pensar seriamente qué nos gusta hacer más que nada en la vida; en transformar ese hacer personal en un hacer que también le haga la vida

mejor y más linda a los demás y le solución sus problemas; y en permitirnos cobrar por ello, porque no está mal y no es un pecado.

Tipos de emprendedurismo

A lo largo de los años, el concepto de emprendedurismo no solo se ha transformado, también se ha fragmentado, permitiendo la aparición de diferentes escenarios. Como resultado de esa mencionada fragmentación, hoy existen tantos tipos de emprendimientos como mercados explorados por las personas para dar vida a sus proyectos. Igualmente hay clasificaciones que debemos conocer, no para que nos encasillen, si no para que nos guíen en el proceso de encontrarnos a nosotros mismos en relación a nuestra idea.

Veamos algunas de ellas:

- El emprendedurismo digital involucra negocios y soluciones que se llevan a cabo en el entorno virtual. Desde la creación de tiendas online, pasando por aplicaciones de todo tipo, e incluyendo nuevas redes, todo lo que se desarrolla en internet puede entenderse como parte de esta categoría.
- El emprendedurismo de negocios implica la creación y desarrollo de empresas comerciales tradicionales que contemplan la generación de productos y servicios en general, con el objetivo de obtener un beneficio económico. Los emprendedores que elijan esta área deben observar atentamente las nuevas necesidades del mercado, ya que es ahí donde surgen las oportunidades para innovar
- Por su lado, el emprendedurismo corporativo es aquel que tiene lugar dentro de una organización y se enfoca en desarrollar mejoras para la misma. Ya sea a través de nuevas soluciones o con la reestructuración de procesos, el objetivo del emprendedor corporativo es promover transformaciones. Este modelo es muy popular en las empresas más modernas, como las *startups*, que son compañías de nueva creación que, gracias a su modelo de negocio escalable y al uso de las nuevas tecnologías, tienen grandes posibilidades de crecimiento, donde existe una fuerte cultura de compartir ideas. El emprendedurismo corporativo suele ser muy positivo para las empresas que buscan actualizar sus procesos y destacarse en el mercado.
- El emprendedurismo social está diseñado para implementar mejoras orientadas a la comunidad, y se diferencia significativamente de los otros modelos porque las

instituciones que lo implementan ponen el foco en la realización de proyectos que ayuden a algún colectivo o causa. Los emprendedores sociales se centran en defender sus ideales y garantizar que su institución tenga un impacto positivo en la sociedad, por lo que podemos mencionar a las Organizaciones no gubernamentales (ONG).

- El emprendedurismo verde, si bien se encuentra relacionado con el emprendedurismo social, su diferencia radica en el enfoque de sus organizaciones, que consiste en preservar el medio ambiente a través de la práctica y la difusión de la sustentabilidad y la sostenibilidad. En este modelo, las instituciones se crean para abordar temas ambientales de interés público, y generalmente no buscan beneficios económicos, sino que monitorean e intervienen directamente en cuestiones que puedan amenazar el ambiente de alguna manera.
- Por su parte, el emprendedurismo individual engloba a esas pequeñas empresas gestionadas por una sola persona. Los profesionales que desarrollan y ofrecen servicios por su cuenta pueden considerarse empresarios individuales, ya que lo que diferencia a este modelo de otros es la ausencia de socios e inversores
- Finalmente diremos que en el emprendedurismo cooperativo los emprendedores unen sus fuerzas para dar vida a un proyecto específico, con un objetivo en común. Esta categoría funciona como una red de apoyo, donde cada emprendedor ofrece sus habilidades y características propias para que puedan ser aprovechadas por todo el grupo. Partiendo del concepto de economía colaborativa, todas las decisiones se toman en conjunto de forma democrática, así como el reparto de los gastos y los beneficios obtenidos.

