

CÓMO CRECER EN LA ADVERSIDAD

Hoja de ruta para emprendedores pioneros

Por M^a JULIA PRATS, MARC SOSNA y SYLWIA SYSKO-ROMAŃCZUK

La pasión del esloveno Ivo Boscarol era volar. Pero, en los años de la Guerra Fría, su país formaba parte de la Yugoslavia comunista y el espacio aéreo estaba sometido a un férreo control gubernamental. Pero eso no le detuvo. Junto con otros pilotos, introdujo en secreto alas delta motorizadas desde Italia. No satisfecho con lo que había encontrado en el mercado, decidió producir sus propios modelos.

Cuando visitó a las autoridades de aviación para obtener los permisos pertinentes, se mofaron de él. Ni una sola persona comprendió su

propuesta ni sabía qué eran las alas delta o los ultraligeros. Cuando los funcionarios consultaron a instancias superiores, les dijeron que la persona más indicada para preguntar sobre ese tema era precisamente Ivo Boscarol. Tras incontables reuniones y trámites burocráticos, terminaron cediendo y le permitieron producir aviones ligeros.

Pero los problemas persistieron. No existía ningún sistema, licencia o normativa que regulara la fabricación de aviones ligeros. Boscarol se ofreció a redactar la licencia que más tarde él tendría que aprobar. Se le concedió el permiso



Los miles de emprendedores pioneros que fundaron empresas en la Europa del Este tras la caída del comunismo se abrieron camino en un entorno plagado de obstáculos.

y durante los años siguientes Boscarol elaboró muchas de las normas para fabricar ultraligeros en Yugoslavia. Por fin, en 1987, hizo realidad su sueño: fundó Pipistrel, el primer fabricante privado de aviones del país. Desde entonces, la empresa ha cosechado numerosos éxitos, hasta el punto de que es la única que ha ganado tres competiciones Green Flight Challenge de la NASA. Aunque extraordinario, el caso de Boscarol no es el único en Europa del Este. Durante la difícil transición del comunismo al capitalismo, que tuvo lugar desde la caída del Muro de Berlín en noviembre de 1989 hasta el final de la siguiente década, fueron miles los emprendedores que fundaron empresas pese a los incontables obstáculos.

Con la colaboración de otros 18 profesores de Iniciativa emprendedora de la región, realizamos un amplio proyecto de investigación de cuatro años. Nuestro estudio arrojó lecciones importantes, además de 15 casos de esta estirpe de emprendedores singulares, a los que hemos bautizado como “emprendedores pioneros” y cuya trayectoria documentamos en el libro *Entrepreneurial Icebreakers*. Al igual que los rompehielos, estos pioneros navegan por zonas inaccesibles para otros y son capaces de abrirse camino pese a los obstáculos

que se encuentran. Se trata de una capacidad inestimable cuando se opera en economías de transición.

Las economías occidentales siempre han sido el foco de la investigación en iniciativa emprendedora. Pero, en general, estas economías tienen unos marcos políticos y regulatorios sólidos, así como mercados desarrollados y bastante homogéneos. Nada que ver con la realidad de muchos otros países donde los estándares y normas son laxos o inexistentes, la regulación es voluble y los ecosistemas de negocio, frágiles. ¿Qué puede aportar la investigación académica a estos mercados?

En este artículo, presentamos las lecciones de los emprendedores del Este de Europa sobre cómo derribar estructuras demasiado rígidas y caducas gracias a nuevas dinámicas, una redefinición de la creación de valor y un cambio de mentalidad.

Su ejemplo es especialmente valioso para quienes quieran crear una empresa en una economía de transición, donde podrían tener mejores perspectivas de crecimiento que en los mercados maduros, pero solo si aprenden a actuar como estos emprendedores.

Un nuevo comienzo

La caída del Muro de Berlín suele considerarse el fin de una era, pero, para los antiguos países del bloque del Este, supuso también un nuevo comienzo, aunque no exento de dificultades.

