

gestión

Yamila Cruzans
pymes@clarin.com

Cuando analizo racionalmente cualquier problema, la respuesta siempre es la misma: acepto tenerlos porque, gracias a ellos, mis sueños se están haciendo realidad", se ufana Silvio Rubino, socio gerente de RWS, una compañía proveedora de servicios y tecnología de soldadura creada hace cinco años con muy pocos recursos. Actualmente, la firma es contratada por empresas multinacionales, con filiales en la Argentina y Brasil, y tiene entre 20 y 100 empleados, según el tamaño del proyecto.

Rubino se conmueve contando que una de sus primeras dificultades fue la financiación: "El peso tributario fue muy grande. Los gastos se inician desde el momento en que comienza la planificación; y el retorno de esa inversión demora un tiempo; en nuestro caso, ocho meses. Hoy recuerdo aquellos días, cuando esperábamos la primera orden de compra, y siento una extraña nostalgia".

Como él, muchos emprendedores deben enfrentar, al comienzo, diversos conflictos que pueden causar decepción y, a veces, deseos de abandonar el proyecto. Habitualmente, los obstáculos iniciales se deben a insuficiencia de capital o financiamiento, falta de capacitación, deficiencia en la selección del personal o del socio, trabas en los trámites, estimaciones erróneas o déficit de productividad.

En ese sentido, Armando Bertagnini, consultor y profesor de Management en la Universidad de San Andrés y en la UADE, analiza que no hay que pensar en el corto plazo: "El dueño necesita producir resultados, pero debe mirar hacia dónde está caminando ya que, muchas veces, la rentabilidad no es inmediata sino que tarda dos, tres o cuatro años, porque ciertos negocios requieren de la creación de un mercado y la acumulación de clientes y productos".

Julio Sánchez Loppacher, máster ejecutivo en Dirección de Empresas y director de Personal Académico en el IAE Business School, coincide en que, mientras se implementa y desarrolla el proyecto, es fundamental prever el financiamiento de posibles etapas de pérdidas que pueden suceder hasta que la compañía se consolida. "Así, se evita la crisis de motivación del equipo directivo y la creencia de que no existe una ventana de salida", advierte.

Para Fernando Zerboni, director del área académica Dirección Comercial del IAE, las dificultades cambian con el tiempo. "El éxito depende de las necesidades de los clientes y de la presencia o falta de competencia. Muchas veces, el modelo de negocio es erróneo, no se es competitivo, o cambiaron las condiciones de mercado", detalla el especialista.



» Rubino, de RWS. Su primer problema fue financiero.

Superar un mal comienzo

Cómo convertir los errores en lecciones útiles • Testimonios de emprendedores que lograron corregir el rumbo a tiempo.

Mercado cambiante

Los cambios en la legislación, la incertidumbre política y la inestabilidad económica hacen que los problemas empresariales cambien con el tiempo. Como consecuen-

cia, es difícil saber con certeza si un emprendimiento será exitoso.

José Vasta y su socio comenzaron su comercio de cerramientos de aluminio, Alum-Chap y, al poco tiempo, debieron enfrentar el Plan

Austral y el desagio de 1985. "Fue una época muy difícil. Tuvimos que vender la mitad de nuestra mercadería para comprar materiales para trabajar y cumplir con los clientes", recuerda. Y agrega: "A

pesar de todo, nunca les fallamos, y eso hoy nos ayuda, porque muchos se acuerdan". Luego, en la época de la convertibilidad (el "unc a uno"), con la ayuda de sus padres y de ciertas normas legislativas

Lecciones

A veces, es necesario dejar de lado un proyecto para empezar otro, que mejore el anterior. Julio Sánchez Loppacher advierte que la clave está en darse cuenta cuando no se tiene éxito, para saber detenerse a tiempo: "Muchas veces,

no es que el problema lo atajamos tarde, sino que no se quiso reconocer que era mejor prevenir, que afrontar un mal peor".

