

Título del trabajo:

“EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR: CUANDO EMPRENDER TIENE MARCA ARGENTINA”

Eje Temático:

Liderazgo, personas e influencia en las organizaciones.

Nombre del congreso:

IX Congreso Internacional de Administración. Talento, Imaginación y Valores.
La gestión y las personas en tiempos difíciles.
XVI Congreso de Administración del Mercosur

Lugar y fecha de realización del evento:

Consejo de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de septiembre de 2009

Profesión y Apellido del autor:

Licenciado en Administración de Empresas. Víctor Gustavo Sarasqueta

EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR:
“CUANDO EMPRENDER TIENE MARCA ARGENTINA”

1. El espíritu emprendedor.

- 1.1. Hacia la búsqueda de un consenso común:
 - 1.1.1. ¿Innovar o morir?
- 1.2. Etapas para innovar y no sucumbir:
 - 1.2.1. El manejo de las ansiedades internas y la superación de la comodidad.
- 1.3. El nuevo activo de las organizaciones.
 - 1.3.1. “El genio de la lámpara”
- 1.4. El entorno.
 - 1.4.1. Características argentinas que impulsaron a los emprendedores

2. Cuando emprender tiene marca Argentina

- 2.1. Emprendedor: F. Salvador Pagani.
 - 2.1.1. De lo local al mundo: Arcor
- 2.2. Emprendedor: José Biró.
 - 2.2.1. Cuando buscar y hallar son algo más que simples palabras
- 2.3. Emprendedor: Antonio Mastellone.
 - 2.3.1. La Serenísima: La verdad láctea
- 2.4. Emprendedor: Tiburcio Benegas.
 - 2.4.1. Bodegas Trapiche: Los viñedos que vieron nacer a la zona vitivinícola
- 2.5. Emprendedor: Víctor E. Navajas Centeno.
 - 2.5.1. Las Marías: El legado jesuita
- 2.6. Emprendedor: Miguel y Nicolas Mihanovich.
 - 2.6.1. La Sud Atlántica: La Marina Mercante Argentina bajo el sello “M”
- 2.7. Emprendedores relevantes en el desarrollo del país.
 - 2.7.1. Un recorrido por los sueños argentinos: otros casos emblemáticos

3. Conclusiones

4. Bibliografía

EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR:
“CUANDO EMPRENDER TIENE MARCA ARGENTINA”

1.- El espíritu emprendedor:

En una sociedad que tiende a la universalización, la actitud abierta, la capacidad para tomar iniciativas y la creatividad son valores fundamentales tanto para el desarrollo profesional y personal, como para el progreso y el crecimiento de la sociedad en su conjunto. Y es aquí donde, inevitablemente, surge la necesidad de preguntarnos si el espíritu emprendedor implica tan sólo una instancia de fascinación inicial con un tema, o bien conlleva un proceso complejo que va más allá del amor inicial del que nace el empeño. Sin embargo, este planteo no está libre de juicios o prejuicios que, latentes en la sociedad, accionan sobre nosotros. Muchas veces, el espíritu emprendedor se ve como algo misterioso, aparece como un atributo innato, como el título que sólo algunos pueden ostentar. Frases como “emprendedor se nace pero no se hace” han contribuido con esta “mística”, que gira en torno de lo que nosotros damos en llamar *espíritu emprendedor*. Con todo, este concepto encierra una complejidad que va más allá de cualquier marco teórico, de cualquier fórmula mágica o análisis psicológico, ya que el espíritu no es otra cosa que el “hábito de la vida”. Alegría, responsabilidad y confianza serán algunos de los rasgos sobresalientes que lo definan.

Desde los principios de la humanidad, los hombres han intentado dar a luz el concepto de espíritu emprendedor. Muchos lo han definido a través de la descripción de sus opuestos; otros se han limitado a caracterizarlo por medio de alguna de las cualidades que encierra. En este sentido, William J. Waard afirmaba que “el pesimista se queja del viento, el optimista espera que cambie y el realista ajusta las velas”

Bajo un nuevo contexto, el siglo XXI se presenta como un desafío para los profesionales, ya que el *espíritu emprendedor* determinará las formas de pensar y de gestionar las entidades y las personas. Es por esto que ya no

basta con conformarnos con frases vagas o amplias sino que debemos exigirnos definir con precisión qué entendemos por *espíritu emprendedor*.

1.1.- Hacia la búsqueda de un consenso común:

1.1.1.- ¿Innovar o morir?

En principio, el concepto de emprendimiento o de espíritu emprendedor estaría íntimamente ligado al de innovación o creatividad. Ahora bien, este espíritu debe contener un grado de creatividad que sea algo más que una iluminación ocasional o el fruto de un suceso caprichoso. Cuando se despierta, el espíritu emprendedor anima un espíritu de deseo de ser, de innovar. Lamentablemente, muchas personas y empresas operan sobre la base del *mantenimiento*, lo que significa que continúan haciendo lo que siempre hicieron: “ante el surgimiento de un problema veamos cómo lo solucionamos la última vez y, si dio resultado, apliquemos la misma solución”. Antes, con esto alcanzaba; pero ya no es suficiente. En la actualidad, la eficiencia y la resolución de problemas son tan importantes como lo han sido siempre, pero ya no alcanzan de por sí; precisamos ideas innovadoras, una cuota mayor de creatividad, y estrategias claras, definidas y sustentables.

Desde la óptica de las cualidades personales, el espíritu emprendedor supone desarrollar la iniciativa personal, la confianza en uno mismo, el dinamismo, el sentido crítico, la asunción de riesgos y un sin fin de valores que hacen a las personas pro-activas ante las circunstancias que las rodean. Pero ¿cuál es el proceso que nos lleva a esa acción?

1.2.- Etapas para innovar y no sucumbir:

1.2.1.- El manejo de las ansiedades internas y la superación de la comodidad

Distintos autores coincidirían con Manuela Ferriz Esteban (1), en que “el emprendedor no es sólo aquella persona que posee un conocimiento específico, sino que es la habilidad para utilizar ese conocimiento, para pensar y actuar en forma creativa y competente en el mundo”. En otros términos,

cualquier proceso creativo implica un relámpago de inspiración. Ese cosquilleo interno, esa sensación de insatisfacción, ese presentimiento de que falta algo por hacer, por lograr, esa solución aún no alcanzada, esa oportunidad aún no satisfecha, son algunos de los impulsores y motores del emprendedor.

Ahora bien, este proceso está marcado por ciertas etapas, que es importante reconocer pero que no siempre son fácilmente identificables. Por nuestra parte, proponemos las siguientes:

§ **Sondeo de la ruta/ Mirar el camino antes de salir:** un primer estadio es la *preparación*, que es aquel momento en que la persona se sumerge en un problema. Sin embargo, la acción no es inmediata: rápidamente, la trampa de la rutina y la tendencia a la actitud de mantenimiento, a la que nos referíamos arriba, hacen que surja lo que los psicólogos han denominado la “fijación funcional”, entendida como un endurecimiento de las actitudes en el cual sólo vemos las cosas, cómodamente, según el modo como siempre hemos pensamos. El resultado, en consecuencia, no es otra cosa que la *psicoesclerosis*, es decir, el endurecimiento de las actitudes.

Mi experiencia como coordinador o moderador de equipos o grupos de trabajo me ha permitido verificar esta tendencia que tenemos los seres humanos. En repetidas oportunidades, he planteado una actividad muy simple: le doy a mi equipo de trabajo recortes de papel de diario bajo la consigna de formar con ellos un cuadrado. La resolución no demora más de tres o cinco minutos. Pero cuando con el mismo material les solicito que formen un rombo, sorpresivamente, necesitan unos diez minutos para darse cuenta de que la resolución implica tan sólo girar unos grados los papeles ya ubicados. Es decir que esta fijación funcional o este endurecimiento de las actitudes opera no sólo cuando nos enfrentamos a cuestiones complejas o problemáticas, sino también sobre las cosas más simples.

(1) En el marco de la OCDE Exposición de motivos de la Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación

El sentimiento de fracaso es una consecuencia inevitable de este proceso. Hasta el curso de acción más sensato sucumbe y tiende a abandonar todo esfuerzo. En ese momento, la mente racional se rinde; sin embargo, el verdadero emprendedor tiene una fuerte resistencia al fracaso.

§ **Los sueños inconscientes del espíritu emprendedor:** no debemos caer en la errónea creencia de que, por hablar de emprendimientos –de deseos-, todo esto implique una acción constante y racionalmente controlada en todos sus pasos. Superada la frustración frente al fracaso, frente a la oscuridad, sobreviene una etapa pasiva. Muchas de las ideas, de los conceptos, de los procesos racionales, suceden fuera del ámbito consciente. El mentor del emprendedor es, en definitiva, el *inconsciente*. Pero esto no es nada arbitrario: tiene la explicación más simple a la que pudiéramos acudir. El inconsciente ofrece libertad –libertad para soñar, para crear, para jugar, para ver cosas donde otros no ven nada, para proponer sin prejuicios –. Más aún: todos los sueños que el emprendedor diseña en esta etapa suelen manifestarse como una sensación que se aproxima a “lo acertado”. Así como puede acertar la corazonada del improvisado o la guía del estructurado, del mismo modo puede acertar la intuición del emprendedor. Podemos afirmar, entonces, que cuando confiamos en nuestra intuición, en verdad recurrimos a la sabiduría del inconsciente. En el inconsciente no existen juicios de autocensura: allí las ideas son libres de combinarse y recombinarse con otras en esquemas nuevos y asociados, imprescindibles, en una suerte de promiscua fluidez.

