

**Capítulo I:**  
**SER EMPRENDEDOR**





¿Qué es ser emprendedor? ¿Emprendedor se nace o se hace? ¿Hay algún patrón que lo identifique?

Hemos convocado a diferentes empresarios para pedirles que nos den su propia definición. Las experiencias que relatan son distintas, no sólo por las características personales, sino por el tipo de empresas que cada uno desarrolló, la etapa en la que se encuentra el negocio, la modalidad de comercialización, de sociedad, etc. Todas las experiencias, sin embargo, transmiten fuerza, entusiasmo, ganas de hacer, creatividad y compromiso.

**Pablo Aristizabal**, creador de Competir.com, nos introduce en el concepto de emprendedor y hace referencia a la importancia que tienen los emprendedores en el desarrollo comunitario.

Las entrevistas a **Hernán Pisarenko**, de 4Winds; **Gabriel Nazar**, de Cardón, Cosas Nuestras; **Anne Marie Richard**, de Secretarias en Red, y **Juan Ángel Seitún**, de Eidico, confirman esta importancia y, a partir de sus propias vivencias, nos cuentan qué significa ser un emprendedor, nos hablan de sus inicios y de los momentos de cambio por los que tuvieron que atravesar. Sus testimonios provocan entusiasmo y ganas de hacer.

## EL SUEÑO EMPRENDEDOR, EL FUTURO DE UN PAÍS

*Pablo Aristizabal*

Definir en pocas palabras el término "emprendedor" no es sencillo. Su existencia se remonta a tiempos lejanos, ya que se lo menciona, incluso, en las Sagradas Escrituras: "Y Saúl dijo a David: 'Bendito eres tú, hijo mío David; sin duda emprenderás, tú, cosas grandes, y prevalecerás'".

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, "emprendedor" significa 'que emprende con resolución acciones dificultosas'. La palabra inglesa "entrepreneur" proviene del latín "inter prendere", una de cuyas acepciones es 'el que se mete y hace la tarea'. "Entrepreneur", en inglés, significa empresario, cuya definición es 'persona que toma a su cargo una empresa'.

Nos hemos acercado a una definición, pero lo cierto es que cualquiera que impongamos sólo será una más. Por eso, les propongo que viajemos juntos detrás de algunas ideas que no tienen otra intención que la de ayudar a revalorizar un vocablo que, en nuestro presente, ha tomado una trascendencia vital para las sociedades.

Si tratamos de bosquejar un escenario futuro, **la única salida para la creación genuina del desarrollo laboral del siglo XXI parece estar fundada en el andamiaje de miles de emprendedores que actúen como agentes de cambio, sustenten la competitividad de nuestra sociedad, se procuren trabajo a sí mismos y sean multiplicadores de empleo.** Ser un agente de cambio es una virtud; es el que hace que las cosas sucedan: en nuestro caso, aquellos que tengan la condición de originar la refundación del país.

Cuando hablamos de multiplicadores de empleo, nos referimos a "emplear", término originario del latín "implicare", que significa 'introducir'. Es esta la manera de eliminar la exclusión con la que se ve amenazada toda la humanidad. Vivimos momentos

en los que las grandes empresas, en nombre de la globalización, la competitividad y la tecnología, expulsan empleados día a día, y este enorme caudal de gente queda fuera de la economía en red. Sólo es posible incluirlos mediante la creación de empleos: **hoy las pymes motorizan el PBI de las naciones y ocupan la mayoría de la mano de obra del mundo, por lo tanto es necesario introducir en la agenda de todos los sectores (empresarial, gubernamental, tercer sector, universitario) el especial desarrollo de una sociedad culturalmente empresarial y emprendedora.**

Recordemos que las grandes empresas —emprendimientos que hoy son multinacionales— fueron forjadas por emprendedores. Y aquí se produce un doble efecto que no tenemos que descuidar: las pequeñas y medianas empresas habitualmente ofrecen productos y servicios a las grandes empresas, mejorando la competitividad del *cluster* de cada industria, y estas últimas existen como fruto del mercado (demanda) creado por las pymes a partir de la capacidad de consumo generada por la magnitud de su volumen de empleabilidad.

Una primera distinción para lograr una definición del concepto de espíritu emprendedor es hablar de un “hacer” más que de un “ser” o “esencia”. **Emprender es transitar por el fascinante estado de hacer que las cosas sucedan y es obra de una causalidad: tratándose de un estado, podemos aprender a crearlo y recrearlo.** Emprendedor se hace, no se nace.