Los primeros debates políticos se centraron casi en exclusiva en la privatización de las empresas estatales, la mayoría de las cuales pasaban apuros con las nuevas reglas de mercado, amenazaban quiebra y debían lidiar con las protestas de sus empleados. Mucha menos atención se prestó a cómo las reformas podían estimular la creación de nuevas empresas y facilitar su sostenibilidad. De hecho, en muchos países, el entorno social y los marcos regulatorio y legal eran abiertamente hostiles a la iniciativa emprendedora.

■ RESUMEN EJECUTIVO

Tras la caída del Muro de Berlín, muchos emprendedores de la Europa del Este fundaron empresas y se expandieron por todo el mundo, abriendo camino en los mercados internacionales para otros emprendedores. En este artículo, los autores ilustran con la trayectoria de estos pioneros cómo sortear estructuras demasiado rígidas y caducas gracias a

nuevas dinámicas, una redefinición de la creación de valor y un cambio de mentalidad.

Sus lecciones son especialmente valiosas para quienes traten de emprender en economías de transición, donde podrían tener mejores perspectivas de crecimiento que en los mercados maduros si siguen el ejemplo de estos pioneros.



■ Con el viento en contra

Algunos emprendedores de la Europa del Este triunfaron pese a un entorno sumamente difícil.

La creación y desarrollo de una empresa supone, en el mejor de los casos, una ardua tarea. Fueron tantas y de tal magnitud las dificultades que afrontaron los emprendedores de la Europa del Este tras la caída del comunismo que parece increíble que pudieran no ya prosperar, sino incluso sobrevivir.

DERECHOS DE PROPIEDAD Y MARCO INSTITUCIONAL DÉBILES

En la etapa inmediatamente posterior a los regímenes comunistas, los principales frenos a la iniciativa emprendedora fueron una tributación excesiva e impredecible, la incertidumbre política, una burocracia arbitraria y la corrupción generalizada. Los llamados “impuestos extorsivos” sobre la facturación anual oscilaban entre el 2% en Croacia y el 8% en Georgia, según el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo. Si a estos “impuestos extorsivos”

sumamos una tributación oficial muy alta, el resultado era una carga fiscal tremenda para las nuevas empresas.

RESTRICCIONES A LA FINANCIACIÓN

En muchos países, era muy difícil, cuando no imposible, conseguir un crédito. Y las leyes o regulaciones apenas contemplaban el accionariado. La financiación era casi imposible dada la escasez de crédito de los propios bancos. Y, aunque un emprendedor consiguiera dinero para comprar bienes de equipo y materias primas, costaba mucho encontrar proveedores fiables. La inestabilidad macroeconómica hacía que predecir el comportamiento de los socios comerciales fuera todavía más complicado.

RECELO SOCIAL

La iniciativa emprendedora no contaba con el favor de la opinión pública. Tras decenios de control

estatal, la población tenía aversión al riesgo y era muy crítica con el fracaso. El éxito no se celebraba ni premiaba, más bien suscitaba envidia. Los medios, cuya cobertura de los emprendedores no era nada favorable, fomentaban esa actitud.

UNA BUENA EDUCACIÓN TEÓRICA, POCAS COMPETENCIAS DE MERCADO

Durante la transición, el sistema educativo no incidía lo suficiente en las habilidades de gestión necesarias para una economía de mercado, especialmente en las relacionadas con el derecho, la economía, la administración de empresas y la contabilidad. Las matemáticas y la ciencia se premiaban, pero el énfasis se ponía más en los méritos académicos que en la capacidad resolutoria. Y a la hora de asignar recursos se priorizaba la investigación básica por encima del desarrollo de nuevos productos.

A pesar de ello, aproximadamente uno de cada veinte europeos del Este se propusieron fundar empresas o trabajar como autónomos. Para lograrlo, tuvieron que superar un sinnúmero de obstáculos (ver **Con el viento en contra**).

Nuestro estudio comprobó que su actuación fue distinta a la de los emprendedores tradicionales, sobre todo al principio, cuando su única preocupación era sobrevivir. Otros modelos de iniciativa emprendedora recogidos en la investigación académica, como los de “oportunidad” y “necesidad”, no sirven para explicar del todo a los emprendedores que nos ocupan y cuya estrategia hemos denominado de “viraje”.

