

## · herramientas para emprender · romper el piloto automático

Una de las premisas del Centro de Innovación y Emprendimientos de la universidad ORT que coordina el licenciado Enrique Topolansky, es la frase de Albert Einstein: "si hago todos los días lo mismo, ¿cómo espero resultados diferentes?".

El objetivo es romper el piloto automático, ver donde otros no ven, que requiere, en su base, promover la actitud emprendedora. "Cuando empezamos queríamos terminar lanzando emprendedores empresariales, pero fuimos descubriendo que lo más importante es la actitud emprendedora. Teniendo esa actitud, el joven decide lo que quiere ser, empleados emprendedores, emprendedores sociales o empresarios: ahí está la transformación, cada uno persiguiendo su sueño".



"El uruguayo sigue siendo poco emprendedor, pero hay un subgrupo de gente con educación universitaria que está logrando resultados equivalentes a los que se logran en Silicon Valley, de cumplir sus sueños, algo que también está consolidado en la ORT", afirma Enrique Topolansky, coordinador del Centro de Innovación y Emprendimientos (CIE). "La cultura emprendedora de un país es lo que nos diferencia, es lo que hace que Uruguay esté más allá de lo que es exportación de ganado y cereales y logre exportar conocimiento e innovación".

El proceso que coordina Topolansky comenzó en 1997 "cuando nos dimos cuenta que para que nuestros alumnos tuvieran mejor calidad

de trabajo y lograran ser profesionales que aporten valor a la empresa y no consumidores de trabajo, había que cambiar la actitud. La gran mayoría de los alumnos tenía una actitud pasiva, y queríamos que fueran proactivos, agregando valor a la empresa, ese fue el disparador. Empezamos a trabajar en talleres de empleo, donde les preguntábamos a los alumnos qué hacían para conseguir insertarse laboralmente, y la mayoría respondía que esperaban que saliera algo en el Gallito Luis. Entonces les preguntábamos si sabían cuáles eran las empresas más interesantes del país, y ellos no lo sabían, o sea había un divorcio entre la universidad, la sociedad y la empresa. Por eso empezamos a establecer vínculos, por ejemplo hicimos acciones como disponer que nadie se



puede graduar en la ORT si no trabaja el fin de carrera con una empresa, en otras palabras sacamos a los alumnos de la burbuja de cristal".

A la vez, a través de la vinculación con la empresa, esta empieza a advertir conocimientos que le pueden ser útiles y se va construyendo un puente de confianza contracultural en Uruguay. "Si salto de esa época al presente, hoy tenemos más proyectos que los que podemos atender trabajando con las empresas".

### - ensayo y error

Para llegar a la situación de hoy se vivieron experiencias de ensayo y error. "Cuando en el año 2000, junto con el Latu creamos Ingenio, la primera incubadora de base tecnológica copiando a Silicon Valley, imaginábamos que, por el solo hecho de hacerlo, sería un lugar donde llegaría gente con ideas, pero después descubrimos que habíamos puesto la carreta delante de los bueyes, porque todavía no estaba el ecosistema emprendedor para que la gente acudiera a un lugar como ese. Pusimos un aviso y nos sentamos pasivamente a esperar que vinieran, que era actuar justamente contra lo que nosotros predicábamos. Fue una gran desilusión. Éramos tan ingenuos, que pensábamos que las diez plazas que teníamos no darían abasto, pero en verdad no vino nadie. Entonces cambiamos la estrategia y empezamos a 'evangelizar', a trabajar universidad por universidad para intentar lograr que la idea prendiera, fui a dar charlas a todas las universidades, porque en el directorio de Ingenia había gente de todas las universidades. En las charlas lo que repetía era la importancia de poder llevar un sueño adelante".

Al mismo tiempo, relata Topolansky, "en esos primeros tiempos nos dimos cuenta que había una brecha inmensa entre la universidad y las empresas. Para que un alumno con una idea llegara a la incubadora faltaba un espacio, porque el conocimiento teórico no era el mismo que se requiere en el emprendimiento. Entonces en ese momento, en el 2006, creamos el Centro de Emprendimientos Tecnológicos, una preincubadora donde nos dedicamos a construir ese puente, con el objetivo de orientar a los estudiantes para que desarrollen sus ideas en proyectos de negocios. La preincubadora era un espacio donde los estudiantes venían con una idea abstracta y la hacíamos aterrizar, para que advirtiera quién es su cliente, si la necesidad es real o la inventó".