§ **Construcción de caminos en la oscuridad:** el emprendedor siempre camina dos pasos adelante en la oscuridad. No le teme. Es aquí donde, nuevamente, tendemos a creer que el espíritu emprendedor es algo innato. Casi todos podemos ver lo que hay en la luz, podemos imitarlo, modificarlo, darle una nueva forma. Pero el emprendedor sondea en la oscuridad de lo desconocido. Y la oscuridad es una condición muy importante, porque implica asumir la necesidad del riesgo.

§ **Cambiar el traje por la bicicleta:** durante todo el día tenemos la mente ocupada, invadida, secuestrada. “Algún otro” se encarga de dirigir nuestras mentes: la TV, la universidad, el trabajo, todos estos actores controlan

nuestros pensamientos. Tener la capacidad de escapar de este control es otro elemento que hace al emprendedor generar nuevas ideas. Uno necesita sentarse en un sillón del living y relajarse, permitiendo que la mente sueñe despierta dejando volar libremente el pensamiento, o bien subirse a una bicicleta y sentir la tibia brisa campestre de primavera acariciando el rostro, permitiendo el florecimiento de nuevas ideas, de un nuevo proyecto o de ambiciosas nuevas metas.

§ **Manos a la obra:** Transformar las ideas y los deseos en acciones podría ser una de las capacidades que primero debemos observar en un emprendedor. El conocimiento no es suficiente por sí mismo: debe poder aplicarse, debe poder transformarse, hay que ponerlo en práctica. Traducir la iluminación en realidad convierte la idea en algo más que un simple pensamiento pasajero. La idea se vuelve útil para uno y para los demás y, si esos conceptos se basan en ideas innovadoras, tendrán un fuerte valor agregado. Una innovación es algo diferente de lo que se ha hecho antes, pero no sólo eso. No puede ser simplemente extravagante o excéntrica. Debe funcionar. Para tener un valor real, de algún modo debe ser apropiada, útil, significativa.

Desarrollados los conceptos básicos del proceso que impulsa y estimula al emprendedor, volvemos nuevamente a la problemática que nos lleva a preguntarnos si su espíritu puede ser enseñado y formado o si, por el contrario, estas “etapas” surgen en forma innata. Nosotros creemos que *el espíritu emprendedor puede ser enseñado, aunque no puede ser enseñado a través de un método absolutamente riguroso*. Por esto es que hablamos del “espíritu emprendedor” y no de un método. Pero como somos conscientes de que existe una fuerte línea de pensamiento sobre lo innato del espíritu emprendedor, creemos conveniente evidenciar algunos casos que son claros ejemplos de nuestra postura frente a esta problemática.

Para sistematizar nuestra idea con precisión, presentaremos a continuación diversos casos sobre personas y empresas que consideramos referentes argentinos fundamentales que supieron *poner la pasión al servicio de sus proyectos*. Veremos de esta forma que a veces los éxitos surgen en los lugares

“menos propicios” y que la creación no siempre estará ligada a la presencia del mejor contexto. Ahora, esto suscita un problema: toda idea creativa valiosa siempre será lógica si se la mira retrospectivamente. Luego de verla materializada, la gente dice que le resulta lógica, que carece de creatividad, que su origen era evidente. Pero se olvidan que, en el pasado, eso mismo que surgió como una idea les resultaba por lo menos algo ilógico.

1.3.- El nuevo activo de las organizaciones

1.3.1.-“El genio de la lámpara”

En la actualidad, ya existe una nueva conciencia empresarial. Las principales compañías de todo el mundo están empezando a darse cuenta de que sus activos más valiosos son inmateriales. Sin embargo, los líderes debieron atravesar un largo proceso hasta llegar a este punto –muchos de ellos sin haber podido ser testigos de este cambio – y muchas veces han logrado concretar sus sueños en contextos adversos, es decir, como bien señala Edward de Bono en libros como *El pensamiento práctico* y *El pensamiento lateral*, han sabido hallar alternativas válidas al razonamiento lógico discursivo y buscar soluciones mediante los “atajos del pensamiento” cuando el “camino recto” ya no era suficiente.

El contexto es una variable de la cual el líder creativo no puede librarse; sin embargo, existen ciertos factores que resultan inmunes a su accionar:

1. *Habilidades en el propio ámbito de la actividad*: el entrenamiento se presenta aquí como uno de los elementos que le permitirá al espíritu emprendedor ver en la oscuridad, caminar esos pasos adelante cuando el resto aún sigue gateando. Sin entrenamiento en las habilidades propias aplicables a cierto ámbito de incumbencia, hasta el talento más promisorio languidecería; sin embargo, con el debido desarrollo de las habilidades, hasta un talento mediano podría convertirse en la base de un emprendimiento.
2. *Habilidades del pensamiento creativo*: Estas habilidades de pensamiento creativo incluyen la capacidad de imaginar una variada gama de posibilidades, de ser persistente en el enfoque de un problema y de guiarse por pautas elevadas de trabajo. También incluyen la

habilidad de dar vuelta las cosas en la mente para tratar de convertir en conocido lo extraño y lo extraño, en lo conocido. Muchas de estas habilidades tienen que ver con ser una persona independiente, estar dispuesto a correr riesgos y tener el valor de intentar algo que nunca se ha hecho antes.

3. *Pasión*: El termino psicológico para esto es “motivación intrínseca”, o sea, el impulso de hacer algo por el mero placer de hacerlo antes que por cualquier otro premio o compensación. El tipo opuesto de motivación, la “extrínseca”, es aquella que nos hace realizar algo porque debemos hacerlo, no por el placer que podamos procurarnos con ello: se da cuando hacemos algo para obtener una recompensa, para complacer a alguien o para obtener una buena evaluación profesional. Los emprendedores más exitosos y revolucionarios no son siempre los más talentosos, sino aquellos que, movidos por una inmensa curiosidad –en cierta medida, una fuerte pasión –, pueden compensar por esa vía la falta de talento innato.

Nuestro análisis de los casos pretende evitar caer en un enfoque puramente personalista: tanto en la teoría económica como en otras disciplinas ya se han elaborado modelos explicativos alternativos, destacándose ya sea los rasgos personales de los emprendedores, ya las características de los contextos en los que se crean las nuevas empresas. Lo que queremos aquí es ver de qué forma los conceptos anteriormente descriptos se verifican una y otra vez.

Deseo de logro, necesidad de autonomía, liderazgo, asunción de riesgos, serán variables comunes a cada uno de estos casos. El ciclo del emprendedor se sumará en este marco, en función de la percepción de las oportunidades por parte de los emprendedores, de su propia capacidad y también de su motivación para emprender, todo lo cual va a crear una dinámica de los negocios, es decir, una “destrucción” creativa, una renovación permanente de los emprendimientos que también hace su aporte al crecimiento económico del país.

1.4.- El entorno.

1.4.1.- Características argentinas que impulsaron a los emprendedores

En el período que va de 1870 a 1930, se radican en la Argentina más de tres millones de inmigrantes. En 1914, uno de cada tres habitantes del país había nacido en el exterior, pero la distribución no era uniforme en todo el territorio, existiendo mayores concentraciones en determinadas zonas rurales y en las grandes ciudades del litoral. En el nivel macro, se combinaban los factores de expulsión de los países de origen (económicos, sociales, políticos, religiosos) y los de atracción de la Argentina (demanda de mano de obra, diferencial de salarios, diferencias cambiarias, disponibilidad de tierras, oportunidad de negocios).

En una escala micro, las redes de relaciones personales jugaban un papel decisivo, ya que la mayor parte de los inmigrantes elegía el lugar de destino y obtenía su primer trabajo gracias a la ayuda de parientes, amigos o paisanos que habían llegado previamente.

Los inmigrantes contribuyeron decididamente al desarrollo de la actividad industrial como trabajadores, como empresarios y como consumidores. En 1914, eran extranjeros el 64% de los propietarios y el 49% del personal empleado en la industria. En 1935, los empresarios extranjeros seguían siendo muy numerosos, constituyendo un 55% del total. Sorpresivamente, la industria, que era un área de constante crecimiento, no atraía lo suficiente a la población nativa, frente a la cual los inmigrantes podían contar con algunas ventajas. Siguiendo esta lógica, las redes de parientes y amigos que sustentaban la inmigración también eran funcionales para la constitución de sociedades, siendo frecuente que se unieran varias personas para poder juntar el capital necesario para montar una empresa.

Sin embargo, no todo fue tan lineal. Desde un principio se necesitó de un espíritu emprendedor, de alguien capaz de ver más allá. En los sucesivos periodos de construcción de la empresa, y con las sucesivas vicisitudes políticas y económicas que vivió la Argentina, se puede verificar una constante voluntad de continuar creciendo, de invertir y de ser independientes. Aun en los momentos más desfavorables, los accionistas siguieron innovando, comprando máquinas e invirtiendo, en un comportamiento que presenta pocos equivalentes en el empresariado.

La contribución de los inmigrantes al crecimiento de la industria fue también producto del papel que desempeñaron en el desarrollo de la agricultura. En las zonas de colonización agrícola –en particular en la pampa gringa, que abarca el territorio de la provincia al sur de Santa Fe y el este y sudeste de la de Córdoba –, la expansión cerealera requirió del desarrollo de capacidades empresariales, generó una creciente demanda de bienes industriales e impulsó la urbanización y la diversificación de las economías locales. La localización de las tierras aptas y las decisiones acerca del tamaño adecuado de las unidades agrícolas o del tipo de maquinaria más indicado para la explotación no fueron procesos fáciles o automáticos, sino que requirieron de adaptaciones y experimentaciones que fueron llevadas a cabo por los colonos inmigrantes. Ello favoreció el nacimiento y desarrollo de capacidades emprendedoras que todavía hoy constituyen un rasgo característico de la región. Paralelamente, la demanda de insumos y de maquinaria, la oferta de materias primas y el crecimiento de la población estimularon el desarrollo de industrias locales en las zonas agrícolas, y ya para fines del siglo XIX algunos pueblos del país triguero habían sido transformados por la instalación de talleres pequeños y medianos.

