

Jay Rao

Líderes emprendedores en la era de “VICAH”

El mundo ha enfrentado grandes cambios desde finales de 1970: la apertura de China tras la muerte de Mao; el surgimiento de los Tigres Asiáticos; la caída del muro de Berlín, la desaparición de la mayoría de las “juntas” de América Latina, la aparición de la India en el escenario mundial, la tecnología de las “WWW”, la tecnología digital y las comunicaciones móviles que cubren al mundo.

Estos profundos cambios han producido mayores niveles de VICAH: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad e Hiperconectividad. VICAH es una expresión popularizada por el exsecretario de Defensa de Estados Unidos, Donald Rumsfeld, e Hiperconectividad le fue añadida posteriormente por mi colega, el profesor Anirudh Dhabar. VICAH ha creado oportunidades inigualables, pero también desafíos. Las empresas que no hacen frente a estos retos pagan el precio.

Pensemos en las firmas de la lista Fortune 500 en los Estados Unidos. Solo 202 de las empresas integrantes en 1980 estaban en la lista en el 2000. Las que salieron, fueron adquiridas, se fusionaron, o se dividieron. En los años 60, un ‘Goliat’ de las Fortune 500 de Estados Unidos estuvo en la lista, en promedio, durante 60 años. Esa cifra hoy ha bajado a 15 años. Las cosas no son diferentes fuera de Estados Unidos. Las mil compañías globales más grandes están desapareciendo más rápidamente que nunca. En la mayoría de los casos, los antiguos “Goliat” del comercio han sido perturbados o destronados por algunos “David” rápidos, flexibles y emprendedores tales como Amazon, Google, Facebook, Netflix, Alibaba, Xiaomi, Haier, Huawei, Micromax, Airbnb, Uber, Workday,

Spotify y otros. En Colombia, específicamente, están los casos de D1 y Tostao.

No es que gigantes como Kodak, Sony, Nokia, Blackberry, Blockbuster y Sharp no hayan visto el futuro. Muchos tenían las tecnologías correctas y reconocieron los cambios fundamentales en lo que querían los clientes. Tenían abundantes recursos humanos y financieros que trabajaron arduamente para mantener sus participaciones dominantes en el mercado. Y, sin embargo, desaparecieron, ¿por qué? Algunas se resistieron a abandonar modelos anticuados de negocios que les sirvieron bien durante mucho tiempo. Otras tardaron mucho en hacer la transición de lo analógico a lo digital, y algunas sucumbieron por la arrogancia e inacción de sus líderes.

El mundo VICAH necesita una nueva clase de líder —un líder emprendedor (LE)— una persona que piense y actúe como un emprendedor. Los líderes convencionales son ‘administradores de riesgos’. Se enfocan en el negocio existente —mantenerlo productivo y bien encaminado— mantener felices a los clientes actuales, cumplir las metas de ventas y utilidades, y estudiar los movimientos de los competidores conocidos. El riesgo es

un asunto importante para estos líderes porque tienen mucho que perder. Pero al concentrarse con miopía en los riesgos del negocio existente, pierden de vista el futuro. Los LE también mantienen la vista en el negocio actual, como deben hacerlo, pero la mayor parte de su atención está sobre el futuro incierto.

El riesgo y la incertidumbre son fundamentalmente diferentes. El riesgo se refiere a lo conocido y conocible: clientes y competidores actuales, productos y canales de distribución actuales, cifras mensuales de producción y ventas, y las tecnologías y modelos de negocio de hoy. La gestión de riesgos se alimenta con datos del pasado y utiliza datos históricos para calcular el riesgo y tomar decisiones. Las hojas de cálculo, el valor presente neto, las proyecciones y los análisis de situaciones potenciales son sus herramientas preferidas. En la actualidad, no hay escasez de gestores de riesgos; cualquier persona que tenga un título en administración está preparada para serlo.

