



CONVERSACIONES EN ANDALUCÍA

WILLIAM AULET

EL DIRECTOR DEL CENTRO DE EMPRENDEDORES DEL MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY (MIT) ACUDIO ESTA SEMANA A SEVILLA A UNA CONFERENCIA DENTRO DEL CICLO DE EXCELENCIA EN LA EDUCACIÓN DE LA ESCUELA ANDALUZA DE ECONOMÍA

«La producción de empresas de alumnos del MIT sería la undécima potencia mundial»

BERTA GONZÁLEZ DE VEGA

Es de esos norteamericanos que empieza preguntando él, qué tal la situación económica de la prensa escrita en España. Pues, bueno, más o menos como la de EEUU, le digo. Señala a su hijo de apenas 20 años, que habla español, y dice que nunca leerá noticias en papel. Acaba diciendo que tiene una casa en los maravillosos lagos de New Hampshire -¿Se acuerdan de *El estanque dorado*, con Katherine Hepburn y Henry y Jane Fonda?- y que allí no hay cobertura ni acceso a internet. ¿Qué hacen sus hijos? «Bueno, han aprendido a jugar al monopoly e incluso hablan con nosotros de vez en cuando». Aquí nos explica el círculo virtuoso de creación de riqueza en el que está el MIT y esas ideas, dichas en una conferencia con posteridad a la entrevista, irán a un libro blanco que se entregará a la Junta para que, si quiere, tome nota.

Pregunta.-¿Cómo se financia el centro de emprendedores del MIT?
Respuesta.-El MIT es el que pone la mayor parte del dinero, pero luego lo recupera. Los graduados que tienen más éxito se suelen convertir en empresarios y, luego, cuando son millonarios, son los mayores donantes de la universidad, así que creo que ese dinero es un buen negocio. Es lo que le pasó un poco a la reina Isabel la Católica con el dinero que puso para financiar a Colón, que fue un gran emprendedor y, sin duda, la persona que ha expandido más los mercados y la única que confió en él fue la reina. El MIT financia investigación pero, a diferencia de Harvard, en su misión se enfatiza más que ese conocimiento hay que ponerlo al servicio del progreso y de la sociedad. El lema es «manos y mente» y, en el escudo, están el filósofo y el ingeniero. El emprendedor tiene que aumentar el conocimiento pero para tener un impacto positivo en los retos mundiales. Todo es un sistema sostenible, porque ese dinero luego revierte en la universidad. En el MIT se han fundado 25.000 empresas que todavía existen hoy y, si sumamos lo que producen al año y lo ponemos en términos de economías nacionales, serían la undécima economía mundial. Toda esa gente devolverá parte del dinero a la universidad y, de hecho, lo hace.
P.-¿No tienen financiación pública? Aquí se está poniendo bastante dinero para los emprendedores...
R.-El dinero público va para la investigación, no para los emprendedores. Nosotros les educamos, les



ESTHER LOBATO

mimamos y facilitamos contactos y hacemos investigación. Todo eso se retroalimenta. El departamento de energía del Gobierno federal nos dio 100.000 dólares para un premio para el mejor plan de negocio con energía limpia y enseguida llegó una compañía privada, del tipo de Abengoa, y nos puso el mismo dinero. No está nada mal para un plan de negocio. Aquí se trata de ir construyendo un ecosistema, no sólo es poner dinero. El círculo, como yo lo veo, involucra a la demanda, a la financiación, inversión, infraestructuras, el papel del Gobierno y la cultura y todo eso lo convierte en un sistema complicado. No depende de cambiar una sola cosa. De hecho, poner mucho dinero en *venture capital* puede tener un impacto negativo. Al final, de todas maneras, he llegado a la conclusión de que el factor más importante es la cultura y en EEUU tenemos la adecuada, el individualismo, el respeto a la diferencia, el hecho de apreciar que, al fallar en un intento, estás aprendiendo. En el fondo, está el debate de la naturaleza o la educación, porque no es la persona más lista la que suele conseguir fundar una empresa. Esto no va de los más ricos y los más edu-

cados, como se ha visto tantas veces en la historia empresarial.

P.-Que las personas se crecen con las dificultades y eso se ve con los inmigrantes, ¿no?