2.- Cuando emprender tiene marca Argentina

2.1.- Emprendedor: F. Salvador Pagani

2.1.1.- De lo local al mundo: Arcor

Por iniciativa de Fulvio Salvador Pagani, hijo de un inmigrante italiano que había llegado a la Argentina en 1924, un 5 de julio de 1951, en Arroyito, un pueblo situado 115 km al este de la ciudad de Córdoba, fue creada la exitosa empresa Arcor. Pero para contar la trayectoria de la empresa hay que remontarse al año 1924. Fue en ese año cuando Amos Pagani, un joven inmigrante italiano, decide radicarse en Arroyito. Amos Pagani había ejercido en Italia el oficio de panadero y fue, en consecuencia, él mismo quien le enseñó el oficio a su familia. Diez años después decidió diversificar sus actividades y comenzó a fabricar caramelos de leche, primero en forma

artesanal y, desde 1936, con una estampadora automática, la cual permitió expandir la producción y ampliar el área de ventas. La fabricación de caramelos constituía una integración de actividades, ya que era habitual que las panaderías vendieran golosinas, además de pan y otros productos afines. En 1928, nace el segundo de los cinco hijos de Amos: Fulvio Salvador. Él fue quien plantaría, años más tarde, la semilla de una gran empresa al proponerle la idea de montar una fábrica de caramelos a un grupo de emprendedores pioneros, entre los que se encontraban sus hermanos Renzo y Elio; los hermanos Modesto, Pablo y Vicente Maranzana; Mario Seveso y Enrique Brizio.

En 1946, tomaron contacto con un grupo de inversores que estaban instalando una fábrica de caramelos y galletitas. Al conocer a la familia Pagani, le propusieron asociarse al nuevo emprendimiento, generándose la empresa SASORT. Fulvio Salvador tenía 18 años y propuso a los dueños ampliar la escala de la empresa, concentrándose en la fabricación de caramelos y elevando la producción a diez mil kilogramos diarios, con lo cual se reducirían los costos y se incrementaría la competitividad de la firma. Los socios de SASORT no aceptaron, pero esta propuesta fue la idea a partir de la cual se creó ARCOR a los pocos años. En 1950, Fulvio Pagani volvió a insistir en el proyecto de instalar una fábrica de caramelos que produjera 5000 kg. diarios. Esta vez su oferta tuvo eco. En mayo de 1950, comenzó la construcción de la nueva fábrica sobre un predio de 10000 m² y, en junio del año siguiente, se constituyó ARCOR S. R. L. como empresa dedicada a la fabricación de caramelos.

En 1958, Arcor ya había alcanzado los 600.000 kilos diarios de golosinas. Por entonces, había dejado de ser exclusivamente una fábrica de caramelos, a partir de la incursión en distintas actividades industriales, actividades que tenían un objetivo claro: autoabastecerse de algunos insumos básicos con el fin de alcanzar la mejor calidad y el mejor precio. En la década del '70 –y ante la realidad de una economía cerrada en la que era muy difícil conseguir insumos a precios competitivos –, Arcor comienza a construir plantas que van satisfaciendo las diversas necesidades de la empresa, desde las materias primas hasta los envases, pasando incluso por la energía.

Así, Arcor inaugura en 1970 una planta en Tucumán; en 1972, una en San Rafael (Mendoza); en 1975, una en Villa del Totoral (Córdoba); en 1978, una en San Pedro (Buenos Aires); en 1979, otra más, nuevamente en Villa del Totoral; y en 1980, una en Paraná (Entre Ríos). Para estos años, Arcor se había transformado en un vasto complejo industrial y marcaba el camino entre las empresas del país. No obstante, la compañía continuaría creciendo tanto en la Argentina como en distintos países de la región. En 1976, se radica en Paraguay; en 1979, en Uruguay; en 1981, en Brasil y en 1989, en Chile.

En 1993, asume la Presidencia de Arcor el Contador Luis Alejandro Pagani, hijo mayor de Don Fulvio. Arcor toma entonces un renovado impulso, que la proyecta definitivamente hacia el mundo. Para ello, la empresa lleva adelante un profundo proceso de transformación de su management, alcanzando un alto nivel de profesionalismo, condición indispensable para adecuarse rápida y eficazmente a los nuevos escenarios económicos locales e internacionales. La competencia en la región se intensifica, producto de la entrada en juego de otras empresas multinacionales.

Bajo la conducción de Luis Pagani, Arcor adquiere *Noel*, otra reconocida marca de alimentos y golosinas, con más de un siglo de prestigio en el mercado local. Se inaugura en Salto, Provincia de Buenos Aires, la planta de galletitas más evolucionada de la Argentina, dotada de los últimos avances tecnológicos en la materia y construida en tiempo récord: apenas un año. También se pone en marcha una nueva planta para la producción de cajas de cartón corrugado en Luján, Provincia de Buenos Aires. Esta planta ayudaría a consolidar el liderazgo nacional de Cartocor, una de las empresas integrantes del *Grupo Arcor*. Continuando con su fuerte expansión en Latinoamérica, Arcor desembarca en 1996 en Perú, construyendo una importante planta productora de caramelos para estar cada vez más cerca de los consumidores latinoamericanos.

Hoy Arcor es el primer productor mundial de caramelos, líder en la fabricación de chocolates en Latinoamérica y el principal exportador de golosinas de Argentina y del MERCOSUR

2.2.- Emprendedor: José Biró

2.2.1.- Cuando buscar y hallar son algo más que simples palabras

El destino de Ladislao José Biró estuvo signado desde su nacimiento. Su vida, irónicamente, se firmó con la palabra “inventar”, una firma que permanecería intacta hasta el momento de su muerte, al igual que hoy permanecen inalterables todas aquellas cosas que podemos plasmar en un papel gracias a su gran invento: el bolígrafo.

El 29 de septiembre de 1899, en el seno de una familia de clase media, nace este gran inventor. Sus primeros días los transitó entre la vida y la muerte; los médicos diagnosticaban escasas probabilidades de supervivencia debido al escaso kilo de peso con el que nació. Sin embargo, su madre se dispuso a darle batalla a la adversidad, creando un sistema que hoy podría asemejarse al de una incubadora. Este vínculo que se creó entre madre e hijo fue el sello de una tendencia constante que marcó la vida de Biró: “buscar y hallar algo”, que es la definición etimológica del verbo *inventar*.

Diferentes factores llevan a Biró, quien dedicó algún tiempo al estudio de la medicina, a abandonar los estudios formales y a convertirse en el primer profesional experto en hipnotismo de Hungría. Desde ese momento, y gracias al éxito que había alcanzado con la técnica del hipnotismo, tuvo múltiples ocupaciones: fue grafólogo, despachante de aduanas, vendedor y corredor de automóviles, agente de bolsa e inventor: creó, por ejemplo, una maquina para lavar la ropa que pudo ser fabricada en serie. Pero su primer gran invento fue una lapicera a fuente, que debía llenarse con agua y que contenía una composición sólida de anilinas, que se iba disolviendo parcialmente a medida que corría el agua. Pero no se detuvo allí: en 1932, con 33 años de edad, creó la caja automática, que vendió a la empresa General Motors.

En 1938, ya había patentado un modelo rudimentario de bolígrafo en su país, en Francia y en Suiza. Pero fue trabajando en Yugoslavia como corresponsal periodístico que pudo tener esa *visión en la oscuridad* que sólo tiene un espíritu emprendedor. Fue mientras escribía con su primitivo bolígrafo que una persona se fijó en su “extraño instrumento”. Luego de interrogarlo sobre el objeto y sobre su persona, ese curioso hombre le extendió una tarjeta

y lo invitó a viajar a la Argentina, asegurándole que tendría el apoyo necesario para desarrollar la producción del bolígrafo. El joven inventor le respondió que en el centro de Europa no le otorgaban la visa para la residencia en la Argentina. Ante este planteo, el hombre le pidió que diera vuelta la tarjeta que acababa de entregarle y le aseguró que con ella no iba a tener problema alguno para recibir la visa en el consulado argentino. Al observar la tarjeta, Ladislao Biró pudo leer la siguiente inscripción: “Agustín P. Justo, Presidente de la Nación Argentina”.

No obstante, fueron las consecuencias de la Guerra las que llevaron a Biró a radicarse en la Argentina, en mayo de 1940, aceptando la ciudadanía y conformando, junto a su hermano y a Juan Jorge Meyne, la Compañía Biró-Meyne-Biró. A partir de ese año, comenzó a realizar numerosos experimentos para perfeccionar el bolígrafo, dado que no tuvo gran éxito al principio por sus imperfecciones, que evidenciaban una mala fabricación.