Virar para avanzar

El término “viraje” se refiere a una técnica náutica. Cuando el viento sopla en dirección contra-

ria a la de una embarcación, esta ha de navegar girando unos cuantos grados de un lado para otro, de modo que las velas capten la fuerza del viento y pueda avanzar en la dirección deseada.

Los emprendedores pioneros tenían un fuerte viento en contra, por lo que tuvieron que navegar en zigzag, cambiando de bordada para avanzar. Este tipo de iniciativa emprendedora, basado en aprendizaje sobre la marcha, es propio de contextos donde los fundadores de empresas se enfrentan a unas condiciones difíciles, una cultura empresarial muy débil y la escasez de modelos a seguir.

El comportamiento de estos emprendedores difiere del tradicional en muchos aspectos. La mayoría de los que estudiamos no eligieron una idea o fundaron una empresa en función de lo que les gustaba. Por ejemplo, antes de



Uno de los rasgos de este tipo de emprendedores es su capacidad para maniobrar en entornos en los que faltan recursos o instituciones clave. La creatividad les permite hacer frente a la inestabilidad.

pasarse la aviación, Ivo Boscarol se dedicó a la fotografía publicitaria.

En economías más maduras, los emprendedores definen un objetivo (el fin) y después planifican y descubren, a través de iteraciones consecutivas, el camino y los recursos (el medio) necesarios para alcanzarlo. El énfasis se pone en el estudio de las oportunidades y la confirmación de que merece la pena explotarlas.

En el contexto de los países del Este, los emprendedores no podían planificar con tanta antelación ni definir un objetivo claro y a largo plazo desde el principio a causa de la incertidumbre. Así que, simplemente, miraron alrededor para encontrar cualquier oportunidad que tuvieran a mano, saltando de una a otra para mantener el impulso. La determinación de “hacer algo” era más importante que el aná-

lisis cognitivo de las oportunidades y la consiguiente elección de la mejor opción.

Por tanto, más que un fin, las oportunidades se convierten en el medio. Cada viraje es transitorio y el emprendedor evoluciona sin saber cuál será la próxima etapa de su viaje y mucho menos su destino final.

En situaciones de incertidumbre, los emprendedores recurren a los principios de “efectuación”, tal y como se define el tipo de razonamiento relacionado con el reconocimiento y la explotación de oportunidades. Por ejemplo, su foco es cómo minimizar pérdidas, no los beneficios. Aunque el emprendimiento de “viraje” comparte algunas de estas características, en realidad precede al comportamiento de efectuación.

Lo que observamos es que, si uno de sus virajes revelaba un gran potencial y la empresa cobraba fuerza, estos emprendedores empezaban a introducir procesos más cognitivos. Es decir, aplicaban los principios de efectuación con posterioridad y, a medida que el negocio crecía, adoptaban enfoques más estratégicos y una iniciativa emprendedora basada en la oportunidad.

Suplir las carencias del entorno

Otro de los rasgos de los emprendedores pioneros es su capacidad para maniobrar en contextos en los que faltan recursos o instituciones clave. Los de Europa del Este lograron prosperar primero en sus respectivos mercados nacionales y después hacerlo a nivel internacional.

En definitiva, estos emprendedores avanzan a pesar del entorno, no gracias a él. Como muestran los siguientes ejemplos, lo más destacable es la creatividad con la que reaccionan ante la inestabilidad del entorno. Algunos recurrieron a los canales oficiales, presentando demandas; hay quien adoptó tácticas de movimientos de base o guerrilla, como cruzar la frontera cargando en mochilas las piezas o equipos que necesitaban, y otros simplemente

■ LOS AUTORES

M^a Julia Prats es profesora agregada de Iniciativa emprendedora en el IESE. Su principal área de interés es el proceso emprendedor, que abarca desde la identificación hasta la evaluación e implementación de oportunidades en cualquier contexto. Es licenciada en Ingeniería industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña, MBA del IESE y doctora por la Universidad de Harvard, con una tesis por la que la nominaron al premio Kauffman Emerging Scholar.

Marc Sosna es jefe de proyecto y asistente de investigación en el IESE.

Interesado en la iniciativa emprendedora y la estrategia, participa en actividades de investigación, publicación, consultoría y diversos programas internacionales de formación para ejecutivos.