R.-El 20% de los alumnos del MIT son primera generación de americanos. Vas por los pasillos y es la ONU. Yo hay veces que ni siquiera puedo pronunciar bien los nombres de los alumnos en clase. Volvemos a Colón. Él no era un aristócrata ni tampoco era de Sevilla. Si hablamos del porcentaje en los postgraduados, los extranjeros son un 40% y muchos de ellos son los que tienen el deseo y la motivación para crear empresas. Los mejores expedientes no suelen ser los que crean las compañías, porque el mejor es el que ha hecho lo que los demás esperaban de él, lo que quedarían que hiciera, y los otros, cuando encuentran algo que les apasiona, se olvidan de lo demás y no siguen las reglas. La pregunta es cómo esa gente llega a entrar en el MIT (risas). De hecho, no es accidental que algunos de los empresarios de más éxito ni siquiera se hayan graduado, como Gates o Jobs... Es que fueron infectados por el virus de fundar compañías.

P.-Y usted mantiene que las crisis

son buenas para distinguir a los verdaderos empresarios de los aspirantes farsantes...

R.-Cuanto más oscura sea la noche, más brillan las estrellas, es un dicho muy popular en mi país. De hecho,

Los emprendedores no suelen ser los más listos o el primero de la clase

Un tercio de las compañías más importantes se fundaron en crisis

las crisis son muy positivas para los emprendedores, un tercio de las compañías más importantes -según la revista *Fortune*- se iniciaron durante una crisis. Ahora, los que fundaron una compañía serán capaces de contratar a muy buena gente por menos dinero y luego no los pierden, porque han trabajado desde el comienzo y se involucran. Además,

es gente que es muy consciente de los gastos, que es barata, en el buen sentido. Paypal es una compañía cuyos costes de operación son baratos y se fundó en una crisis.

P.-O sea, que el exceso de dinero fácil puede conducir a que timadores pasen por ser muy buenos jugadores...

R.-Es que, con dinero, puedes tener éxito a pesar de ti. Y eso lo hemos visto. Por el MIT pasaron empresarios que, después de sus charlas, yo les pedía a los estudiantes que olvidaran la mayor parte de lo que habían escuchado. Mucha gente piensa que los emprendedores son unos locos excéntricos, y la verdad es que detrás hay mucha disciplina y tiempo. Pero en la época de bonanza, los hay que pierden la cabeza.

P.-Es de los que piensa que el suministro de energía es el mayor reto al que nos enfrentamos, ¿no?

R.-Es la industria más potente del mundo y está en crisis. Además, es un sector que involucra a la seguridad nacional y en el que no se ha innovado demasiado en los últimos años. Ahora es perentorio hacer algo. Pero estoy convencido de que, más que un gran cambio, lo que va a haber son mejoras continuas y no sólo en la tecnología. Cuando me

preguntan que cuál es mi fuente de energía favorita, mi respuesta es un ecosistema de innovación donde 10.000 personas estén pensando 10.000 ideas en 10.000 garajes, y la frase es de Thomas Friedman. La innovación puede ser tecnológica, pero también se da en los modelos de negocio, en los procesos o en el mismo marketing para motivar a la gente a innovar en este campo. Lo que desde luego no funciona es culpar a la gente para que haga algo de eso. P.-Y de ahí sus críticas a los ecologistas...

R.-Si se da cuenta, no he utilizado la palabra verde para referirme a la energía. Creo que ahora mismo los activistas de la catástrofe medioambiental no son productivos. Y le advierto que no soy un fascista. Todo lo que hable de verde, ahora mismo apela a la parte emocional del asunto y no lo es. El sector de la energía tiene muchísima inercia. Tiene un componente político y lo debe seguir manteniendo porque es un servicio indispensable y público y también tenemos a la red eléctrica, que requiere unas inversiones millonarias. Así que eso hace que los avances tengan que producirse de la mano del gobierno y de las compañías eléctricas. No hay otra manera. Aquí se está viendo, en España, con las renovables y tienen industrias muy buenas, como Iberdrola y Abengoa, que lo hacen muy bien. España para eso tiene la ventaja natural del tiempo.

P.-¿Es normal que en el MIT haya profesores que funden compañías?
R.-Claro, de hecho los hay que durante un día a la semana se pueden dedicar a su empresa primeriza. Volvemos al lema de la universidad,



ESTHER LOBATO

de eso se trata, de llevar el conocimiento a la sociedad. Aquí hubo profesores que fundaron Bose, la compañía de altavoces, o A123, de pilas. Siguen enseñando y eso es muy bueno porque acaba con el síndrome de la torre de marfil y les da un perfil muy práctico. Yo estudié en Harvard, en el logo sólo pone Veritas, algo especialmente irónico porque se caracteriza por producir políticos y abogados importantes y no daré nombres. Pero es una diferencia fundamental, nuestra orientación tan práctica.