Fueron factores coyunturales los que nos permiten afirmar que el espíritu emprendedor de Biró iba más allá de su capacidad de inventar y desarrollar productos innovadores. Biró tuvo que aprender trabajosamente lo que implica ser un líder, un creativo, un emprendedor, en un país como Argentina. En una de sus memorias, Biró nos cuenta una anécdota que vale la pena referir en forma completa: “treinta y un personas formaban parte de la empresa. Las llamé y les dije: ‘los financistas no dan más dinero, tengo que cerrar. Yo sé muy bien que ustedes viven de su sueldo, tienen obligaciones y familia y, en consecuencia no pueden trabajar sólo por mis promesas de que, eventualmente, tendremos éxito en el mercado en unos 4 o 5 meses; recién entonces voy a poder pagarles retroactivamente. Pero seguro no es. Quien en esas condiciones pueda seguir trabajando conmigo, anote su nombre en el papel, y quien no pueda, por razones comprensibles, no lo haga; de todas maneras quedaremos como buenos amigos’. Luego de esa conversación salí de la sala de reuniones y a los pocos minutos me llamaron de la misma sala y me dijeron: ‘Biró, vuelva, todos vamos a seguir trabajando’. Finalmente, las treinta y un personas continuaron trabajando durante las cuatro semanas con total inseguridad, pero afortunadamente pude perfeccionar el sistema de producción del bolígrafo y así salimos al mercado con un gran éxito”.

Esta situación, tan cotidiana en las industrias argentinas, demuestra una vez más que los emprendedores *son mucho más que lo que ellos pueden generar técnicamente*. Biró supo crear confianza entre sus colaboradores instalando un propósito en común, asumiendo roles y definiéndolos. Generar compromiso es una responsabilidad básica de un líder. Esto le permite a su grupo de trabajo desarrollar un proceso de toma de decisiones, que lleva a que se conozcan a sí mismos y a que puedan tomar el control de sus propias elecciones. Biró fue un hombre que supo

- escuchar activamente: no solo las voces de su inconsciente sino también las voces del destino, de los caminos oscuros, de sus colaboradores;
- preguntar acertadamente: las personas como Biró saben que las preguntas se usan para ayudar a eliminar los obstáculos, y
- afirmar: tuvo la capacidad de “ver” o entender una situación a través de un proceso de descubrimiento.

Perfeccionar el bolígrafo requirió seis años de trabajo y de inversión en maquinarias. En 1944, Biró vendió la patente norteamericana a Eversharp-Faber por dos millones de dólares y, en Europa, le cedió los derechos a Marcel Bich (fabricante de los bolígrafos Bic). Pero más allá de la invención misma, el caso Biró nos permite verificar que *montar una empresa es más que una aventura o un sueño: es una opción de vida*.

2.3.- Emprendedor: Antonio Mastellone

2.3.1.- La Serenísima: La verdad láctea

Muchos han tratado de encontrar un nombre, una “marca” para definir en un concepto lo que implica el espíritu emprendedor. Es por esto que creo necesario exponer cómo fue que se originó la marca de los productos de los hermanos Mastellone: *La Serenísima*. Todos los hechos sucedidos a lo largo de la historia de la empresa no hacen más que señalar que la valoración de

marca con la que los consumidores distinguen a La Serenísima se relaciona directamente con la filosofía de trabajo que ellos han sabido crear. El nombre *La Serenísima* proviene de la escuadrilla de aviones de guerra que comandaba el poeta italiano Gabrielle D'Anunzio durante la Primera Guerra Mundial, denominada "La Serenísima" (como palabra italiana, con doble "s"). Un 9 de agosto de 1918, el poeta, al mando de su escuadrilla, sobrevoló Viena, capital del entonces Imperio Austro-Húngaro, con la misión de bombardearla pero, en lugar de esto, lanzó sobre la ciudad miles de panfletos en favor de la paz. Fue esa heroica acción la que ganó la admiración del joven Antonino Mastellone, que en esa época estudiaba para convertirse en maestro quesero. Él se prometió a sí mismo que el día que tuviera una empresa propia la bautizaría con el nombre de esa escuadrilla.

Don Antonino Mastellone, fundador de la empresa, nació en Piano di Sorrento, un pequeño pueblo de Nápoles, el 12 de diciembre del año 1899. Siguiendo la "tradición quesera" de su familia, primero viajó a Milán para aprender nuevas técnicas para la elaboración de quesos y luego, en 1922 se fue a trabajar a la famosa quesería de la ciudad de Sassari, en Cerdeña, egresando de ella con el título de técnico en quesería.

Alentado por los relatos que recibía de un amigo de su pueblo que había viajado a la Argentina, Antonino llegó a estas tierras en 1925. Así, a principios del año 1927, Don Antonino Mastellone, se trasladó a General Rodríguez, sumando al poco tiempo a su hermano José. De esta manera, los hermanos Mastellone comenzaron la elaboración de mozzarella, ricotta y provolone, tipos de queso poco difundidos hasta ese momento en la Argentina.

El 29 de octubre de 1929, y luego de varios meses de noviazgo, contrae matrimonio con Doña Teresa Aiello, perteneciente a una familia vecina de los Mastellone en Italia. Esta unión constituyó la piedra fundamental de *La Serenísima*: Doña Teresa sumó su potencia y empuje al espíritu inquieto y visionario de Don Antonino, lo cual dio lugar a la nueva empresa. Por esta razón, y más allá de los antecedentes ya mencionados, se considera oficialmente la fecha de esta unión matrimonial como fecha de fundación de "La Serenísima".

Los *emprendedores del día a día* son aquellos que buscan no quedarse con las estructuras tal cual llegan hasta ellos. Son aquellos que buscan una forma diferente de implementar o desarrollar las tareas, y ésta fue la clave del éxito de los hermanos Mastellone. A pesar de que el éxito fue moneda corriente en el crecimiento de la compañía, supieron que eso no bastaba. Es por esto que con el paso del tiempo incorporaron los nuevos métodos y técnicas que exigían los nuevos tiempos: se profundizó, entonces, el control de la leche para mejorar su calidad, otra constante de la compañía; se realizaron también los primeros análisis para comprobar el tenor graso y acidez de la materia prima, a la vez que se fueron logrando mejoras en la entrega del producto por parte de los tamberos.

Todo esto aparece vinculado con una energía o con una “chispa emprendedora”: surge la determinación de volcarse a la pasteurización de la leche fluida. La empresa dio, entonces, un giro fundamental al iniciarse en la producción de leche pasteurizada. Así, las botellas de leche pasteurizada “La Serenísima” hicieron su primera aparición en los barrios de Buenos Aires el 1° de enero de ese mismo año 1961.

A inicios de la década del '70, los Mastellone impulsaron el primer “Programa Privado de Promoción de la Actividad Lechera”, lo que permitió, en ocho años, triplicar la productividad de los tambos remitentes, a fin de contar con un adecuado aprovisionamiento de materia prima a lo largo del año, especialmente durante los meses de invierno –y, en particular, cuando eran de baja producción–. Llegando a los '80, La Serenísima impulsó la creación de la categoría de “leche seleccionada en el Código Alimentario Argentino”. Impuso el sello de calidad LS, con el que distinguió a un grupo de productores de avanzada que cumplían con exigencias de calidad internacional y fue la primera empresa de la Argentina que informó a los productores sobre los sólidos no grasos de la leche. Hacia finales de esta misma década, introdujo la tecnología de los probióticos en forma masiva, creando la leche cultivada y otros productos de gran beneficio para la calidad de vida.

Ya en los '90, La Serenísima fue la primera empresa láctea del país que estableció un nuevo estándar de calidad de leche incorporando el novedoso concepto de “pago por proteína de leche”. También incorporó minerales y

vitaminas a la leche fluida, al yogur, a la leche en polvo y a los postres el sulfato ferroso en forma micro-encapsulada, por medio de un desarrollo exclusivo de la empresa que, sin alterar las características propias de cada producto los diferenciaban del resto de la competencia.

La estrategia innovadora de la compañía no se detuvo. Fue así que introdujo en la leche cultivada y en los yogures el *Lactobacillus GG*, el probiótico más reconocido a nivel mundial por sus propiedades benéficas para la salud. También lanzó al mercado la leche Ultrapasteurizada, que puede mantenerse refrigerada y cerrada hasta veinticinco días, sin perder sus cualidades nutricionales.

2.4.- Emprendedor: Tiburcio Benegas

2.4.1.- Bodegas Trapiche: Los viñedos que vieron nacer a la zona vitivinícola

Para fines del siglo XIX, el vino era en la Argentina una industria chica pero promisorio. Sin embargo, el éxito que tienen las bodegas en la actualidad se lo deben, en gran medida, a una familia que reunió –y reúne aún – las cualidades de los líderes. En 1883, un hombre de espíritu emprendedor, Tiburcio Benegas, de 39 años, miembro de la alta burguesía local y liberal conservador, compraba una propiedad con un pequeño viñedo en el departamento de San Vicente, parte del cual integra hoy el barrio Trapiche en la ciudad de Mendoza. El nombre provenía de un trapiche real cuya piedra de moler fue encontrada cerca de la casa de esta familia.

El viñedo comprado por Benegas era incipiente como tal, ya que buena parte de las 250 hectáreas que ocupaba no estaban cultivadas: eran simples potreros. En ese momento, sobre un total de 6653 hectáreas plantadas, Tiburcio Benegas tenía la fracción más grande de la provincia. No obstante, dos episodios cruciales en el desarrollo de la economía cuyana permitieron que el emprendimiento tomara el vuelo que finalmente alcanzó. Primero, la llegada de una considerable cantidad de inmigrantes, que aportaron la mano de obra especializada que permitió el crecimiento de la vitivinicultura. Mendoza constituía un fuerte atractivo para aquellos inmigrantes que habían trabajado o

al menos habían tenido algún contacto con la viña y el vino. De 1890 a 1909, se establecen más de 31.000 italianos, que, junto con los españoles, formaban el grueso de los inmigrantes dedicados a estas tareas. El arribo a Mendoza del ferrocarril andino, en 1885, fue el segundo factor que Benegas supo no dejar pasar, ya que se avizoraba que iba a permitir el rápido traslado del vino hacia el este y de los inmigrantes, hacia el oeste.