Etapas del proceso emprendedor

Ahora bien. Antes de comenzar a profundizar en los pasos que define Santiago Bilinkis en su forma más metodológica de emprender, vamos a describir las etapas del desarrollo emprendedor que generalmente se especifican, teniendo en cuenta que todo suma, y que lo ideal es tomar lo que nos sirva para nuestro emprendimiento personal, sin atarnos a recetas prefabricadas que en su totalidad probablemente no nos sirvan.

Dicen los que saben que las etapas del desarrollo emprendedor son instancias cruciales de crecimiento para el emprendedor y su negocio. El camino para consolidar una empresa implica diversos pasos: entender el problema u oportunidad, investigar, testear

y validar, estructurar modelos de negocios, utilizar herramientas para la innovación empresarial, entender al cliente y sus necesidades, etcétera.

Llevar adelante este proceso no es una tarea fácil, pero es indispensable para el futuro y la sostenibilidad del modelo de negocio para disminuir el riesgo de fracaso, que siempre estará presente, y para avanzar más rápido en la consolidación empresarial.

La primera etapa del desarrollo emprendedor tiene que ver con la investigación, el desarrollo y la innovación. La investigación le permitirá al emprendedor adquirir esos conocimientos que deben pasar de lo teórico a lo práctico. En esta primera fase se desecharán o aceptarán hipótesis, que irán conduciendo al emprendedor por el camino del proceso de creación de productos o servicios, ya que, a medida que este vaya testeando la viabilidad de sus ideas, comenzará a encontrar la correcta oportunidad de mercado.

En esta instancia se hacen descubrimientos que podrán ser orientados a objetivos prácticos y, posteriormente, se aplicarán en la elaboración de productos o servicios nuevos o sustancialmente mejorados. Es decir: se adquirirá un saber hacer.

La segunda etapa del desarrollo emprendedor se denomina pre incubación, y es la fase donde se implementa la idea en una pequeña escala, se valida, o no, y se aprende de ambas posibilidades, es decir, del éxito o del fracaso.

En esta etapa se comienza a diseñar el proyecto empresarial para que este tenga la mayor probabilidad de éxito, aunque ya sabemos que el mismo depende de muchas variables y nunca está garantizado al 100%.

Además en esta fase el emprendedor debe enfrentarse a la realidad, validar, evaluar, tomar decisiones y consolidar. El foco está puesto en conocer, de manera clara y en profundidad, las necesidades y problemas a solucionar que tiene el segmento de clientes objetivos, y las oportunidades que se van identificando.

Bien. La tercera fase del desarrollo emprendedor es la de incubación, que es la más formal e incluye la constitución legal de la empresa, el arranque de las operaciones y las ventas. En este momento, el proyecto se convierte en una empresa, sean cuales sean sus dimensiones reales, por lo que quizás el emprendedor requerirá tercerizar algunos servicios profesionales para los que no está capacitado, y que pueden estar relacionados con asesorías especializadas en materia legal, tributaria y fiscal; cuestiones técnicas de producción y logística de entrega; trato con proveedores; marketing y comunicación.

A estas alturas el emprendedor deberá contar con una infraestructura básica que le permita operar eficientemente y que no tiene por qué ser perfecta y glamorosa desde el minuto uno. Recuerden que muchos grandes emprendimientos se incubaron en garajes o galpones venidos bastante a menos.

La incubación es la base de la competitividad y sostenibilidad de una empresa, por lo que requiere de un mayor acompañamiento y apoyo de las instituciones dedicadas a incubar proyectos emprendedores o de consultores.

Finalmente llegamos a la cuarta fase o etapa del desarrollo emprendedor: la post incubación o aceleración. Aquí se da acompañamiento al progreso de la ya nueva empresa, realizando un diagnóstico sobre la marcha, para luego fortalecer las áreas que lo necesiten, e identificar el potencial de crecimiento exponencial, o no, que la compañía posee.

Los esfuerzos durante este período deben orientarse a la revisión de procesos internos y externos, al trabajo en los puntos críticos que frenan el crecimiento y al posicionamiento en el mercado, desarrollando su propuesta de valor.