Si hiciéramos una analogía con el fútbol, en un país donde cada pocas cuerdas hay una plaza, una cancha, un potrero, las probabilidades de que surjan buenos jugadores se multiplican. También donde no las hay pueden aparecer buenos jugadores, pero claramente en distinta proporción. En nuestra región surgen emprendedores mayormente como fruto de la adversidad, pero no debería ser este el único disparador, sino que deberían emerger como fruto de la siembra de espacios que impulsen dicho movimiento, y en esto los gobernantes deben impulsar la creación de miles de incubadoras que apuntalen el paso “del ser” emprendedor “al potencial de ser” pyme.

**Una persona que se halla en estado de emprender tiene voluntad de crear, recrear, accionar, reaccionar, iniciar, reiniciar, intentar, reintentar, hacer y rehacer para que la**

**rueda de la creación de valor comience a girar**, como dice el poeta romano Horacio Flaco en el teatro de la vida: "Empezar es haber recorrido la mitad del camino".

Forzando un poco las palabras, podría decirse que "estar emprendedor" es ser en acto y en potencia, ser en sí y ser en otro. En una conferencia en la que abundaban representantes de *venture capitals*, ante una pregunta acerca de qué había dentro de un huevo y cómo harían para descubrirlo, la mayoría respondió que con sólo romperlo sabrían lo que contenía, pero que eso no era necesario porque ya lo habían hecho y la respuesta era obvia: clara y yema. Es cierto, pero ellos sólo habían reconocido el ser en acto, les faltó descubrir el ser en potencia. Si incubaran el huevo, con el tiempo descubrirían que en él había un ser en potencia que evolucionaría en un ave, y que luego sería un productor de nuevos huevos, y así la cadena se sucedería multiplicándose en miles.

El emprendedor no sólo interviene en la creación de empresas; también encontramos emprendedores que trabajan dentro de una corporación, en una ONG, en el Gobierno, en un hospital, en forma individual. Cada uno de estos entornos trasciende las fronteras de los negocios; es una manera de abordar el día a día con una mezcla de innovación, transformación, creatividad y optimismo.

En el ámbito de los negocios, emprender no sólo es tener una buena idea, sino también identificar si esa idea puede ser una oportunidad. Y sólo lo será si se impulsa la creación; de este hacer florecerá una propuesta, y tendrá valor cuando alguien esté dispuesto a dar algo por ella.

"Propuesta de valor" alude a una idea que se manifiesta para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite; "*Marketing*" alude a deleitarse deleitando y apunta a la generación de satisfactores que trasciendan el estado de productos o servicios, y se conviertan en "elecciones" de los clientes para cubrir otras necesidades que satisfacen deseos. De ahí que las propuestas de valor para el nuevo *Marketing* se construyen desde el espíritu de deleitarse deleitando.

**Un emprendedor tiene como particularidad la convicción; él mismo es una mezcla de la voluntad de mirar las oportu-**

**tunidades, de hacer, de convencer, de sentir pasión por disfrutar.** Pasión implica riesgo, compromiso. Su fuerza tiene garantía de encuentro, aunque este no haya sido definido por anticipado.

Cuando se está en un estado emprendedor, el éxito consiste en crear, hacer nacer, y no, en obtener. Esto es importante para no caer en las frustraciones en que nos sume la sociedad moderna. Los emprendedores ven más allá del mero hecho de ganar dinero. Para un emprendedor, el dinero es una herramienta importante, pero sólo como medio para concretar el fin soñado que lo impulsa a hacer y transformar. Un emprendedor puede crear por encima de las situaciones difíciles que se le presenten en el recorrido, siente que lo importante es disfrutar ese recorrido. El fin nunca podrá ser el dinero, sino lo que en ese momento le dé alegría, plenitud. El dinero será una consecuencia eventual del camino hacia su propósito.

Aprender a aprender no significa acumular conocimiento, sino tratar de entender las reglas de juego del paradigma reinante. Como dice Fernando Savater: "Estoy seguro de que fue en ese momento cuando por fin empecé a pensar. Es decir, cuando comprendí la diferencia entre aprender o repetir pensamientos ajenos y tener un pensamiento verdaderamente mío, un pensamiento que me comprometiera personalmente, no un pensamiento alquilado o prestado como la bicicleta que te dejan para dar un paseo".