El CIE surge en el 2009 consolidando estas diversas iniciativas de apoyo a emprendedores que la universidad venía impulsando desde hacía diez años. "Al día de hoy, recibimos

150 ideas al año, de las cuales elegimos 25. El mensaje es darwiniano, pero queremos que sobreviva el que aporta más valor, el que identifica una necesidad, entonces de 150 que se presentan elegimos a 25 y de 25 el promedio anual de supervivencia es de seis empresas".

Para fomentar la actitud emprendedora en los jóvenes, el CIE desarrolla una serie de talleres, conferencias y actividades de vinculación, que estimulan la creatividad y permiten que cada vez sean más los jóvenes que presentan ideas de negocio. El CIE realiza cuatro convocatorias al año, para que los jóvenes que lo deseen presenten sus ideas. Para postular la idea al CIE, el equipo de emprendedores recibe apoyo para definir su modelo de negocio y preparar un "elevator pitch" que se presentará ante un comité de selección. Este comité integrado por representantes del sector académico y empresarial, decide cuáles de estas propuestas son aprobadas e ingresan a la preincubadora del CIE. Las propuestas que ingresan al CIE reciben apoyo para convertir su modelo de negocio en un emprendimiento. Al día de hoy 36 empresas están en el mercado de las ideas presentadas al CIE.

### - actitud emprendedora

"Cuando empezamos queríamos terminar lanzando emprendedores empresariales, pero fuimos descubriendo que lo más importante es la actitud emprendedora, sea o no sea empresario", explica Topolansky. "Teniendo actitud emprendedora, el joven decide lo







**...busquen el empleo perfecto donde se sientan alineados, ahí serán felices y ahí obtendrán su máximo potencial.**

El CIE forma actitud, "esto quiere decir, por ejemplo, que si voy a ser emprendedor social, debo saber que tengo de hacerlo sustentable, y de ese modo rompemos con algunos paradigmas del emprendedor social que tiene que ser pobre, que tiene que vivir de subsidios. Nosotros fomentamos todas las herramientas que conocemos del mundo empresarial a los emprendimientos sociales. El Grameen Bank de Bangladesh, de Mohamed Yunus, Premio Nobel de la Paz 2006, el llamado 'banco de los pobres', se dio cuenta que en India había gente que terminaba esclava por la dependencia económica, y con pequeños préstamos sociales sin contrato lograba emancipar a esa gente y que crecieran sus pequeñas empresas familiares. Un banco social que más que mirar qué tenés para responsabilizarte por la plata, te va a mirar 'por qué vas a hacer' y 'qué potencial tenés'".

Topolansky sostiene que "en la universidad intentamos que además de innovar para la parte de arriba de la pirámide social, los jóvenes sean capaces de innovar en la base de la pirámide, para lo que tenemos acuerdos con organizaciones como Socialab (ver revista EMPRESARIAL N°105, [www.acde.org.uy](http://www.acde.org.uy)). En el caso de Socialab, descubrimos que la universidad está acá arriba, en algo más abstracto, pero desconocíamos otras realidades, como las de los asentamientos, y esa gente que está metida en esas otras realidades, nos ayudan dándonos los inputs para que los alumnos puedan generar sus ideas de emprendimientos con esos clientes".

## **- empresas y emprendimientos**

que quiere ser, empleados emprendedores, emprendedores sociales o empresarios. El hilo común es la actitud proactiva: si es empleado, siente que es un proveedor que tiene clientes, que es capaz de estar preocupado por ver cómo sumar, cómo ser sinérgico, cómo hacer para que desde el lugar donde está, contribuya con esto con lo que se siente identificado".

El coordinador del CIE sostiene que "uno puede ser una boya que flota, o, por el contrario, formarse su destino. Quienes dicen 'Thanks God is Friday' no están felices donde están trabajando, entonces lo que les decimos es que busquen el empleo perfecto donde se sientan alineados, ahí serán felices y ahí obtendrán su máximo potencial".