A partir de aquí profundizaremos en este camino mucho más metodológico para iniciar un emprendimiento que propone Santiago Bilinkis, y cuyas etapas mencionamos anteriormente.

En primer lugar, Bilinkis nos deja bien en claro que el primer paso antes de echar la pelota a rodar, es tomar la decisión de emprender. Si bien en la actualidad ser emprendedor goza de cierto injustificado prestigio, dado que hay mucho de mito aspiracional que sentencia que si sos un empleado sos un mediocre, y si sos un emprendedor sos Gardel, no es el camino más corto a la valoración social, ya que nuestra sociedad es bastante anti éxito económico, y, si te va bien y no sos famoso, quedas ubicado en un lugar que no es ni tan aspiracional, ni tan reconocido.

Tampoco hay que pensar que emprender es el camino más sencillo a la riqueza porque no lo es. El dinero nunca debe ser el principal motivador de un emprendimiento. La mayoría de los emprendimientos en los que el motor es lograr un resultado económico para salvarse a largo plazo, fracasan rotundamente. Además, no todos los emprendimientos tienen que terminar convirtiéndose en grandes empresas que luego serán adquiridas por otras en cifras millonarias.

Según Bilinkis, querer que algo sea grande es condición necesaria, pero no condición suficiente. Uno va a llegar a ser grande si lo quiere, si no, no.

Dice Bilinkis que para comenzar un emprendimiento debe haber un grado de tensión, de desafío, y de excitación que es crucial. La cuestión es encontrar el lugar adecuado para arriesgar, en el que esa adrenalina nos nutre y nos potencia.

Si nos da miedo emprender es lógico, y es justamente ese miedo el que debe enfatizar nuestras ganas. En palabras de Santiago: “si no lo sentís es porque en el fondo no te interesa tanto”.

Lo que nos tiene que quedar bien en claro es que no debemos comenzar un emprendimiento ni por obligación, ni por estar seguros que nos vamos a llenar de dinero. El único camino equivocado es el que no es el nuestro, y es el que se comienza a transitar para satisfacer expectativas ajenas, o por una presión social determinada.

También hay que tener en cuenta, según la visión para nada romántica de Bilinkis, que esa sensación de adrenalina no dura para siempre, porque desde que se comienza a testear la idea, el 95% de las tareas que se deben implementar son rutinarias y aburridas, por lo que día tras día habrá que buscarles la vuelta para alivianar su carga lo máximo posible y seguir teniendo mariposas en el estómago, a pesar de que me falló el proveedor, me rebotaron dos cheques, se me inundó el galpón, etcétera, etcétera, etcétera.

En un emprendimiento todo el tiempo pasan cosas poco agradables que hay que resolver, y uno siente que está trotando por un campo minado, pero sin darse cuenta porque siempre gana la excitación que causa el vislumbrar cristalizado en un futuro, ese resultado que uno tanto ambiciona.

En definitiva, para ser emprendedor hay que entender que nuestro camino no va a ser un lecho de rosas, que tenemos altas posibilidades de fracaso, pero que nuestra principal motivación, ese sentido de propósito realmente importante, ese revolucionar el avispero del que nos hablaba Emiliano Chamorro anteriormente, debe ser nuestro único motor.

Asimismo podríamos decir que ser emprendedor es un estilo de vida, y más allá de su definición, es cuestión de actitud y aptitud. Los emprendedores son quienes han sabido observar bien su entorno para encontrar oportunidades y soluciones innovadoras a problemas que otros no ven, o no han sabido abordar.

Emprendedor es quien, a partir de una idea innovadora, saca adelante por sus propios medios, un proyecto en el que cree apasionadamente, buscando la manera de materializarlo y asumiendo los riesgos y consecuencias de su puesta en marcha y desarrollo.

El rol del emprendedor implica identificar una oportunidad en el mercado, adquirir y desplegar los recursos requeridos para su explotación, diseñar y poner en marcha un modelo de negocios, contratar los recursos humanos necesarios, asumir el liderazgo, y hacerse responsable del éxito, o del fracaso, del proyecto. Un emprendedor es el que hace que las cosas sucedan.

