

# Cuáles son los **errores** más frecuentes que cometen las pymes

Por Cecilia Valleboni

*Los consultores tienen un veredicto: errare humanum est. Pero corregir los desvíos es tal vez el mejor hallazgo. En esta nota le revelamos todos los secretos que hay que considerar y sobre todo cómo evitar tropezar dos veces con la misma piedra.*

El decálogo no es sencillo, pero existen mandamientos que claramente simplifican la tarea. Los analistas son concluyentes al momento de enumerarlos y también lo son las expectativas cuando llega el tiempo de revertir los errores.

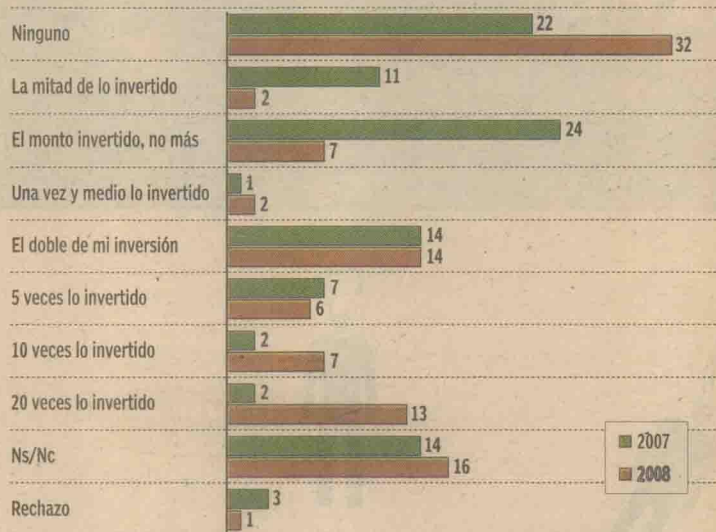
**1 No tener en cuenta la creación de valor en la idea.** El emprendedor debe hacer algo diferente a lo que existe en el mercado. La innovación no debe ser entendida como algo revolucionario, sino algo que complementa. "Identificar lo que hace único y novedoso al emprendimiento, su verdadera ventaja competitiva", explica Silvia de Torres Carbonell, directora del Centro de Entrepreneurship de IAE-Business School.

**2 Temerle al contexto socioeconómico de la Argentina.** Frecuentemente, los emprendedores tienen muchas ideas. Pero chocan con un país lleno de adversidades. Además, no hay una ley que los apoye. "Existe también el efecto 'sábana calentita': el emprendedor está cómodo donde está y eso no permite que ejecute la idea y su negocio", sostiene Esteban Wolf, co-fundador de la droguería Progen.

**3 No pensar en un estudio de mercado.** Algunos emprendedores no realizan estudios de mercado porque suponen que es necesario contratar

## Expectativas de retorno

En los próximos 10 años, ¿qué reembolso espera obtener del dinero que usted invirtió en este emprendimiento? -en porcentaje-



Base: entrevistados que han destinado fondos para un nuevo negocio (n=53)

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor - GEM

El Cronista

## Reconocer los errores es el primer paso para cambiar el rumbo y hacer crecer la empresa. La clave está en prestar atención a las experiencias de otros y escuchar consejos profesionales.

consultoras y significa un gasto muy grande para iniciar un proyecto. Sin embargo, es mucho más fácil. El mismo emprendedor puede salir a la calle a consultar cómo funcionaría el producto. "Cuando decidimos poner una droguería de genéricos, fuimos a las farmacias y descubrimos que no les

entregaban los pedidos en 24 horas. Hicimos eso en un mercado donde no había delivery efectivo", dice Wolf.

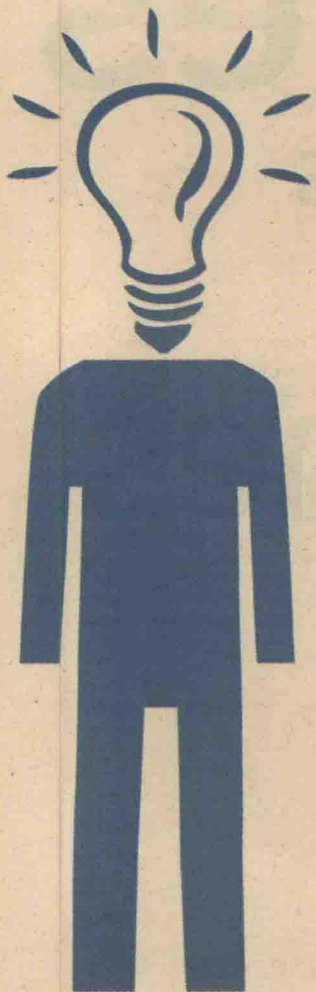
**4 Minimizar la importancia de un business plan.** El armado es crítico y fundamental, por la necesidad de crear un proceso y una metodología del mercado en el que se in-

portancia de realizar un análisis de sensibilidad del negocio. "Eso significa aprender a construir un escenario de: '¿Qué pasa si...?'", afirma Freire. Hernán Kazah, CFO de MercadoLibre, explica que fueron aprendiendo "a medida que íbamos transitando el camino, siempre pensando en modificar o cambiar metodologías de trabajo que resultaran más efectivas".

