

## Actualidad

**E**se instante, ese segundo de inspiración, puede cambiarle el destino a una persona, abrirle la puerta para disfrutar de otra realidad, de un futuro mejor. Es "el" momento sublime, en el que surge una idea para realizar un proyecto e iniciar un negocio.

La Argentina se ubica entre los países con mayor actividad emprendedora. Sucedió, por ejemplo, con la irrupción de las empresas ".com", que en los inicios de esta década transformaron al mercado local en una verdadera incubadora de compañías virtuales que operan aún hoy.

La creatividad, en este caso, tiene que ver con la detección de una oportunidad, ya sea de un producto o de un servicio que la sociedad demanda y que no tiene competencia a la vista, o cuya competencia no existe. En ese sentido, Juan Manuel Menazzi, director del Centro de Empre-

consultor y profesor del Instituto de Altos Estudios Empresarios (IAE).

### Un largo camino

Claro que no todo se presenta con el horizonte despejado. La experiencia indica que solo se transforman en realidad una minoría de esos raptos de inspiración.

Si bien no hay estadísticas ni estudios que indiquen con exactitud cuáles son las probabilidades, algunos consultores calculan que únicamente el 10% de los proyectos que se inician terminan siendo un negocio rentable. Lejos de ser este un dato para la desesperanza, la proyección sirve para que los emprendedores den pasos concretos y seguros, no se encaminen rumbo a tropiezos innecesarios, eviten generarse falsas expectativas y eludan el amarguísimo sabor del fracaso.

*"Nada es fácil, pero tampoco demasiado*



# ¿Cómo convertir un en un **negocio**?

El argentino es, en esencia,

muy emprendedor.

No obstante, la mayoría de los proyectos que se inician no terminan siendo exitosos. Cuáles son las claves para no fallar en el intento.

dedores del ITBA, dice: "El emprendedor sagaz es aquel que percibe, antes que los demás, que existe una demanda insatisfecha". Entonces, el desafío pasa por convertir ese descubrimiento en un modelo de negocio sustentable; y aquí operan la capacidad y la creatividad de la persona.

"En ocasiones, uno tiene más clara la demanda, aunque sea una necesidad existente y aunque haya competidores en el mismo rubro. Si no se observa una necesidad efectiva del producto, por lo menos hay que analizar con qué se conforma la gente. Allí, es necesario estudiar y proyectar si hay o no perspectivas", apunta Guillermo D'Andrea,

difícil. Ser excesivamente confiado o miedoso es el aspecto más mortífero de una idea. Hay que animarse, pero ser cuidadoso; ser tenaz y saber rodearse de un grupo de personas en quienes poder confiar. La comunicación y una agenda detallada son las mejores armas para los proyectos exitosos", sugiere Pablo Goas, profesor de la Licenciatura en Marketing del Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios (IUEAN). Por eso, según Menazzi, la mejor recomendación para que una idea se transforme en un negocio pasa por encarar profesionalmente, desde el comienzo, el



a idea

desafío de emprender. El consultor señala que la posibilidad de capacitación hace que, de la mano de una oferta educativa, los emprendedores no cometan errores que después pagarán caro.

Los expertos no dudan de que, en cualquier caso, la inversión de tiempo y recursos a la hora de querer transformar esa idea en un negocio "siempre es positiva". "La formación permitirá que se validen en forma correcta las oportunidades para enfrentar las dificultades y sacar provecho de las alternativas de negocio", dice Menazzi. Está a la vista: en realidad, ningún proyecto se transforma de la noche a la mañana. Esto significa que requiere pasos que deben seguirse para llegar a la conclusión de que esa idea puede ser —o no— un negocio en sí misma. Por otra parte, la idea siempre viene

acompañada de un grado considerable de incertidumbre. "Son muchas las variables en juego y la falta de información puede completar el cuadro", afirma Menazzi. Estas dudas pueden producir el "efecto parálisis" o generar ansiedad y apresuramiento, lo que conduce al inevitable camino de los errores graves y el fracaso. "Antes de avanzar, es importante reducir esa incertidumbre", sugiere el consultor. Las herramientas con las que se cuentan son variadas: capacitación, estudio del mercado y análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del proyecto, entre otras. Además, los entendidos recomiendan participar de competencias de negocios, por cuanto estas apuntan a fortalecer al emprendedor y lo obligan a llevar a cabo estos estudios. Así, será más sencillo validar la idea.