El mundo está lleno de emprendedores que, tras un largo camino de fracasos y nuevos comienzos, han logrado el éxito, y que si bien hoy son multimillonarios, comenzaron solo con la ferviente determinación de que sus ideas cambiarían el mundo.

Bill Gates, con Microsoft, Steve Jobs, con Apple, Mark Zuckerberg, con Facebook, Elon Musk, con Tesla, Jeff Bezos, con Amazon, Jack Ma, con Alibaba y Howard Schultz, con Starbucks: si algo tienen estos personajes en común, es que todo su imperio comenzó con una idea.

Para Bilinkis el segundo paso fundamental es la búsqueda de una idea. Pero, ¿cómo encontrarla? En sus propias palabras, siempre empezando por buscar un problema, y nunca arrancando desde una solución, ya que hay demasiadas personas buscando problemas para las soluciones que se les ocurrieron primero.

Por ejemplo: no es conveniente comenzar un emprendimiento partiendo de la idea de crear una *app* para facilitar el trámite de alquiler de canchas de fútbol 5 a esos grupos de amigos, o compañeros de trabajo, que se relajan una vez a la semana, practicando un poco de deporte *after office*. ¿Por qué? Porque lo estoy pensando desde la solución y no desde el problema que quizás no exista. ¿Sé exactamente cuan complicado es alquilar una cancha de fútbol 5 por otros medios? ¿Tengo idea de cuantos grupos de amigos, o compañeros de trabajo, tienen la necesidad de alquilar una cancha de fútbol 5?

Sirve mucho pensar en esos problemas propios, que sentimos que no son resueltos de la manera adecuada por las empresas que hoy se encuentran en el mercado. Hay que fijarse en las áreas en las que uno por X motivo la pasa mal cuando tiene que adquirir un producto o un servicio que le satisfaga una necesidad al solucionarle un problema. Lo ideal es concentrarse en los lugares en los que hayamos acumulado más frustraciones como clientes y usuarios.

El *storytelling* ya mítico, que narra la creación de ese pequeño aparatito que cambió la manera de comercializar la música y fue conocido como iPod, cuenta que Steve Jobs detestaba ver a su hija cargar con ese pesado bloque mecánico al que debía insertarle un *cassette* que almacenaba una cantidad de canciones muy limitadas y que, encima, había que dar vuelta porque poseía dos lados de reproducción. Harto de ver a su hija cargar y

manipular su walkman, un día le dijo: “voy a poner mil canciones en tu bolsillo”, y así lo hizo.

Debemos tener en cuenta que Jobs innovó dentro de su rubro de afinidad, por lo que ésta también debe ser una variable que no debemos olvidar al buscar problemas para resolver. Aquí encontramos un punto de contacto con la visión de Emiliano Chamarro que analizamos anteriormente.

Mientras la buscamos y, sobre todo, una vez que encontramos la idea, debemos hacernos tres preguntas fundamentales: ¿es suficientemente ingeniosa?, ¿a quién se encuentra dirigida?, ¿es posible comercializarla a escala?

Hace unos años atrás, cuando uno tenía una idea lo que hacía era redactar un plan de negocios que contuviera un análisis de mercado con muchos números y curvas. Si bien esta metodología se continúa utilizando, la realidad es que ya pasó de moda, porque en los contextos altamente competitivos y cambiantes actuales no sirve más.

Un plan de negocios se escribe para presentárselo a los demás, para tratar de convencerlos de que esa idea que se me ha ocurrido es viable, de la manera en la que yo pienso desarrollarla. Pero, según Bilinkis, las opiniones de quienes yo trate de convencer con mi plan de negocios no valen de nada, porque son solo opiniones que no prueban nada y que no me garantizan el éxito.

Hoy, lo único que vale son los resultados empíricos obtenidos de pruebas a pequeña escala, o dicho en otras palabras, testear la idea en consumidores reales. El desafío entonces será desarrollar un modelo de negocios que se exponga al público objetivo de manera experiencial para tratar de dilucidar si esa idea puede funcionar en escalas mayores, o no es comercialmente viable.

