

## Administración de compañías emprendedoras

### EL CONTEXTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Russell Simmons es un emprendedor que cofundó Def Jam Records debido a que grupos nuevos de artistas de hip-hop de Nueva York necesitaban una compañía discográfica, y las grandes compañías disqueras se negaban a darles oportunidad a artistas desconocidos. Def Jam era simplemente una parte de la corporación de Simmons, Rush Communications, la cual también incluía una empresa de administración; una firma de ropa llamada Phat Farm; una casa productora de películas; programas de televisión; una revista, y una agencia de publicidad. En 1999, Simmons vendió su parte de Def Jam a Universal Music Group, y en 2004 vendió Phat Farm. *USA Today* nombró a Simmons una de las 25 personas más influyentes, e *Inc.* Lo nombró uno de los 25 empresarios más fascinantes de Estados Unidos.

En este apéndice veremos las actividades de emprendedores como Russell Simmons. Comenzaremos analizando el contexto del espíritu emprendedor y luego lo analizaremos desde la perspectiva de las cuatro funciones gerenciales: planeación, organización, dirección y control.

### ¿Qué es el espíritu emprendedor?

El proceso de comenzar nuevos negocios, por lo general en respuesta a las oportunidades, es lo que se conoce como **espíritu emprendedor**. Los emprendedores buscan oportunidades al cambiar, revolucionar, transformar o introducir nuevos productos o servicios. Por ejemplo, Hong Liang Lu de UTStarcom sabía que menos de 10 por ciento de la población china era atendida con sistemas de telefonía de líneas terrestres y que el servicio era muy deficiente. Decidió que la tecnología inalámbrica podría ser la respuesta. Ahora, su compañía de telefonía celular de bajo costo es un éxito en China, con más de 66 millones de suscriptores, y sigue en aumento. En busca de continuar con su éxito, la compañía de Lu se está introduciendo en otros mercados, como África, el sudeste de Asia, India y Panamá.

Mucha gente piensa que las compañías emprendedoras y las pequeñas empresas son lo mismo, pero no es así. Existen algunas diferencias clave entre ambas. Los emprendedores crean **compañías emprendedoras**; es decir, organizaciones que buscan oportunidades y se caracterizan por prácticas innovadoras y que consideran el crecimiento y la rentabilidad como sus objetivos principales. Por otra parte, una **pequeña empresa** es aquella cuya propiedad, operación y finanzas son independientes; tiene menos de 100 empleados; no necesariamente se compromete con prácticas nuevas o innovadoras, y tiene relativamente poco impacto en su industria. Una pequeña empresa no necesariamente es emprendedora sólo porque es pequeña. Ser emprendedora significa que la empresa debe ser innovadora, en busca de oportunidades. Aunque las compañías emprendedoras pueden comenzar pequeñas, buscan su crecimiento. Algunas nuevas compañías pequeñas pueden crecer, pero muchas continúan siendo pequeñas empresas por elección o en forma predeterminada.

#### **espíritu emprendedor**

Proceso de comenzar nuevos negocios, por lo general en respuesta a las oportunidades.

#### **compañías emprendedoras**

Organizaciones que buscan oportunidades y se caracterizan por prácticas innovadoras, y consideran el crecimiento y la rentabilidad como sus objetivos principales.

#### **pequeña empresa**

Organización cuya propiedad, operación y finanzas son independientes; tiene menos de 100 empleados; no necesariamente se compromete con prácticas nuevas o innovadoras, y tiene relativamente poco impacto en su industria.

## ¿Por qué es importante el espíritu emprendedor?

El espíritu emprendedor es importante para cualquier sector industrial de Estados Unidos y de la mayoría de los demás países desarrollados. Su importancia en Estados Unidos puede apreciarse en tres áreas: innovación, número de nuevos emprendimientos y creación de empleos.