Todo emprendimiento —no importa su dimensión— está sustentado en sueños. La fuerza de voluntad y la convicción se forjan al calor de grandes sueños. En palabras de Disney: "Si uno puede imaginarlo, soñarlo, entonces puede realizarlo". Si a dicho sueño se lo amalgama con la fuerza de la imaginación (imaginar es más que pensar, más que proyectar, más que ambicionar; es pensar en grande, ser audaz), estaremos creando nuevos mundos, con confianza en nosotros mismos, en lo que creemos, en lo que soñamos. El sueño nos hará creer, nos dará la fuerza de voluntad. El sueño hará la diferencia.

**El emprendedor conserva la serenidad aun en momentos de frustraciones y no confunde los fuegos artificiales con una guerra.** Mantiene, como si fuera un pescador, la habilidad de esperar, de ir al encuentro; se esfuerza al máximo y tiene, ante todo, deseos de ganar. Sabe disfrutar los retos porque entiende que uno es lo que uno hace por uno.

No pierde el tiempo ocupándose de lo que dicen los demás sobre sus éxitos o sus fracasos, sino que se ocupa de sí mismo y relativiza el concepto de error.

**Emprender es un barco que parte, que siempre llega, pero casi nunca al puerto soñado; algunas veces arriba a uno muy semejante, otras, a uno muy distinto, llegar a buen puerto es llegar a algún puerto.** Los hechos se hacen forjándolos, así como los negocios se hacen creándolos.

En este viaje, los compañeros son más que socios, son una dicha, son aquellos que idealizarán y soñarán junto al emprendedor, quienes potencien las habilidades de toda iniciativa; juntos, sólo juntos, construirán el equipo necesario para que las formas acontezcan.

A todos, en algún momento, nos ha dado la sensación de que se habla de los emprendedores con un ligero misterio, como si poseyeran un talento especial, un don que les viene dado. Pero si entendemos que son el producto de una circunstancia y que están rodeados de múltiples momentos de verdad a partir de los cuales se concientizan, se sensibilizan y se desarrollan sobre la base de valores asociados a la tarea de emprender, seguramente habría más emprendedores.

Y serán exitosos mientras más se dejen guiar por su voz interior, por lo que creen; por eso hablamos de crear mundos y no de copiar, porque si uno deja surgir lo que siente, lo que cree, aquello que emerja será una creación.

**Un emprendedor hace lo que piensa, intuye, siente, y no lo que se dice; lo que se dice está habitualmente sesgado por lo que se cree que el otro quiere escuchar.** La autenticidad y la conducta son las claves de la credibilidad, la fuerza y la energía del espíritu emprendedor.

**Los emprendedores son protagonistas del hacer, no del parecer; crean espacios para compartir, por eso lideran y no sólo gestionan.** Este templo tampoco será un lugar atractivo para todos; esa mística sólo está reservada para los jóvenes de espíritu, aquellos que abordan la vida con audacia, con pasión. **Aquel que no hace sólo transporta la luz impropia; hacer es generar luz, iluminándose e iluminando a otros.**



## EMPRENDEDORES QUE SUPIERON CONSTRUIR GRANDES EMPRESAS

*Gabriel Nazar (Cardón, cosas nuestras)*  
*Hernán Pisarenko (Four Winds)*  
*Anne Marie Richard (Secretarias en Red)*  
*Juan Ángel Seitún (Eidico)*

### Qué es ser un emprendedor

Los emprendedores nos cuentan qué significa para ellos ser emprendedor y lo que implica tomar este camino. En el relato de sus experiencias, se destacan la actitud y la disposición como cualidades esenciales para poner en marcha sus empresas y lograr mantenerlas a lo largo del tiempo.

#### **Hernán Pisarenko** *Four Winds*

Emprendedor es aquel que en todos los aspectos de la vida toma decisiones. Si se quiere emprender algo, desde un viaje con amigos, hasta formar una empresa, hace falta ser una persona decidida. Ver los caminos, las alternativas que se presentan, saber a dónde se quiere llegar e ir decidiendo sobre la marcha. Con inacción no se crece, no se contrata gente, no se vende, no se consiguen proveedores. Por eso, la toma de decisiones es clave.

A su vez, para poder decidir, es necesario ejercer cierto liderazgo y no tener miedo. El miedo es el principal enemigo del emprendedor.