Sylwia Sysko-Romańczuk es profesora de Dirección de empresas e Iniciativa emprendedora en la escuela de negocios de la Universidad Politécnica de Varsovia. Sus principales áreas de interés son los modelos de negocio, el liderazgo y la gestión de la iniciativa emprendedora, la creación de nuevas empresas y la gestión de su crecimiento.



Un emprendedor polaco que vendía ordenadores aceptaba que un cliente le pagara con material de construcción. Hoy preside una multinacional que vende material para obras en más de setenta países.

se adelantaron y establecieron instituciones de mercado allí donde no existían.

OPCIONES LIMITADAS. Una de las claves del éxito de una nueva empresa es el conocimiento y acceso a oportunidades. Es lógico: cuanto más diversas sean las que se les presentan a los emprendedores, más probabilidades tendrán de dar con un negocio viable que se corresponda con sus intereses y capacidades particulares.

Pero, ¿qué ocurre cuando el conocimiento de las opciones disponibles es limitado, por no decir inexistente?

Los emprendedores de nuestro estudio apenas tenían acceso a datos sobre el mercado y los consumidores, información general sobre negocios o formación empresarial, todo lo cual obstaculizaba sus perspectivas y opciones. Ante semejante limitación, no queda más remedio que avanzar ad hoc. Es decir, cuando surgen alternativas, se ha de valorar rápidamente la oportunidad para mantener o cambiar el rumbo.

El emprendedor polaco Krzysztof Domarecki empezó vendiendo ordenadores que había comprado en el extranjero. Cuando un cliente importante no podía pagar, canjeaba los ordenadores por material de construcción. Este trueque le sirvió para conocer mejor el negocio de la construcción y la demanda del mercado. Al final, decidió concentrarse en ese segmento y ampliar el negocio. Actualmente, Domarecki es CEO y presidente de Selen, una multinacional que vende material de construcción en más de setenta países.

REINVERSIÓN SIN GARANTÍAS. El primer paso de toda empresa es crear valor. Pero, para que sea rentable, deben existir mecanismos internos y externos que capten y respalden ese valor. La seguridad jurídica anima a las empresas a reinvertir sus beneficios para ser más sostenibles.

Los emprendedores de Europa del Este no disfrutaban de esas garantías. En muchos

países, la situación política era tan inestable que los organismos gubernamentales podían expropiar sin más o ponerles trabas en forma de privatizaciones o cargas fiscales asfixiantes.

Aquí tenemos el caso de PKF Betar, un fabricante ruso de contadores. El CEO, Renat Fardeev, se enteró de que la agencia gubernamental de la competencia había abierto una investigación oficial sobre el negocio de contadores de agua de la empresa, acusándola de acaparar una cuota de mercado del 49%. Fardeev tuvo que refutar esa cifra. Alegó que la agencia había contabilizado las copias chinas que se comercializaban ilegalmente en Rusia con la marca Betar y que, en realidad, la cuota de mercado de la empresa era de un 31%.