Al comenzar nuestra exposición afirmábamos que el espíritu emprendedor está presente en una persona cuando busca la excelencia de su desempeño, trata de innovar y establece metas a largo plazo. No podemos dejar de reconocer, en consecuencia, este espíritu en la familia Benegas. Tiburcio Benegas, siguiendo los consejos de su suegro, Eusebio Blanco, un auténtico visionario del vino, emprende en 1884 un viaje a Chile a lomo de mula, junto con Salvador Civit. Gracias a su capacidad visionaria, detecta el progreso que auguraba la vitivinicultura trasandina y decide importar a Mendoza estacas de cepaje “francés”.

Ahora bien, no debemos olvidar que el medio de desarrollo del espíritu emprendedor es la incertidumbre permanente, que, en este caso, se hace particularmente patente: el regreso a la Argentina fue complicado ya que la nieve había cerrado la cordillera, lo que los llevó a encarar el viaje de regreso cumpliendo una gran hazaña, como lo fue la de emprender un extensísimo y peligroso viaje por el estrecho de Magallanes. La inclusión de esta anécdota no es caprichosa, no sólo por el hecho de que forma parte de la leyenda familiar, sino también porque nos muestra que un emprendedor, un líder, sabe encontrar el crecimiento aun en medio del caos y de la incertidumbre, orientándose en el “aquí y ahora”, debido a que posee un fuerte compromiso con la acción. Los dos amigos, perdidos en la inmensidad del mar, víctimas del viento y del frío, tuvieron mucho tiempo para analizar en profundidad las posibilidades de la industria del vino.

Benegas resolvió finalmente incrementar la plantación de vides nuevas del tipo llamado entonces genéricamente “francés”, provenientes en su mayor parte de los viveros existentes en Chile. Comenzó a importarlas, así mismo, directamente de Francia e instrumentó un sistema de riego moderno y

científico. La bodega contaba con una batería importante de toneles de roble francés y con máquinas muy modernas para la época.

Pero la capacidad de esta familia trascendió el éxito propio. Benegas supo “compartir estratégicamente” la información necesaria para hacer florecer a toda la región de los viñedos. En 1885, publicó un folleto donde figuraban sugerencias para elaborar vinos tipo burdelés y tipo borgoña.

Las decisiones de Benegas fueron las correctas: a comienzos del siglo XX se empezaba a hablar de segmentación; pero sólo un emprendedor como Benegas supo entender este concepto en todas sus consecuencias. La inmigración había traído al país muchos inmigrantes pero también muchos campesinos. Esos campesinos consumían los vinos de sus respectivas tierras, cuando eran zonas de producción, y tenían clara noción de cuándo un vino era malo o bueno, una noción empírica que fue la que contribuyó a consolidar el nacimiento de los vinos de buena calidad pero de bajo precio, que no competían con los grandes vinos, pero sí establecían una clara diferencia con los vinos comunes.

Tras la muerte de este “genio de la vid”, sus hijos crean la sociedad “Benegas hermanos y Cía.”. Pedro Tiburcio tomó el mando de la compañía y, siguiendo la herencia emprendedora de su padre, supo que ese espíritu emprendedor no “brotaría” en él de una forma mágica, que por más que heredera algunas de las condiciones de su padre, no podría dar grandes pasos sin tener primero una visión y una experiencia directas de lo que hacía la competencia que más brillaba, que era la francesa. De esta forma, planificó un largo viaje de estudio, destinado a ampliar y a actualizar sus conocimientos en el cultivo de la vid y en la elaboración del vino. De una forma similar a como se dieron los inicios, Pedro trajo más de cincuenta variedades de cepas de Francia, nuevos sistemas de elaboración con levaduras y nuevos dispositivos de refrigeración para aplicar durante la fermentación del mosto.

Pero más allá de estas incorporaciones, hubo una diversificación y una promoción de nuevas formas de “gestión”, impensadas para la época: Pedro Benegas fomenta la desecación de frutas, exporta uvas y cerezas a Inglaterra y Estados Unidos de América, recomienda la profilaxis vegetal, insiste en la necesidad de unirse para formar cooperativas, de ayudarse, y da el ejemplo,

obsequiando a quien los quisiera estacas, gajos, semillas y plantas de sus vides y de su jardín.

Los resultados del viaje se traducen, además, en una nueva visión en relación con la elaboración de vinos de alto nivel y en la composición de sus catálogos. Hasta ese momento, Trapiche era una marca popular; sus vinos, destinados al consumo masivo, eran elaborados con cuidado pero no con la calidad a la que aspiraba la familia productora. Como marca, tenía una imagen bien afirmada en dicho mercado. Pero, otra vez, este “emprendedor especialista” enfoca todo su trabajo sobre la calidad, buscando la satisfacción a través del cumplimiento de objetivos preestablecidos. Nacen así marcas como *Fond de Cave*, *Broquel*, *Puente Viejo* y *Vézelay* (tintos y de corte, los primeros; blanco y varietal, el último).

No se puede hablar de los sucesivos directores o gerentes de Trapiche como protagonistas aislados, motivados por intereses o ideas personales, sino que corresponde afirmar que cada uno de ellos se convirtió en un inevitable continuador de una obra que nació como resultado de un proyecto bien definido. Trapiche estuvo directamente implicado en el proyecto de la Argentina moderna que se propusieron los hombres de la generación del 80. Pero fue la *pasión* la clave del éxito no sólo de una empresa, sino de toda una zona de producción. Luis María Cano, enólogo que trabajó con los Benegas, contó alguna vez que su “único problema en los 10 años de trabajo con la familia fue que dos veces por semana me llamaban a mi casa a las 2 o 3 de la mañana para controlar las temperaturas de las vasijas en fermentación y de los barriles donde se elaboraban los espumantes. Con linterna en mano íbamos con la familia y anotaba con precisión las temperaturas y presiones, mientras Don Federico planeaba los trabajos a realizar durante el día.”.

2.5.- Emprendedor: Víctor E. Navajas Centeno

2.5.1.- Las Marías: El legado jesuita

La tradicional y reconocida empresa de Gobernador Virasoro, Corrientes, conmemora la fecha de la primera plantación de yerba mate, que luego dio origen a su actual complejo agro-industrial. La historia de Las Marías

comienza en tiempos muy lejanos, cuando los guaraníes dominaban la región y ocupaban estas tierras, a las que llamaban Umbú. Hacia 1911, don Adolfo Navajas Fernández Dos Santos, padre de don Víctor E. Navajas Centeno, había comenzado a construir la casa que hoy constituye el símbolo de Las Marías. Aunque don Adolfo nunca llegaría a habitar la casa, pues moriría antes de culminar la obra, con la flamante construcción, el cultivo de los primeros árboles del jardín y el tendido de los primitivos alambrados comenzaba una historia de la que hoy todos formamos parte.

Una idea clara y definida fue la que permitió el nacimiento de este proyecto. Como veremos, esa idea estuvo acompañada de confianza y seguridad, factores clave con los que debe contar un emprendedor, que siempre se respalda en sus propias convicciones y fortalezas.

Así, la viuda de don Alfonso, doña Concepción Centeno decide trasladarse a vivir al campo junto a sus cuatro hijos con el objetivo de obtener de la tierra una forma de vida. *Animarse* sería la palabra en la que se puede resumir el segundo factor de éxito de esa familia: desafiando las tradiciones, en 1912, esta mujer compró dos mil plantas de yerba y las plantó en esta estancia denominada “Las Marías”, aunque sin suerte, quedando, sin embargo, latente en la familia la simiente de aquello que se había intentado.

Fue tal vez esa experiencia la que marcó el camino que su hijo, Víctor Navajas Centeno, retomaría, hasta alcanzar el éxito en 1924. El 14 de septiembre de ese año, con tan sólo 22 años de edad y dos semanas antes de contraer matrimonio, le decía en una carta a María Silvia Artaza, su futura esposa: “compré un tanque por \$140 a pagar sin apuro y como fuera, así ya tenemos para el cuarto de baño... y para el vivero. *En este momento tengo a toda la gente plantando yerba, falta no más que Dios me ayude, pues todas las condiciones son favorables*”.

Don Víctor E. Navajas Centeno, fundador e inspirador de la Empresa, fue en estas tierras un pionero en la valorización de la transformación profunda del pensamiento como base para un desarrollo sostenido. Y como su principio fundamental era el de que nada puede hacerse sin el hombre, trató de crear un capital humano, lo cual requería una inversión a largo plazo. Por eso, Las Marías, como parte fundamental de su evolución como empresa exitosa, desde

sus comienzos tuvo una participación activa en la creación de bienestar, y en la realización y el desarrollo humano de su región.

Al compás del empeño e inteligencia notables de aquel hombre, en pocos años, las plantaciones se convirtieron en yerbas excelentes. Don Víctor decidió volver a desafiar al sentido común, proponiéndose, al terminar de elaborarla, también envasar su yerba en origen. ¿Una industria en el medio de la nada?, ¿una producción integrada que consiguiera controlar la calidad desde la propia germinación de las plantas hasta la misma mesa del consumidor? “Taragüi”, la prueba viva de que no eran ideas solamente, en poco tiempo disputó por un lugar en un competitivo mercado y, con el transcurso del tiempo, se puso a la vanguardia de su categoría.