La incertidumbre, por otra parte, se refiere a lo desconocido: clientes y competidores no identificados, mercados desconocidos, tecnologías inmaduras, productos nuevos y modelos de negocio aún no probados, y

sobre los cuales no existen datos. Al carecer de datos, la incertidumbre no se puede calcular. Sin embargo, hay que tomar decisiones y tomarlas sin el beneficio de las hojas de cálculo, análisis de situaciones potenciales, ni demás herramientas convencionales. No obstante, los líderes emprendedores toman decisiones y actúan.

¿Cuáles son las características de los líderes emprendedores? ¿En qué se diferencian de los líderes convencionales y de los administradores de riesgos? Un LE puede encajar en cualquiera de los “tipos” de personalidad o liderazgo que se aceptan comúnmente: carismáticos, extrovertidos, que piensan y juzgan, que transforman, transaccionales, heroicos, y demás. Estos rótulos tienen muy poco valor. La investigación no señala a ninguno de estos tipos como más efectivo que cualquier otro. Sin embargo, podemos decir con confianza:

Los LE son cognitivamente ambidiestros, es decir, “administradores de riesgos” y “navegantes de la incertidumbre”.

Los LE no se paralizan con interminables análisis e indecisiones (“esperemos a tener más datos”). También son pragmáticos y cambian sus acciones cuando se necesita. Saben cuándo analizar y actuar (pensamiento analítico) y cuándo actuar primero y luego analizar (acción creativa). Los LE entienden que el método tradicional de analizar y luego actuar no funciona bien cuando los niveles de VICAH son altos. Al contrario, aplican el enfoque de “actuar-aprender-construir” que usan los innovadores exitosos, al aplicar experimentos rápidos y baratos para probar hipótesis. Y una vez que encuentran la fórmula correcta, la escalan rápidamente. Por ejemplo, cuando tres emprendedores sociales resolvieron en el 2008 mejorar la escolaridad de niños de bajos recursos en Kenia, diseñaron, probaron, rediseñaron y volvieron a probar varios prototipos de escuela en la zona más pobre de Nairobi. Cuando encontraron la fórmula correcta, la aplicaron a gran escala. Al cierre de 2017 la Bridge International Academy estaba operando 500 escuelas en todo Kenia y partes de Uganda.

Cuestionar el statu quo.

Los LE entienden que siempre hay una mejor forma de hacer cualquier cosa. Su incansable búsqueda de mejoras inspira a otros para crear y explorar alternativas a “los negocios comunes”. Donde los demás no ven más que obstáculos, los LE ven nuevas posibilidades. Donde los demás son cautelosos y buscan la certeza, los LE se salen de su zona de confort y se enfrentan a la ambigüedad.

Tomemos a Fernando Fischmann, fundador de Crystal Lagoons, con sede en Chile. Crystal Lagoons son enormes cuerpos artificiales de agua dulce, más de 200 veces el tamaño de piscinas olímpicas y, sin embargo, mantienen la claridad y la pureza del agua con menos cantidad de productos químicos y filtración que las requeridas por las piscinas tradicionales. La empresa tuvo un inicio inusual. Fischmann tenía una laguna grande rebosante en los terrenos de su urbanización. Con la esperanza de limpiarla, visitó las mejores firmas del mundo para manejo de cuerpos de agua: GHD en Australia, Pacific Aquascape en California y Disney en Florida. Todas dijeron que nunca se había logrado el manejo del agua en una escala como la que él imaginaba, y que probablemente era imposible. Sin perder el ánimo, Fischmann pasó casi tres años buscando ayuda. Como no pudo conseguirla, dedicó otros cuatro años a hacer sus propios experimentos de laboratorio, fracasando con frecuencia. Pero como lo hacen los LE, asumió la responsabilidad de sus fracasos, se levantó, e intentó con otros enfoques, hasta que tuvo éxito.

Fischmann aplicó en una pequeña piscina lo que había aprendido, y luego a la gran laguna estancada que tenía en su propiedad. En el transcurso de todo esto, inventó tecnologías, químicos y sistemas que ahora utilizan solo el 2% de la energía que se requiere para piscinas tradicionales.