Utilizando una metodología muy parecida al método científico, propongo una hipótesis y trato de probarla a pequeña escala, y me encuentro que, en general, cuando saco la idea para ser testeada en el mundo real, lo que pensaba que seguramente funcionaba, no funciona tan así, por lo que en el camino empiezo a descubrir que esa idea puede andar mucho mejor pero con algunos cambios, o de otra manera. Allí uno comienza a reorientar su proyecto, para ir dándole forma, no en base a opiniones de posibles inversores o de otros emprendedores, sino a partir de lo que necesita nuestro público objetivo.

En esta especie de proceso heurístico y de exploración que me lleva a encontrar, a partir de ese problema que dio vida a mi idea, cuál puede ser un modelo de negocio o solución que funcione, tengo que mantenerme totalmente escéptico.

No hay peor emprendedor que el que está súper convencido de que su idea funciona, aunque no la haya testado. No hay peor emprendedor que el que cree que entendió todo, que es mesiánico, y está obsesionado con su emprendimiento así como lo pensó y punto, sin cambios; sin la posibilidad de verlo desde otra perspectiva; sin la respuesta, positiva o negativa, de las personas a las que está dirigido. Ese tipo de emprendedor no acepta ni críticas, ni sugerencias, y rebate todo lo que se le plantee, aunque sea para mejorar.

La actitud al testear mi idea debe ser de escepticismo constante, no porque empiece tirándome abajo, sino porque debo realizar mi experimento a consciencia, no tratando, o haciendo trampa, para que el resultado sea el que yo quería conseguir.

El ejercicio debe ser genuino, y tiene que resultar como tiene que resultar. Esto implica que lo debo hacer bien, no encaprichándome en encajar un cuadrado en un agujero redondo. Tampoco me sirve engañarme a mí mismo porque lo único que estaría logrando es perder tiempo, dinero, reputación y entusiasmo detrás de algo que no funciona.

Si mi idea no funciona, aunque me duela en el alma, yo soy el primero que debo convencerme de que por ahí no es. El peor camino sería salir a persuadir a terceros con un plan de negocios forzado y nunca probado, o mal probado, en el mundo real.

Como dice Bilinkis, el problema del fracaso no es el fracaso en sí, es lo que uno pierde en el camino. Está bien fracasar pero hay que hacerlo rápido, perdiendo muy poco, y con un sentido positivo que posibilite un cambio estratégico.

Si uno se mete a emprender tiene que estar dispuesto a tener un revés, porque ya se sabe que la mayoría de los proyectos no funcionan, y también hay que aprender a vivir con eso. Uno no emprende cuando deja de tener miedo al fracaso, emprende cuando hace del fracaso parte de algo que ojalá no nos mate, y nos fortalezca.

Hay que aprender a fracasar con control de daños, para mejorar y para que nos quede claro que no debemos cometer los mismos errores, siempre sabiendo que nos estamos arriesgando conscientemente por ese proyecto que vislumbramos cristalizado al final del camino.

La otra gran búsqueda de todo emprendedor tiene que ver con el capital, o sea, el dinero necesario para iniciar y desarrollar un modelo de negocio en torno a nuestra idea.

Cuando se necesita un capital inicial en la etapa temprana del emprendimiento, salvo que uno tenga ahorros previamente destinados, que no se relacionen con los designados

para el manejo de la economía personal el único lugar para conseguirlo es en los bolsillos de la gente cercana de nuestro círculo social.

A menos que uno tenga una red de contactos de inversores que fue cultivando a lo largo de los años, antes de lanzarse a emprender, nadie, en su sano juicio nos los presentará, porque justamente en esta etapa es muy alto el nivel de incertidumbre alrededor de cualquier proyecto.

Uno fantasea que el dinero va a provenir de donde menos duele buscarlo, y la realidad es que, muchas veces, sale de la última persona en este mundo a quien uno hubiera querido recurrir, porque si las cosas salen mal, los platos rotos los va a pagar alguien querido.