**8 No formarse como profesionales emprendedores.** Como en toda profesión, lo ideal es capacitarse continuamente. Existen cursos de fundaciones de *entrepreneurs* que ofrecen capacitación para *start-ups*. Por otra parte, las escuelas de negocios dictan cursos de management. "Se cree que es sólo garra y empuje. Sin embargo, es importante

entender el rol de la formación profesional en el camino de un emprendedor", dice Freire.

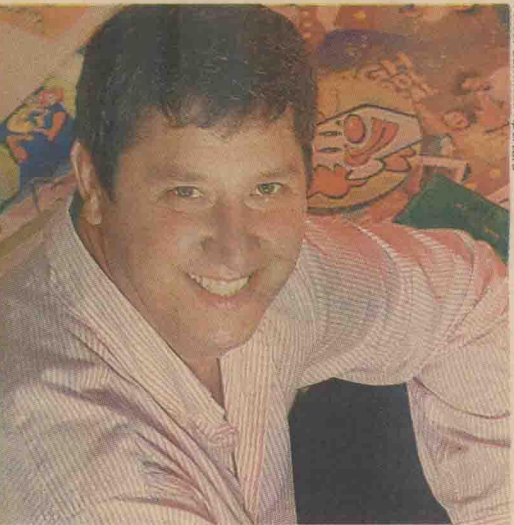
**9 No elegir bien a los colaboradores.** Por lo general, los emprendedores tienden a contratar gente que no le demande demasiado gasto, debido a las dificultades iniciales para pagar sueldos altos. Pero



Guilbert Englebienne, co-fundador de Globant.



Laura Muchnik, de Muchnik, Jasper y Alurralde.

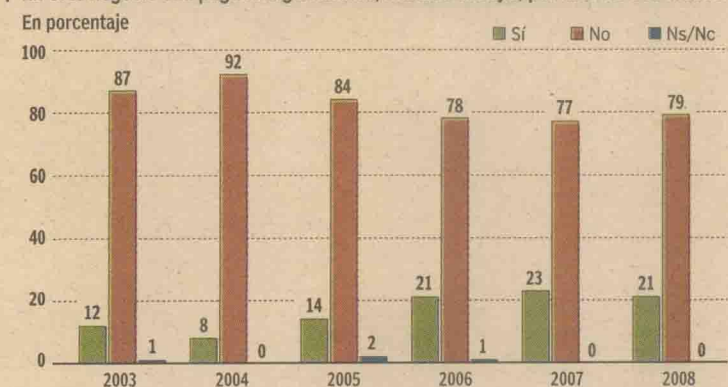


Roberto Montes de Oca, de Zott Producciones.

**Los emprendedores resaltan la motivación interna para construir una historia de éxito, la fidelidad a los principios y valores que dieron luz al proyecto, el trabajo en equipo durante los tiempos de crisis y la capacidad de adaptación a contextos adversos.**

## Pago de salarios

En este negocio ¿ha pagado algún sueldo, incluido el suyo, por más de tres meses?



Base: entrevistados que han hecho algo para favorecer el comienzo del negocio y que serán dueños de todo o parte de él (n=154)

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor - GEM

El Cronista

gressa. "Es una hoja de ruta", afirma Andy Freire, CEO de Axialent.

**5 Sobreestimar las ventas.** Muchas veces los emprendedores, como una expresión de deseo, elaboran sus planes de negocios con metas de venta demasiado altas, que luego no son las reales. "Sucede que uno lo arma asumiendo que se hará millonario. Entonces, si fabricará camisas, el emprendedor pone que venderá 1.000 en un mes y eso es sólo futurismo", aclara Wolf.

**6 Crear una estructura de gastos fijos alta.** Muchas veces, sin intención y dejándose llevar por su voluntad, los emprendedores invierten en activos no estratégicos. "Hay que entender que, primero, se crece en la profesión y, después, en los gastos", agrega Freire.

**7 No tener en cuenta los escenarios negativos que crean imprevistos.** Los emprendedores destacan la im-

existen dos soluciones: buscar consultores o mentores que puedan brindar ayuda o comprometer a la gente, haciéndolos de participar de ganancias a futuro y convertirlos así en *intrapreneurs*. En esta línea, también es importante saber elegir a los socios. "Implica tener valores y visiones compartidas, con motivación equivalente y con complementariedad, partiendo del reconocimiento de las fortalezas y debilidades de cada uno", sugiere Torres Carbonell.

**10 No compartir el éxito con gente clave.** Muchos creen que hacer participar de su idea a otros es poner en riesgo su negocio. "No quer contárselo a alguien con 20 años de experiencia en negocios es normal. Creer que robará la idea. Pero, en realidad, el secreto es la implementación", explica Freire. "Hay que suplirla inexperiencia con consejo", concluye Torres Carbonell.