

Entrepreneur y Mercado

*Casos de Entrepreneurs Schumpeterianos**

Por Alejandro Gómez

INTRODUCCIÓN:

La figura del entrepreneur ha sido por lo general ignorada en los trabajos dedicados a explicar los motivos del crecimiento económico. Para los autores *mainstream*, el crecimiento no depende del empresario, sino de shocks tecnológicos, con los cual la figura de éstos no figura formalmente en su literatura. A su vez, en otras ramas del conocimiento como la historia, por lo general, cuando se los menciona se lo hace de modo negativo, haciendo hincapié en su costado especulador o el de explotador de los trabajadores. Por su parte, durante las últimas décadas, han proliferado una serie de trabajos relacionados con temas asociados al medio ambiente, en los que nuevamente aparece un enfoque negativo del empresario y sus empresas como principal causante de la contaminación.

En este trabajo se buscará resaltar, tomando como marco conceptual el análisis de Joseph Schumpeter, la figura de entrepreneurs que han contribuido no sólo al crecimiento económico, sino también a crear mejores condiciones de vida en las sociedades en las que sus actividades tienen lugar. En este sentido el entrepreneur además de crear riqueza, también libera el potencial individual de las personas para poder realizar más y mejores aportes a la comunidad en la que viven.¹

El enfoque que le daremos a la figura del entrepreneur en este trabajo no sólo está asociado con la maximización de beneficios, sino con las innovaciones y adelantos que introducen en el proceso económico, los cuales potencian las capacidades de otros sujetos en el proceso de mercado. Así las cosas, el entrepreneur al que hacemos referencia debe: primero, percibir y crear nuevas oportunidades económicas; segundo, introducir sus ideas e innovaciones en el

* Agradezco los comentarios y sugerencias de Nicolás Cachanosky para la realización de este trabajo.

¹ El lector seguramente podrá encontrar muchos de estos argumentos desarrollados con profusión en la obra de Israel Kirzner. Si bien no desconocemos la importancia e influencia de este autor en este campo, en este paper sólo nos concentraremos en el enfoque de Schumpeter.

mercado, enfrentando la incertidumbre que ello implica; y en tercer lugar, debe actuar en un marco libre entrada y salida, tanto de oferentes como demandantes de bienes y servicios, compitiendo abiertamente con todos ellos.²

La organización del artículo sigue el siguiente orden: en la primera parte se hará una síntesis conceptual de la función del entrepreneur en la visión de Schumpeter, y en la segunda, se analizarán algunos casos puntuales a manera de ejemplo, para ver cómo estos conceptos se ven reflejados en la práctica.

PRIMERA PARTE:

El Entrepreneur Schumpeteriano.

El capitalismo es un proceso evolutivo que nunca puede ser considerado en forma estática. En el mismo son las grandes empresas (aunque esto no excluye a emprendimientos o emprendedores medianos o pequeños, cuyo impacto social es más acotado en el tiempo y en el espacio geográfico) las que más contribuyen a mejorar las condiciones de los pobres, que suelen ser la mayor parte de la población. Esta tendencia al cambio permanente llega de la mano de los nuevos productos que se introducen en el mercado, los cuales se ven reflejados en los medios de transporte, en los nuevos métodos que se utilizan para producir y en las nuevas formas de organización empresarial, los que a su vez permiten crear nuevos mercados. Así las cosas, se opera un proceso de *destrucción creativa* que es esencial al capitalismo. Por este motivo, para poder tener una verdadera dimensión del fenómeno, el análisis del proceso debe hacerse a lo largo del tiempo, y no como si se tratara de una fotografía que se toma en un momento determinado de la historia.³

Aquellos que, como ocurre en la mayoría de los casos, sólo miran a las empresas que tienen una posición oligopólica en un sector del mercado, sólo están observando un momento como si se tratara de un proceso estático, sin tener en cuenta cómo fue el camino para que esas empresas llegaran a ocupar esa posición. Quienes encaran el análisis desde esa perspectiva, no tienen en cuenta

²Magnus Haneson: "Entrepreneurship: A weak link in the Welfare State?", *Industrial and Corporate Change* 14, nº 3, 2005. p. 3

³Joseph Schumpeter: *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York City: Harper Perennial Modern Thought, 2008. pp. 82-83

que las firmas siempre están compitiendo entre ellas, no sólo en cuanto al precio de los bienes que ofrecen en el mercado sino también en cuanto a las cambiantes preferencias de los consumidores y de los oferentes de los recursos que utilizan en su operatoria diaria.⁴

Pero el mercado se caracteriza por ofrecer condiciones cambiantes todo el tiempo, lo cual requiere por parte del emprendedor una clara capacidad de reacción si pretende seguir existiendo en el mismo. En este sentido, Schumpeter distingue dos tipos de reacción: la creativa y la adaptativa. Esta última, se presenta por lo general cuando las condiciones cambian y la respuesta a estos cambios implica una adaptación a las nuevas condiciones a través de acciones ya conocidas, por ejemplo si crece el volumen del mercado, la empresa reacciona incorporando más trabajadores y maquinarias, para seguir haciendo las cosas de la misma forma en la que se seguían haciendo. Por el contrario, una reacción es considerada como *creativa* cuando la respuesta no es previsible de antemano. Este tipo de respuesta abre el camino para toda una serie de cambios futuros no sólo económicos sino también sociales, disparando transformaciones posteriores que son difíciles de prever en el momento en que los cambios toman forma. Por último, es importante tener presente que la ocurrencia de este tipo de reacción *creativa*, suele estar condicionada en muchos casos por la existencia de determinada capacidad humana de calidad y de la existencia de patrones de comportamiento individuales que posibiliten la toma de decisiones y la puesta en práctica de acciones fuera de lo común en un momento determinado.⁵

Se puede afirmar que las respuestas adaptativas siguen la estela dejada por aquellos que han ofrecido respuestas creativas en algún momento. Por lo general, los que asumen el mayor riesgo son los que aportan respuestas creativas, mientras que aquellos que no quieren o no pueden hacer frente a la resistencia social y económica que se presenta ante la innovación prefieren adoptar respuestas adaptativas. De todos modos, ello no implica que estos *entrepreneurs adaptativos* no cumplan una función fundamental como es la de difundir las innovaciones introducidas por los *entrepreneurs creativos*. Es por

⁴Ibid., pp. 84-85

⁵Joseph Schumpeter: "The creative response in economic history". *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*. Edited by Richard Clemence. New Brunswick: Transaction Publishers, 2000. p. 222

ello que podemos afirmar que algunas empresas prefieren innovar mientras que otras prefieren imitar.

En su análisis del entrepreneur, Schumpeter también llama la atención sobre la diferencia que existe entre aquel que ejerce la función de entrepreneur y la de aquel que provee el capital para que el emprendimiento se lleve a la práctica. El autor sostiene que ambas funciones no son necesariamente ejercidas por la misma persona, aunque aclara que en muchos casos sí lo han sido. Esto se ha podido apreciar con mayor asiduidad hasta el primer cuarto del siglo XX, luego ha sido cada vez más notoria la separación entre entrepreneur y capitalista. Siguiendo con el análisis de las diferencias, Schumpeter también señala otra sustancial entre el entrepreneur y el inventor, ya que muchas veces suelen confundirse ambas funciones. En este sentido, el autor sostiene que el inventor es quien produce nuevas ideas, mientras que el entrepreneur es quien se encarga de ponerlas en práctica. Nuevamente, en muchas oportunidades encontramos a ambas funciones en la misma persona, aunque no necesariamente deben estar conectadas entre sí.⁶

Schumpeter clarifica el punto al sostener que el rol distintivo del entrepreneur es el de poner en práctica nuevas combinaciones de factores. En este sentido, sólo cuando pone en marcha este mecanismo de generar nuevas combinaciones cumple su función de entrepreneur. Por el contrario, cuando comienza a comportarse como empresario maximizador se aleja de su rol de entrepreneur. Por este motivo, resulta difícil encontrar personas que cumplan un rol de entrepreneur a lo largo de toda su vida activa.⁷

El entrepreneur es el que pone en práctica nuevas ideas que producen cambios inherentes al sistema capitalista. Pero, por lo general, estos cambios o nuevas ideas, en sus primeras etapas de implementación suelen ser rechazados por la mayoría de las personas. Es aquí donde se destaca la figura del entrepreneur ya que vendría a ser la persona cuya función es la de fijar o establecer nuevas

⁶Ibid., pp. 223-224

⁷Joseph Schumpeter: *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1951. pp. 77-78

tendencias a través de los nuevos métodos que promueve.⁸ En este sentido, se puede afirmar que el entrepreneur que decide hacer las cosas de una manera diferente suele nadar contra la corriente y debe enfrentar los obstáculos que se le presentan en el camino mientras persigue su intuición en la búsqueda de nuevas oportunidades, dado que, por lo general, la mayoría de las personas utiliza sus conocimientos ya adquiridos para llevar adelante sus actividades económicas.⁹

En este recorrido, el entrepreneur no es un ser que camina aislado, sino que está interactuando permanentemente con el mercado y con otros entrepreneurs. De hecho, el impacto que tiene la introducción de una innovación, no es una ganancia neta generada por un determinado entrepreneur en un sector específico, sino que a éstas hay que pensarlas como el resultado de los intentos que han realizado previamente otros emprendedores que han fracasado en su búsqueda. Además, hay que tener en cuenta que los éxitos de algunos entrepreneurs en de determinados sectores también generan nuevas oportunidades y beneficios para emprendedores que están trabajando otros ámbitos de la economía.¹⁰

Así las cosas, la función del entrepreneur es determinante en el proceso de creación de riqueza. Schumpeter destaca tres características de la función del entrepreneur: primero, los entrepreneurs deben estar dispuestos a asumir los costos de cometer más errores y de mayor magnitud que los riesgos que asumirían si continuaran haciendo las cosas de la manera habitual. Esta situación se genera porque a la hora de tomar decisiones el entrepreneur no cuenta con toda la información necesaria. De esta manera, su éxito dependerá de la intuición, de la capacidad que tenga para ver cosas o posibilidades que luego se terminan confirmando como ciertas, de su talento analítico y de su comprensión intelectual. Pero aún, contando con todas estas cualidades, sus acciones también lo pueden llevar al fracaso ya que el éxito nunca es seguro. La segunda característica que destaca Schumpeter, se relaciona con la peculiar psiquis del hombre de negocios, dispuesta desde el momento que decide hacer