**Innovación.** La innovación es un proceso de cambio, experimentación, transformación y revolución, y es un aspecto clave de la actividad emprendedora. El proceso de “destrucción creativa” que caracteriza a la innovación da pie a cambios tecnológicos y al aumento de empleos. Las compañías emprendedoras actúan como “agentes de cambio”, ya que proporcionan una fuente esencial de ideas nuevas y únicas que, de otro modo, se desaprovecharían. Las estadísticas respaldan lo anterior. Las nuevas pequeñas organizaciones generan 24 veces más innovaciones por cada dólar gastado en investigación y desarrollo que las organizaciones de *Fortune* 500, y representan más de 95 por ciento de los nuevos y “radicales” desarrollos de productos. Además, la Oficina de Promoción de la Small Business Administration de Estados Unidos informa que las pequeñas compañías emprendedoras producen 13 o 14 veces más patentes por empleado que las grandes compañías de patente. Ésta es una prueba más de la importancia de las pequeñas empresas para la innovación en Estados Unidos.

**Número de nuevos emprendimientos.** Debido a que todas las empresas, ya sea que encajen en la definición de compañías emprendedoras o no, en algún momento fueron emprendimientos, la manera más adecuada que tenemos para medir el importante papel del espíritu emprendedor es contabilizar el número de nuevas compañías durante un determinado periodo. La información recolectada por la Small Business Administration muestra que el número de nuevos emprendimientos ha aumentado cada año desde 2002. En 2006 se crearon aproximadamente 649,700 empresas.

**Creación de empleos.** Este rubro es importante para la salud económica de largo plazo de las comunidades, regiones y naciones. Las cifras más recientes muestran que las pequeñas empresas generaron la mayoría de los nuevos empleos netos. Las organizaciones pequeñas han estado creando empleados a un ritmo incluso casi tan rápido como se han reducido muchas de las corporaciones más grandes y conocidas del mundo. Estos hechos reflejan la importancia de las compañías emprendedoras como creadoras de empleos.

**Espíritu emprendedor global.** ¿Qué hay sobre la actividad emprendedora fuera de Estados Unidos? ¿Qué tipo de efecto ha tenido? Una evaluación anual del espíritu emprendedor global conocido como Global Entrepreneurship Monitor (GEM) estudia el efecto de la actividad emprendedora sobre el crecimiento económico de varios países. El informe GEM 2007 abarcó 42 países que fueron divididos en dos grupos: países con ingresos altos y países con ingresos medios y bajos. Los investigadores encontraron que en el grupo con altos ingresos, los niveles más elevados de actividad emprendedora en sus primeras etapas se encontraban en Islandia, Hong Kong y Estados Unidos. En el grupo de ingresos medios y bajos, los niveles más elevados de actividad emprendedora se encontraron en Tailandia, Perú y Colombia. El informe GEM concluyó que “la importancia del espíritu emprendedor para el desarrollo económico es ampliamente reconocido”.

## El proceso emprendedor

Al comenzar y administrar sus compañías emprendedoras, los emprendedores deben enfocarse en cuatro etapas clave.

La primera es *explorar el contexto emprendedor*. El contexto incluye las realidades del entorno económico, político-legal, social y laboral actual. Es importante analizar cada uno de estos aspectos del contexto emprendedor, ya que éstos determinan las “reglas” del juego y cuáles decisiones y acciones tienen posibilidades de éxito. Además, es a través de la exploración del contexto que los emprendedores afrontan la siguiente etapa de suma importancia en el proceso emprendedor: la *identificación de oportunidades y de posibles ventajas competitivas*. Por nuestra definición del espíritu emprendedor sabemos que la búsqueda de oportunidades es un aspecto importante.

Una vez que los emprendedores han explorado el contexto emprendedor e identificado las oportunidades y las posibles ventajas competitivas, deben analizar los problemas relacionados con el hecho de realmente dar vida a una compañía emprendedora. Por lo

tanto, la tercera etapa del proceso emprendedor es la del *comienzo de la compañía*. En esta fase están incluidos la investigación de factibilidad, la planeación, la organización y el lanzamiento de la compañía.