En vez de recalar en aguas tranquilas y detenerse a disfrutar el merecido premio que recibía su acierto, Víctor Navajas Centeno prefirió disfrutar, sí, pero no detenerse. En la década de 1940 consolidó su posición, completó su familia con el nacimiento de su cuarto hijo y asumió con la sociedad el compromiso que la “nobleza obliga”, compartiendo los beneficios del progreso con los trabajadores que lo ayudaban en su empresa. Mucho antes que la ley lo garantizara, Las Marías ofrecía el aguinaldo y las vacaciones pagas a su gente, así como les aseguraba a sus familias una vivienda digna, educación (con la creación de la primera escuela de la zona) y salud (con la instalación de un Servicio Médico dentro del establecimiento).

Coincidiendo con la incorporación de su cuarto hijo a la empresa, en la década de 1960, Don Víctor Navajas decidió retirarse. Tomó la ganadería, actividad originaria del establecimiento, como ocupación, desarrollando, con el asesoramiento experto del segundo de sus hijos, los primeros rudimentos de una ganadería intensiva.

El caso de Las Marías nos muestra una vez más que el espíritu emprendedor va más allá de la reducción de errores, de la determinación de la rentabilidad del negocio, de la estimación de ingresos y egresos, de los planes de marketing; ante todo está íntimamente ligado con un sueño, con la visión de lo que el futuro puede llegar a ser. La determinación, esta capacidad de no rendirse y de comprometerse con el negocio, será fundamental en todo emprendimiento, del mismo modo que la devoción.

2.6.- Emprendedores: Miguel y Nicolás Mihanovich

2.6.1.- La Sud Atlántica: la Marina Mercante Argentina bajo el sello “M”

Como en muchos casos la historia de los hermanos Mihanovich comienza con un sueño que supo hacerse realidad. Nicolás Mihanovich comenzó su carrera en la industria naviera ofreciendo servicios de transporte de pasajeros. Fue así como en uno de estos viajes soñó que las aguas grises del estuario eran azuzadas en todas direcciones por grandes barcos, en cuyas chimeneas se leía la letra M.. Con voluntad férrea y mucho trabajo, los dos hermanos, al cabo de los años, transformaron su sueño en realidad, echando los sólidos cimientos de lo que es hoy la flota mercante argentina.

Los hermanos, nacidos ambos en Croacia, comienzan a trabajar en la Argentina en 1874. El mayor de ellos, Nicolás, logró en sus inicios forjar una pequeña empresa con un barco a vapor que unía el trayecto Buenos Aires-Bahía Blanca, trayecto que le permitió a Miguel aprender, con el sudor del esfuerzo, las características del negocio. En 1889, creó la compañía de navegación La Sud Atlántica, dedicada al tráfico entre Buenos Aires, Bahía Blanca y Patagones, que constituye la línea argentina más antigua de cabotajes fuera del estuario del Río de la Plata. En 1907, esta compañía construyó un importante muelle en Carmen de Patagones y pocos años después contaba con nueve vapores, dieciocho lanchas y dos remolcadores.

Esta compañía contribuyó mucho al progreso de la Patagonia, estableciendo los primeros servicios regulares entre la metrópoli argentina y las regiones patagónicas. En 1909, La Sud Atlántica se transformó en sociedad anónima, realizando los primeros servicios argentinos de transporte de pasajeros y carga hasta Río Grande y Porto Alegre, en el sur del Brasil. Suyos eran también los primeros barcos argentinos que llevaban cargas de trigo y harina hasta Río de Janeiro y volvían con el cargamento de yerba mate, maderas y bananas.

En octubre del año 1918, Nicolás Mihanovich se retira de los negocios y vende sus acciones. Hombre forjado en el trabajo, gratificaba generosamente a su personal, por lo que, al vender la compañía de vapores, repartió entre sus

empleados y tripulantes una importante suma en concepto de premios y retribuciones extraordinarias. En esa época, la compañía naviera que había fundado y desarrollado era dueña también de varios buques de ultramar. El personal estaba integrado por 5000 tripulantes y empleados, en su mayoría oriundos de Dalmacia, provincia croata del Adriático. Mihanovich los tomaba porque eran diestros y hábiles marineros, hombres laboriosos, emprendedores. Poco después, a mediados del año 1920, Miguel Mihanovich también cede todas sus acciones a la Compañía Argentina de Navegación Nicolás Mihanovich y se retira de los negocios.

En la chimenea de todos los barcos figuraba la insignia de la compañía: una "M" sobre fondo rojo, tan conocida en el Plata. Se había cumplido, por fin, aquel sueño juvenil de Nicolás Mihanovich, que él, ya anciano, solía contarles a sus nietos.

En síntesis, los hermanos Mihanovich fueron trabajadores infatigables, emprendedores, verdaderos pioneros. Fueron buenos patriotas croatas, que, a la vez, contribuyeron grandemente a forjar la Argentina: ellos honraron igualmente a su patria de origen y a su patria adoptiva.

2.7.- Emprendedores importantes en el desarrollo del país

2.7.1.- Un recorrido por los sueños argentinos: otros casos emblemáticos

La *familia Roberts* comenzó sus negocios gracias a los estrechos contactos paralelos que tenía con la casa Baring, en Londres y con la casa Morgan, en Nueva York, y terminó forjando un poderoso núcleo financiero. En enero de 1884, establecieron en Buenos Aires la Fábrica Argentina de Alpargatas. La planta asombró por su tamaño y su maquinaria importada, movida a vapor, que había sido diseñada especialmente en Gran Bretaña. En su origen ocupaba 300 operarios, que ya eran 530 en 1887. Estando la rama textil de la época compuesta por 61 talleres que daban trabajo, en conjunto, a 459 personas, es fácil ver el dominio de Alpargatas en dicho sector.

Alpargatas comenzó haciendo el calzado que la hizo famosa, pero muy pronto comenzó a diversificarse en otras actividades textiles. En 1891, inició la producción de hilo de atar y en 1893, ensayaba con telares destinados a

producir lona. En 1900, inició la importación de máquinas para procesar suelas y siete años después, trajo máquinas de última generación para fabricar calzado de cuero. La primitiva fábrica de Barracas se expandía continuamente para abarcar esas nuevas actividades. Alpargatas es hoy un símbolo de la industria textil argentina: no existe argentino que no haya tenido contacto con ella o que no recuerde una historia entrañable con algunos de sus productos.

Otro caso insoslayable es el del señor *Otto Bemberg*, quien, como muchos de nuestros emprendedores, llegó a la Argentina con ganas, con pasión, con los que apuntalar su bagaje de sueños. Se estableció en el país con la ayuda de sus padres, y creó una empresa que se dedicó a la importación de tejidos y a la exportación de granos, cueros, lana y charque. En 1860, asociado a capitales franceses, fundó la destilería de alcohol de grano Franco-Argentina en la localidad que hoy se conoce con el nombre de Guillermo E. Hudson. En 1899, fundó la Brasserie et Cervecerie Quilmes. El 31 de octubre de 1890, comenzó la producción y venta con la marca que rescataba la antigua denominación indígena de la localidad y que, con el transcurso del tiempo, se transformaría en sinónimo del producto: Quilmes.

El rápido crecimiento de la industria cervecera determinó que, en 1907, Bemberg comprara la Cervecería Schlau de Rosario para satisfacer la demanda de las nuevas zonas colonizadas. En 1908, participó en la formación de la sociedad Ferrocarril de Rosario a Puerto Belgrano, que concretó esa obra. En 1911, se hicieron los primeros ensayos de producción de cebada cervecera con semillas importadas, las que serían reemplazadas por variedades locales, evitándose así la importación de malta. Al año siguiente, fue adquirida la Cervecería Palermo. En 1917, se iniciaron las pruebas de malteado en la planta de Hudson, produciéndose la primera malta de cebada argentina. Al mismo tiempo, y con el fin de sustituir importaciones, se estableció en Quilmes la fábrica de tapas Corona. En 1915 y 1920, se construyeron las Cervecerías del Norte en Tucumán y de Los Andes en Mendoza, y se modernizó la Cervecería Palermo de Buenos Aires. En 1920 también, se fundó la Compañía Argentina de Levaduras S.A., primera fábrica en la Argentina dedicada a fabricación de levadura para panificación. Hoy Quilmes es considerada una de las empresas líderes en la industria cervecera de América Latina.

León Rigolleau, en los últimos años del siglo pasado, fundó el primer establecimiento de fabricación de vidrio. La anécdota dice que la industria del vidrio en la Argentina surgió de modo casual. Rigolleau, al frente de una próspera empresa de elaboración de tinta, debió en determinado momento enfrentar el grave problema de la escasez de frascos para envasar que sufría el mercado local. Advirtiendo que su importación encarecería mucho el producto, decidió encarar él mismo la elaboración de sus envases. La reconocida Cristalería Rigolleau se extendió pronto a la fabricación de vidrios planos.

En 1906, se trasladó a Berazategui, provincia de Buenos Aires y en 1908, abrió su capital accionario, cotizando desde entonces y hasta el presente en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Hacia el año 1962, el control del paquete accionario pasó a manos de Corning Glass Works (EE. UU.), líder mundial en tecnología de vidrios. En 1987, Rigolleau fue adquirida por el grupo Anmovi Anstal (Camilo Gancia). Finalmente, desde 1993 y hasta el presente, la mayor parte del paquete accionario pertenece a Industrias Integrales del Vidrio S.A., compuesta por algunos miembros de la familia Cattorini.