Entre todos los aprendizajes por ensayo y error, uno clave fue diferenciar empresas y emprendimientos, destaca el coordinador del CIE. "Los modelos que se usan en el plan de negocios para empresas tradicionales no son útiles para muchos de estos emprendimientos: la empresa conoce su modelo de negocio, los servicios, sus clientes y a partir de ahí genera valor a la sociedad; el emprendedor surge de una idea, y a partir de ahí tiene que buscar un modelo de negocios, cómo es su cliente, cómo consume, por eso se equivoca mucho. No puede hacer un plan de cinco años, como las fórmulas tradicionales de administración, el flujo de fondos, el mercado, porque todavía no tiene mercado. Las herramientas clásicas de las empresas no funcionan en la primera etapa".



Topolansky destaca que en esta línea se mueven las escuelas modernas de pensamiento, Alexander Osterwalder, Lean Startup, los nuevos modelos de negocios, "toda una nueva literatura que habla del modelado de negocio, equivocarse, cambiar; el emprendimiento necesita explorar, la empresa ejecutar bien".

El CIE ahora es transversal a todas las facultades de la universidad ORT, "o sea que colaboramos para que chicos que estudian comunicación, o arquitectura, o lo que sea, tengan la misma actitud emprendedora, que esa sea la premisa de todos los docentes, funcionarios y alumnos, para que la ORT sea un ecosistema".

Entre las empresas que surgieron del CIE hay notorios casos de éxito. "Me hacen sentir gigante estos gurises cuando salen adelante, el cambio cultural se logra cuando otro distinto a vos logró incorporar alguna de estas vivencias".

A eso se agrega otro cambio cultural, "porque las nuevas generaciones de emprendedores son colaborativas. Antes si preguntabas detalles del negocio a otra persona, lo ocultaba, no lo explicaba, lo escondía. La nueva generación colabora, ayuda, porque piensa en el mundo global, y la ventaja competitiva no está en levantar barreras sino moverse un paso adelante. Mejorar todos los días un poquito".

### - ayudar a transformarse

"En todos estos años he aprendido a observar. Advierto personas que tienen la fibra emprendedora y otras que no, pero si no la tiene hay que ayudarlo a que la tenga, uno puede transformarse en lo que quiera, siempre somos dinámicos y podemos transformarnos, o sea si no tiene la actitud y desea tenerla, lo



logrará", afirma Enrique Topolansky.

Para eso empezaron un proceso de entrenamiento "al estilo deportista", sostiene. "Uno de los activos que tenemos es la metodología 'inside out', de adentro afuera, esta metodología es para cualquier alumno o egresado de la universidad pero también son abiertos a cualquiera".

Se trata de una metodología de autodesarrollo, donde la primera etapa es el autoconocimiento y el crecimiento: "qué quiero ser, en qué soy bueno, qué oportunidades veo". Como él lo indica, es una metodología inventada, que va desde la persona al sueño. Está basada en talleres, el primero de los cuales se llama "Adn emprendedor", donde se busca que el alumno mire hacia adentro y descubra su adn emprendedor, "porque todo ser humano tiene el potencial de ser fabuloso, y lo que hay que lograr es ayudar a detrabarlo, 'soy





partero de las ideas', como decía Sócrates. Les doy herramientas para que después sigan trabajando. El taller es sin garantía".

A partir de ahí "nos movemos a lo que tiene que ver con generación de ideas, es una forma de pensar y de actuar, que se resume es la frase de Einstein, 'si hago todos los días lo mismo ¿cómo espero resultados diferentes?'. El objetivo es romper el piloto automático, ver donde otros no ven, ver más allá de sus narices".

La tercera etapa "es lo que llamamos el modelado de negocio, si rompo el piloto automático y detecto necesidades, cómo agrego valor. No nos quedemos en las formas tradicionales de transacciones, 'te doy y me pagás', no nos limitamos a estas formas que no varían mucho del trueque. El modelo apunta a entender las nuevas economías, las oportunidades que surgen con nuevas herramientas, todo el taller te abre una ventana al mundo de las nuevas tendencias".

Y el cuarto taller "es el de liderazgo, es central, porque apunta a cómo hacés para convertirte en imán, para buscar los recursos necesarios, y el principal secreto es la pasión, es ser creíble, y la pasión que demostrarás en lo que hacés. Cuando sabés de algo pero no lo dominás y no lo transmitís, la gente no se te acerca, no generás la energía, Liderarte es el proceso de empoderar al emprendedor para ser un imán para los recursos y para lo más valioso, la gente y las interconexiones", culmina.

## • mitos a romper

En Uruguay hay muchos paradigmas o mitos que deben romperse, afirma Enrique Topolansky. "Mucha gente dice 'qué suertudo fulano'. No existe la suerte, existe el trabajo deliberado y sistemático en pro de una idea".

