

## Ocho consejos para un safari emprendedor

por **Hugo Kantis**, director del Prodem, Universidad Nacional de General Sarmiento.



Una metáfora pionera del investigador David Birch, en 1979, nos ayudó a distinguir a las nuevas empresas de rápido crecimiento como

algo especial. Las llamó empresas gacela, porque avanzan rápidamente y generan mucho empleo, en contraste con las grandes –que asemejaba a elefantes– y con las microempresas, con el papel de ratones. Pero la realidad de las nuevas empresas dinámicas es más compleja. De los animales que se dejan ver en este “safari”, la gacela de manual es el menos usual, pues pocas empresas competitivas nuevas crecen tan lineal y rápidamente. Algunas demoran hasta cobrar buen ritmo, otras desaceleran por un tiempo tras haber crecido mucho, y las hay que avanzan a paso sostenido, pero más pausado. Tal vez la metáfora deba ser completada con canguros, delfines y el ser humano. El canguro avanza a ritmo menor que la gacela, pero lo hace a saltos. El delfín combina el nado con salidas a la superficie. Y nadie dejaría de incluir al *homo sapiens*, de cuya capacidad de avanzar no hay dudas. Y, si bien todos son menos veloces que las gacelas, algunos son menos frágiles, o más inteligentes. A todos ellos va dirigido este punteo, para que su crecimiento no se corte o sufra sobresaltos complicados:

1) Evitar la omnipotencia del “yo puedo con todo”. Este síndrome se da de distintas formas, al negarse a: a) delegar y estructurar la firma; b) abrirse a sumar socios con capacidad o recursos que uno precisa; c) revisar los roles entre los socios, pese a que la realidad lo exige.

2) No advertir que las necesidades de crecer no pueden depender de los límites de la agenda personal. En algún momento del crecimiento, la firma gana

grados de autonomía en su dinámica. Y si el empresario quiere frenarla, en vez de crecer con ella, el perjuicio es grande. Su gente se desorienta, no entiende adónde va la empresa ni por qué.

3) No jugar con la salud mental del empresario. Es tal vez el activo máspreciado de una empresa joven que está creciendo. Él (o ellos, en la figura más habitual del equipo emprendedor) es la cabeza de la empresa, y cuando ésta no está bien, el cuerpo lo siente. El crecimiento estresa y a veces genera vértigo.

4) Cuidar la caja. Muchos sufren crisis financieras por no medir bien el impacto del crecimiento sobre el *cash flow* y mueren en el intento.

5) Las cuatro patas de la mesa no deberían tener un desarrollo distinto por mucho tiempo: la comercial; la financiera; la productiva; y la organizativa. El crecimiento suele ser desequilibrado, pues se prioriza la expansión. Es sabio poder verlo, y buscar el equilibrio.

6) Construir y participar de redes valiosas para el empresario y para la empresa. A medida que se crece, muchos tienden a encerrarse. Es vital para la salud de ambos abrirse y renovar estos vínculos, adaptándolos al desarrollo organizacional.

7) Evitar una alta exposición del negocio a uno o dos clientes. Muchas firmas crecen traccionadas por la demanda de un grande, y cuando se dan cuenta, ya es tarde. Pues si el cliente cambia su decisión, la empresa debe redefinirse.

8) Por último: no hay recetas para crecer fuerte y sostenidamente. Cada uno debe crear la propia. Pero hay que saber qué cazador –y por qué– abatió a los otros animales.

### ÉL Y DOS MÁS.

Máximo Cavazzani y dos compañeros del ITBA arrancaron en 2009. Hoy ya son 90 personas y prevén 30 más antes de julio.