

## **Cómo evitar la muerte de la empresa (Marcos Fontela)**

Analizamos las razones del deceso de aquellas compañías que dejan de existir antes de cumplir cinco años de operaciones. Algunos consejos para evitar funerales corporativos.

Por lo general solemos leer en informes y estudios de diversa índole, que el 80% de las empresas, mueren antes de cumplir 5 años de antigüedad.

La forma en que suele citarse ese número es normalmente errónea. Es similar a decir que el 80% de los empleados no conservan su empleo original luego de 10 años. Si bien es cierto, por el solo hecho de tomar conocimiento de este porcentual, no sabremos con exactitud si se trata de un número positivo o negativo; y seguro que no implica que “ser empleado” sea una actividad riesgosa.

Se suele decir que sólo una de cada 7 empresas que nacen sobreviven (lo que es probablemente cierto), aunque incluso ésta probablemente sea una subestimación que no incluye a una gran variedad de iniciativas y emprendimientos que no llegan a constituirse en empresas.

No obstante, en mi experiencia, esto que suele citarse como algo negativo o como una amenaza velada al emprendedor, oculta otra realidad mucho más rica y alentadora: la inmensa mayoría de los emprendedores y empresarios vuelven a intentarlo, y sólo una pequeña minoría vuelve a emplearse. Es decir, si un estilo de vida que implica una probabilidad de que el sueño inicial no se cumpla en la inmensa mayoría de las veces (digamos 80% u 85%), de todos modos es elegido reiteradas veces por las mismas personas que han sufrido esas frustraciones: algo definitivamente bueno debe tener.

Como ejemplo, puedo citar mi experiencia familiar, donde me animo a decir que probablemente el ratio del 80% se cumpla con bastante exactitud. En mi familia hubo empresas constructoras, explotaciones agrícolas, proyectos mineros, editoriales, inmobiliarios, de informática, de servicios a establecimientos educativos, e incluso ideas de explotación ictícola. Si uno mira el resultado como ratio de supervivencia, es bajo, probablemente en el orden del 20%. Si uno en cambio analiza lo que los emprendedores lograron en su vida (en este caso fundamentalmente mi padre, pero también varios de sus hijos), va a observar un nivel de logro e impacto mucho más alto que el del promedio de los profesionales... Inmensamente más alto.

### **Las razones del deceso. Algunos consejos para evitar funerales corporativos.**

Los motivos por los que un gran porcentaje de empresas mueren antes de cumplir 5 años de ejercicio son variados, pero los agruparé y sintetizaré en unos pocos.

**Están los errores iniciales que coartan desde el comienzo la evolución de una empresa.** Es decir, la empresa que no llega nunca a tener un concepto claro de aporte de valor al cliente en una forma económicamente sustentable; como por ejemplo, la empresa que cree que hay una demanda insatisfecha de algún servicio que nunca se cristaliza. Un error muchas veces salvable, aunque no tanto. Es normal y entendible que uno quiera apostar por hacer lo que a uno le gusta, y que se quiera convencer de que esto es económicamente sustentable. Un remedio consistirá en trabajar un análisis de oportunidad con alguien alejado de uno mismo, que evalúe el potencial de negocio desde otra perspectiva y que emita un veredicto frío sobre el potencial de negocio. El otro test es el que tendrá como protagonista al cliente, y que girará alrededor de la idea de suspender todo examen hasta conseguir un cliente real, un cliente que pague por lo que se está ofreciendo (no un cliente supuesto). Pero aún con este test es fácil auto-engañarse.

**Otra razón habitual de deceso empresarial es la falta de consenso de los socios.** Es decir, cuando soñamos, todos creemos soñar lo mismo. Pero cuando la realidad implica tomar decisiones concretas, decisiones que suponen poner en tela de juicio nuestra idea de empresa, estilo de vida y valores, ahí el empresario suele enterarse que la comunidad de intereses que tenía con su socio no era tan firme. Esto puede ocurrir tan tarde cualquiera, 25 años después de iniciada la empresa, pero suele ocurrir más bien al comienzo. Nuevamente, hay remedios parciales, pero ninguna fórmula es perfecta. Tal vez, lo más recomendable es pasar por un período de introspección y de definición de un concepto de negocios claro, que normalmente es salteado.

**Otra cuestión, que en parte abarca a la anterior, son las bombas de tiempo que los emprendedores suelen crearse a sí mismos.** Un emprendedor suele ser, en promedio, más optimista que la mayor parte de la población, y como tal, muchas veces posterga decisiones que podrían afectar la sustentabilidad de su empresa y que, cuando finalmente las toma, provocan consecuencias mucho más dañinas que las que hubieran provocado de tomarse en un principio. En parte, esto es necesario; los problemas muchas veces se resuelven “solos” o de manera impensada: “antes de pensar qué voy a hacer cuando tenga cuatro hijos, tengo que conocer a la mujer con la que quiero tenerlos”... Pero muchas veces se postergan decisiones que tarde o temprano nos juegan en contra: desvincular personas conflictivas que van adquiriendo poder, discutir con un socio para evitar conflictos, sincerar la situación fiscal, cobrar a los clientes lo que se debe cobrar, descartar una línea de trabajo que no es rentable... ¿Cómo tratar estos problemas? Una mirada externa puede ayudar mucho; el optimismo del emprendedor es muy necesario, pero un contrapeso de alguien que al menos le llame a las cosas por su nombre, e identifique al riesgo como riesgo, ayuda por lo menos a ser consciente de las amenazas futuras.

**Finalmente, están los temas de sucesión,** entendidos no por aquella situación que ocurre cuando el emprendedor se retira, sino cuando una empresa crece y el fundador ya no forma parte de todas las decisiones, teniendo que empezar a

delegar algunas de ellas. Y las personas en quienes delega pueden fallar por dos motivos: porque no están a la altura de las circunstancias, o porque intentan trasvasar conceptos “profesionales” o tecnocráticos de una empresa a otra. La primera es bastante sencilla de explicar, aunque difícil de detectar en el momento. La segunda es más complicada, y muy habitual. Lo que suele ocurrir es que se contrata a un grupo de profesionales que buscan, valga la redundancia, “profesionalizar” la gestión, pero que en muchos casos sólo ignoran las razones del éxito anterior, y aplican fórmulas que aprendieron en otras empresas o -me duele hasta mencionarlo- en ámbitos académicos. La instalación de “fórmulas” choca con la realidad del negocio, lo vuelve rígido, le carcome la razón de ser, y termina ocasionando un crash cultural con la propia gente. Esta causa es probablemente de las más dolorosas, porque implica que ya se había logrado una meta, que la empresa tenía un negocio andando, y que falla luego. La buena noticia es que la forma de evitarla, a diferencia de las anteriores, es mucho más controlable: se requiere un proceso de cambio planificado, y sobre todo, una idea muy clara de qué aspectos de lo hecho hasta este punto debe ser conservados a rajatabla y defendidos sobre toda idea y “técnica”... Sin tener eso en claro, la alienación de la propia gente y la dilución del negocio es una posibilidad concreta.

\*Marcos Fontela es especialista en optimización de resultados de negocios y aceleración del crecimiento de empresas. Su vasto conocimiento cubre la mayor parte de las áreas corporativas: ha trabajado en áreas financieras, tecnológicas, comerciales, de recursos humanos, formación, desarrollo de negocios y alianzas. Su experiencia abarca grandes multinacionales, compañías de alcance nacional, PyMEs y start ups. Ha trabajado desarrollando el mercado argentino, pero también liderado la expansión en los principales mercados de América Latina.

Contenido enviado por: Estrategias de Comunicación