## Sin límite de edad

Los casos son innumerables. El hecho de que cualquier persona, sin importar su edad, pueda crear, inventar o iniciar un negocio queda en evidencia en la realidad del mundo empresarial. "Conozco el caso de una persona que empezó con un proyecto a los 60 años", cuenta Guillermo D'Andrea. De esta manera, los analistas dejan en claro que la creatividad y el desarrollo de ideas novedosas no están asociados a un momento determinado de la vida. Eso sí, sostienen que, antes que el tiempo recorrido, pesa mucho más la educación recibida, el contexto emprendedor y los estímulos y la formación que se reciben. "El Estado, mediante políticas activas, busca propiciar la aparición de emprendimientos con competencias de emprendedores, subsidios, etcétera. Allí se ve que hay proyectos de gente de todas las edades", explica Menazzi. Sin embargo, vale la salvedad: la materialización es más fácil para los más jóvenes por la libertad y la ausencia de compromisos que tienen. "No se puede dejar de considerar, también, que hace veinte años los profesionales se formaban solo para la inserción corporativa; hoy, en las universidades se dictan materias de formación de emprendedores. Todas estas instituciones cuentan con centros de entrepreneurship, competencias de negocios, etcétera", admite Menazzi. El mensaje de D'Andrea es contundente: "No hay edad para emprender; eso sí, hay que tener ganas".

"Es muy importante que estos tres componentes estén bien equilibrados: si la oportunidad es muy grande y demandante, y los recursos son escasos, seguro que aparecerán problemas. Por el contrario, si hay exceso de recursos para una oportunidad pequeña, se hará mal uso de estos recursos y, quizás, el proyecto no sobreviva. La clave está en un buen equilibrio", subraya Juan Manuel Menazzi.

También se recomienda ponderar el contexto que puede favorecer o complicar el proyecto. Esto es, analizar las redes de trabajo disponibles y los contactos con los que se cuenta, aspectos que también son importantes para medir la potencialidad del emprendimiento.

Hernán Botbol (administrador de empresas) y sus socios, Alberto Nakayama (responsable del área técnica) y su hermano Matías Botbol (diseñador gráfico), decidieron hacer Taringa!, que fue un boom desde su aparición. "Es una herramienta para que millones de personas puedan intercambiar todo tipo de información

## Una idea con final feliz

mediante posts. Se trata de una comunidad virtual donde se valora la inteligencia, la perspicacia y el hecho de compartir este conocimiento, ya que el todo es mucho más que la suma de las partes", lo definen. "¿Qué hay que proponerse en materia de informática? Generar herramientas en las que el usuario sea el gran protagonista. Eso es Taringa! Quisimos que los usuarios fueran quienes crearan el contenido, lo evaluaran y lo controlaran", cierra Hernán.

## Paso a paso

Siempre que se comienza con este proceso, hay que tener en cuenta cuáles son los factores que determinarán si, en efecto, existe ese potencial para que aflore un buen negocio. En este caso, Menazzi destaca que los principales factores para considerar son el tamaño del mercado, las posibilidades de internacionalización, la escalabilidad y, sobre todo, la presencia de ventajas competitivas. En el modelo de análisis es necesario tomar en cuenta tres componentes: la oportunidad (detección de un "nicho" de mercado), el equipo (cohesión y motivación, capacidades, división de roles y funciones) y los recursos (disponibilidad de fondos, relación con las dimensiones de la oportunidad).



La experiencia de los analistas indica que los emprendedores exitosos son aquellos que siempre están en busca de oportunidades. "Lo traducimos: no conformarse", asegura D'Andrea. Esto implica un esfuerzo constante que apunta a pensar variantes y proyecciones. "Incluso, hay negocios que surgen de una manera y, al final, explotan por otra veta. Por ejemplo, el mueble-ro que termina dedicándose a la decoración", explica. "Una mueblería no es fácil. Conoci el caso de un empresario de este rubro que no ganaba dinero. Por eso, empezó a incluir accesorios: marcos, ceniceros, cuadros... Ahora, vende más con lo que apareció en segundo término que con la propuesta original. Pero eso lo encontró andando; no lo imaginaba en el comienzo", afirma D'Andrea. Dentro de los factores que deben considerarse, también hay que determinar cuál es

el verdadero margen de acción. Es decir, definir el tamaño del negocio e, incluso, no descartar la posibilidad de ir por más. Léase, regionalizar o exportar el producto/servicio. "A muchos emprendedores

les cuesta abrirse porque para hacerlo son necesarias alianzas, buscar socios que los ayuden a potenciar el negocio. Esa parte es complicada para más de uno, ya que sienten que pierden el control. Por eso, es necesario entrenarse pensando en grande: cómo y con quién haré crecer mi emprendimiento. Es muy difícil crecer solo", agrega D'Andrea. Al respecto, Goas sostiene: "Es mejor

### Algunas claves

- No creerse absoluto: nadie hace nada solo.
- No dejar de ser humilde y tenaz.
- Organizarse para carreras largas.
- Observar los recursos que se tienen a disposición antes de iniciar el emprendimiento.
- Analizar si el producto o el servicio es necesario en el mercado donde se va a desarrollar la idea.
- Observar si los insumos necesarios para el desarrollo del proyecto están disponibles. De no ser así, contar con proveedores.

poder comenzar por nuestra cuenta y, luego de las primeras etapas, delegar ciertas funciones, de modo de formar un equipo de personas que se comprometan con la empresa". Para ello, resulta primordial tener en claro todos los aspectos iniciales del proyecto y, a medida que este vaya adquiriendo envergadura, aprender a delegar sin dejar de controlar los factores importantes.

