



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

De Emprendedor a Empresario

Ing. Santiago Antognolli

Empresa Familiar: De *Emprendedor* a *Empresario*

***“Encuentra un trabajo que te guste,
y no trabajarás un solo día mas de tu vida”.***

Como siempre digo, las empresas son sistemas complejos que dependen de infinidad de variables (mercado en el que se desarrolla, forma legal, cultura de los fundadores, visión, valores, etc.), por lo que resulta muy difícil generalizar en cuanto a que comportamientos y estrategias son los adecuados. Un mismo problema se resuelve en cada organización en forma distinta y generalmente con buen resultado en todas.

Pero todas, a medida que van creciendo, pasan por etapas de evolución que son muy similares en la mayoría. Tal como las personas pasan por la infancia, adolescencia, madurez y ancianidad, y en cada una de esas etapas se comporta y piensa de manera distinta, y cada una llega en tiempos diferentes, lo mismo ocurre con las organizaciones, con la única diferencia que las empresas, si se las conduce en la forma correcta, pueden transformarse y crecer.

Es entonces el fundador quien tiene que ir adaptando su forma de conducir a medida que la organización crece.

Se debe producir en el directivo una evolución natural de ***emprendedor*** a ***empresario***.

Hasta ahora no he encontrado, a pesar de haber trabajado con un gran número de empresas, a fundadores que hayan sido capaces de transitar este cambio sin ayuda, y, quienes lo hicieron fue por consecuencia de haber sido empujados por la siguiente generación. Y, absolutamente todos, se resisten a esta evolución.

Cabe aclarar que, normalmente, aquellos que son capaces de transformarse solos no llaman a un consultor externo ya que no enfrentan grandes problemas, de allí, probablemente, mi falta de contacto con estos empresarios.

Porque hay que transformarse?

En cada etapa, junto con los cambios de organización, se debe evolucionar en la forma de liderazgo y en la cultura de la empresa, y estos pueden ser objetivos buscados ó comportamientos emergentes como consecuencia de la crisis atravesada, y, muchas veces, ambas cosas, donde los cambios influyen sobre la crisis y es esta la que produce los cambios.

Cuando nace la empresa, una o más personas comienzan una actividad para fabricar un producto o dar un servicio.

Esta primera etapa, independientemente de que la empresa cuente con recursos o no, el fundador es **EL PROFETA**, con una alta dosis de Visión y

Acción es el que rompe moldes, el que empuja a la empresa hacia delante. Este acompañado con un grupo, generalmente pequeño, de colaboradores que están muy motivados resuelve todos los problemas que aparecen. Todo es nuevo, el nivel energético es muy alto. A esta etapa se la conoce también como **CAOS CREATIVO**.

No hace falta un control estricto porque la empresa es pequeña y fácil de manejar.

En esta etapa el fundador normalmente forma parte de la rueda operativa (comprar, producir, vender, entregar, cobrar, pagar) en casi todas sus etapas. Es el típico **emprendedor**.

A medida que la empresa va creciendo se van incorporando personas que, al principio, se adaptan fácilmente al resto. Porque a medida que van llegando los que ya están pueden inculcarles la Visión y contagiar el entusiasmo.

Aparecen los problemas

La cantidad de gente aumenta, y los nuevos no reciben la comunicación porque todos están muy ocupados. Estos comienzan a trabajar sin una Visión global, pero con mucha energía y se genera entonces una subcultura **RUTINARIA**, estos nuevos no pueden resolver muchos de los problemas que se presentan. No hay tiempo para pensar. El Gerente tiene que ocuparse de todo, no puede delegar, un poco porque no sabe como y otro poco porque el personal, que no tiene la Visión, no resuelve nada sin preguntar.

Comienza la sensación de que faltan controles, la información generada no es suficiente, todo depende del Gerente, que, lógicamente, no puede estar en todo.