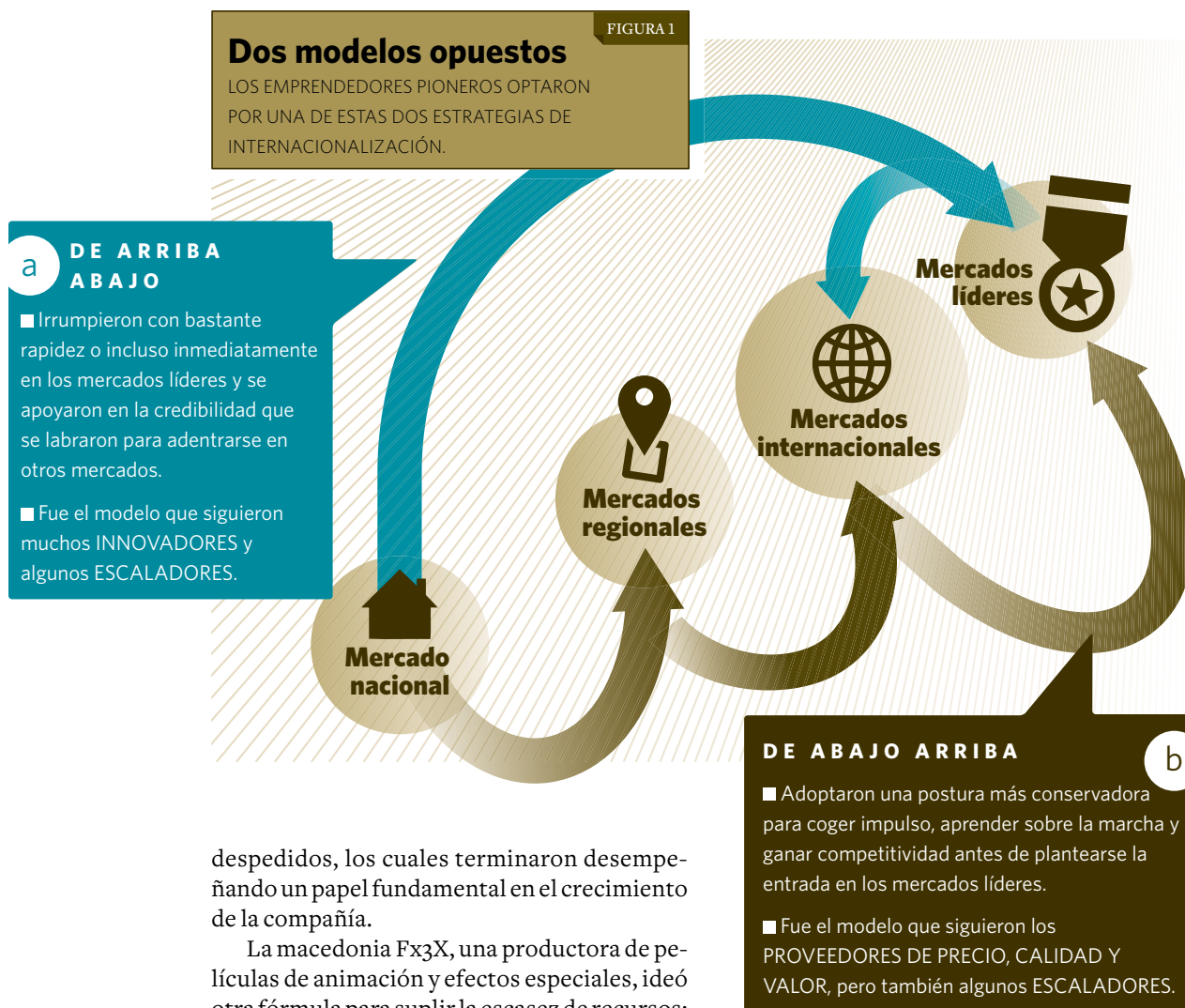
Muchos de los emprendedores de nuestro estudio contaron historias parecidas. Aunque la seguridad jurídica no fuera la que quisieran, se mantuvieron firmes en sus convicciones y reinvirtieron sus beneficios en la empresa con la esperanza de crecer. Creían tanto en su empresa que aceptaron el riesgo de perder una parte o toda su inversión.

HACER DE LA NECESIDAD VIRTUD. Otra de las claves del éxito de una nueva empresa es el acceso, disponibilidad y movilidad de recursos, entre ellos un equipo directivo, empleados cualificados, inversiones e infraestructura.

Durante la transición, los emprendedores de Europa del Este tuvieron que hacer frente en muchas ocasiones a la escasez de estos recursos vitales. Pero supieron hacer de la necesidad virtud: aprovecharon las oportunidades que generó la conversión del sistema o aguzaron su ingenio.

Así, por ejemplo, los despidos masivos liberan trabajadores altamente cualificados, un segmento en el que los emprendedores pueden encontrar el talento que necesitan.

Tras la reestructuración de CKD Slany, una antigua empresa estatal de grúas montadas, Linet, un fabricante checoslovaco de camas de hospital, contrató a muchos de los ingenieros



despedidos, los cuales terminaron desempeñando un papel fundamental en el crecimiento de la compañía.

La macedonia Fx3X, una productora de películas de animación y efectos especiales, ideó otra fórmula para suplir la escasez de recursos: mediante un proyecto educativo en 27 escuelas, fomentó entre los estudiantes el interés por los efectos especiales y formó y promovió a futuros empleados de la empresa. La iniciativa le procuró una bolsa de talento decisiva para su expansión. A veces, cuando faltan trabajadores con capacidades directivas, lo mejor es que la propia empresa los forme.