Cambiar la competencia y aportar a la sociedad.

Como solucionadores de problemas, los LE aportan nuevos valores a sus clientes e impactan la posición competitiva de sus

Los Líderes Emprendedores también mantienen la vista en el negocio actual, como deben hacerlo, pero la mayor parte de su atención está sobre el futuro incierto.

Como solucionadores de problemas, los Líderes Emprendedores aportan nuevos valores a sus clientes e impactan la posición competitiva de sus empresas.

empresas. Elon Musk sabía que el costo de los lanzamientos de satélites y carga espacial se reduciría drásticamente si los cohetes impulsores que cuestan muchos millones de dólares se pudieran recuperar y reutilizar en vez de dejarlos caer al mar. Sin embargo, la recuperación de los cohetes impulsores planteaba un desalentador conjunto de problemas de ingeniería: nunca se había hecho y la mayoría pensaba que era imposible. Pero el equipo de SpaceX de Musk aceptó el reto. Luego de años de resolver problemas y varios fracasos, lograron volver a aterrizar los cohetes impulsores en sus plataformas de lanzamiento. El mundo quedó sorprendido y SpaceX cambió fundamentalmente la economía de su industria, ahorrando más de USD 60 millones en cada lanzamiento.

Navegantes pragmáticos.

Como buenos marineros, los LE pueden navegar con vientos y corrientes cambiantes. No están casados con sus ideas o soluciones iniciales. Los LE modifican o cambian rápidamente su rumbo. Por ejemplo, el sitio web para viajes de Steve Kaufer, Travelocity, tuvo un inicio problemático. En 2000, Kaufer creó un motor de búsqueda para sitios de viaje o las secciones de viaje de entidades como Yahoo, AOL, y Lycos. Su primer cliente fue el portal de viaje de Lycos, con el cual negoció un acuerdo de compartir 50/50 las utilidades provenientes de la publicidad vendida en la página. Esa estrategia no logró generar ingresos suficientes, y Travelocity se estaba quedando sin fondos. Kaufer cambió a banners de publicidad en el sitio de viajes Expedia. Calculó que entre 2% y 3% de clic generarían los ingresos que necesitaba, pero el porcentaje fue de 0.3%. El futuro de Travelocity se veía oscuro. Sin desanimarse, estableció vínculos con hoteles en ciudades específicas; los clientes podían utilizar esos vínculos para hacer reservaciones directamente. Esto generó un 15% de clic, así como un modelo de negocio sostenible. ¡Travelocity encontró su objetivo!

Demostrar oportunidad.

Cuando las hojas de cálculo son inadecuadas o insuficientes para persuadir a

los inversionistas, los LE utilizan prototipos para contar sus historias. Cuando Abby Speicher trataba de conseguir dinero para su escuela de drones en Shark Tank, un popular programa de televisión de Estados Unidos, ella pidió a uno de los inversionistas residentes del programa que intentara operar uno de sus drones. Cuando este no pudo hacerlo bien, él y los demás inversionistas reconocieron que volar drones —una actividad en rápido crecimiento— no era ni fácil ni intuitivo. Por tanto, una escuela para operadores de drones parecía una excelente oportunidad. Ahí mismo, el emprendedor Mark Cuban le dio a Speicher USD 300,000 por 10% de participación en su firma.

Crear espacios para experimentar.

Algunos LE crean entornos de trabajo en los cuales los empleados pueden, sin temores, compartir ideas e información, observar, hacer preguntas, experimentar, fracasar y tener éxito.

La 3M Corporation, con sede en Minnesota, aprendió la importancia de este entorno hace décadas. En 1948, el líder de pensamiento motorista de la compañía, William McKnight, estableció una política conocida como la "regla del 15%", que permitía a los empleados dedicar el 15% de su tiempo laboral para explorar y experimentar en proyectos independientes. Desde entonces, la regla del 15% ha propiciado muchas de las 22,000 patentes de 3M y de sus productos líderes en el mercado, como los conocidos y rentables Post-It-Notes.