⁸Schumpeter: "The creative response in economic history". p. 226

⁹Schumpeter: *The Theory of Economic Development*. P. 79

¹⁰Schumpeter: "The creative response in economic history". p. 228

las cosas de una forma diferente, a enfrentar las dificultades que tal decisión trae aparejada en las primeras etapas de su emprendimiento, sobre todo porque adoptar nuevas ideas o formas de hacer las cosas implica un gran consumo de energías que no se produciría si uno optara por seguir realizando las cosas de la manera tradicional. La tercera característica de la función del entrepreneur se asocia con la reacción social que se manifiesta en contra de aquellos que vienen a impulsar nuevas formas de hacer las cosas. Por lo general el entrepreneur se encuentra con impedimentos legales y políticos, así como con el rechazo social de los integrantes de los grupos ven a amenazadas sus posiciones y se resisten al cambio. Por este motivo, también es difícil que el entrepreneur encuentre cooperación en la consecución de su tarea.¹¹

En realidad, se trata de una función especial que pocos están dispuestos a asumir, ya que los cambios que promueven son profundos y significativos. Además, las transformaciones que promueven los entrepreneurs, ponen en crisis el sistema de acumulación de conocimiento existente hasta ese momento, el cual a su vez actúa como un simplificador de las tareas diarias que desarrollamos. Por este motivo, aquel que venga a promover cambios profundos en el sistema prevalente, encontrará una lógica resistencia de parte de aquellos que no sólo verán amenazada su posición de mercado sino que, también, por parte de los consumidores que en un principio deberán salir de su rutina diaria en la forma en la que hacen las cosas, debiendo adoptar un nuevo conjunto de conocimientos para llevar a cabo algo que venían haciendo de otra forma durante años. Es por ello que para romper la rutina e incorporar nuevos elementos se requiere de un alto grado de liderazgo que es característico de los entrepreneurs.¹²

Hasta acá hemos visto que el típico entrepreneur se destaca por su búsqueda permanente de cambios, que está dispuesto a romper con la tradición y la costumbre. Cabe preguntarse entonces, cuál es la motivación que lo impulsa a ello. ¿Existe solamente un objetivo económico detrás de su búsqueda permanente o hay algo más que lo lleva a emprender su aventura de descubrimiento? En este punto, Schumpeter señala que si su principal

¹¹Schumpeter: *The Theory of Economic Development*. pp. 85-87

¹²Ibid., pp. 81-84

motivación fuera sólo económica, entonces el entrepreneur se retiraría luego de obtener cierto grado de éxito. Pero el autor sostiene que en realidad los entrepreneurs suelen retirarse sólo cuando se quedan sin energía para seguir impulsando cambios. En realidad, Schumpeter identifica otras motivaciones, más allá de las económicas, por parte de los entrepreneurs, como ser búsqueda del placer hedonista, el deseo de conquista y el exhibicionismo personal, en realidad, se podría decir que las motivaciones son varias y no sólo económicas, aunque en el mundo de los negocios el éxito de sus acciones o el resultado de sus objetivos personales se terminan traduciendo en el éxito económico de las empresas que brindan sus productos o servicios, aunque el verdadero placer del entrepreneur consista en crear algo nuevo que sea aceptado por el mercado.¹³

Curiosamente, el líder entrepreneur, no suele tener el mismo nivel de apoyo que tienen otros líderes (sociales, políticos, religiosos, deportivos, etc.), ya que el entrepreneur se manifiesta por medio de las nuevas formas de producción que introduce en el mercado. Su proceso de acercamiento a la gente es diferente al de los otros tipos de líderes. El entrepreneur convence de otra forma, a través de las nuevas posibilidades que crean los productos y servicios que ofrecen. Paradójicamente, aún cuando sus innovaciones terminan beneficiando al conjunto de los consumidores que adopta sus productos y servicios, el entrepreneur que los impulsa, por lo general no suele ser una persona popular en la sociedad en la que vive, ya que aún cuando tiene éxito es rechazado.¹⁴

Por último, es importante resaltar que en el modelo de entrepreneur *schumpeteriano* no se toma en consideración aquellos entrepreneurs no productivos o destructivos. Razón por la cual en su análisis no entran aquellos que utilizan sus cualidades emprendedoras para sacar ventajas derivadas de beneficios legales o de algún otro resquicio proveniente de su poder de lobby o de sus contactos políticos.

¹³Ibid., pp. 91-93

¹⁴Ibid., pp. 82

SEGUNDA PARTE:

Es oportuno recordar que para Schumpeter la innovación puede tomar diferentes formas, más allá de las meras mejoras en tecnología. Él las clasifica en cinco categorías: primero, la introducción de una nueva mercancía con la cual el consumidor no está familiarizado; segundo, puede ser la introducción de un nuevo método de producción, el cual no necesariamente debe implicar un descubrimiento absolutamente nuevo sino que puede ser la aplicación de procedimientos ya existentes pero en un nuevo sector o de una manera diferente; tercero, la apertura de un nuevo mercado en un país determinado sin importar que previamente ese mercado haya existido en otro lugar; cuarto, el descubrimiento de nuevas fuentes de suministro de materias primas o productos semi-elaborados; y quinto, la implementación de nuevas formas de organización administrativa que permita a las empresas obtener mayor eficiencia ya sea por un diseño interno más apropiado o por medio de la creación de un trust o función de empresas.¹⁵

A continuación expondremos algunos casos que pueden servir para ilustrar cómo actúa en la economía real el *entrepreneur schumpeteriano*. Para ello, tomaremos los conceptos teóricos vertidos en la primera parte de este trabajo e introduciremos casos prácticos de *entrepreneurs*. Como lógicamente muchos de los ejemplos cumplen con más de una de las características identificadas por Schumpeter, intentaremos poner en cada apartado aquellos ejemplos de *entrepreneurs* que sean más reconocidos por la característica a la que refiere el concepto teórico del que se trate. Así mismo, según el tema que se analice pondremos uno o más ejemplos, por ello el lector encontrará que en algunos apartados habrá más de un caso analizado.

¹⁵En William J. Baumol "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive." *The Journal of Political Economy* 98, no. 5, 1990, pp. 896-897

A. El carácter cambiante del mercado: Rockefeller.¹⁶

Uno de los errores más comunes que suele cometerse a la hora de analizar el éxito de los emprendedores suele estar asociado con ver solamente a las empresas que tienen una posición oligopólica en un sector del mercado, como si esa posición la ocuparan desde siempre y sin ningún costo asociado, sin tener en cuenta cómo fue el camino para que esas empresas llegaran a ocupar esa posición ni la dura competencia que debieron enfrentar en un mercado que experimenta cambios permanentes en las preferencias de los consumidores, así como en la oferta de recursos y tecnología.

Uno de los casos más notorios para ilustrar esta condición cambiante del mercado es el de John D. Rockefeller y su aporte en la industria petrolera. Si uno comenzara a analizar este caso tomando como punto de partida el año 1880, se podría apreciar que la Standard Oil producía el 85% del petróleo que se refinaba en todo el mundo y el 90% del petróleo que exportaba Estados Unidos. Seguramente esta visión estática de la performance de la empresa puede llevar a conclusiones equivocadas si dejáramos correr la película hacia atrás y hacia adelante. Si retrocedemos en el tiempo podremos encontrar a un joven Rockefeller formando parte de una sociedad comercial cuyo objetivo era comenzar con la arriesgada empresa de refinar petróleo en un sector caracterizado por el caos absoluto a comienzos de 1860, cuando los derivados del petróleo eran utilizados, casi exclusivamente, para iluminar y calentar las casas. Faltaban todavía casi cuarenta años para que la industria del automóvil tuviera su explosión de la mano de Henry Ford. Por otra parte, si avanzamos un par de años desde el momento que la Standard Oil tenía una posición dominante del 85% en el mercado de refinamiento de petróleo a nivel mundial, nos encontramos que la situación cambiaría drásticamente en 1883 cuando Rusia descubre una de las reservas más ricas de petróleo en Bakú (hoy capital de Azerbaiyán) la cual además contaba con fácil acceso al Mar Negro. Este acontecimiento provocó que en seis años el porcentaje de refinamiento de petróleo de la Standard Oil a nivel mundial pasara del 85% al 53%.

¹⁶Ver: Burton W. Folsom, Jr.; *The Myth of the Robber Barons. A New Look to the Rise of Big Business in America*. Herndon: Young America's Foundation, 1996, pp. 83-100 y de Daniel Gross: *Historias de Forbes. 15 relatos de empresarios que cambiaron la manera como vivimos y hacemos negocios hoy*. Bogotá: Editorial Norma, 1997, pp. 5-21

Lo que realmente permitió a Rockefeller convertirse en uno de los íconos más destacados del mundo de los negocios fue su búsqueda permanente de nuevas formas de hacer negocios. El punto de inflexión, como diría en su autobiografía, fue cuando notó que el negocio no estaba tanto en extraer y refinar petróleo, tarea en la que había mucha competencia y volatilidad de precios a comienzos de la década 1860, sino en la fabricación de los barriles que se utilizaban para almacenar y transportar el combustible. Paradójicamente, en aquel momento sus socios originales no quisieron arriesgar su capital en esa aventura, razón por la cual Rockefeller debió arriesgarse solo en el nuevo emprendimiento. Allí comenzó con su nueva empresa Standard Works, al tiempo que la empresa original Excelsior Works seguía creciendo. Con el transcurrir de los años ambas empresas pasarían a estar bajo el control de Rockefeller bajo el nombre de Standard Oil. En 1870, y con apenas 31 años, su siguiente paso fue absorber a todos sus pequeños competidores. En los próximos dos años, compró 23 compañías, 18 de las cuales eran refinerías. Con esa maniobra, a finales de 1872, la Standard sextuplicó su capacidad, refinando 10.000 barriles diarios, equivalentes al 80% de la industria en Estados Unidos.