Por último, cuando la compañía está formada y trabajando, la cuarta y última etapa del proceso emprendedor es la de *administrar la compañía*, lo cual un emprendedor hace mediante la administración de procesos, de personal y del crecimiento. Explicaremos estas importantes etapas del proceso emprendedor mediante un análisis de lo que hacen los emprendedores.

### ¿Qué hacen los emprendedores?

Describir lo que hacen los emprendedores no es una tarea fácil o sencilla. No hay dos emprendedores que tengan actividades laborales exactamente iguales. En términos generales, los emprendedores crean algo nuevo, algo diferente; buscan el cambio, responden a él y lo aprovechan.

En un principio, un emprendedor se encarga de evaluar el potencial de la compañía emprendedora y luego lidia con los problemas del emprendimiento. Al explorar el contexto emprendedor, un emprendedor comparte información, identifica oportunidades potenciales y determina posibles ventajas competitivas. Luego, armado con esa información, el emprendedor investiga la factibilidad de la compañía; ideas de negocios discutidas, análisis de competidores y de opciones financieras.

Después de analizar el potencial de una compañía propuesta y de evaluar la posibilidad de que funcione con éxito, un emprendedor procede a planear la compañía. Esto incluye actividades como desarrollar una misión organizacional viable, investigar cuestiones de cultura organizacional y crear un plan de negocios bien estudiado. Cuando estas cuestiones de planeación están resueltas, el emprendedor debe pensar en la organización de la compañía, lo cual involucra la elección de una forma legal de organización de negocios, abordar otros asuntos legales como patentes o registro de investigaciones, y crear un diseño organizacional adecuado para estructurar cómo se realizará el trabajo.

Sólo después de que estas actividades de emprendimiento se han completado, el emprendedor está listo para realmente iniciar la compañía. Esto implica establecer objetivos y estrategias, así como los métodos de operaciones tecnológicas, planes de marketing, sistemas de información, sistemas de contabilidad financiera y sistemas de administración de flujo de efectivo.

Cuando la compañía emprendedora está lista y funcionando, la atención del emprendedor cambia hacia su administración. Una actividad importante de la administración de una compañía emprendedora es el manejo de los diversos procesos que forman parte de cualquier negocio: toma de decisiones, establecimiento de planes de acción, análisis de los entornos externo e interno, medición y evaluación del desempeño y realización de los cambios necesarios. Además, el emprendedor debe realizar actividades asociadas con la administración de personal, lo que implica la contratación, evaluación y capacitación, motivación, manejo de conflictos, delegación de tareas y ser un líder eficaz. Por último, el emprendedor debe administrar el crecimiento de la compañía, con actividades como desarrollar y diseñar estrategias de crecimiento, lidiar con crisis, estudiar diversas vías para el crecimiento financiero, dar un valor a la compañía y tal vez al final incluso salir de la compañía.

### Responsabilidad social y problemas de ética que enfrentan los emprendedores

Conforme crean y administran sus compañías, los emprendedores se enfrentan con los problemas frecuentemente difíciles de responsabilidad social y ética. ¿Exactamente qué tan importantes son estos problemas para los emprendedores? La abrumadora mayoría de los encuestados (95 por ciento) en un estudio de pequeñas empresas coincidió con que desarrollar una reputación positiva y buenas relaciones en las comunidades donde hacen negocios resulta importante para lograr los objetivos de la empresa. Sin embargo, a pesar de la importancia que estos individuos le dieron a la ciudadanía corporativa, más de la mitad carecía de programas formales para relacionarse con sus comunidades. De hecho, casi el 70 por ciento de los encuestados admitió que fallaron al no tomar en cuenta los objetivos de la comunidad en sus planes de negocios.

No obstante, hay algunos emprendedores que toman muy en serio sus responsabilidades sociales. Por ejemplo, Alicia Polak trabajaba en Wall Street ayudando a las compañías a cotizar en la bolsa. En 2004 fundó Khayelitsha Cookie Company en Khayelitsha, Sudáfrica, a 30 minutos de Cape Town. Hoy en día emplea a 11 mujeres de la empobrecida comunidad para

hornear galletas y brownies que se venden en los principales hoteles, restaurantes y cafeterías de todo Sudáfrica. Polak comentó, “Mi motivación en esta compañía es que deseo que los cientos de miles de personas que viven en pobreza en Sudáfrica salgan de esas chozas. Quiero ayudar a cambiar sus vidas, por medio de esta compañía”.