**Gabriel Nazar** *Cardón, cosas nuestras*

Un emprendedor es alguien que entre cansarse y aburrirse prefiere cansarse, que entre tener la vida sencilla y compliársela un poquito, prefiere complicársela un poquito. Pero siempre pensando en que ese cansancio o esa preocupación tengan sentido. Un sentido de trascendencia propia y ajena. Es sentir que lo que hacemos nos hace ser mejores, que pasamos por esta vida dejando una huella, un legado. Y a su vez, que el fruto de nuestro trabajo, de nuestro esfuerzo y de nuestro cansancio tenga un impacto positivo para los demás. Ya sea en el ámbito familiar o en ámbitos mayores. Un gran emprendimiento empresarial da trabajo y crecimiento a una zona. Un emprendedor social desarrolla una labor que, quizás, no genera recursos dinerarios, pero sí lazos afectivos o capacidades organizacionales en comunidades para, por ejemplo, llevar adelante una huerta. Un emprendedor desea siempre pasar por la vida haciendo aquello de lo cual pueda sentirse orgulloso.

**Anne Marie Richard** *Secretarias en Red*

Ser un emprendedor es ser alguien que ve posibilidades donde otros sólo ven problemas. Es ser capaz de contar y entusiasmar a otros sobre esa visión que se tiene, de forma tal que aun en la etapa de las ideas, estas parezcan perfectamente reales.

- Es como ser un narrador de cuentos, o mejor todavía, de sueños.
- Es poder pasar a la acción los pensamientos, y pensar en función de lo actuado.
- Es estar dispuesto a luchar por la propia visión, a pesar de los días difíciles y grises.
- Es estar dispuesto a empezar y volver a empezar, y de cada paso aprender algo.
- Es saber hacer lo que hay que hacer, y saber delegar lo que no se sabe, y siempre, aprender del proceso.
- Es tener valentía, aun cuando se tienen dudas.
- Es tomar riesgo. ¡Es divertido!

Hoy puedo decir, a partir de mi experiencia, que una em-

prendedora es una mezcla entre una persona “totalmente insatisfecha”, que lucha para cambiar su mundo y convertir su sueño en realidad, y otra que, en medio del camino, con cada paso que da, se siente orgullosa de sus logros, por pequeños que sean. Si no puede ver esos logros, el camino se transforma en un recorrido amargo.

Cuanto más grande sea su visión, más lejos estará de lo que quiere alcanzar y, por eso, el camino cobra vital importancia. En definitiva, lo que realmente le apasiona al emprendedor es la lucha en sí, la aventura, el camino de transformación de su visión en realidad.

### **Juan Ángel Seitún** *EIDICO*

Ser emprendedor implica poder superar los temores inherentes al comienzo de cualquier etapa nueva o diferente de la vida.

La definición que adopto supone la existencia de un temor paralizante que impide el inicio de actividad alguna. Partir de la base de la existencia del temor como un dato descarta la dialéctica valiente-cobarde, porque quien niega el temor no es valiente, es inconsciente.

Quien es emprendedor es, en primer lugar, plenamente consciente de la existencia del temor y, en segundo lugar, el que encuentra una dinámica de superación, lo cual implica un doble valor agregado. Quien es simplemente un inconsciente, actúa a ciegas y ello no implica un mérito.

Encontrar, a su vez, una dinámica superadora del temor que nos permita salir de la inacción otorga respuesta respecto de si el emprendedor nace o se hace.

Si se nace emprendedor, entonces la dinámica de superación del temor está en nuestros genes; si se forma un emprendedor, entonces, esta dinámica puede adquirirse, de alguna manera, de nuestro entorno.

En mi concepto, pues, el emprendedor nace con dichas cualidades o se hace, adquiriendo, por diversos medios, las capacidades requeridas para superar el temor.

## Cómo fueron los inicios

Los cuatro entrevistados hablan sobre los comienzos, los miedos, las dificultades y la forma en que lograron salir adelante. También cuentan cómo identificaron una oportunidad y pusieron manos a la obra.

### **Hernán Pisarenko** *Four Winds*

Nuestro comienzo fue durante una época muy dura del país. La idea era muy novedosa, pero no teníamos experiencia. Todo era nuevo para nosotros. Entonces fuimos experimentando, mucha prueba y muchísimos errores... hasta que empezamos a poder identificar claramente lo que queríamos hacer.

La idea inicial fue hacer publicidad no tradicional en las canchas de golf. Les llevábamos a los clubes accesorios gratis, que contenían mensajes publicitarios. Los accesorios eran importados. Surge la crisis de 2001; todo lo que nosotros teníamos costado en pesos se transforma en dólares y, además, lo que gastaban las empresas en publicidad y promoción pasó a ser nulo. Con lo cual no teníamos negocio.