De haberlo sabido antes, José Vasta, de Alum-Chap, hubiera tomado otras medidas. Luego de las trabas que debió enfrentar con su empresa de cerramientos de aluminio, poco después de la crisis de 2001 debió ser operado del corazón, debido al estrés. "A partir de ahí, cambié mi actitud frente al negocio. Me tomo todo con más calma, disfruto y me cuidó más en los gastos, pienso más en el futuro e invierto más para que el día de mañana no vuelva a

pasarme lo que me pasó". María del Carmen Barolo, de Natural Servicios Gastronómicos, cuenta que, todo el tiempo, se producen cambios en sus mentes, que provocan transformaciones en la dirección de la compañía: "De hecho, los continuos cambios en la economía y en las legislaciones laborales" obligan a cambiar rápidamente para no salir maltrechos. Y aconseja "rodearse de gente que sabe más que nosotros en ámbitos donde no estemos aptos, no armar una estructura mayor de la que el trabajo demanda y, por sobre todo, tener perseverancia

y pasión por lo que hacemos". Por su parte, Silvio Rubino, de RWS, medita: "Al no conocer los problemas que vendrán en el futuro, no puedo saber si podré o no resolverlos. Lo que puedo asegurar es que, en el momento en que aparezcan, los enfrentaré con entusiasmo y trataré de aplicar la racionalidad para resolverlos, provocando el menor daño posible a mi empresa y su entorno". Y concluye: "Siempre seguí adelante y lo seguiré haciendo mientras estime que, todavía, queda parte de mi sueño sin hacerse realidad".

FERNANDO DE LA ORDEN

pudieron crecer. Compraron un local más grande que el anterior y expandieron su rubro.

Los especialistas coinciden en que **las industrias y el mundo cambian de manera acelerada e impredecible**. Por eso, es importante monitorear el contexto a escala local, nacional y mundial, para poder reaccionar en consecuencia y aprovechar las nuevas posibilidades que siempre surgen.

Sin embargo, no todos los que se lanzan a nuevos negocios pueden adaptarse a un nuevo entorno. Pese a que las grandes compañías están bien asesoradas, tienen dificultades para reaccionar y superar su propia inercia.

“El pequeño empresario puede hacerlo con más facilidad pero carece de la información necesaria. Eso genera una **debilidad: no estar preparado para poder reaccionar ante las novedades** que se producen en el mercado, su evolución y los nuevos gustos y necesidades de los clientes”, explica Sánchez Loppacher. “Para eso, es importante sentirse a tomar un café con los compradores claves, pero no para venderles algo, sino para **entender qué es lo nuevo que desean del**



NESTOR GARCIA

producto o servicio”, afirma el profesional. No obstante, aclara que, “a veces, el fracaso surge cuando se construye un proyecto basado en ciertas oportunidades que no

corresponden a los gustos o preferencias del emprendedor”, es decir, no hay una verdadera convicción ni perseverancia para superar los problemas.

Por lo tanto, agrega Bertagnini, “es recomendable **equilibrar muy bien la idea y el análisis**: por un lado, lo que puede llegar a ser mi negocio y lo que me gusta hacer; por

el otro, cómo lograr que, en el contexto actual, pueda ser rentable”. El consultor aclara que “no es imposible iniciar un emprendimiento por supervivencia o por una inquietud netamente económica, pero le quita la pasión necesaria para llevarlo adelante y superar los conflictos”.

Actitud del emprendedor

Si bien las trabas son mayormente externas, hay otro aspecto fundamental que define el éxito: la actitud. Los expertos coinciden en que **sin paciencia y perseverancia, no se puede avanzar efectivamente**.