De todos modos, como hemos visto, este espectacular crecimiento no fue ajeno a las cambiantes condiciones del mercado. Además del mencionado caso del descubrimiento del yacimiento de Bakú, Rockefeller debió enfrentar otros dos importantes cambios que pusieron en peligro su posición en el mercado. El primero estuvo representado por la intromisión del gobierno en la regulación de las grandes compañías, el segundo vino de la mano de nuevos cambios tecnológicos que trajeron incertidumbre en cuanto a la futura importancia del petróleo como fuente de energía. El primer incidente fue una cuestión legal dentro de Estados Unidos que prohibía que una empresa controlara compañías fuera del Estado en el que se encontraba la casa matriz. Por este motivo, Rockefeller diagramó un sistema de *trust* por el cual creó diferentes Standard Oil en cada Estado en los que operaba, aunque mantenía una Junta Directiva integrada con mayoría de los mismos miembros en cada compañía. De esta manera, pudo salvar el impedimento legal al tiempo que conservaba una fuerte coordinación entre todas las empresas. Para poner en práctica esta estrategia se emitieron nuevas acciones, y a su vez se les dio mayor autonomía a las empresas

pero a condición de que debían ser autofinanciadas aunque seguirían estando bajo el control de los miembros del *Trust* que debían aprobar las medidas adoptadas por cada empresa antes de ponerlas en práctica. Esta modalidad la pudo sostener hasta que en 1911 cuando pierde el juicio antimonopolio y debió cambiar este sistema, creando diferentes empresas en diferentes estados con distintas Juntas Directivas.

La segunda amenaza que debió afrontar Rockefeller era la incertidumbre en la que se encontraba el futuro del petróleo y sus derivados como fuente de energía. No debemos perder de vista que la segunda mitad del siglo XIX era una época de gran innovación tecnológica, razón por la cual no se podía dar por sentado el rol determinante que tendría el petróleo en las naciones industrializadas del siglo XX. Por un lado, no se tenía conocimiento de cuántos eran los pozos con que contaba Estados Unidos, ni se sabía si finalmente las máquinas de la Revolución Industrial adaptarían sus motores para dejar de ser impulsados por el carbón para pasar a utilizar el fueloil y sus derivados. De hecho, hay dos acontecimientos que pondrían en duda el avance de esta industria, primero los desarrollos que se venían experimentando con el uso de la energía eléctrica, lo cual afectaría seriamente el uso que se le daba al aceite y el querosene como combustibles destinados a la iluminación de hogares y alumbrado público, lo cual terminó sucediendo gracias a los avances introducidos por Thomas Alba Edison quien logró imponer la energía eléctrica como medio de iluminación; además, como señaláramos, la industria del automóvil, que a la postre sería la gran consumidora de todos los derivados del petróleo, en la década del noventa del siglo XIX recién estaba haciendo su aparición y su futuro como potencial consumidor de grandes cantidades de hidrocarburos era más que incierto.

B. Reacción creativa y adaptativa: Henry Ford y Alfred Sloan, Jr¹⁷

Precisamente, como el mercado se caracteriza por ofrecer condiciones cambiantes todo el tiempo exige que el emprendedor tenga una clara capacidad de reacción si pretende tener éxito. Para ello, Schumpeter distingue dos tipos de reacción: creativa y adaptativa. La primera se da cuando la respuesta a los

¹⁷Ver: David Farber: *Sloan Rules. Alfred P. Sloan and the triumph of General Motors*. Chicago: The University of Chicago Press, 2002 y Daniel Gross: *Historias de Forbes*, pp. 39-53

cambios en el mercado no es previsible de antemano, y además, generan una serie de cambios que modifican el entorno social y cultural en el que tienen lugar; la segunda, se presenta cuando las condiciones cambian y la respuesta a estos cambios implica una adaptación a las nuevas condiciones a través de acciones ya conocidas.

Un ejemplo de ambas conductas se puede apreciar en el sector de la industria automotriz a comienzos del siglo XX. La reacción *creativa* de Henry Ford se vio reflejada en la búsqueda de producir un automóvil para todo el público. Hacia 1900 la industria estaba dedicada casi exclusivamente a la producción de automóviles de lujo y deportivos para competición. Ford observó que había un gran potencial para una amplia mayoría del mercado que no era tenido en cuenta por los fabricantes de aquella época. Cuando propuso a sus socios desarrollar un vehículo económico éstos desecharon la idea, razón por la cual Ford debió iniciar su nuevo emprendimiento por su cuenta. Luego tuvo que idear un sistema de producción que permitiera lograr economías de escala para producir un auto confiable y económico que pudiera estar al alcance del gran público. Ahí entró en juego el perfeccionamiento de la *línea de montaje*, produciendo una revolución que no sólo impactaría a la industria automotriz sino en el resto de los sectores que terminarían adoptando este sistema de producción, al tiempo que cambió para siempre las costumbres de la sociedad norteamericana y mundial.

La consecuencia de esta innovación fue tan revolucionaria que el mundo no volvería a ser igual. A 15 años de sacar a la venta el Ford T, la empresa llegó a tener más del 50% del mercado automotor en Estados Unidos, lo cual provocó la reacción de los competidores que quisieran mantenerse en ese mercado. Aquí podemos destacar la reacción *adaptativa* de General Motors de la mano de Alfred Sloan Jr, quien a comienzos de la década del veinte decide que la empresa comience a adoptar el sistema de línea de montaje implementado por Ford. En este punto se puede ver cómo GM toma lo que venía realizando su principal competidor para poder recortarle la distancia que le había sacado desde 1914 en adelante.

De todos modos, este no fue el aporte más importante que hizo Alfred Sloan Jr a su compañía ni a la industria en general. De hecho, él también tuvo una reacción *creativa* para sacar a GM del caos administrativo en el que se encontraba la empresa. Así, decidió implementar un proceso de administración *multidivisional* que con el correr de los años le daría a GM el liderazgo de la industria automotriz a nivel mundial hasta que a comienzos del siglo XXI Toyota la desplazara. El mercado había cambiado notablemente desde la llegada del Ford T. Sloan vio esa posibilidad, explotando todas las marcas que su empresa ofrecía. Así ideó una pirámide de precios que incluía a cada una de sus marcas (Cadillac, Oldsmobile, Buick, Pontiac y Chevrolet), la cual le permitía segmentar el mercado de acuerdo a la capacidad adquisitiva de cada comprador.

Paradójicamente, en la misma época, Henry Ford, el hombre que había revolucionado el mercado automotor, seguía aferrado a su idea original de vender un automóvil cada vez más económico. Ford dio una respuesta *creativa* en un momento determinado del mercado automotor, pero no supo apreciar la magnitud de la transformación que el mismo había generado. Así las cosas, habiendo cambiado el mercado, y él manteniéndose en su visión anterior, vio como con el correr de los años su empresa fue perdiendo su posición de privilegio en manos de GM. En 1921 Ford tenía el 56% del mercado interno. Cuatro años después ese número había descendido al 40%, mientras que en el mismo período GM pasó del 13 al 20%. Hacia 1937 GM tenía el 40% y Ford el 21%.

Esta reacción de Ford ante el cambio del mercado también se condice con la afirmación de Schumpeter en cuanto a que es muy difícil mantener una posición de entrepreneur a lo largo de toda la vida, ya que éstos muchas veces pierden su energía y dejan de innovar. Es por eso que al analizar estos casos hay que tener en cuenta los distintos momentos por los que atraviesa la empresa y el entrepreneur. En el caso de Ford podríamos decir que tuvo muy claro el concepto de “destrucción creativa” a la hora de observar el potencial que tenía el mercado en cuanto a la posibilidad de ofrecer automóviles económicos para el gran público, así como también en cuanto a las innovaciones que había que introducir para poder fabricarlos a bajo costo. Por su parte, Alfred Sloan Jr, tuvo una reacción *adaptativa* en el momento en el que tuvo que sacar adelante a GM

cuando decidió implementar la línea de montaje, al tiempo que tuvo una reacción *creativa* a la hora de implementar un nuevo sistema administrativo dentro de su empresa y en cuanto a la implementación del marketing masivo de sus automóviles.

C. *Entrepreneur, Inventor y Capitalista:*

Schumpeter diferencia la función del entrepreneur, la del inventor y la de quien provee el capital. En este apartado vamos a ver tres ejemplos en los que encontramos estas funciones bien diferenciadas, siguiendo la clasificación *schumpeteriana* según la cual el inventor genera nuevas ideas, el capitalista aporta el dinero para llevarlas a la práctica y el entrepreneur es el que las ejecuta. De todos modos, es importante aclarar que en muchos casos tres o dos de estas funciones pueden ser ejercidas por la misma persona.

Ejemplos:

i. El inventor asociado con el entrepreneur-capitalista.

El primer ejemplo es el del famoso inventor James Watt y el de su menos conocido socio Matthew Boulton. La visión estratégica de éste le permitió a Watt explotar su capacidad inventiva en la aplicación de la máquina vapor. Antes de conocer a Boulton, Watt había intentado implementar su invención junto con su socio anterior John Roebuck quien le prometió ayuda para comercializar su máquina de vapor, aunque ello no se concretó ya que 1773 una serie de malas inversiones llevaron a Roebuck a la quiebra. Por ello, Watt y su máquina debieron esperar para ver la luz. Esto sucedería cuando Watt conoce a Boulton, quien lo ayuda a potenciar su capacidad inventiva. A partir de ese momento la relación de estos dos personajes creció hasta convertirlos en los íconos de la revolución industrial.