En 1950, Mervin Kelly de AT&T fomentó un entorno de pruebas para la innovación en Bell Labs. Albergó a los pensadores y los ejecutores bajo un mismo techo. Reunió a físicos, metalúrgicos e ingenieros eléctricos para que trabajaran en vicios difíciles. Los científicos teóricos trabajaban hombro a hombro con los experimentadores y los fabricantes. El resultado fue una corriente de inventos e innovaciones que cambiaron el mundo: el transistor, la celda solar de silicón, los satélites para comunicación digital, la telefonía celular, y los lenguajes de computador 'C' y 'Unix'.

A principios de la década de 1970, los profesores Ivan Sutherland y David Evans ya eran leyendas en el campo de las gráficas generadas en computador. Fueron pioneros en los campos de realidad virtual, leguajes para impresora y hardware para realidad virtual. El Departamento de Informática de la Universidad de Utah se convirtió en un imán para estudiantes brillantes, muchos de los cuales crearían posteriormente importantes tecnologías y empresas: Ed Catmull, cofundador de Pixar; Alan Kay, quien inventaría el lenguaje Smalltalk, pionero de la programación orientada por objetos; John Warnock, fundador de Adobe Systems; y Jim Clark, fundador de Silicon Graphics y Netscape. Sutherland y Evans habían creado una sorprendente "sandbox" para la innovación. Reunieron estudiantes con diferentes intereses y les dieron espacio y acceso a computadoras. Con muy poca orientación, a estos estudiantes se les permitió desarrollar lo que les apasionaba. Fue donde la creatividad individual y colectiva florecieron, la excelencia individual estaba impulsada por la pasión. Los logros conjuntos fueron el resultado de la diversidad de pensamientos y talentos de ese ambiente.

Por último, los LE son modelos para otros. Al igual que Sutherland y Evans, inspiran a adoptar nuevas maneras de pensar y de actuar. Al hacerlo, fomentan una cultura emprendedora que propicia el cambio productivo y la innovación por parte de todos. Así, vemos como Ed Catmull replicó el entorno del Departamento de informática de

la UT cuando fundó a Pixar. Sergey Brin, Larry Page y Eric Schmidt han construido algo similar en Google.

Los LE nacen y se hacen.

Para sobrevivir y prosperar en el mundo VICAH, los "Goliat" necesitan más líderes emprendedores, no solo en la cima, sino en todos los niveles. Una sola persona en una corporación, una división, un departamento, o incluso un grupo de trabajo, no puede ver ni actuar sobre cada oportunidad de innovación y cambio positivo. Se necesitan muchos ojos, muchas ideas, y muchos espíritus osados.

Tristemente, los LE son escasos. Pocos programas académicos enseñan a los estudiantes a navegar la incertidumbre y a comportarse como emprendedores. La mayoría de las escuelas de negocios producen gerentes de riesgo que son buenos para 'mantener operando los trenes por itinerario', pero sirven poco para prolongar la carrilera hacia territorios inexplorados. Algunas personas pueden nacer con las habilidades y características de LE, pero la mayoría, no. Las capacidades para ser LE deben ser desarrolladas y cultivadas.

La buena noticia es que las grandes compañías, desarrollan los talentos de emprendedores de sus empleados. Y a pesar de lo que muchos creen, el liderazgo emprendedor se puede enseñar por medio de proyectos prácticos de creación de nuevos negocios.

Jay Rao

Es docente de la Universidad de Babson (Boston, Estados Unidos) en el programa de Educación Ejecutiva, además de ser asesor y consultor empresarial. Se enfoca en las áreas de innovación y emprendimiento, específicamente en la gestión de la innovación en las empresas, el emprendimiento corporativo y la innovación centrada en la experiencia del cliente.

Los Líderes Emprendedores inspiran a las personas para que adopten nuevas maneras de pensar y de actuar.