En esta instancia, tampoco deben minimizarse los riesgos vinculados al funcionamiento del grupo. "El entusiasmo inicial y algún éxito ocasional pueden permitir que todo funcione correctamente al comienzo. Sin embargo, cuando surgen los primeros problemas o hay que tomar decisiones críticas, es cuando se ve si el equipo tiene definido un sistema para la toma de decisiones, y una división clara de roles y responsabilidades. Las consecuencias de menospreciar estas reglas de grupo son destructivas", agrega Menazzi.

### Pecados capitales

Muchas veces, se incurre en errores o se omiten aspectos que, en definitiva, pueden llevar a elegir el camino incorrecto. Por su parte, Goas aclara: "En general, se comete el error de pensar que todo pasa por conocer los procesos de desarrollo del negocio. En varias ocasiones, sucede que entran en juego factores de riesgo, que no siempre se pueden anticipar o prever".

A su vez, Menazzi llama a estar atentos a las señales. ¿A qué se refiere exactamente el analista? "El miedo y la incertidumbre son malos si paralizan, pero son positivos si se gestionan de la manera adecuada: el miedo señala que hay peligros de los cuales esa persona debe cuidarse y protegerse. La incertidumbre invita a investigar y recabar información

Mientras viajaba por el interior del país con un amigo (futuro socio), al ingeniero Matías Micheloud, de ALP Group (que provee molinos eólicos para instalar en campos y suministrar electricidad limpia a viviendas), le llamó la atención la cantidad de molinos de viento para extraer agua que había en los campos. "En ese mismo viaje, apareció en nuestro camino un taller donde los armaban y lo visitamos. A partir de ese momento, pensamos que era totalmente viable incorporar a los molinos de viento la tecnología que me encontraba desarrollando para mi tesis de Ingeniería Electrónica en el ITBA", explica. Ese fue el punto de partida para armar el primer "plan de negocios" súper simple y rápido. Hizo unos pocos cálculos de costos y una primera estimación de tiempos de desarrollo. "Con ese plan, y sobre todo con el entusiasmo, conseguimos una pequeña primera inversión. En ese momento sobaban la confianza y las ganancias", agrega. La primera dificultad apareció en el rubro de los recursos humanos y, al mismo tiempo, en el plano económico. "A ambas las superamos aprendiendo, consultando y con mucho esfuerzo y trabajo", concluye Micheloud.

### Pura energía



crítica antes de dar los primeros pasos", explica. "Se debe pensar muy seriamente esto y planificar el flujo justo de inversión para cada paso y momento del proyecto".

Por eso, D'Andrea llama a no hacer "toda la cuenta". "Suele suceder que se contempla, por ejemplo, lo que se necesita para producir o instalarse, pero no se reflexiona acerca del tiempo que demandará que la rueda comience a moverse. Entonces, ocurre que uno se queda sin nafta", explica el experto.

Para el final, urge reparar en uno de los mitos que los especialistas apuntan a desmentar: la asociación del éxito de los emprendedores con la suerte. "Considerar que el surgimiento de una idea es un golpe de suerte es una simplificación peligrosa", subraya Menazzi. A modo de ejemplo, menciona el caso del bacteriólogo británico Alexander Fleming, quien, después de años de trabajo, descubrió la penicilina tras una contaminación accidental de algunos cultivos. "Fue gracias a su formación

A Sebastián Tagle se le ocurrió crear un negocio a partir de una pasión. Así nació el Club de Corredores. "Se trataba de una entidad sin fines de lucro cuyo objetivo era que la gente saliera a correr o caminar, y nosotros decíamos dónde hacerlo. Con el tiempo, empezaron a pedirnos que organizáramos carreras porque no había ningún evento para participar", recuerda Tagle. La idea no apuntó, en sus orígenes, a ser un negocio. "Eso fue la principal dificultad que tuve que superar. En lo personal, la transformación se me hizo difícil, así como el crecimiento de la empresa. Por ejemplo, tenía que pagar sueldos, cargas sociales y demás durante todo el año, y las carreras solo eran en determinados meses. Lo superé desarrollando eventos fuera de la temporada y combinándolos con carreras de aventura".

### Transpirar la camiseta

científica y su tenacidad para comprender la anomalía que llegó al desarrollo del famoso antibiótico", sostiene el consultor. "La suerte, de este modo, se reduce a un disparador que, tarde o temprano, habría aparecido de una forma u otra. Fleming estaba preparado para esto. Muchas ideas de negocio parecen surgir de manera azarosa, al tropezarnos con una noticia o una dificultad imprevista", señala Menazzi. A modo de mensaje, bien

vale su cierre: "Solo quienes poseen espíritu emprendedor y tienen las herramientas y la formación adecuadas ven estas posibilidades y pueden aprovecharlas al máximo. La suerte es un elemento absolutamente menor. En esto vale el dicho popular: 'El azar favorece a los espíritus preparados'".

Por Gustavo Sencio.  
Ilustración de apertura: Max Aguirre.