Fue un año y medio en el que sobrevivimos porque éramos dos personas, solteros, y teníamos muchas ganas de formar una empresa. Hicimos millones de cosas para poder solventar nuestra actividad.

De a poco, empezaron a salir varios negocios, y los manejamos nosotros dos en forma integral. Cuando teníamos una promoción, no sólo ocupábamos el lugar de organizador; si había que comprar buzos de polar, en vez de ir al que los vendía comprábamos la tela, la llevábamos al bordador, hacíamos todo.

Organizábamos los eventos y teníamos una producción de *merchandising* casi propia. Esto nos sirvió como punto de partida, y cuando la economía se reactivó un poco, empezamos a crecer, pero ya no desde un solo negocio, sino desde los distintos rubros por los que habíamos estado dando vueltas.

Doy un ejemplo: como nosotros queríamos organizar torneos de golf, íbamos a las empresas a ofrecerles mensajes publicitarios en las canchas. Cuando pasó un poco la crisis, algunas empresas empezaron a llamarnos, pero no por los avisos, querían que les organizáramos un torneo. Y así arrancamos.

Esos torneos incluían promotoras, *merchandising*, cartelería, *catering*, logística y un montón de cosas. Después, la misma empresa que nos había contratado para el torneo de golf nos llamaban y nos decía: “Eso buzos tan lindos que hicieron para el torneo, ¿por qué no me los presupuestás para el evento de fin de año?”. “¿Y si llamamos a las promotoras del otro día para Aeroparque?”.

De repente, teníamos agencia de promotoras, vendíamos *merchandising* y, aparte, organizábamos eventos. Empezó a crecer por ese lado, y esto mismo nos empezó a pasar cada vez con más clientes.

En realidad, la crisis del 2001 fue una oportunidad para nosotros. Si el país hubiera estado funcionando, no hubiéramos tenido juego para entrar. Ninguna empresa hubiera confiado su marca a dos jóvenes sin experiencia.

No sé que pasaría en este momento si tuviéramos que atravesar otra crisis; ahora tenemos cuentas, clientes, una estructura armada... hoy, para nosotros es un peso no facturar. En aquel entonces, no lo era.

Las crisis, a veces, son grandes oportunidades. Por eso la Argentina es un buen país para emprender, porque hay crisis todo el tiempo; surgen cosas nuevas, se cae el más grandote, aparece el más chiquito; la clave es mantenerse ágil y transformar un obstáculo en una oportunidad.

### **Gabriel Nazar Cardón**, cosas nuestras

Este emprendimiento de la marca Cardón empezó casi como un *hobbie*.

A los 17 años, fui a estudiar Veterinaria a Buenos Aires. En mi departamento de estudiante, hacía cinturones de cuero que regalaba a mis amigos y vendía en la Facultad.

De a poco, esos productos fueron gustando y empezaron a ser requeridos por pequeños comerciantes del barrio en el que vivía. Día a día me fueron demandando más y mejores productos, cada vez más diversificados, de modo tal que en un momento esa demanda y ese entusiasmo que yo tenía por satisfacerla me hicieron dar cuenta de que había un gran nicho en el mercado, una oportunidad de desarrollar un con-

cepto propio, autóctono, nuestro. Yo advertía que en aquel momento había un sentido estético argentino, prototípico, embrionario, pero que sólo se dejaba traslucir en algunos sectores. Y que si generaba una propuesta suficientemente atractiva, bien comunicada y potente, podía no sólo ser convalidada por ese minúsculo sector que yo había identificado, sino que además podía ser imitado por otros sectores. Si generaba una propuesta que tuviera que ver con nuestra identidad y con nuestra cultura, con nuestro sentido estético, esas cosas nuestras iban a poder llegar a más gente. Empecé a soñar despierto hasta que en 1988 inauguré el primer local; de ahí en más, fue un derrotero de mucho tiempo. Hoy, puedo decir que pasaron 18 años desde aquel primer local en el cual fuimos probando con distintas modalidades comerciales —entre otras, abrir más locales—, hasta llegar, en 1996, al modelo de franquicias, cosa que fue determinante en la consolidación del proceso y de la marca. Detectamos una necesidad de un grupo minúsculo y tuvimos la confianza de que podíamos, a partir de una oferta potente, crear esta misma necesidad en un grupo de gente infinitamente mayor.