Boulton había comenzado con una fábrica de botones para ropa, pero al tiempo se había diversificado en un conglomerado que fabricaba todo tipo de elementos. Inclusive ha sido el precursor de un sistema similar al de la línea de montaje y también había implementado un sistema de seguro médico para los empleados de sus fábricas. A mediados de los años setenta del siglo XVIII obtuvo los derechos de la primera patente del motor de Watt y creó la empresa Boulton&Watt Co. con la cual la máquina de Watt, que estaba disponible desde

hacía un par de años, finalmente llegó al mercado gracias al marketing realizado por Boulton. Éste conocía el potencial que tenían los inventos de Watt aplicados a los negocios, por eso no se dio por satisfecho con el éxito obtenido inicialmente con la máquina de vapor, sino que lo siguió motivando para realizar nuevos aportes, ya que pensaba que un motor de movimiento rotativo sería capaz de generar un movimiento más independiente de las máquinas, lo que redundaría en un ahorro de energía y mayor potencia. Watt era un investigador genial pero tenía tendencia a buscar la máquina “perfecta”, lo cual siempre hacía que sus inventos demoraran mucho en salir al mercado. Boulton por su parte, pensaba en las necesidades del mercado y la máquina que los consumidores estaban demandando.

La sociedad que ambos formaron fue ideal en el sentido de que el talento de cada uno se complementaba perfectamente: Watt fue el inventor, Boulton ejerció las funciones de entrepreneur y capitalista. Inclusive éste le llegó a sugerir a Watt que trabajara en el desarrollo de un motor para mover un carruaje, aunque Watt dijo no ver ninguna utilidad en tal invento, el cual cien años más tarde sería el revolucionario automóvil. Hacia comienzos de 1800 ambos se retiraron de sus negocios, habiéndose convertido en dos de los hombres más ricos de su época. Watt se llevó todo el crédito gracias a sus invenciones, pero sin Boulton quizás sus máquinas hubieran tomado más tiempo para llegar al mercado. Éste aportó una visión más amplia de cómo la tecnología debía ser aplicada y comercializada, fue él quien empujó a Watt para que piense en alternativas mejores para sus inventos.¹⁸

ii. El entrepreneur-capitalista:

Andrew Carnegie fue uno de los más notables entrepreneurs de la segunda mitad del S. XIX y puede ser clasificado como un auténtico *entrepreneur-capitalista* en el sentido *schumpeteriano*. Carnegie arribó a Norteamérica a los 13 años.¹⁹ Él y su familia emigraron de Escocia escapando de las condiciones de

¹⁸Ver: Shena Mason (Editor): *Matthew Boulton: Selling What All the World Desires*. Cumberland: Yale University Press, 2009; Ben Marsden: *Watt's Perfect Engine: Steam and the Age of Invention (Revolutions in Science)*. New York: Columbia University Press, 2004

¹⁹Ver: Larry Schweikart: *The Entrepreneurial Adventure. A History of Business in the United States*. Orlando, Florida: Harcourt Brace & Company, 2000, pp. 202-213; Richard S. Tedlow: *Giants of Enterprise. Seven Business Innovators and The Empires They Built*. New York: Harper Business, 2001, pp. 19-71

extrema pobreza en la que vivían. Su primer trabajo, en 1848, fue en una fábrica textil por U\$S 1,20 a la semana. Al poco tiempo pasó a una compañía de telégrafos, donde se destacó por su capacidad para enviar mensajes de memoria. Gracias a esta habilidad, Thomas Scott gerente de la compañía de ferrocarriles Pennsylvania Railroad lo contrató como su secretario personal, lo cual le permitió a conocer más profundamente dos industrias que estaban comenzando a desarrollarse en aquel momento como la del acero y el ferrocarril.

El nuevo trabajo le permitió ganar dinero y conocimientos invirtiendo en distintas empresas. Hacia 1863, el hombre que en 1848 trabaja por 1,20 dólares a la semana, había amasado una fortuna de 42.260 dólares y ganaba un sueldo anual de 2.400 dólares. Luego de una breve incursión como socio de la Keystone Bridge Company, Carnegie se dedicó a la manufactura del acero. Hasta ese momento la mayor parte de las cosas se hacía de madera o de hierro, pero Carnegie presentía que el mundo del futuro era del acero, ya que mucho más resistente y maleable que el hierro aunque mucho más costoso de producir que éste. Por ello, en 1864 organizó la Cyclops Iron Co, siendo su objetivo principal bajar los costos para poder reinvertir y expandirse permanentemente. Para ello implementó una serie de innovaciones en su compañía como ser un sistema de contabilidad que llevaba un pormenorizado registro de los costos de cada uno de los departamentos de su compañía, lo cual le permitiría identificar más claramente qué sectores de la empresa requerían mejorar su eficiencia.

Otro aspecto clave de su función de entrepreneur fue su política de inversión en investigación y desarrollo. Carnegie sabía que en ese ramo de la industria los británicos estaban más adelantados que las empresas norteamericanas y por ello no dudó en incorporar equipamiento proveniente de Europa, siendo el primero en introducir en América el sistema ideado por Henry Bessemer, el cual si bien era mucho más caro, también aumentaba notablemente la calidad del acero que se producía. Pero Carnegie sabía que para que la empresa funcionara en forma eficiente no alcanzaba con la innovaciones tecnológicas y los controles de costos, sino que era fundamental contar con empleados talentosos e innovadores, capaces de crear valor para su empresa. Para la captación de los puestos gerenciales, buscó comprometer a sus *senior managers*, en una época

en la que la propiedad y el management de las grandes corporaciones estaban separadas, por medio del ofrecimiento de acciones de la compañía, logrando que la productividad de su empresa creciera notablemente gracias al incentivo que le daba a los gerentes que ahora también eran propietarios.

El estilo de liderazgo de Carnegie se basaba en su visión del negocio y en tener todo bajo su control, aún cuando no aparecía ocupando cargos dentro de sus empresas, él siempre tomaba las decisiones finales, para ello nunca dejó de tener la mayoría del paquete accionario en cada una de ellas, por eso se negó a hacer pública la cotización de las acciones de sus empresas. Su única excepción a la búsqueda permanente de bajar los precios fue la relacionada con los salarios. Él pensaba que el trabajo más caro en un mercado libre era el más valioso debido a su alta productividad. No le importaba pagar salarios más altos siempre y cuando fueran negociados individualmente, lo que le llevó a tener muchos choques con los líderes sindicales.

Carnegie no era un hombre que supiera mucho de tecnología, pero sí sabía contratar a los mejores hombres para cumplir esa función. Por ello, no dudo en buscar a aquellos que tenían más experiencia y conocimientos en la industria metalúrgica, y a los mejores gerentes para administrar sus empresas. Cuando comenzó con su emprendimiento, Gran Bretaña producía el doble de acero del que producía todo el resto del mundo combinado, pero para cuando Carnegie se retira en 1900, Estados Unidos producía el doble de lo que producía Gran Bretaña. En el mismo lapso, Carnegie se convirtió en uno de los hombres más ricos del mundo cuando, en 1900, vendió la Carnegie Steel a J.P. Morgan en 480 millones de dólares. Carnegie no fue un inventor, pero si aportó su capital y su talento como entrepreneur para llevar a la práctica su visión empresarial.

iii. El entrepreneur que ejecuta.

Por último, mencionaremos el caso de un *entrepreneur* que no aporta capital para el desarrollo de su negocio ni tampoco es un inventor. En este caso la figura de Howard Schultz y sus tiendas de café Starbucks es el ejemplo del emprendedor que detecta un mercado subvaluado y lleva a otra dimensión un

negocio que existía pero sin explotar sus máximas posibilidades.²⁰ Cuando uno habla de Starbucks, rápidamente se le viene a la cabeza el logo de la empresa con su sirena y el distintivo color verde que la identifica en todo el mundo. De todos modos, la empresa en sus orígenes no fue concebida para convertirse en un negocio de alcance mundial.

En la década del sesenta, los fundadores originales Baldwin, Siegl y Bowker, tuvieron la oportunidad de viajar y descubrir el mundo de los cafés europeos. Esa experiencia les hizo considerar la posibilidad de abrir una tienda de expendio de café de calidad. Su idea era ofrecer una alternativa al consumo de café de filtro que se consumía en Estados Unidos. Para ello había que educar al consumidor y enseñarles cómo se debía preparar el mismo. Ese fue el fin con la que abrieron su tienda en Seattle en 1971. El negocio mantuvo su fisonomía y objetivo durante sus primeros diez años de vida, llegando a comienzos de la década de 1980 a tener 4 tiendas.

La historia comenzaría a cambiar cuando Howard Schultz, quien hasta ese momento trabajaba para la empresa Hammarplast proveedora de las cafeteras y molinillos que Starbucks vendía a sus clientes, se percató de que las ventas que hacían a Starbucks era muy superiores de las que se hacían a tiendas de mayor envergadura, este dato hizo que Schultz viajara a Seattle para ver por qué esas pequeñas tiendas vendían mucho más que sus otros clientes. La iniciativa de Schultz podría ser considerada como un golpe de suerte, pero en realidad nos encontramos ante un claro caso de *alertness* empresarial a la Kirzner. Su intuición lo llevó a incorporarse a Starbucks, aunque le costó casi un año convencer a los socios para que lo contratasen. De todos modos, cuando Howard Schultz comenzó a hablar de su visión expansiva los socios fundadores prefirieron tomar distancia del proyecto. Esto no desalentó a Schultz, quien en 1983 viajó Milán y pudo observar la multitud de cafés que había en aquella ciudad. De golpe vio que su idea con respecto a Starbucks era viable en Estados Unidos. Howard pretendía que Starbucks dejara de vender sólo el café de gran calidad y comenzara a ofrecer la experiencia de tomar el café en un lugar que

²⁰Ver: John Simmons: *El Estilo Starbucks. Cómo crear un hogar fuera del hogar*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007; Howard Schultz y Doris Jones Yang: *Pour your heart into it, How Starbucks built a company one cup at a time*. New York: Hyperion, 1997 y Howard Schultz y Joanne Gordon: *Onward. How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*. New York: Rodale, 2011

invite al encuentro de personas y a la charla intimista en un lugar de reflexión y relax.