Juan Pablo Tonelli, director de **Idear Consultora**, asegura que la personalidad y la disposición son determinantes: “El trabajo a conciencia ayuda a minimizar riesgos y allana el camino para la concreción del proyecto”. Además, considera que el verdadero emprendedor **ve las dificultades como desafíos y no como problemas**. “Es difícil que una persona con perfil emprendedor se desaliente hasta el punto de pensar en abandonar su plan ante la adversidad. Un logro que se alcanza con esfuerzo y sacrificio genera una alta motiva-

CONTINUA EN PAG. 40 >>

>> VIENE DE PAG. 39

ción para continuar trabajando con empeño en las etapas siguientes”, afirma.

María del Carmen Barolo es directora de **Natural Servicios Gastronómicos**. Comenzaron a cocinar para sus amigas e hijos en la cocina de su casa hasta que, en 2001, se asentaron en el comedor de un colegio. En medio de la inestabilidad económica y la dinámica del lugar, empezaron a buscar otros clientes, para cubrir los meses de vacaciones, y a pagarles a los proveedores en cuotas, para poder seguir adelante.

A pesar de lo que significó iniciar un proyecto en ese año tan particular de la realidad argentina, Barolo afirma que “hubiese sido una mala elección renunciar a él, ya que lo que más atrapa a un emprendedor es el **desafío de hacerlo a pesar de los obstáculos** y de ser creativo en las medidas a tomar”.

Para Sánchez Loppacher, es clave actuar como líder: el emprendedor debe **tener la adrenalina y el entusiasmo de arriesgar** para salvar el negocio. Pero, también, se necesita un buen administrador, para “tener los pies en la tierra” y prevenir riesgos. “A veces, las cosas no se ven claras, pero eso no significa que no hay caminos, sino que hay que **continuar perseverando**, con la



ALFREDO MARTÍNEZ

»
Vasta, de Alum-Chap. Sufrió el Plan Austral y el desagio de 1985.

tranquilidad de estar marcando un nuevo rumbo, adecuándolo a la nueva realidad”, señala.

Para el experto, es fundamental **mostrar confianza y compartir las decisiones** con las personas más allegadas a la empresa. “Así se genera en ellos un compromiso mayor con la compañía y una sinergia que se debe aprovechar. Además,

compartir el plan lo hace más llevadero y más efectivo. Luego, cuando la crisis pasa, es importante el reconocimiento hacia esa gente que nos ayudó”, recomienda.

Bertagnini considera que el **trabajo en equipo** cumple un doble rol: luchar juntos y complementar el conocimiento. Agrega que los emprendedores, en general, tienen

pocos recursos materiales pero mucha energía y, “si uno logra canalizarla en la toma de decisiones, tiene más probabilidades de perseverar y seguir adelante”.

La experiencia es la clave

Se dice que *el diablo sabe más por viejo que por diablo*. Los especialistas aseguran que la experiencia

es fundamental y que **el mejor empresario es el que tuvo, en su vida emprendedora, fracasos**, o no éxitos, y el que pudo captar los errores para aprender de ellos.

Tonelli afirma que “toda experiencia siempre es útil si uno sabe capitalizarla. Para lograrlo, es recomendable encontrar el tiempo para hacer una pausa y reflexionar, intentando hacer un análisis totalmente objetivo de la situación y del contexto”. También Zerboni asegura que, para capitalizar la experiencia, “hay que **buscar gente capacitada que entienda de negocios** y que evalúe los motivos del mal momento”.

Por su parte, Bertagnini –autor del libro *Management: cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo*, recién lanzado al mercado– enfatiza que, en ese momento de falla, “la persona se carga de frustración y pierde recursos como para seguir adelante, motivo por el cual es importante **tener voluntad, reflexionar y aprender de los errores** cometidos, como una aproximación por prueba y error”. Y sintetiza: “El emprendedor debe entender que, cuando empieza un nuevo negocio, se lanza a un mar embravecido. Por esa razón, hay que entender los contextos, estar muy dispuesto a luchar y a trabajar intensamente, durante muchos años”. ◀