### **Anne Marie Richard** *Secretarias en Red*

Recuerdo perfectamente el día que se me ocurrió la idea; yo pensaba: “es tan obvio... ¡alguna falla debe tener, alguien ya la habrá pensado!”.

Con el tiempo, aprendí que las ideas obvias son las que tienen la garantía del éxito, porque esa misma obviedad significa que hay una clara necesidad en el mercado, que debe ser satisfecha. ¡En países como el nuestro hay muchísima ideas obvias a la deriva!

Tuve que convencer a otros de mi sueño. Claro que yo no podía asegurar que lo que pensaba sería un éxito. Aprendí que para emprender es clave entusiasmar a otros, convencerlos de que juntos podemos lograr grandes cosas. Ser emprendedor es como ser un vendedor de esperanzas, es tener la función de cargar de energías a otros para que con esa

energía se conviertan en realidades nuestros sueños. Mucha pasión, mucha energía y la ilusión de ver concretarse nuestros sueños poco a poco. Es asombrarse de los logros que confirman cuán acertada fue nuestra visión. Lo más importante, pero también lo más difícil, es construir el equipo humano. Es un gran trabajo. Porque solos no llegamos muy lejos, por más pasión y energía que nosotros, los emprendedores, creamos tener.

### **Juan Ángel Seitún** *EIDICO*

En mi experiencia, ser un emprendedor implicó, por un lado, aceptar mi propia limitación y la existencia del temor paralizante, y, por otro, entender que el camino más corto hacia la superación de ambos límites estaba, en mi caso, en la asociatividad; es decir, en asociarme, en complementarme con personas cuyas cualidades cubrían mis defectos y cuyos defectos permitían ser cubiertos, a su vez, por mis cualidades.

Las sociedades son un tema clave para un emprendedor, sólo señalo aquí sus ventajas en tanto formas superadoras de las limitaciones individuales (también de capital, cuando dichas limitaciones son patrimoniales). Aun con una estructura superadora, es decir, habiendo encontrado una respuesta (de entre las miles posibles) a mis propias limitaciones, los comienzos son siempre duros e inciertos, pero no por ello los recuerdo mal, sino todo lo contrario, se asemejan a mis recuerdos de adolescente, a esa felicidad que se siente al iniciar una nueva etapa, aun sin saber exactamente hacia dónde nos llevará. Rescato también que las nuevas etapas que nos "propone" la vida son, a veces, sorprendidas o contrarias a nuestro plan original, pero debemos estar abiertos a estos cambios. En mi caso personal, siendo abogado, la vida se empeñó en alejarme siempre del ejercicio de mi profesión; aun cuando trabajaba en un Estudio y ejercía la abogacía, la vida me proponía siempre actividades en el ámbito empresarial. Recuerdo, al respecto, esa frase que dice: "La mente es como un paracaídas, sólo sirve si está abierto".

## ¿Cómo fue ese momento en que tuvieron que pasar de ser un emprendimiento a ser una empresa? ¿Qué cambios tuvieron que hacer?

A medida que el negocio crece se producen desajustes, ya que la estructura del emprendimiento resulta desproporcionada y no es posible atender los requerimientos de clientes y proveedores como se hacía en los comienzos. Los emprendedores nos cuentan las estrategias que adoptaron para crecer sin perder identidad y potenciar la oportunidad de expansión.

### **Hernán Pisarenko** *Four Winds*

Un emprendimiento se convierte en empresa cuando se puede formar un sistema. Cuando la empresa puede crecer sin que el emprendedor esté permanentemente fogueándola. Todavía hoy seguimos tratando de hacerlo. Nosotros somos muy reactivos, llama alguien y ahí estamos solucionando cualquier problema. Esto provoca desorden, y cuando hay mucho trabajo, todo se convierte en un caos que termina afectando el negocio. Entonces, la idea es empezar a sistematizar las acciones: el famoso organigrama, el manual de procedimientos. No me refiero a la jerarquía, sino a las funciones que tiene que cumplir cada uno para evitar que todos hagan todo. Creo que este es un proceso difícil.

Yo estudié Administración, y en las materias que tenían que ver con emprendimientos, hablaban siempre del plan de negocios. La verdad es que yo tenía un plan de negocios, pero tuve que ir cambiándolo y adaptándolo a nuevas circunstancias, a medida que fui creciendo como empresa. ¿Mi consejo? Está muy bien tener un plan de negocios, es clave, pero si al principio nos detenemos en armar el plan de negocios, ¿quién trabaja?