Si bien la idea de Schultz no logró entusiasmar a los socios fundadores, en 1984 éstos le permitieron experimentar con la apertura de un local en el que se servía café en una barra al estilo italiano. Los resultados del “experimento Schultz” fueron más que aceptables con 400 clientes en el primer día de trabajo, comparados con los 250 visitantes de media que tenían los Starbucks tradicionales. A la semana, la concurrencia se ubicó cerca de las 800 visitas de promedio. De todos modos, los socios no quisieron seguir con ese proyecto y Schultz se vio obligado a seguir por su lado. El mismo diría: “una cosa es soñar, pero cuando llega el momento correcto, uno tiene que dejar atrás todo lo que le resulta familiar y salir a concretar ese sueño”.

El nuevo emprendimiento de Schultz se llamó “Il Giornale” que fue inaugurado en 1986. Su lanzamiento no fue algo sencillo, ya que primero Howard debió realizar más de 200 presentaciones con potenciales inversores hasta que algunos de ellos se decidieran a financiar el proyecto. Si bien los primeros resultados eran más que positivos, Schultz sabía que todavía podría rendir mucho mejor si se hacían las cosas de una forma más eficiente. Para ello había que cambiar el estilo europeo del servicio para darle más velocidad a los procesos y agregar más asientos. Cuando en 1987, los socios fundadores de Starbucks deciden poner a la venta su empresa, Schultz salió rápidamente a la búsqueda de inversores para comprarla.

La marca Starbucks estuvo imbuida por los valores que Schultz quería replicar en todas y cada una de las tiendas que proyectaba abrir, siendo los empleados los encargados de transmitirlos. En consecuencia, todos los empleados, del primero al último, debían ser tratados de la misma forma, con respeto y dignidad, lo que a su vez provocaría un compromiso mayor hacia la empresa y la comunidad a la que sirven. Los valores no sólo se hicieron explícitos en el papel, sino que se pusieron en práctica en el día a día de la empresa, ya fuera desde un punto de vista puramente formal, como el de llamar a los empleados como socios, hasta en cuestiones económicas como fue la de brindar seguro de salud a todos, sin

importar el tiempo que llevaban en la empresa o si trabajaban part-time en la misma; además, de pagar salarios superiores al resto de sus competidores.

Schultz pretendía involucrar aún más a los socios y por eso lanzó un plan de participación en las ganancias de la empresa otorgándoles una opción de compra de acciones, o *bean stock* (opciones de granos) como se llamaron más tarde. En tal sentido, en 1991 cada uno de los socios recibió opciones de compra de acciones por valor del 12% del sueldo anual base. Esta medida llevó a un compromiso mucho mayor por parte de los empleados, que a partir de ese momento se mostraron mucho más comprometidos con las operaciones diarias de la empresa, sugiriendo mejoras y aportando nuevas ideas para hacer más eficiente la operatividad de las tiendas. El concepto de Starbucks tal como se lo conoce hoy en todo el mundo es producto de la visión que tuvo Howard Schultz durante la década del ochenta. En este caso se puede apreciar claramente su función de *entrepreneur* desafiando el modelo del negocio del café. Su visión se tradujo en la apertura de más de 15.000 locales en todo el mundo, que dan empleo a casi 130.000 personas.²¹

D. Los momentos del Entrepreneur: los hermanos McDonald y David Sarnoff²²

Schumpeter sostiene que la función del entrepreneur es la de generar nuevas combinaciones de factores. Por eso, cuando éste comienza a comportarse como empresario maximizador se aleja de su rol de entrepreneur. Sin embargo, Schumpeter destaca que por este mismo motivo resulta muy difícil encontrar personas que cumplan un rol de entrepreneur a lo largo de toda su vida activa. En muchas ocasiones aquellos que se han destacado como entrepreneurs en un momento dejan de serlo por falta de ambición, energía o deseo, lo cual no implica que sus negocios dejen de tener éxito económico sino que han perdido su característica emprendedora. Es interesante analizar en este apartado dos ejemplos que pueden ilustrar este aspecto de la función del entrepreneur.

²¹Fuente: www.starbucks.com

²²Ver: Thomas K. McCraw: *American Business, 1920-2000: How It Worked*. Wheeling: Harlan Davidson, 2000, pp. 110-144 y Daniel Gross: *Historias de Forbes*, pp. 109-125

i. Los hermanos McDonald y Ray Kroc.

En este sentido, el caso de los hermanos McDonald es ilustrativo por ser uno de los más conocidos, al mismo tiempo que también encierra facetas ignoradas por el gran público. De alguna manera, tiene cierto parecido al de Starbucks que acabamos de mencionar. En realidad, la cadena de hamburguesas más conocida del mundo tuvo sus inicios en la década de 1940 y fue idea de los hermanos Richard y Maurice McDonald, aunque quien hizo mundialmente famoso el negocio fue Ray Kroc en la década de 1970. De todos modos, el origen del negocio estuvo marcado por la ambición y las ansias de progreso de los jóvenes hermanos quienes a comienzos de la década de 1930 se propusieron llegar a juntar un millón de dólares, algo totalmente impensado durante los años inmediatamente posteriores a la crisis del 30. Con este objetivo en mente se mudaron desde New Hampshire a California. Su idea era aprovechar el boom de la industria del cine, para lo cual alquilaron un pequeño teatro para pasar películas, aunque el negocio no reportaba las ganancias que ellos habían imaginado. De todos modos, esto les sirvió para darse cuenta que había otro tipo de negocios que sí tenía potencial para crecer. Los McDonald tomaron nota de que toda la gente solía aglutinarse en un negocio de comidas que había frente a su teatro antes y después de cada función. Esto los impulsó a intentar llegar al millón de dólares incursionando en el rubro gastronómico.

Es así que en 1940 abrieron un restaurant en Pasadena que al poco tiempo cerraron para abrir otro en San Bernardino donde las cosas comenzaron a marchar realmente bien. A mediados de la década de 1940 los hermanos McDonald se encontraban entre los más ricos de la región. Pero aún con su negocio funcionando de maravillas ellos buscaban algo más. En 1948 cerraron el negocio y lo remodelaron completamente. Simplificaron el menú concentrándose en las hamburguesas, las papas, los milk shakes y las bebidas. Aunque sin lugar a dudas, su mayor innovación fue la eficiencia que aplicaron a la producción de los alimentos. Se mecanizó la preparación de las hamburguesas, las papas y la forma de servir las bebidas y los shakes. Todas estas reformas permitieron reducir los tiempos de preparación (la hamburguesa pasó de 1 minuto a 15 segundos), lo que a su vez redujo el precio de los productos (la hamburguesa de 30 a 15 centavos y las papas de 10 a 5 centavos).

Por primera vez, muchas familias de recursos limitados podían salir a comer fuera de sus hogares.

Toda esta serie de innovaciones llamaron la atención de uno de los proveedores del restaurant (como sucediera con Starbucks). En este caso fue Ray Kroc quien les vendía las máquinas para hacer los milk shakes. Éste noto que cuando todos los clientes le pedían máquinas con dos bocas de salida, los hermanos McDonald le pedían una con 8 bocas. Por este motivo, viajó a San Bernardino para ver cómo funcionaba ese local. Años después en su biografía Kroc diría “esa noche volví al hotel y no podía dejar de imaginar los arcos dorados esparcidos por todo Estados Unidos”. Al día, siguiente les propuso a los hermanos vender franquicias de sus restaurantes, cosa que finalmente se concretó en 1954. De todos modos, la relación comercial entre los McDonalds y Kroc no fue sencilla, ya que estos no ponían atención a los requerimientos que Kroc creía fundamentales para que el nuevo emprendimiento fuera exitoso.

Los choques entre los hermanos y Kroc terminaron con la venta de la empresa a este último en 1961. Probablemente, los hermanos McDonald ya habían perdido parte de su energía y no tenían la misma ambición que los había hecho partir de New Hampshire a comienzos de la década del treinta. Su espíritu innovador les permitió desarrollar un modelo de negocios que cambió la forma de producir y consumir alimentos a finales de la década del cuarenta. Su legado sería continuado con un nuevo golpe de liderazgo innovador por parte de Ray Kroc quien llevaría a la empresa a una nueva escala mundial. Para ese momento, en 1970, los hermanos McDonald, ya convertidos en millonarios, regresaron a vivir a New Hampshire.

ii. **David Sarnoff y la RCA.**

El caso de Sarnoff es quizás el de uno de los *entrepreneur innovadores* más destacados e influyente del siglo XX, pero que también en algún momento de su trayectoria pierde su energía innovadora y la percepción de los cambios que se producen en el mercado, tanto del lado de los consumidores como de los competidores. La historia de la Radio Corporation of America (RCA) está íntimamente ligada a la de su carismático líder David Sarnoff, un inmigrante ruso de origen judío, quien llegó a Estados Unidos en 1900. Sin dinero ni

conocimientos del idioma, el joven Sarnoff comenzó a trabajar vendiendo periódicos. A los 15 años entró como mensajero para una subsidiaria de la compañía de Guillermo Marconi, donde con el paso del tiempo llegó a ser conocido del mismo. En 1911, con 20 años, Sarnoff, se hizo cargo de la estación en la ciudad de New York. En 1912 cuando se produjo el hundimiento del Titanic, Sarnoff estaba a cargo de la estación que transmitió durante casi 72 horas pedidos de auxilio para socorrer a las víctimas. La magnitud del accidente hizo que el Congreso pasara una ley promoviendo el uso obligatorio de radios en los grandes barcos de pasajeros.

En 1915 Sarnoff empezó a especular con la posibilidad de que un emisor pudiera alcanzar a múltiples receptores. En 1919 fue nombrado ejecutivo de la recientemente creada RCA y desde ahí decidió dar impulso a su idea. En 1920 el experimento de un ejecutivo de Westinghouse permitió mandar ondas sonoras con música, las que fueron recibidas por aficionados con receptores de radio. Pronto Sarnoff vio el potencial de la estación de radio para emitir música y relatar de eventos deportivos. El éxito de los experimentos iniciales dio origen a la primera red de radios, que serían subsidiarias de RCA, lo que daría nacimiento a la National Broadcasting Company (NBC).