Para ampliar su horizonte, en el sentido más literal de la expresión, otros emprendedores pioneros viajaron al extranjero. El polaco Domarecki fue a Estados Unidos, donde aprendió los fundamentos de la dirección de empresas, como la competencia básica, un concepto acuñado por C. K. Prahalad y Gary Hamel. Estudió esta y otras nuevas teorías del *management* y las aplicó al contexto de su país.

Los emprendedores también pueden encontrarse con problemas de capital de inversión o efectivo. Ante la ausencia de inversores y

business angels, así como la negativa de los bancos a financiar proyectos empresariales en sus fases iniciales, los emprendedores pioneros ponen en marcha su primer negocio con unos fondos mínimos y lo usan como trampolín para lanzarse a otro.

Solaris y Big Filter empezaron como talleres de reparación de coches antes de transformarse en un fabricante de autobuses el primero y de filtros de automóvil, el segundo. La antes mencionada Linet empezó como un negocio de floristería para transformarse más tarde en una empresa de productos metálicos semiacabados y terminar convirtiéndose en uno de los fabricantes de camas de hospital más grandes del mundo. De nuevo, el medio es más importante que el fin.

Los emprendedores pioneros arrancan con lo mínimo. Big Filter se estableció en una fábrica



Si el contexto les resulta desfavorable, los emprendedores pioneros resuelven que deben modificarlo. De este modo se convierten en los agentes de cambio que tanto necesitan sus países.

ca abandonada, sin sistema de alcantarillado, electricidad o infraestructura de ningún tipo. Linet hizo otro tanto en una granja destartalada y ahora opera en más de cien países.

En ocasiones, la extraordinaria falta de recursos permite acceder a fuentes especiales de financiación, tanto nacionales como internacionales. Big Filter pudo solicitar un préstamo gubernamental a bajo interés para comprar equipamiento, mientras que Fx3X recibió fondos de USAID, la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos.

Aun así, los emprendedores pioneros no pueden depender de los subsidios selectivos y puntuales de otros. De hecho, las más de las veces echan mano de su ingenio, que les lleva incluso a practicar la forma más primitiva de intercambio comercial: el trueque.

En 1999, más de la mitad de las empresas estudiadas por el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo recurrían al trueque. En concreto, este representaba más del 10% de las transacciones en un tercio de las firmas y el 25% en una de cada cinco.

Todas estas penurias revelan la inquebrantable fuerza de voluntad de los emprendedores pioneros. Es cierto que no todo el mundo está hecho para montar una empresa, pero aún lo es más cuando el entorno presenta una limitación de los recursos extrema y competidores que se saltan las reglas del juego, si es que existen.

Tras volver a poner en funcionamiento las instalaciones abandonadas de una empresa estatal, uno de estos emprendedores vio como el nuevo propietario la requisaba.

Piense por un momento en cómo reaccionaría ante una situación así. Tendría motivos de sobra para sentirse indignado y víctima de una injusticia. Seguramente se abatiría. Muchos incluso tirarían la toalla. Pero no los emprendedores pioneros, que se mantienen en sus trece. Aunque las cosas se pongan difíciles, se arman de valor para seguir adelante y, si el contexto

les es desfavorable, resuelven que lo que han de hacer es cambiarlo. De este modo se convierten en los agentes de cambio que tanto necesita la economía de sus países.

¿No hay marcos institucionales? Créelos

Para el economista Joseph Schumpeter, un emprendedor es alguien que idea nuevos modos de producción. Los emprendedores pioneros van más allá de esa definición, pues, además de bienes y servicios, producen infraestructuras e instituciones informales que sustentan el mercado.

Allí donde los marcos institucionales son frágiles, las instituciones informales contribuyen a cubrir esa deficiencia, facilitando el intercambio colaborativo entre sus miembros. Así, el incentivo reputacional sustituye al cumplimiento legal de los contratos; el crédito comercial, al bancario; la reinversión de los beneficios, al capital externo, y el desarrollo de redes empresariales, a la información y regulación oficiales. Tal y como ilustra el caso de Ivo Boscarol, algunos emprendedores rompehielos tienen la oportunidad de elaborar los marcos que regularán el futuro desarrollo de sus sectores.