Si desde el principio me hubiera puesto a presupuestar ventas, costos, equipo operativo, objetivos a mediano, largo plazo, visión, misión... la verdad es que todo hubiera sido, a la luz de los hechos, imposible de realizar. Tendría que haber sido mago. Porque no hubiera podido ir a visitar proveedores, ni a clientes, ni siquiera hubiera podido



pensar cuando se presentara un problema. Yo creo que este es el momento en el que tengo que hacer un plan de negocios. Quizás, podamos debatir esta idea con mucha gente, pero yo hablo desde mi experiencia. Ahora que conozco la industria, que sé con quién estoy haciendo negocios y quiénes son mis socios, que tengo un equipo de trabajo y un nombre que armamos entre todos, entonces, creo que puedo decir: éste es el camino. Hoy puedo presupuestar a seis meses, puedo decir que el año que viene a esta altura tenemos que haber facturado tanto, tenemos que haber ahorrado plata en tal concepto durante tanto tiempo, tenemos que haber dado este paso para poder, así, dar este otro. Porque en los primeros tiempos, quizás se piensa que el negocio va para un lado y, finalmente, termina yendo para otro. Esto fue lo que nos pasó a nosotros. Por eso, para mí no es tan vital tener un plan de negocios desde el principio, aunque puede ayudar a ordenar las ideas. Trabajamos doce horas por día, y más también; es una vorágine. Físicamente, seis días porque los sábados tenemos eventos, pero mentalmente trabajamos los siete días, siempre. Porque cuando nos vamos a dormir a la noche, seguimos pensando. Ese es el problema que tiene este trabajo: cuando empieza a afectar tu vida personal. Actualmente estamos atravesando un momento de crisis en el organigrama. Contratamos gente y sentimos que tenemos que aprender a ser jefes eficientes, para que cada persona sepa a quién reporta, cuáles son sus tareas, etc. No es fácil, porque la empresa es muy dinámica y muchas veces superponemos ocupaciones.

### **Gabriel Nazar Cardón**, cosas nuestras

El gran salto se empezó a gestar en 1996, cuando sufrí un accidente muy importante, que significó una especie de bisagra para mí. Durante esos meses de postración me dediqué a pensar, lo que no hacía habitualmente, me di cuenta después, porque cuando me puse a pensar generé grandes cosas. Los emprendedores tenemos un poco eso: mucha acción y no tanta planificación. Por lo menos, el emprendedor casi serial como yo, un tanto compulsivo.

En ese momento, diseñé el modelo de negocio por el que yo estaba dispuesto a volver a empezar con el fragor que me demandaba, por un lado, el mercado, el producto, la marca, y por otro, mi propia naturaleza.

Me dije: “generemos un modelo de negocio que sea sustentable, que sea atractivo y que me permita desarrollarme a mí y a la gente que está colaborando conmigo”, en un contexto de desarrollo no sólo empresarial, comercial y económico, sino también, humano.

A partir de esta idea, filosóficamente decidí modificar la estructura del negocio. Ese cambio radicaba en empezar a compartir el negocio. Y lo empezamos a hacer con la Red de Comerciantes Minoristas, que pasó a ser la red de franquiciados.

Dejé de tener locales propios para tener locales de terceros, pequeñas pymes asociadas al concepto Cardón. Después, ese proceso de asociatividad, siguió otro para migrar del modelo vertical de estructuras de abastecimiento propias, a generar licencias de abastecimiento, es decir, compartir, en este caso, el negocio del abastecimiento.

Una vez integrada la red, Cardón quedó influyendo de manera transversal, con un rol protagónico de liderazgo pero no de operación cotidiana, ni en la fabricación ni en la comercialización, sino liderando la marca desde el concepto, la imagen, el producto, las ideas, la creatividad y la comunicación.

Esto nos permitió hacer cosas cada día de mayor valor, concentrándonos, incluso, en las tareas de capacitación de todo el universo Cardón.

A través de esta política asociativa generamos alianzas con gente muy prestigiosa e importante, muy sólida en lo que hace. Migramos a modelos asociados a Cardón que, a su vez, consolidan el concepto de que Cardón es una manera de hacer las cosas, de que Cardón es cultura, tradición.

