

La ignorada clase media del emprendimiento. Por Gonzalo Jiménez

CEO Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC

Las instituciones deben aprender que no se trata solo de arrojar dinero como fertilizante a los emprendedores, si no de ayudar a que adquieran las capacidades necesarias para la toma de decisiones, de trabajar con aliados y desarrollar la interacción con terceros, entregando nuevas herramientas innovadoras.

Así como con la clase media, en la vida empresarial, es decir, en el mercado, el abandono del Estado es un sentir generalizado. Ambos comparten, también, ser los principales motores del desarrollo de las sociedades en las últimas décadas y, sin embargo, la proporcionalidad en los esfuerzos públicos sigue muy al debe y se hace más evidente cuando el crecimiento y los indicadores macroeconómicos están a la baja y se desatan las crisis a nivel de empleo y bienestar.

Para entender los errores que estamos cometiendo, los invito a imaginar dos líneas y pensar en una curva de crecimiento y desarrollo de empresas. En ella, hay dos ejes, uno vertical y otro horizontal. En este último dejaremos el tamaño de los emprendimientos y, por otro lado, en el primero, debemos visualizar la cantidad de emprendimientos. La curva resultante refleja una especie de L, con una muy leve curva, porque tendremos muchos emprendimientos muy pequeños, de poco tamaño, y tendremos otros, muy pocos, de mayor o gran escala.

Ese es el reflejo de las políticas tradicionales, de la miopía de los agentes estatales hacia quienes emprenden, porque, así como se nos olvida la clase media trabajadora, se nos olvida, también, la clase media emprendedora. De aquellas firmas que cuentan con 5 a 300 colaboradores, que según algunos [estudios](#) internacionales representan la base del empleo cuando logran superar los 16 años de existencia. La curva muestra que el dinero fiscal va a muchos emprendimientos muy pequeños y, al mismo tiempo, los recursos de privados o de los capitalistas de riesgos van a la otra punta, a muy pocos emprendimientos, de alta facturación. Los que quedan en la mitad del trazado padecen el síndrome del hijo del medio, con atenciones insuficientes por parte del papá Estado y los tíos ricos.

Esta dinámica no solo fomenta seguir beneficiando a los más grandes, dentro de los márgenes de la clase media emprendedora, sino que crea estándares más inalcanzables para los más pequeños, que probablemente tengan que contentarse con el estado subsidiario para subsistir. Al medio, los que queden, no tendrán cabida ni para recibir del fisco ni de los grandes financistas. El desafío real está en mejorar las condiciones que enfrenta esa base emprendedora de múltiples emprendimientos de tamaño mediano, estimulando su perdurabilidad y un cierto crecimiento para mantener los niveles de empleo y la sustentabilidad del tejido productivo nacional. Si cambiamos el foco, como país, podríamos ser capaces de tener mayores emprendimientos intermedios y propender a su crecimiento, para que persistan y algunos de ellos se conviertan en grandes. Las fórmulas que vemos hoy propician el estancamiento de los medianos, la mera sobrevivencia de los pequeños y la concentración de las apuestas privadas en los más grandes.

El enfoque principal tanto del Estado como del mercado es que las pymes solo funcionan inyectándoles recursos. Pero existen otras fórmulas, otras vías para lograr ese objetivo, especialmente cuando los países han caído en crisis y no ven fórmulas de salida. La educación de los emprendedores es clave. Contribuir a una mejora de sus métodos de emprendimiento, una mirada renovada para un mayor desarrollo de sus negocios; nuevas herramientas de liderazgo y habilidades para actuar en un mundo de incertidumbres permanentes.

Así como en el siglo XIX apareció con fuerza la invención, en el siglo XXI debemos ser capaces de instalar a éste como el siglo de la innovación. El método científico ha sido fundamental para el desarrollo de la ciencia. Hoy, en el ámbito empresarial, debemos ser capaces de dejar en manos de los emprendedores un método poderoso, que no fue inventado, sino descubierto a partir de la práctica por Herbert Simon (Premio Nobel de Economía) y Saras Sarasvathy, llamado *Effectuation*.

Se construyó observando la toma de decisiones y acciones de los emprendedores más expertos del mundo. De ese ejercicio, finalmente esta dupla recogió las experiencias de 27 líderes empresariales, todos con ventas sobre los 200 millones de dólares anuales y hasta varios billones, que, en promedio, entre éxitos y fracasos, sumaban 7 emprendimientos, de 10 o más años hasta llegar a su listado (IPO) en Bolsa.

Este método ha revolucionado la forma de entender el emprendimiento. Parte combatiendo la idea de los recursos escasos, al contraponerlo con el "pájaro en mano", los medios propios. Sarasvathy sostiene, que los medios del emprendedor son infinitos: mis redes, mis pasiones, mi identidad, constituyen insumos esenciales y, en la medida que más desarrollo esas capacidades, más se potencian y entramos en una lógica de abundancia.

El segundo principio se refiere al criterio de toma de decisiones. Los expertos en vez de intentar optar según el retorno esperado, definen "la pérdida aceptable", es decir cuánto están dispuestos a apostar, que puede llegar a ser cero, de manera que, aunque no tengamos éxito, haya valido la pena el esfuerzo y nos encontremos mejor que en un inicio, ya sea en información, conocimiento y experiencia.

Acto seguido, para controlar en vez de predecir, se requiere trabajar con otros, en una lógica de co-construcción. En vez de casarme con la persona perfecta de libro, me uno con aquellos que me quieran y a los que yo quiera, formando un heterogéneo mosaico de aliados, con ganas de forjar una nueva realidad.

Los emprendedores expertos abrazan las contingencias. Si la vida te da limones, los emprendedores expertos hacen limonadas, pues saben que las sorpresas traen nuevos medios y recursos. La pandemia nos trajo el don de la ubicuidad laboral y los que han (hemos) abrazado profesionalmente la virtualidad han salido ganando, mucho más allá de lo que podrían haber predicho en su mejor business plan.

Por último, el principio del piloto de avión implica que ya no tratamos de predecir, sino de controlar lo que podamos. Los emprendedores expertos, en efecto, no hacen estudios de mercado porque llegaron a la conclusión que es una pérdida de tiempo y energía. Prefieren controlar, tal como lo hacen los diseñadores más exitosos, que imponen la moda mediante fructíferas alianzas con poderosos influencers.

Instituciones como Fundación Chile, Corfo, Start Up Chile y tantas otras, que están haciendo un tremendo esfuerzo por apoyar y fomentar el emprendimiento, debieran considerar enseñar este modelo de pensamiento llamado Effectuation. Entender que no se trata solo de arrojar dinero como fertilizante a los emprendedores, si no de contribuir a que adquieran las capacidades necesarias para la toma de decisiones, del trabajo con aliados e interacción con terceros, para brindarles nuevas herramientas innovadoras.

En momentos en que las crisis se originan en fenómenos hasta hace poco impensados y persisten más allá de nuestros cálculos; en que los ciclos negativos varían en sus trayectorias, impacto y extensión, relevar la importancia que merece la clase media emprendedora, entregándoles mejores condiciones para dejar de ser los grandes olvidados, suena a receta no solo posible, sino que altamente prodigiosa para sustentar el esquivo desarrollo económico y el bienestar social.