Entonces comienzan a bajar las ventas, o el clima de la organización es de tensión, o no hay suficientes datos para tomar decisiones o nadie se ocupa de los problemas que aparecen, todo lo tiene que resolver el fundador. Todos trabajan al límite de Stress.

Son esas empresas que, sin visión estratégica, pasan sus días resolviendo problemas. No programan ni tienen objetivos.

El mayor inconveniente es que estas organizaciones pueden sobrevivir así por años, entonces creen que no necesitan cambiar.

El emprendedor siente que si el no controla, no está bien hecho, entonces aquello que no puede controlar o hacer personalmente no se hace. Paradójicamente él mismo boicotea el crecimiento de la empresa, es su propio freno, justamente por tener esa característica de ser tan **EMPRENDEDOR**.

Es entonces cuando debería transformarse en un **EMPRESARIO**. Esto se logra generando nuevos hábitos de trabajo, una nueva manera de mirar la empresa.

El pasar a ser empresario es de ese tipo de conocimiento o habilidad que la única manera de aprender es llevándolo a cabo, ejerciéndolo. Como la habilidad de andar en bicicleta, no se puede incorporar teóricamente.

Se debe transitar el camino de adquisición de nuevos conocimientos y habilidades paso a paso. Este camino tiene cuatro etapas:

El estado de incapacidad inconsciente

Cuando no sé que no sé. El Emprendedor no sabe lo que es ser empresario, es mas, cree que el conducir una empresa es hacer lo él hace.

La siguiente etapa es

El estado de incapacidad consciente: Cuando percibo que no sé. El Emprendedor descubre que debe hacer las cosas de manera diferente si es que quiere crecer y dejar de estar continuamente solucionando problemas. Comienza a capacitarse y a cambiar hábitos, a desaprender, y entonces pasa a la otra etapa

El estado de capacidad conciente: Cuando percibo que sé. El nuevo Empresario piensa antes de actuar, debe concentrarse en lo que hace para dejar de lado viejos hábitos, viejas formas de actuar y de pensar. Y, de tanto trabajar de esta forma pasa a :

El estado de capacidad inconsciente: Cuando sé que sé. Ya no hay que pensar o concentrarse para actuar de determinada manera, es casi un instinto, ya no se acepta hacer las cosas de otra forma. Es como conducir un automóvil, no tengo que pensar para hacerlo.

Es el estado del conocimiento y dominio de la habilidad.

Las diferencias entre el Emprendedor y el Empresario

Quiero aclarar que esto no significa que uno sea bueno y el otro malo, que una es la manera de correcta de actuar o pensar y la otra no. Lo que debe quedar bien claro es que **no son sinónimos**, que cada uno es importante y **debe aparecer en etapas de crecimiento distintas de la empresa.**

- El emprendedor trabaja mucho
- El empresario piensa y elabora mucho
- El emprendedor hace las cosas él mismo o las controla personalmente.
- El empresario delega y controla resultados.
- El emprendedor es muy bueno solucionando problemas.
- El empresario es muy bueno definiendo estrategias y objetivos, se anticipa a los problemas
- El emprendedor controla que su gente esté todo el día trabajando.
- El empresario mide los resultados del trabajo de su gente.
- El emprendedor hace muchas cosas.
- El empresario genera mucho valor.
- El emprendedor se rodea de gente trabajadora y sumisa, no tiene tiempo para discutir.
- El empresario se rodea de gente capaz, se debate a fondo cada decisión.
- El emprendedor controla el funcionamiento de la rueda operativa de la empresa.
- El empresario está mirando la empresa, los cambios del mercado y la evolución del entorno.
- El emprendedor premia el esfuerzo
- El empresario premia los resultados
- El emprendedor conoce las máquinas de su empresa
- El empresario conoce los números de su empresa
- El emprendedor es imprescindible en el momento de crear una empresa y echarla a rodar.
- El empresario es imprescindible para hacer crecer la empresa una vez que comenzó a rodar.

Cuando se invierten esos roles en cada etapa el resultado es el fracaso o la falta de crecimiento.

Ing. Santiago Antognolli