Con EIDICO nos asociamos para emprendimientos inmobiliarios orientados al turismo en el interior; con Trosman-Churba, en la creación de una torre rural en Buenos Aires; con General Motors, en el desarrollo de la S-10 Cardón, una camioneta *pick up*. También apareció hace cuatro años la revista *Cosas Nuestras*, un instrumento de difusión cultural y comercial de la marca.

Todo esto, lejos de desnaturalizar o de hacerle perder el foco a la marca de indumentaria que fuimos y que seguimos

siendo, creemos que aporta a la consolidación del principio de Cardón: hay una manera Cardón de hacer todo. Ese accidente fue un aviso para mí, fue como un mensaje: pará la pelota, desensillá hasta que aclare... Creí entonces que tanto yo como mi equipo teníamos los atributos, las características y las potencialidades para desempeñarnos de una manera más sistemática y planificada, y que juntos podríamos transformar la maraña de esfuerzos y talentos desordenados en un esquema más profesional. A partir de esta nueva forma de pensar, se produjo el cambio filosófico del negocio.

### **Anne Marie Richard** *Secretarias en Red*

Crear una pequeña empresa no es para cualquiera. Realmente debés estar apasionado con la idea y debés estar dispuesto a pagar un precio. Pero si es el camino que has elegido, ¡estoy segura de que vas a divertirte!

Si crear una pequeña empresa no es para cualquiera, transformarla, menos aún. Porque muchas de las capacidades que desarrollaste para la primera etapa no son las mismas que necesitás en la segunda. Hay que ser capaz de desaprender para volver a aprender.

Esa tenacidad casi enfermiza tan necesaria para cambiar el entorno y convencer a otros de tu sueño es la que te traiciona cuando para volver a aprender necesitás escuchar a otros, darles lugar para que puedan opinar y desarrollarse como personas capaces de tomar decisiones. Todos estos cambios son la clave para pasar de un emprendimiento exitoso a una empresa consolidada. En otras palabras, pensar en procesos que permitan "que las cosas sucedan" aunque uno no esté. Eso es trabajar para adentro, diseñar el modelo, probarlo y dejar que otros tomen lugares de decisión.

Cambiar suele ser bastante fácil cuando las cosas han salido mal, cuando los planes no se cumplieron, cuando fracasamos. Sin embargo, a un emprendedor se le pide que cambie ¡porque ha tenido éxito! Eso si es una paradoja, ¿cambiar porque soy exitoso? ¿Cambiar para crecer cuando, justamente, crecí gracias a mis habilidades? ¿Dejar de

ser el centro de la escena, cuando eso ha sido el motor hasta ahora? Esto sí genera dudas; realizar cambios es para mí el desafío más grande de un emprendedor, porque no se trata de gestionar un negocio sino de gestionarse a uno mismo, y eso, sin lugar a dudas, es más difícil. Hace ocho años que soy emprendedora. Tuve una etapa en la que creí que había que cambiar todo, que los procesos estaban mal diseñados, que las personas no eran capaces de escalar hacia la próxima etapa, que nuestros sistemas no eran acordes, y que tanta pasión e innovación no eran buenas para consolidarnos. Me llevó un tiempo entender que todo lo que mencioné antes debía cambiar, y que el cambio no se lograba dando un paso y luego otros, sino que, más bien, se trataba de un proceso continuo. Sin embargo, si hay algo que debe permanecer es la pasión, las ganas, el espíritu de equipo y la capacidad de soñar y compartir nuestros sueños; este es el verdadero motor de toda empresa, grande o pequeña.

Las personas que tienen esas ganas y comparten su pasión son las más importantes de una compañía, de todos los tamaños y en todos los mercados. Los procesos, reglas y sistemas son necesarios y valiosos, pero sin la pasión de tu gente no podés avanzar nunca.

### **Juan Ángel Seitún** *EIDICO*

No sé si puedo dar una única respuesta a la cuestión del crecimiento, pero si así fuera, haría hincapié en el momento en que pensé en la responsabilidad que me cabía por las personas que dependían del emprendimiento. Ello me indicó la necesidad de adoptar una estructura acorde y que pudiera dar respuesta a semejante responsabilidad. Obviamente tiene que ver con el crecimiento, pero en última instancia tiene que ver también con entender que, más allá de la idea original que puede ser de uno o de unos pocos, llevarla adelante es una tarea de equipo, y cuando la tarea y el equipo crecen, entonces uno entiende que no sólo deben superarse los temores individuales, sino también los naturales temores de quienes depositan la confianza en uno.