Otro mito a romper es que si el otro crece, yo pierdo. "Cuando se dice 'yo no quiero que crezcan mucho los que están alrededor porque me hacen sombra', en realidad es al revés, si ellos crecen, todos crecemos".

Otro mito a romper "es la forma en que educamos, porque educamos para formar empleados y no para que la gente disfrute la vida y desarrolle su máximo potencial. Hay que lograr que los alumnos cuestionen más, se pregunten, se desafíen. En la educación hay un cambio en las tecnologías, pero esto no pasa por poner proyectores y computadoras, sino actualizar la manera en que enseñamos. Se habla de reformar los planes de estudio pero poco se dice del cómo enseñamos, porque los mismos conceptos pueden transmitirse de otra manera. A modo de ejemplo se puede usar el video, cursos masivos on line, lo que ya es una tendencia del mundo que se da cuenta que el lenguaje de la juventud es multimedia, hoy por hoy los alumnos pasan más horas surfando en Internet y viendo videos, el desafío entonces es que, como son de mala calidad, cómo hacer para que esos videos sean de buena calidad".

Para el coordinador del CIE, estos contenidos multimedia logran que los mismos alumnos que no pueden estar 45 minutos escuchando al profesor, con videos cortos, bien armados y pedagógicos, pueden estar tres horas seguidas focalizados. "No es que no puede estar mucho tiempo estudiando, lo que pasa es que le hablamos en alemán y ellos escuchan español: lo que ha cambiado es la forma de aprender".

Otro mito a romper, sostiene, "es el que dice que no emprende porque no tiene plata. Mi respuesta es: 'pensás como un empleado, querés que alguien pague la aventura que vas a tener'. Además nunca hubo en Uruguay, como hoy, tanto dinero a disposición de los emprendedores, empezando por la Anii. Este mito está vinculado con que nos tienen que dar todo, pero ¿qué damos a cambio?".

" 'Yo no emprendo porque no tengo una idea' es un mito que odio. La idea no garantiza nada, lo que garantiza el éxito es la persona y el equipo", afirma.

Otro mito a romper, sostiene, es cómo penalizamos el fracaso: "en Uruguay el que



**El emprendedor no es el que tiene oportunidades sino el que genera oportunidades.**



fracasó 'es un leproso', 'no te juntes con él porque es contagioso', cuando en realidad el fracaso es una oportunidad de aprendizaje. Además hay dos tipos de fracaso: el fracaso digno y el que fracasa por vago. El digno se jugó todo, dio el máximo y no llegó, pero aprendió algo. No solo no hay que esconder el fracaso digno, sino que hay que contarlo. El tamaño de nuestro país tiene, como se sabe, ventajas y desventajas. Entre las desventajas es que se cree que si uno fracasa, todo el mundo se entera, entonces la percepción del riesgo es más grande. 'Si me arriesgo y daño mi reputación, ¿quién me contrata después?'. Hay que romper ese paradigma. Hay que fracasar, hay que tener licencia para experimentar".

Otro mito vinculado con la escala país, "es que pensamos en chiquito, pensamos en el proyectito, la casita, el autito, y lo que tenemos que lograr es mirar globalmente. Y entre otras cosas esto se logra con muchos intercambios. Si queremos que Uruguay se inserte en el mundo, es necesario promover más intercambios, que más gente venga a Uruguay y más uruguayos vayan al mundo. Porque de ese modo, a pequeña escala, vamos generando los puentes de confianza".

A la vez, Topolansky reconoce que hay un cambio de clima en torno al emprendedurismo en Uruguay. Un ejemplo, para él, es que una murga, como es el caso de Cayó la cabra, en

un cuplé habla de los emprendedores, donde dice que el emprendedor es el que tiene plata, es el que tiene oportunidades. "Es importante que el tema esté, aunque falte información, porque en verdad el emprendedor no es el que tiene oportunidades sino el que genera oportunidades. Lo interesante es que el mensaje ya llegó a todos los niveles, incluso a la murga, que todavía visualiza al emprendedor en forma parcial, lo ve como el que tiene todo, o sea ve el final de la película. Lo alucinante es que lo que está diciendo ese cuplé es que está bueno emprender, pero no es para mí. El desafío es que la murga también comprenda que todos tenemos la oportunidad de emprender".



**ACDE**