Todos ellos exhiben una actitud parecida, que les lleva a aceptar la inestabilidad como un estilo de vida. Saben que el peligro acecha en cada esquina, por lo que no malgastan su energía en lamentarse por las pésimas condiciones en las que operan, sino que trabajan con los recursos de que disponen, incluso cuando son limitados o fallan.

Dificultad hoy, oportunidad mañana

Tras superar y aprender de las dificultades de su mercado nacional, muchas de estas empresas de nuevo cuño se han convertido en actores regionales y globales. Algunos incluso lideran sus sectores. Cuando estudiamos esa evolución, descubrimos varios modelos de internacionalización.



La elección de la estrategia de internacionalización de las empresas analizadas se basó sobre todo en el tipo de producto y si competían a través de la diferenciación o del precio.

La elección de una estrategia u otra dependió de varios factores, como el tamaño del mercado nacional, pero sobre todo del tipo de producto y de cómo competían, es decir, si lo hacían diferenciando su producto o si se centraban en el precio. A partir de estos criterios, clasificamos estas empresas en tres categorías:

- **Innovadores**, orientados a la diferenciación y los productos novedosos.
- **Proveedores de precio, calidad y valor**, más centrados en el precio.
- **Escaladores**, que empezaron compitiendo en precio y después apostaron por la diferenciación y la innovación.

En cada una de estas categorías encontramos entre dos y tres modelos de internacionalización. Además, analizamos la secuencia de actividades de cada empresa en función de si operaban en el mercado nacional, el regional, el global o los mercados líderes (por ejemplo, Estados Unidos en software y Alemania en automóviles).

Los proveedores de precio, calidad y valor, junto a algunos escaladores, fueron prudentes. Empezaron clavando una pica en los países vecinos y luego entraron en los mercados internacionales. Algunos se lanzaron a conquistar los mercados líderes globales, mientras que otros prefirieron no hacerlo.

Algunos innovadores y escaladores adoptaron el modelo opuesto y saltaron enseguida del mercado nacional a los líderes. Los hay que empezaron allí directamente y, tras ganar la suficiente credibilidad, abordaron los mercados regional y global.

En medio, se situaron los que se consolidaron en su país y aprovecharon los mercados regionales o internacionales para madurar más y mejorar su propuesta de valor antes de irrumpir en los segmentos y países más competitivos de su sector (ver **Dos modelos opuestos**).

Todos tuvieron que salvar enormes dificultades, como los efectos negativos de su nacionalidad. Por ello, tuvieron que esforzarse más

que muchas otras empresas para labrarse una marca y una reputación fuertes y creíbles.

Lo lograron formando empresas conjuntas con socios de renombre. También se valieron de alianzas estratégicas, el apoyo de clientes, ferias, encuentros sectoriales y prestigiosos concursos mundiales para mejorar su imagen.

Hoy, muchas de estas firmas están en posición de aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrece la escena global. Aún más si tenemos en cuenta que el grueso de dichas oportunidades se encuentran en otras economías de transición y mercados emergentes.

Así, lo que empezó como una maldición – crear una empresa y crecer en condiciones muy duras– puede acabar siendo una bendición. Es algo que todos los emprendedores deberían tener presente cuando las dificultades que experimenten les parezcan insalvables. □

■ PARA SABER MÁS

- Prats, J., Sosna, M. y Sysko-Romańczuk, S. *Entrepreneurial Icebreakers*. Palgrave Macmillan, 2014.

Este libro se basa en un proyecto de investigación de cuatro años, realizado en colaboración con otros 18 profesores de Iniciativa emprendedora de Europa del Este y con la ayuda de las siguientes organizaciones, todas ellas comprometidas con el desarrollo de la iniciativa emprendedora en la región: European Forum for Entrepreneurship Research, Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, Ernst & Young, Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea, Center for Entrepreneurship, Fondo Soberano Polaco, MCI Management, Escuela de Economía de Varsovia y Bolsa de Varsovia.