Bunge y Born, una empresa nacida al calor del comercio de granos en la década de 1870, fue dirigida, desde 1884, por Jorge Born, en estrecha relación con su cuñado Enresto Bunge, y se expandió a los más variados tipos de actividad. En 1898, adquirió un pequeño taller de hojalatería que se encargó de fabricar envases hasta convertirse en la empresa Centenera. El grupo instaló una fábrica de bolsas de yute para la cosecha que estaba entre las mayores del país y mantuvo un rol protagónico en ese sector durante más de medio siglo.

En 1901, se formó la Río de la Plata Flour Mills and Grains Elevators, que se instaló en Puerto Madero, con tres grandes silos e instalaciones que le permitirían moler hasta una décima parte del total del trigo cosechado en el país. Años más tarde, esa firma tomaría el nombre actual de Molinos Río de la Plata, que se inauguró en 1902. Se complementan estas actividades con importantes explotaciones de campos y estancias.

Se puede detectar, desde los orígenes de la empresa, una fuerte estrategia de búsqueda de diversificación en nuevos productos y nuevas

ofertas al mercado. Marcas como Vitina, Blancaflor, Delicia, son productos que forman parte de las casas de todas las familias argentinas y que establecen lazos afectivos que van más allá de las estrategias de marketing.

Ernesto Tornquist nació en Buenos Aires en 1842, en el seno de una familia de comerciantes relacionados con el exterior. Inicia sus actividades comerciales en una empresa de su padre, donde importaban productos. A los dieciséis años ya había logrado expandir considerablemente este negocio. A los 31 años, fundó Ernesto Tornquist y Cía., incrementando año tras año el volumen de sus negocios hasta llegar a acumular una de las mayores fortunas del país. Los títulos de Tornquist son abrumadores: socio en un frigorífico, forjador de Tamet, la mayor empresa metalúrgica de la Argentina, dueño de Ferrum, propietario de la primera refinería de azúcar del país y de un grupo de seis ingenios tucumanos, titular también del Banco Tornquist. La casa Tornquist fue un *holding* que, extrañamente, mantuvo e impuso su apellido a una institución exitosa.

Otro emprendedor que no puede faltar en esta recorrida es *Torcuato Di Tella*. SIAM, una de las empresas que marcaría rumbos en la historia de la rama metal mecánica, fue fundada en 1911 por este joven inmigrante italiano que, antes de cumplir los veinte años, ya estaba tan iluminado por sus sueños de grandeza que bautizó a su creación Sociedad Industrial Americana de Maquinarias, un nombre que nos da la medida de hasta dónde se extendían sus expectativas.

Di Tella desarrolló una máquina para amasar pan en el mismo momento en que un edicto municipal exigió la supresión del trabajo manual. La medida buscaba frenar los graves conflictos que se originaban en el sector y ofrecía un mercado estimado en 700 máquinas en la ciudad de Buenos Aires y quizás 5000 en todo el país. Eran dimensiones adecuadas para el rápido crecimiento del negocio que vio Di Tella. La primera venta (nueve máquinas) dio lugar a la capitalización de la empresa. A comienzos de la década del veinte, el taller era un “un gran cobertizo” de aspecto “confuso” que daba trabajo a 90 personas y vendía de 100 a 200 máquinas por año. La firma había llegado a exportar algunas a Brasil.

En 1923, Di Tella firmó un acuerdo en los EE. UU. para obtener la licencia necesaria para fabricar surtidores de nafta y, en 1926, logró otro

importante acuerdo con su amigo el general Mosconi, a la sazón presidente de YPF, para venderle 200 surtidores por mes. En 1928, decidió dar el gran salto y comprar diez hectáreas sobre el Riachuelo para construir una planta fabril nueva y más amplia destinada al desarrollo de sus actividades, ya que debido a una ley nacional de pesos y medidas que obligaba a cambiar todos los surtidores instalados en el país en un plazo de tres años, la demanda de YPF era mayor a la capacidad de producción de SIAM.

La *familia Demarchi* se nucleó en torno del Banco de Italia y Río de la Plata, y de diversas áreas comerciales. Sus relaciones con Italia le permitieron desarrollarse muy fuertemente en distintos sectores económicos: fueron fundadores del Banco de Italia y Río de la Plata, y de la Casa Bagley, a la que dieron gran impulso en el área de la fabricación de galletitas al asociarla a otras empresas del ramo que también controlaban, desarrollando, de este modo, una exitosa política de adquisición de nuevos negocios. Crearon también la Compañía General de Fósforos, una enorme empresa fabril, para incursionar luego en la producción de papel, la imprenta, el rubro textil y la química. Las relaciones familiares llevaron a varios de los integrantes de la familia a asumir cargos públicos políticos y de conducción empresarial, por ejemplo, al frente de la UIA.

Familias Posse, Nogués, Menéndez, Guzmán, Padilla y otras. Los líderes del sector azucarero eran dos docenas de propietarios de ingenios, cuyos nombres se perpetuaron a través de los años. Uno de sus lejanos precursores fue Juan Nogués, que, en 1830, comenzó con un moderno trapiche que se transformó en uno de los más importantes ingenios azucareros de la Argentina: el ingenio San Pablo. Estas familias poseían cerca de cien mil hectáreas cultivadas con caña, cuyo azúcar abastecía a todo el mercado nacional y hasta permitía encarar la exportación de volúmenes apreciables. A partir de 1876, en el sector de la industria azucarera, se instalaron dos docenas de ingenios equipados con modernos equipos importados de Gran Bretaña y Francia, los cuales transformaron en pocos años el panorama provincial. Allí donde apenas había algunas aldeas esparcidas entre pequeñas áreas de cultivo, se levantaron enormes instalaciones, cuyas elevadas chimeneas parecían vigías de la campiña circundante. Tucumán se convirtió, de la nada, en un gigantesco productor de azúcar que crecía a ritmo de vértigo. La

tendencia de producción fue de 40.000 toneladas en 1890 a 114 millones de toneladas en 1914.

3.- Conclusiones

Estos casos nos permiten ver por qué el espíritu emprendedor puede ser enseñado, puede ser fomentado, pero nunca a través de un método infalible. Es cierto que existe en toda persona una “capa” formada por aspectos técnicos fácilmente modificables y adquiribles, que tienen que ver con la formación y el aprendizaje educativo, por ejemplo, a la hora de aprender cómo desarrollar un plan de negocios. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar que existe en todo emprendedor una capa neuronal de talentos inmodificables que, sencillamente, se tienen o no se tienen. Son patrones inmodificables de la personalidad de cada uno, patrones recurrentes de pensamiento y de comportamiento, ligados con la carga genética y con la crianza de cada uno.

Entre estos dos extremos es donde debemos trabajar. El común denominador de los casos argentinos se centra en que estos emprendedores se han permitido soñar, en que supieron asumir un papel protagónico funcional al aprendizaje y al trabajo interno. Se enamoraron con pasión de su proyecto y se comprometieron incondicionalmente. Estas personas, estas familias, estos inmigrantes portadores de un equipaje admirable, supieron entre otras cosas:

1. Buscar constantemente oportunidades
2. Ser creativos e innovadores
3. Valorar la eficiencia y la calidad
4. Confiar en sí mismos y motivarse por los logros propios y ajenos
5. Ser organizados y planificadores
6. Ser capaces de encontrar apoyo entre quienes los rodeaban
7. Ser valientes pero calculando los riesgos
8. Ser persistentes y resistentes al fracaso
9. Afrontar los retos de manera positiva pero realista

Parece imposible reunir estas cualidades en una sola persona, pero todas surgen de la misma idea: tener pasión por lo que hacemos y creer en nuestros sueños. En consecuencia, podemos afirmar, en coincidencia con el pensador español Palom Izquierdo, que el emprendedor es un visionario, ya que sabe cómo generar nuevas expectativas, pero es también consciente de que estas ambiciosas ideas deben ser alcanzables. De nada le hubieran servido a la familia Benegas las ideas surgidas en el accidentado viaje que tuvo Tiburcio Benegas en su recorrido por los mares del Pacífico si ellas hubieran sido sólo la expresión de un deseo inalcanzable. Los líderes tienen la capacidad de medir el grado de concreción de sus sueños. Saben que pueden recurrir a métodos matemáticos, probabilísticos, estudios de mercado –que forman parte de la formación académica que creemos que deben tener los emprendedores -. Pero existe cierto caudal de “inteligencia”, de “talento”, que los lleva a actuar más allá de cualquier explicación que puedan otorgarles las ciencias.

Esto, sin lugar a dudas, está íntimamente ligado a la fe en sí mismos que poseen los emprendedores, pero, por sobre todo, a una fe que se basa en la “fe en la visión”. El emprendedor debe creer o no creer en las metas que se ha planteado: en ellos no existen los grises. El líder debe enamorarse de esa visión, porque será la única forma en que sus seguidores puedan amarla también; porque sólo el que cree es capaz de comprometerse consigo mismo. El buen líder emprende, intenta descubrir caminos nuevos, ya que nadie sigue a un líder que sigue las pisadas de los demás. Pero este líder que emprende, emprende con seguridad. Como lo afirmara Bernard Shaw, en el mundo sólo triunfa quien se levanta y busca a las circunstancias, y las crea si no las encuentra.