La década de 1920 presencié la expansión del sector de la radiofonía comercial y el ingreso de cientos de firmas dispuestas a competir. Para 1923, había 500 fabricantes de radios y 5000 proveedores de componentes. Desde 1923 a 1934, unas 1.000 compañías se agregaron a la lista, de las cuales cerca de 900 quebraron o fueron absorbidas por la competencia. Este espectacular crecimiento fue liderado durante muchas décadas por RCA, cuya estrategia más destacada fue aprovechar su gran desarrollo tecnológico para desarrollar patentes y luego venderlas a un precio accesible a sus competidores desalentando de este modo la piratería. Además, gracias a estos acuerdos RCA disponía de ingresos adicionales que eran destinados en un 90% a investigación y desarrollo, lo que le permitía seguir liderando el sector. Además, en 1929, Sarnoff promovió la alianza con la Victor Company, surgiendo así la RCA-Victor.

Su éxito en el sector de la radiofonía incentivó a Sarnoff a buscar nuevas oportunidades de expansión orientadas al desarrollo de la televisión. Así las

cosas, en 1946 comenzaron a comercializar el nuevo aparato. Una década después, el televisor estaba presente en la mitad de los hogares estadounidenses. Las mayores compañías de radio NBC, CBS y ABC, fácilmente se reconvirtieron en compañías de televisión, teniendo casi el monopolio de la programación hasta 1990 cuando se desarrolló el sistema de televisión por cable. Desde 1930, la única empresa que estaba totalmente integrada en el negocio era RCA con estaciones de radio, televisión y fábricas de equipos. Hacia 1955, las fábricas norteamericanas de radios y televisores poseían todavía un 96% del mercado interno. Pero luego llegó la competencia externa, principalmente la de Japón que estaba experimentando una gran recuperación económica después de la II Guerra. Con la llegada de equipos mucho más baratos la porción del mercado para las empresas norteamericanas cayó al 30% en 1965 y a casi 0% en la década del setenta. Aún cuando RCA tenía un gran desarrollo con respecto al de sus rivales, nunca fue tan bueno como ellos en el marketing de sus productos.

La entrada de estos nuevos competidores cada vez más agresivos y eficientes, hizo que RCA fuera perdiendo gradualmente su lugar en el mercado. El último gran éxito lo tuvo con la difusión del televisor a color. A mediados de la década de 1950 Sarnoff comenzó a impulsar este nuevo formato, lo que le llevó casi una década hasta consolidarlo. Su dominio tecnológico hizo que Zenith, su principal rival, debiera comprar tubos de RCA para equipar sus propios televisores. De todos modos, este sería el último gran logro de Sarnoff. La competencia interna y externa era cada vez más difícil de contrarrestar para RCA. Desde el Oeste se daba el avance de las empresas de Japón (Sony, Hitachi, Panasonic y Mitsubishi) y Corea (LG Electronics), y desde el Este el de las compañías europeas como las holandesas (Phillips), alemanas (Grundig) y francesas (Thomson). En el caso de las firmas japonesas, éstas exportaban en grandes cantidades, inclusive con precios más baratos que los del mercado interno de Estados Unidos.

En 1966, cuando llegó a los 75 años, Sarnoff no estaba listo para retirarse en forma total de la empresa, pero aceptó delegar gran parte de las decisiones diarias de la firma. El Consejo de accionistas eligió para sucederlo a su hijo Robert Sarnoff de 48 años. Lamentablemente, su desempeño no fue el deseado. Quizás, la figura de su padre era demasiado grande como para poder emularla,

aunque probablemente el mayor inconveniente que tenía la firma era que el propio David Sarnoff en más de cuarenta años de liderazgo no había preparado a su sucesor. Su estilo cerrado y egocéntrico no daba lugar para que aparecieran figuras con capacidad de liderazgo. Había llegado tan alto que se negaba a escuchar otras opiniones. Él había “inventado” la industria y eso le terminó jugando en su contra. Esto llevó al fracaso de la empresa cuando intentó entrar en nuevos mercados como el de las computadoras. RCA no tenía la capacidad de producirlas, ni conocía el marketing específico de este segmento, lo cual la llevó a una pública humillación frente a IBM. Sarnoff consideraba al cliente como alguien al que había que imponerle la tecnología. El desastre fue inevitable, en 1970 RCA sale del sector de la computación habiendo consumido un 40% de su presupuesto de investigación y desarrollo, lo cual terminó poniendo en peligro su liderazgo en el campo de los TV color.

Las erróneas estrategias utilizadas por la firma, desde descuidar el TV color, pasando por el desastre de las computadoras y el video disc, son una muestra de los serios errores de management a los que se expuso durante los últimos años de la década del sesenta y comienzos del setenta. RCA fracasó porque Sarnoff se encerró en su propio éxito sin prestar mucha atención a sus colaboradores ni a sus clientes. Su estrategia se basó en invertir lo más posible en investigación y desarrollo para lograr que los adelantos tecnológicos fueran aceptados por el mercado. Su estilo personalista, hacía muy difícil delegar funciones y cultivar buenas relaciones personales dentro de la empresa. David Sarnoff, fue un revolucionario en el mundo de las telecomunicaciones, su peculiar entendimiento de la tecnología lo hizo distinto al resto ya que veía claramente el potencial para crear negocios dentro de este sector del mercado que estaba naciendo. Pero las características que le permitieron destacarse como entrepreneur en un momento determinado, al cambiar el contexto le comenzaron a jugar en su contra. Además, tantas décadas al frente de la RCA lógicamente pudieron haber mermado sus energías en cuanto a su función de entrepreneur.

E. *El Entrepreneur como fijador de tendencias:*

Al poner en práctica nuevas ideas, el entrepreneur produce cambios en la sociedad en la que vive. De todos modos, estas transformaciones suelen ser

resistidas tanto por las personas a las que van destinadas como por parte de sus competidores. Es aquí donde se destaca la figura del entrepreneur ya que vendría a ser la persona cuya función es la de marcar o establecer nuevas tendencias: y para hacerlo, muchas veces debe nadar contra la corriente y enfrentar los obstáculos que se le presentan en el camino. Podemos afirmar que esta característica es inherente a la figura del entrepreneur, razón por la cual está presente en todo aquel que sea considerado como tal. Mencionaremos aquí brevemente un par de ejemplos identificando en qué caso han sido fijadores de tendencia.

Los casos que mencionaremos a continuación han marcado tendencia no sólo en el sector en el que han desempeñado su actividad, sino que también gracias a su éxito y al alcance de sus emprendimientos han servido como ejemplo para entrepreneurs de otros rubros que han incorporado sus tácticas y estrategias para poder desarrollar de manera más eficiente sus propios emprendimientos. Siguiendo un orden cronológico de aparición podemos resaltar algunos entrepreneurs innovadores que han tenido que enfrentar el rechazo ante sus propuestas de cambio y modernización.

i. Madame C.J. Walker.

Sarah Breedlove Walker era el nombre original de esta nieta de un esclavo liberado que luego sería popularmente conocida como Madame C.J. Walker.²³ Su caso es uno de los más notables en cuanto al espíritu emprendedor y la lucha contra las costumbres de su época a comienzos del siglo XX. Viuda a los 17 años y con una hija pequeña se mudó a Tennessee para trabajar junto a su hermano. Durante dos décadas Sarah se ganó el sustento para ella y su hija, pero sentía dentro suyo que había algo más que pudiera hacer para progresar aunque era difícil poder imaginar cuál sería el modo de salir de su situación. En el caso de Sarah la pérdida de cabello que empezó a experimentar la llevó a consultar a una especialista que vendía productos para el cuidado del mismo, Annie Turnbo Malone, quien a su vez buscaba vendedoras para sus productos. Sarah comenzó a vender y esto le permitió observar el potencial que tenía el negocio de la venta puerta a puerta de estos cosméticos para el cabello. Ahí se dio cuenta de que

²³Ver: Virginia Drachman: *Enterprising Women. 250 years of American Business*. Chapel Hill: North Carolina University Press, 2002, pp. 80-86

ese sería su futuro, pero creando su propia empresa. Su tercer esposo, Charles Joseph Walker, le aportó muchas ideas en cuanto a la promoción y el marketing de los productos y servicios que estaba ofreciendo Sarah, quien había cambiado su nombre como parte de su estrategia de marketing pasando a ser Madam J.C. Walker.

Hacia 1910, su empresa estaba en gran parte del territorio de los Estados Unidos, ganando mucho dinero, aunque ella pensaba que no era suficiente. Por este motivo se mudó a Pittsburgh, capital industrial norteamericana, donde los salarios eran mayores y donde había una alta concentración de mujeres negras con un mayor poder adquisitivo que en el Sur. En esta ciudad estableció un centro de capacitación para las futuras vendedoras de sus productos al que llamó Lelia College en honor a su hija. De Pittsburg pasó a Indianápolis donde estableció su planta de producción llamada Walker Manufacturing Company. A partir de ese momento comenzaría una campaña de expansión hacia el exterior, principalmente a los países donde había una alta concentración de mujeres negras como ser las Islas del Caribe y América del Sur. El éxito económico que había alcanzado Sarah superaba todo lo imaginable para una mujer negra a comienzos de siglo. Pero ella cría que aún podía hacer más cosas por su empresa y por la gente de su misma raza.

Sarah pensaba que había tres formas de lograr insertar a los negros en la sociedad blanca norteamericana, primero por medio de su presencia en los barrios predominantemente blancos de alto poder adquisitivo, por este motivo se mudó a una mansión que hizo construir en las afueras de New York, con lo cual no sólo quería dejar como legado la capacidad que un descendiente de esclavos tenía para progresar, sino también de su orgullo de tener esa condición; en segundo lugar, su emprendimiento estaba destinado a mejorar la apariencia de las mujeres negras, en su concepción la posibilidad de verse mejor levantaba la autoestima de las mujeres negras y les daba mayores posibilidades de conseguir nuevas oportunidades de ascenso económico y social; por último, hay que destacar las obras de filantropía que realizó para ayudar a la gente de su raza, principalmente relacionadas con centros educativos, de salud y las becas. Madam J.C. Walker llegó a tener un negocio que en la segunda década del siglo XX tenía unas 25.000 mujeres comercializando sus productos, y amasó una

fortuna equivalente a varios millones de dólares. Su utilización de los medios masivos de comunicación para publicitar sus productos no sólo la convirtieron en una de las pioneras en utilizar técnicas de marketing para promover sus productos sino que también a través de esta estrategia contribuyó a convertir, junto con otras emprendedoras contemporáneas a ella como Estée Lauder, Martha Matilda Harper, Hazle Bishop, Elena Rubinstein y Elizabeth Arden, a la industria de la belleza en un bien de consumo masivo.

ii. Walt Disney y Thomas Watson, Jr.