Esta es otra razón para ser muy duro y escéptico con los criterios de validación de la propia idea: cuando uno comienza a involucrar no solo su propio dinero, sino el de terceros muy cercanos, se refuerza el cuidado de ese capital porque sería un pecado perderlo porque uno se enamoró de una idea que de movida estaba condenada al fracaso.

Otra manera de proceder sería, como ya adelantamos anteriormente, ir construyendo, quizás cuando todavía se mantiene una relación de dependencia, una red social de contactos, una especie de *network* propia, implementando muchas relaciones públicas. Si a lo largo de varios años logramos ganarnos la confianza de esa gente demostrando nuestras cualidades profesionales y técnicas, puede ser que al dar el salto hacia el emprendedurismo consigamos que nos ayuden con el capital inicial, solo gracias a esa confianza que nos tienen, no por el proyecto en sí mismo.

Esto es así porque un proyecto emprendedor en etapa inicial vale muy poco, justamente porque hay cientos de incertidumbres en relación a muchos de sus aspectos como ser los tecnológicos; los relacionados con el mercado, el público objetivo y la competencia; el aguante y las ideas a futuro del propio fundador; etcétera. Y porque, además, hay muchas que pueden salir mal, y de hecho salen mal sobre la marcha. Algunas se pueden corregir para mejorar, y otras directamente son fatales.

Recordemos que, como aprendimos anteriormente, también hay otros caminos para resolver el tema económico, como el que plantea Emiliano Chamorro. Él dice que no hay que levantar capital, sino que lo mejor es generarlo a medida que se va recorriendo el propio camino, permitiéndose cobrar a esa audiencia que se suma a esa idea que representa mi forma particular de hacer las cosas, como hizo él con Baikal.

Otro tema a resolver en este camino metodológico es si emprendo solo o acompañado. Según Bilinkis emprender es duro, por lo que es más lindo y llevadero hacerlo de a dos, pero teniendo en cuenta que una sociedad es como un matrimonio: no se puede forzar.

Es mucho peor estar asociado o casado con la persona equivocada que estar solo. Las dos o más personas que encaren un emprendimiento deben ser compatibles, se tienen que complementar, y sobre todo deben poseer la misma fuerza para estar dispuestas a pasarla mal juntos y, en la medida de lo posible, salir adelante. Este tipo de relación nunca se puede forzar porque, a la corta, o a la larga, hace agua.

Algo que hay que tener muy en cuenta es que tampoco es bueno asociarse por habilidades o *skills*. Uno no se asocia con alguien porque sabe programación, o es contador. A no confundirse, eso no es un socio, es un empleado.

La realidad es que toda habilidad que uno no tenga se soluciona aprendiéndola, o contratando a alguien que sepa realizarla, es decir, delegando y tercerizando. Las sociedades son para compartir otras cosas.

En conclusión, el camino metodológico que propone Bilinkis comienza con el encuentro de una idea, que no tiene por qué ser ni muy buena ni muy mala, y continúa con su testeo y su reformulación, lo que nos permite llegar a ese proyecto mejorado que tiene que ser capaz de solucionarle la vida a mucha gente, de manera continua y repetitiva a lo largo del tiempo.

En segundas etapas de crecimiento ese proyecto debe sostenerse en el tiempo, y hasta puede escalar a una empresa de gran envergadura que, para no desvirtuarse, debe poder mantener a todos sus empleados y líderes bajo el paraguas de la coherencia de su cultura organizacional inicial.

Por más grande que se vuelva nuestro emprendimiento, su esencia, su identidad de marca de origen no debe perderse jamás, por nuestro bien, y el de nuestro público objetivo. Como verán, aquí encontramos otro punto de contacto con el modelo más romántico de emprendimiento de Chamorro.