En síntesis, un emprendedor líder debe tener siempre la actitud de saber encontrar al genio que hay en cada uno de los integrantes de su equipo y generar el clima propicio para el desarrollo y el éxito de todos. Crear una empresa es más que una aventura o un sueño, es una opción de vida: quien se “atreve” a llevar a cabo su idea empresarial tiene un espíritu especial que debe cultivar y fortalecer. Para ser emprendedor no siempre hace falta una idea genial. Muchas veces basta con observar y saber encontrar los huecos donde

colocar nuestro negocio: todavía existen en nuestra sociedad necesidades y deseos que cubrir.

4.- Bibliografía

Leaning into the future “changing the way people change organizations”
Binney, George; Williams, Colin
London : N. Brealey, 1997.
ISBN 1-85788-083-8

Behavior in organizations “understanding and managing the human side of work”
Greenberg, Jerald; Baron, Robert A.
6th ed. -- New Jersey : Prentice Hall, 1997.
ISBN 0-13-521725-3

Administración del comportamiento organizacional “liderazgo situacional”
Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H.; Johnson, Dewey E
7a ed. -- México, D.F. : Prentice Hall, 1998.
ISBN 970-17-0136-4

Desafío del Liderazgo
Kouzes, James M.; Posner, Barry Z
Buenos Aires : Granica, 1999.
ISBN 950-641-243-X

Pensamiento lateral “manual de creatividad”
De Bono, Edward
Buenos Aires : Paidós, 1996.
ISBN 950-12-1005-7

Innovation “leadership strategies for the competitive edge”
Kuczmarski, Thomas D
Chicago : NTC Business : American Marketing Association, 1996.
ISBN 0-8442-3324-2

Transformational leader “the key to global competitiveness”
Tichy, Noel M.; Devanna, Mary Anne
New York : J. Wiley and Sons, 1990.
ISBN 0-471-12726-4

Management of organizational behavior
Wagner, John; Hollenbeck, John R.
2nd ed. -- New Jersey : Prentice Hall, 1995.
ISBN 0-13-124017-X

Management of organizational behavior
Wagner, John; Hollenbeck, John R.

**2nd ed. -- New Jersey : Prentice Hall, 1995.
ISBN 0-13-124017-X**

**Leadership
Emmett C. Murphy
New York : John Wiley & Sons Inc. 1997
ISBN 0-471-19327-5**

**El umbral de la metrópolis “Transformaciones técnicas y cultura de la modernización de Bs As.”
Jorge F. Liernur / Graciela Silvestri
Bs As Editorial Sudamericana**

**Vino y Pasión “La familia Benegas y el vino Argentino”
Fernando Vidal Buzzi
Bs As Editorial el Ateneo .- 2002
ISBN 950-02-8683-1**

**La industria que supimos conseguir
Jorge Schvarzer
Bs As. Editorial Planeta.- 1996
ISBN 950-742-690-6**

**El Espíritu Creativo
Daniel Goleman/ Paul Kaufman y Michel Ray
Bs As. Editorial Vergara .- 2000
ISBN 950-15-2086-2**

**Globalización desde Latinoamérica
Bernardo Kosacoff/ Jorge Forteza/ Maria Inés Barbero/ Alejandro Stengel
Bs. As. Editorial Mc Graw Hill .- 2001**

**La Navegación Mercante en el Río de la Plata
Ana Zaefferer de Goyeneche
Bs. As. Editorial EMECÉ .- 1987**

**Historia económica política y social de la Argentina “1880-2000”.
Mario Rapoport
Bs. As. Editorial Macchi .- 2000
ISBN 950-537-529-8**

Resumen del Trabajo “El espíritu emprendedor: cuando emprender tiene marca argentina”

En una sociedad que tiende a la universalización, la actitud abierta, la capacidad para tomar iniciativas y la creatividad son valores fundamentales tanto para el desarrollo profesional y personal, como para el progreso y el crecimiento de la sociedad en su conjunto.

Y es aquí donde, inevitablemente, surge la necesidad de preguntarnos si el espíritu emprendedor implica tan sólo una instancia de fascinación inicial con

un tema, o bien conlleva un proceso complejo que va más allá del amor inicial del que nace el empeño.

Sin embargo, este planteo no está libre de juicios o prejuicios que, latentes en la sociedad, accionan sobre nosotros. Muchas veces, el espíritu emprendedor se ve como algo misterioso, aparece como un atributo innato, como el título que sólo algunos pueden ostentar. Frases como “emprendedor se nace pero no se hace” han contribuido con esta “mística”, que gira en torno de lo que nosotros damos en llamar espíritu emprendedor.

Con todo, este concepto encierra una complejidad que va más allá de cualquier marco teórico, de cualquier fórmula mágica o análisis psicológico, ya que el espíritu no es otra cosa que el “hábito de la vida”. Alegría, responsabilidad y confianza serán algunos de los rasgos sobresalientes que lo definan.

Bajo un nuevo contexto, el siglo XXI se presenta como un desafío para los profesionales, ya que el espíritu emprendedor determinará las formas de pensar y de gestionar las entidades y las personas. Es por esto que ya no basta con conformarnos con frases vagas o amplias sino que debemos exigirnos definir con precisión qué entendemos por espíritu emprendedor.

Para comprender el “espíritu emprendedor” en este trabajo se ha analizado e investigado el comportamiento y las principales acciones de emprendedores relevantes y exitosos argentinos.

Así se pueden observar a emprendedores como F. Salvador Pagani bajo el título “De lo local al mundo: Arcor”; a José Biró, bajo el capítulo “Cuando buscar y hallar son algo más que simples palabras”; a Antonio Mastellone, en el capítulo denominado, “La Serenisima la verdad láctea”, a Tiburcio Benegas en el capítulo “Bodegas Trapiche: Los viñedos que vieron nacer a la zona vitivinícola”; al emprendedor Víctor Navajas Centeno, en el trabajo “Las Marías: El legado jesuita”; a Miguel y Nicolas Mihanovich, en el capítulo “La Sud Atlántica: la Marina Mercante Argentina bajo sello “M”, entre otros emprendedores analizados.

Estos casos nos permiten ver por qué el espíritu emprendedor puede ser enseñado, puede ser fomentado, pero nunca a través de un método infalible. Es cierto que existe en toda persona una “capa” formada por aspectos técnicos fácilmente modificables y adquiribles, que tienen que ver con la formación y el aprendizaje educativo, por ejemplo, a la hora de aprender cómo desarrollar un plan de negocios. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar que existe en todo emprendedor una capa neuronal de talentos inmodificables que, sencillamente, se tienen o no se tienen. Son patrones inmodificables de la personalidad de cada uno, patrones recurrentes de pensamiento y de comportamiento, ligados con la carga genética y con la crianza de cada uno.

Entre estos dos extremos es donde debemos trabajar. El común denominador de los casos argentinos se centra en que estos emprendedores se han permitido soñar, en que supieron asumir un papel protagónico funcional al aprendizaje y al trabajo interno. Se enamoraron con pasión de su proyecto y se comprometieron incondicionalmente.

Estas personas, estas familias, estos inmigrantes portadores de un equipaje admirable, supieron entre otras cosas:

1. Buscar constantemente oportunidades
2. Ser creativos e innovadores
3. Valorar la eficiencia y la calidad

4. Confiar en sí mismos y motivarse por los logros propios y ajenos
5. Ser organizados y planificadores
6. Ser capaces de encontrar apoyo entre quienes los rodeaban
7. Ser valientes pero calculando los riesgos
8. Ser persistentes y resistentes al fracaso
9. Afrontar los retos de manera positiva pero realista

Parece imposible reunir estas cualidades en una sola persona, pero todas surgen de la misma idea: tener pasión por lo que hacemos y creer en nuestros sueños. En consecuencia, podemos afirmar, en coincidencia con el pensador español Palom Izquierdo, que el emprendedor es un visionario, ya que sabe cómo generar nuevas expectativas, pero es también consciente de que estas ambiciosas ideas deben ser alcanzables. De nada le hubieran servido a la familia Benegas las ideas surgidas en el accidentado viaje que tuvo Tiburcio Benegas en su recorrido por los mares del Pacífico si ellas hubieran sido sólo la expresión de un deseo inalcanzable.

Los líderes tienen la capacidad de medir el grado de concreción de sus sueños. Saben que pueden recurrir a métodos matemáticos, probabilísticos, estudios de mercado –que forman parte de la formación académica que creemos que deben tener los emprendedores -. Pero existe cierto caudal de “inteligencia”, de “talento”, que los lleva a actuar más allá de cualquier explicación que puedan otorgarles las ciencias.

Esto, sin lugar a dudas, está íntimamente ligado a la fe en sí mismos que poseen los emprendedores, pero, por sobre todo, a una fe que se basa en la “fe en la visión”. El emprendedor debe creer o no creer en las metas que se ha planteado: en ellos no existen los grises. El líder debe enamorarse de esa visión, porque será la única forma en que sus seguidores puedan amarla también; porque sólo el que cree es capaz de comprometerse consigo mismo. El buen líder emprende, intenta descubrir caminos nuevos, ya que nadie sigue a un líder que sigue las pisadas de los demás. Pero este líder que emprende, emprende con seguridad.

En síntesis, un emprendedor líder debe tener siempre la actitud de saber encontrar al genio que hay en cada uno de los integrantes de su equipo y generar el clima propicio para el desarrollo y el éxito de todos. Crear una empresa es más que una aventura o un sueño, es una opción de vida: quien se “atreve” a llevar a cabo su idea empresarial tiene un espíritu especial que debe cultivar y fortalecer. Para ser emprendedor no siempre hace falta una idea genial. Muchas veces basta con observar y saber encontrar los huecos donde colocar nuestro negocio: todavía existen en nuestra sociedad necesidades y deseos por cubrir.

Víctor Sarasqueta