Walt Disney experimentó en primera persona el rechazo que sufren algunos entrepreneurs cuando proponen proyectos novedosos. Dos casos representativos de este tipo de rechazo son los de *Blanca Nieves* y el de los *parques temáticos*. En el primero de ellos, cuando Disney se propuso hacer una película de dibujos animados de largometraje el rechazo de los críticos y entendidos del tema fue casi unánime. No podían entender como alguien podría sentarse a ver por más de 80 minutos una película en la que no trabajaban personas. De todos modos, Disney insistió con su proyecto y, finalmente, la película fue todo un éxito, recaudando en su primera edición cerca de 8,5 millones de dólares. El segundo ejemplo, es el de los *parques temáticos*. Cuando a finales de la década del cuarenta Disney fue con la idea a sus socios, estos la descartaron de plano porque no querían arriesgar la fortuna que venían ganando desde la década del treinta en un proyecto que nadie sabía cómo podría resultar. Disney decidió hipotecar todas sus propiedades y buscar un nuevo socio, la cadena ABC, con quien poner en marcha su sueño. Finalmente, el proyecto de *Disneyland* fue un éxito total.

El segundo ejemplo, está asociado a una de las empresas que se convirtió en sinónimo de la revolución tecnológica que tuvo lugar a partir de la década del cincuenta: International Business Machine (IBM). El gran despegue de esta compañía se produjo en la década del treinta de la mano de Thomas J. Watson, Sr. cuando la empresa se encargó de censar a todos los ciudadanos que se incorporaban al Sistema de Seguridad Social impulsado por F.D. Roosevelt. Luego en la década del cuarenta, en medio de la guerra, la empresa siguió siendo proveedora del gobierno en el sector de defensa, aunque también seguía proveyendo maquinarias al sector privado. Pero a pesar del éxito que tenía la

compañía, a principios de la década del cincuenta la firma debió enfrentarse con un cambio en el paradigma tecnológico en el sector de procesamiento de datos. La disyuntiva estaba en seguir con el exitoso sistema de tarjetas perforadas o iniciar una reconversión hacia el naciente, aunque incierto, sistema informatizado. La decisión no fue sencilla de tomar y hubo fuertes disputas dentro de la empresa entre los sectores más conservadores (los de marketing y finanzas) y aquellos más renovadores que impulsaban el cambio (con mayoría entre los ingenieros de la empresa), liderados por Thomas Watson, Jr., quien se había convertido en CEO de IBM en 1952.²⁴ El debate era, arriesgar prestigio y capacidad financiera para entrar al incierto mundo de la informática o quedarse como estaban y correr el riesgo de desaparecer al poco tiempo. Afortunadamente para IBM, la visión de Watson Jr. logró imponerse en la disputa interna y la transformación informática se puso en marcha, marcando el camino que llevaría a la compañía al liderazgo del sector entre 1960 y 1990.

F. *El Entrepreneur no crea aislado:*

El entrepreneur cumple su función en un contexto que se modifica permanentemente en la interacción con otros entrepreneurs así como con las reacciones de los consumidores. Así las cosas, el impacto que tiene la introducción de una innovación, no es una ganancia neta generada por un determinado entrepreneur en un sector específico, sino que es el resultado de múltiples innovaciones que brindan nuevas oportunidades y beneficios para emprendedores que están trabajando en otros sectores, los cuales a su vez generarán más cambios y nuevas oportunidades. Para ejemplificar esta característica del entrepreneur tomaremos algunos casos que reflejan esta interacción entre el accionar de entrepreneurs de distintos sectores de la economía.

i. *Sears y el ferrocarril.*

El ferrocarril no sólo ha sido un negocio extraordinario desde mediados de siglo XIX, sino que también ha sido el gran propulsor de negocios y oportunidades en todos los lugares hasta los que ha llegado. De hecho, la evolución de la administración moderna y todos los cambios que se incorporan con el

²⁴Frances Cairncross: *The Death of Distance. How the Communications Revolution Is Changing our Lives.* Boston: Harvard Business School Press, 1997, p. 32

management profesional tienen sus orígenes en el ferrocarril. La baja en el costo del transporte y en los tiempos que insumían los viajes, permitió que muchas zonas que estaban aisladas comenzaran a integrarse a un mercado cada vez más amplio y de forma más económica. Uno de los tantos casos que se podrían asociar directamente con esta expansión es el de la tienda de venta minorista Sears.

En 1880, Richard Sears, quien trabajaba como empleado del ferrocarril en un pequeño pueblo de Minnesota, vio la posibilidad de hacer un dinero extra vendiendo un envío de relojes que un joyero local se había negado a recibir en su negocio. El éxito inicial lo llevó a agregar más productos a su inventario, asociándose para ello con Alvah Roebuck, creando en 1886 *Sears, Roebuck and Company*. Al año siguiente, Sears decidió trasladarse a Chicago para incursionar en el negocio de la venta por catálogo.²⁵ Pero el verdadero despegue de la empresa llegó con la incorporación, en 1895, de Julios Rosenwald. Éste introdujo técnicas del management moderno, eliminando algunos vicios que poseía la empresa Sears. Bajo su administración se crearon nuevos departamentos y líneas de productos como vestimenta, herramientas, muebles y todos aquellos bienes que fueran necesarios en las viviendas rurales. Además, propició la creación de un departamento para testear los nuevos productos que serían ofrecidos en el catálogo. Al poco tiempo, desarrolló una línea de montaje para despachar las órdenes de compra que llegaban por correo, lo cual aceleró notablemente el tiempo de entrega y de circulación de inventarios.²⁶ Gracias a estas innovaciones la firma fue creciendo y las ventas anuales pasaron de 750.000 dólares a 50 millones en el lapso que va de 1895 a 1907. En el siglo XX la empresa, salvo algunos períodos críticos como las guerras mundiales o la crisis del 30, mantuvo su liderazgo en la venta al por menor, siendo desplazada del primer puesto en este rubro a comienzos de la década de 1990 por Wal-Mart.

ii. **Petróleo, acero y el consumo masivo.**

Un ejemplo de interacción de entrepreneurs que se benefician de las acciones y éxitos de otros, podría ser el del encadenamiento que hay entre el desarrollo del

²⁵Larry Schweikart: *The Entrepreneurial Adventure*, pp. 295-297

²⁶J. Micklethwait and A. Wooldrige: *The Company. A Short History of a Revolutionary Idea*. New York: A Modern Library Chronicles Book 12, 2003, pp. 57-58

petróleo de Rockefeller y las hamburguesas de McDonald's. En el último cuarto del siglo XIX la aventura entrepreneur de David Rockefeller llevó el precio del gallón de gasoil a mínimos impensados años antes de su intervención en ese sector. El mismo impacto tuvo la injerencia de Andrew Carnegie sobre el precio del acero, facilitando la producción de este elemento que luego estaría presente en casi todo tipo de construcción fija o móvil que se produjera a lo largo del siglo XX. Así las cosas, la producción en masa, y a precios accesibles de petróleo y acero, abrió el camino para que otro entrepreneur llevara a la práctica su visión de un automóvil económico para las clases populares. Estos tres emprendedores no sólo aprovecharon el conocimiento que se estaba desarrollando en cada uno de los sectores en los que se destacaron sino que también abrieron nuevos caminos para que otros entrepreneurs no ligados en forma directa con sus emprendimientos pudieran poner en prácticas nuevas ideas para satisfacer la demanda del mercado. En consecuencia, el desarrollo de entrepreneurs de industrias pesadas también dio lugar al surgimiento y expansión de otras actividades que en principio no se piensan como relacionadas con estas, como ser el caso de Coca Cola, McDonald's y Wal-Mart.

El origen de la bebida tuvo lugar en la farmacia de John Pemberton, quien vendió Coca Cola por primera vez en 1886, a cinco centavos el vaso. Pemberton junto a su socio Frank Robinson patentó la fórmula en 1888, que fue vendida a Asa Candler, quien en 1892 creó la empresa Coca Cola, registrando la marca en 1893. Pero lo que le permitió llegar al gran público fue el sistema de embotellado franquiciado que ideó Joseph Biedenharn en 1894, al comprar el jarabe y embotellarlo, permitiéndole ampliar su área de comercialización. En las siguientes dos décadas la empresa llegaría a contar con 1.000 embotelladoras en todo el territorio de Estados Unidos. Cuando los herederos de Biedenharn decidieron vender la empresa a Ernest Woodruff y sus socios, por 25 millones de dólares, Coca Cola lograría su despegue definitivo gracias a las innovaciones aportadas por Robert Woodruff, hijo de Ernest.²⁷

Robert Woodruff tomó un producto indistinguible entre la multitud de otros similares y lo convirtió en una de las marcas más reconocidas del mundo. Lo que

²⁷Mark Pendergrast et al: *El Estilo Coca Cola. Estrategias para competir en un mercado global*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007, pp. 7, 26-27, 172

realmente permitió a la empresa escalar hasta convertirse en la marca global fue la exhaustiva investigación de mercado que desarrolló en todas sus áreas. En la década del veinte Robert mandó analizar miles de comercios, para saber cómo era la relación entre estos y la cantidad de Coca-Cola demandada, cómo era el tráfico de clientes en esos locales, cómo era la relación con respecto a otras bebidas de similares características, y también ver cómo era la relación entre los clientes y su lealtad a las marcas. Woodruff tomó nota de que los norteamericanos se desplazaban de un lado al otro del país gracias a la proliferación de los automóviles (sólo en la década del veinte había un millón de km de caminos). Esto hizo pensar a Robert que su bebida debería estar disponible en cada cruce de caminos. Para ello dispuso la colocación de dispensers con botellas de Coca Cola en cada estación de servicio. La caja roja con el logo de la bebida se convirtió en un elemento más del paisaje norteamericano junto a los letreros que indicaban su presencia. Siguiendo a los consumidores que se desplazaban de un extremo al otro del país, la botella de Coca Cola le daba movilidad a la bebida.