P.-Aquí sería muy raro lo suyo, se hubiera quedado toda la vida enseñando en Harvard, donde estudió...

R.-Nosotros tenemos en los postgrados estudiantes y profesores que vienen de Harvard y de otras muchas universidades. La diversidad

CUESTIONARIO MÍNIMO

> LIBROS

Tres libros más recientes: *Start Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*, de Dan Senor and Saul Singer; *Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed - and What to Do About It*; *Team of Rivals*, libro sobre Abraham Lincoln y su liderazgo, de Doris Kearns Goodwin.

> MÚSICA

B. B. King, Otis Redding, Wilson Pickett, Al Green, Curtis Mayfield.

> CINE

The Street Stops Here - documental sobre el mejor entrenador escolar de baloncesto, Bob Hurley Sr. del St. Anthony's High School- e *Invictus* han sido las últimas.

> EPOCA DE LA VIDA

Todas las épocas han sido buenas e incomparables.

> RINCÓN DEL MUNDO

O bien en una pista de baloncesto urbana o en el lago Squam en New Hampshire. Acción y relax. Los dos extremos.

es esencial, en la vida siempre hay que intentar ver las cosas de distinta manera. Si le preocupa la situación de las universidades en su país, le diré que ayudan, pero no es el único factor para hacer emprendedores. En Arabia Saudí tienen un problema demográfico brutal, con muchísima gente joven sin nada que hacer. El gobierno se decidió a fichar a decenas de doctores porque pensaron que la llave estaba en la tecnología y no aumentó el número de emprendedores. De hecho, cada año, se fundan de 200 a 400 empresas en el MIT o por antiguos alumnos; de esas, apenas un 10% tiene que ver con alguna patente que se ha generado en el campus. Hay que saber cómo transferir el conocimiento a una compañía. La innovación es igual a la invención

más la comercialización y yo diría que esta última es la más importante. Puedes tener una gran idea que no reporte nada porque no sabes cómo venderla. La invención la puedes encontrar en otros sitios. La transferencia de tecnología consiste en hacer bien esa ecuación. Y en todo eso es muy importante el entrenamiento, los contactos, cómo potencias las habilidades, la confianza y, sobre todo, el espíritu, el ánimo, tener metida la mentalidad de *yihad* de emprender. El Gobierno es importante, pero sólo puede ser el que ponga el campo en el que jugar, nunca el conductor de todo. P.-¿Cómo se le ocurrió la idea de su primer negocio?

R.-Tenía 36 años. Al principio, fue difícil porque quería la idea perfecta. Irónicamente, vi lo que sería el

predecesor de Netscape y no me pareció buena idea. También me pasó con el buscador de trabajos Monster.com. Finalmente, con dos doctores del MIT, fundé Cambridge Decision Dynamics, dedicada a modelos de centros universitarios de medicina. La idea no estaba mal pero lo mejor fue la elección de las personas, que es el factor esencial, cómo las escoges, y eres capaz de retenerlas.

P.-¿Por qué en EEUU la mayoría de la gente no quiere ser funcionario?

R.-Sabemos que los empresarios son los que crean riqueza y puestos de trabajo. Lo del servicio público cada vez se ve más como algo que hacer después de haber tenido éxito en los negocios. También creo que, comparativamente, los sueldos del sector público son mucho peores que en el privado. Es una cuestión de incentivos económicos. Los trabajos del futuro se van a crear en el sector privado y en empresas más o menos pequeñas. Y conviene recordar los grandes esfuerzos en servicios públicos que están haciendo empresarios como Bill Gates o Warren Buffet.

P.-¿Cuál es el empresario y político que más admira?

R.-El hombre de negocios, Thomas Watson jr., que hizo IBM realmente grande porque fue atrevido, creó una compañía basada en valores, entendió los cambios en el mercado, creó una cultura de la excelencia, centrada en el cliente, una empresa a la que quieren los trabajadores, los accionistas, los clientes y la comunidad. Mi político preferido es Abraham Lincoln por su increíble liderazgo y su capacidad de decisión. Hizo de América lo que es hoy en lugar de un puñado de países en guerra y lo hizo con mucha compasión.