Habilidades, talentos y características del emprendedor

Enumeraremos las 12 cualidades que todo emprendedor debería poseer, a saber:

- Iniciativa, ya que sin ella no hay idea que vea la luz. Un emprendedor no espera a que las cosas pasen, hace que pasen, poniendo en práctica sus primeros testeos, buscando socios y financiación inicial, informándose y formándose, etcétera.
- Pasión, puesto que un emprendedor se mantiene constantemente motivado y proactivo, aferrado a esas ganas innatas por hacer lo que le gusta y cumplir sus metas, pero sin obsesionarse.

- Creatividad, dado que la base para innovar es tener capacidad de observación, a partir de una visión única que nos permita pensar en cada uno de esos detalles que nos posibilitarán ofrecer un valor añadido que marque la diferencia. Igualmente, hay que tener en cuenta que no siempre un emprendimiento tiene que lanzar al mercado algo nunca antes visto. Puede ser muy sencillo y común, pero con una vuelta de tuerca en la atención del cliente, en la forma de contratar el servicio, etcétera, que lo vuelva una solución nueva e interesante para un producto o servicio ya conocido.
- Ingenio, ya que un emprendedor tendría que tener la habilidad de saber cómo hacer lo mejor con lo que tiene a disposición en un primer momento, y luego crear redes que lo ayuden a ampliar el límite de esos recursos
- Ganas de aprender, debido a que los emprendedores, en general, absorben conocimientos como una esponja, porque siempre buscan la manera de aprender algo nuevo, o que complemente lo que ya saben.
- Enfoque, porque todos podemos generar una tormenta de ideas, pero lo importante es saber, y poder, descartar a la gran mayoría, dejándolas ir o guardándolas para etapas futuras del emprendimiento, y centrarse en la principal, en esa que hoy me soluciona de una manera creativa y nueva una necesidad puntual de mi público objetivo.
- Visión, ya que un verdadero emprendedor ve más allá de lo que todos ven, pero no porque tenga una bola de cristal, o consulte a una psíquica. La realidad es que busca esa perspectiva, o ese punto de vista, que nadie tuvo en cuenta hasta el momento.
- Organización, dado que organizar paso a paso un emprendimiento es fundamental para convertir una idea en una solución relevante. Una buena organización ayuda a mantener el enfoque y la productividad.
- Adaptabilidad, porque dos de las principales características de los emprendedores son su capacidad de adaptarse a los cambios y la tolerancia a la frustración. Ya vimos que emprender está lleno de riesgos que pueden alterar el escenario de un proyecto una y mil veces, por eso el saber adaptarse es tan importante. En palabras de Emiliano Chamorro: Jean Piaget definía a la inteligencia como una combinación entre adaptarnos al mundo, y adaptar el mundo a nosotros
- Perseverancia, puesto que el camino del emprendedor es largo, y muchas veces, antes de lograr un sí, se ve enfrentado a muchos no. Algunos de ellos deben salir

de su propia boca cuando determinado rubro o modelo de negocios no le interesa, cuando algo no funciona, o cuando, aunque la idea parezca funcionar muy bien, la realidad es que no le gusta. Otros no tienen que ver con la enorme cantidad de obstáculos cotidianos con los que se deben enfrentar los emprendedores. Lo importante en ambos casos es insistir de una manera coherente, manteniendo el optimismo, y volviéndose a levantar después de cada caída

- Liderazgo, dado que el emprendedor no es un jefe, es un líder. Es alguien que inspira, que sabe comunicar sus ideas, que alienta a su equipo, que reconoce los méritos y potencia el talento de cada persona que trabaja junto a él, y, muy importante, sabe delegar cuando es necesario.
- Por último, capacidad de *networking* y de *teambulding*. El primer concepto se refiere a la habilidad para conformar redes de contacto externas, para lo que es clave saber comunicarse y sociabilizar. El segundo tiene que ver más con las redes internas, es decir, con la formación de buenos equipos de trabajo. El emprendedor, tenga o no tenga socios, se debe rodear de personas que piensen en su misma dirección, que se apropien de su idea con la misma pasión, que compartan una visión de futuro, y que puedan complementar sus conocimientos.