Dos casos similares a este, pero veinte años después, son el de McDonald's y el de Wal-Mart. Hacia finales de la década de 1940 comenzó una gran movilización de la población norteamericana hacia lo que se dio en llamar la vida en los suburbios. Estas nuevas urbanizaciones produjeron un gran desplazamiento de población, acompañada de un gran crecimiento de las mismas gracias al *baby boom*. Este fenómeno fue claramente advertido por Ray Kroc y Sam Walton, quienes vieron una gran oportunidad de negocios aprovechando dicha movilidad. Kroc pensó que un sistema de restaurantes de comida rápida franquiciados sería la clave para aprovechar este desplazamiento. El gran espaldarazo lo dio nuevamente la creciente industria automotriz. La gente pasaba gran cantidad de tiempo desplazándose de un lugar al otro del país y la familiaridad de un sistema que ofreciera comidas rápidas, económicas y conocidas podría convertirse en un gran negocio. En el mismo sentido se movió Sam Walton, quien pensó en un sistema de ventas al detalle que debería ser lo suficientemente económico como para justificar un viaje de entre 20 y 30 minutos en automóvil para que la gente se dirigiera a sus tiendas a comprar todos aquellos productos que no estaban disponibles en las pequeñas tiendas de los pueblos. Para ello, ambos entrepreneurs solían recorrer por tierra y por

aire el país en búsqueda de terrenos ubicados en lugares estratégicos para ubicar nuevos locales. De este modo, aprovechando otros emprendimientos previos supieron adaptar y ver posibilidades para sus propias aventuras emprendedoras.

G. *Las motivaciones del entrepreneur:*

Schumpeter sostiene que si la principal motivación de los entrepreneurs fuera sólo económica, entonces estos se retirarían luego de obtener cierto grado de éxito económico. En realidad, Schumpeter identifica otras motivaciones como ser búsqueda del placer hedonista, el deseo de conquista y el exhibicionismo personal. De todos modos, es insoslayable que en el mundo de los negocios el éxito de los entrepreneurs se traduce en éxito económico, más allá de si la motivación del entrepreneur es económica o de otra naturaleza. Para Schumpeter los entrepreneurs deciden retirarse sólo cuando se quedan sin energía para seguir impulsando cambios.

La mayoría de los ejemplos utilizados en este artículo han sido casos de entrepreneurs con un alto grado de éxito económico. Pero en los mismos podemos detectar otras motivaciones más allá de la búsqueda de dinero. En muchos casos, el impulso inicial estuvo dado por la búsqueda de una última oportunidad de hacer algo grande en su vida, como fue el caso de Ray Kroc con McDonal's ya que cuando él encara el emprendimiento estaba cerca de los 55 años; o el caso de Mary Kay quien a los 44 años ve cómo en la empresa que trabaja ascienden a un asistente suyo a un puesto de jerarquía por el sólo hecho de ser hombre, relegando sus aspiraciones personales. Diría en ese momento: "nunca me sentí tan miserable en mi vida". Pero fue precisamente esa situación la que la impulsó a iniciar su emprendimiento. Su empresa representaba una revancha personal así como la oportunidad de brindarles a otras mujeres un ambiente de trabajo en el que fueran valoradas por lo que eran y no por su sexo. Para los casos de Andrew Carnegie y David Sarnoff, sus emprendimientos también representaron la oportunidad de ascender en la escala social y la posibilidad de obtener reconocimiento personal, ya que habían llegado desde Europa siendo indigentes y analfabetos. Su motivación iba mucho más allá de un aspecto meramente económico. Howard Shultz, por su parte, buscaba crear una empresa que además de un buen producto, brindara un trato justo a sus

empleados. El mismo había experimentado en carne propia el trato que recibían los trabajadores menos calificados como su padre y se propuso lograr un ambiente en el cual el empleado se sintiera reconfortado de poder participar en la empresa y tener acceso a beneficios como el de la cobertura completa en salud (algo con lo que su padre luego de muchos años de trabajo no podía contar).

Muchas veces estas motivaciones cambian con el tiempo o simplemente desaparecen. Los entrepreneurs que logran interpretar las necesidades del mercado en un momento luego pierden ese instinto o visión. Quizás uno de los casos más notables es el de Henry Ford quien luego de haber revolucionado la industria automotriz no logró apreciar los cambios del mercado que en gran parte él había contribuido a crear, llevando a su empresa casi al borde de la quiebra al insistir con que “todo el mundo podía tener un automóvil siempre que este fuera un Ford T negro”. Otros por el contrario, lograron mantener su energía y su capacidad innovadora intacta a lo largo de toda su vida como fue el caso de Walt Disney, quien logró cambiar los paradigmas de la industria del entretenimiento aprovechando todos los cambios tecnológicos que surgían con el paso del tiempo. Éstos, lejos de hacerle perder pisada, se convertían en un trampolín para su siguiente aventura empresarial. Así, desde 1920 a 1966, pasó del cine mudo al sonoro, de las películas en blanco y negro a las technicolor, del corto metraje al largometraje, del cine a la televisión y de la pantalla chica al parque temático.

Consideraciones finales.

Hemos analizado a lo largo de estas páginas la figura del entrepreneur tomando como marco conceptual el enfoque de Joseph Schumpeter. En tal sentido se destacó la característica de cambio permanente que tiene el mercado en el que el entrepreneur desarrolla su actividad. Por este motivo, la función del entrepreneur se ve enmarcada en un contexto de inestabilidad constante, debida no sólo a la incertidumbre que genera el mercado sino también por la imposibilidad de acceder a una información completa de lo que sucede en su entorno. Así las cosas, el emprendedor que pretenda tener éxito, debe estar dispuesto a asumir grandes riesgos a la hora de intentar llevar a la práctica su idea. Este proceso de cambio es el que Schumpeter ha denominado como

destrucción creativa, el cual cuando es exitoso se traduce en creación de riqueza, no sólo para el entrepreneur sino también para el resto de los participantes del mercado tanto consumidores como productores.

Sus motivaciones van más allá de la búsqueda de riqueza, si bien ésta es la resultante lógica de su éxito profesional. En muchos casos, los emprendedores buscan satisfacer su curiosidad personal, en otros buscan destacarse o ser simplemente los mejores en su trabajo, aunque no se podría descartar la persecución de un fin hedonista. Sea cual fuere su objetivo, la tarea consume una gran cantidad de energía lo cual a medida que pasa el tiempo, hace que el entrepreneur vaya perdiendo su impronta y su espíritu innovador y “*destructor*”. Paradójicamente, aquellos que logran un éxito destacado se han tenido que enfrentar a una fuerte corriente de rechazo social por parte de aquellos que sólo ven las cuantiosas fortunas que los entrepreneur han podido acumular, sin tener presente que en una economía de mercado éstas se producen gracias a la consideración positiva que tienen los consumidores sobre los bienes y servicios que los entrepreneurs exitosos ofrecen.

Bibliografía.

- Baumol, William J.: “Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive.” *The Journal of Political Economy* 98, no. 5, 1990
- Cairncross, Frances: *The Death of Distance. How the Communications Revolution Is Changing our Lives*. Boston: Harvard Business School Press, 1997
- Drachman, Virginia: *Enterprising Women. 250 years of American Business*. Chapel Hill: North Carolina University Press, 2002
- Farber, David: *Sloan Rules. Alfred P. Sloan and the triumph of General Motors*. Chicago: The University of Chicago Press, 2002
- Folsom, Jr, Burton W.: *The Myth of the Robber Barons. A New Look to the Rise of Big Business in America*, Herndon: Young America’s Foundation, 1996
- Gross, Daniel: *Historias de Forbes. 15 relatos de empresarios que cambiaron la manera como vivimos y hacemos negocios hoy*. Bogotá: Editorial Norma, 1997
- Hankeson, Magnus: “Entrepreneurship: A weak link in the Welfare State?” *Industrial and Corporate Change* 14, nº 3, 2005

- Marsden, Ben: *Watt's Perfect Engine: Steam and the Age of Invention (Revolutions in Science)*. New York: Columbia University Press, 2004
- Mason, Shena (Editor): *Matthew Boulton: Selling What All the World Desires*. Cumberland: Yale University Press, 2009
- McCraw, Thomas K.: *American Business, 1920-2000: How It Worked*. Wheeling: Harlan Davidson, 2000
- Micklethwait, J. and Wooldrige, A.: *The Company. A Short History of a Revolutionary Idea*. New York: A Modern Library Chronicles Book 12, 2003
- Pendergrast, Mark et al: *El Estilo Coca Cola. Estrategias para competir en un mercado global*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007
- Schultz, Howard with Gordon, Joanne: *Onward. How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*. New York: Rodale, 2011
- Schultz, Howard and Jones Yang, Doris: *Pour your heart into it, How Starbucks built a company one cup at a time*. New York: Hyperion, 1997
- Schumpeter, Joseph: *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York City: Harper Perennial Modern Thought, 2008
- Schumpeter, Joseph: "The creative response in economic history". *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*. Edited by Richard Clemence. New Brunswick: Transaction Publishers, 2000
- Schumpeter, Joseph: *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1951
- Schweikart, Larry: *The Entrepreneurial Adventure. A History of Business in the United States*. Orlando, Florida: Harcourt Brace & Company, 2000
- Simmons, John: *El Estilo Starbucks. Cómo crear un hogar fuera del hogar*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007
- Tedlow, Richard S.: *Giants of Enterprise. Seven Business Innovators and The Empires They Built*. New York: Harper Business, 2001