Otros emprendedores han buscado oportunidades con productos y servicios que protegen el ambiente mundial. Por ejemplo, Univenture Inc. en Columbus, Ohio, fabrica cubiertas y empaques reciclables para medios de comunicación en disco. Sus productos son mejores para el ambiente que las cajas tradicionales en las que se empaacan la mayoría de los discos compactos. Ross Youngs, fundador y presidente y director general comentó, “Nuestros productos no se rompen. Si alguien los desecha, es porque no los quieren. Espero que terminen en el bote de reciclado, ya que nuestros productos son reciclables”.

Las consideraciones éticas también desempeñan una función en las decisiones y acciones de los emprendedores. Ellos necesitan estar conscientes de las consecuencias éticas de lo que hacen. El ejemplo que dan, en particular a otros empleados, puede ser profundamente significativo e influirá en el comportamiento de los trabajadores.

Si la ética es importante, ¿qué tan bien manejan los emprendedores esta cuestión? Por desgracia, ¡no muy bien! En una encuesta aplicada a los empleados de empresas de diferentes tamaños, a quienes se les preguntó si creían que sus organizaciones eran muy éticas, 20 por ciento de los trabajadores de empresas con 99 empleados o menos, respondieron negativamente.

## REPASO RÁPIDO

- Mencione las diferencias entre compañías emprendedoras y pequeñas empresas.
- Explique por qué el espíritu emprendedor es importante en Estados Unidos y en el mundo.
- Describa las cuatro etapas clave del proceso emprendedor.
- Explique lo que hacen los emprendedores.
- Explique por qué la responsabilidad social y la ética son consideraciones importantes para los emprendedores.

## PROBLEMAS DE ARRANQUE Y PLANEACIÓN DE UNA COMPAÑÍA EMPRENDEDORA

Aunque servir un plato de cereal puede parecer una tarea sencilla, incluso la persona más despierta y alerta por la mañana ha terminado con el cereal en el suelo en algún momento. Philippe Meert, un diseñador de productos en Erpe-Mere, Bélgica, ha ideado una mejor manera de servirlo. Meert percibió la oportunidad de corregir el innato fallo en el diseño de las cajas de cereal, y desarrolló el Cerealtop, una tapa plástica que cierra a presión una caja de cereal y lo canaliza hacia el plato.

Lo primero que los emprendedores como Philippe Meert deben hacer es identificar oportunidades y posibles ventajas competitivas. Una vez hecho esto, están listos para comenzar la compañía, investigando su factibilidad y planeando su lanzamiento. En esta sección veremos estas cuestiones de arranque y planeación.

### Identificación de oportunidades ambientales y ventajas competitivas

¿Qué tan importante es la habilidad de identificar oportunidades ambientales? Considere el hecho de que anualmente más de 4 millones de baby boomers cumplen 50 años. A comienzos de 2006, casi 8,000 baby boomers cumplieron 60; se proyecta que para 2030 más de 57.5 millones de baby boomers estarán vivos, lo cual los coloca en un rango de edades de 66 a 84 años. J. Raymond Elliott, presidente de Zimmer Holdings, está muy consciente de esta tendencia demográfica. ¿Por qué? Su compañía, la cual fabrica productos ortopédicos, incluidos implantes reconstructivos para la cadera, rodillas, hombros y codos, percibe oportunidades de mercado precisas.

En 1994, cuando Jeff Bezos vio por primera vez que el uso de Internet estaba creciendo 2,300 por ciento mensual, supo que algo sensacional estaba ocurriendo. Comentó, “No había visto un crecimiento tan rápido fuera de una caja de Petri”. Bezos estaba decidido a formar parte de eso. Renunció a su exitosa carrera como investigador del mercado de valores y gestor de fondos de cobertura en Wall Street, y enfocó su visión en la venta al por menor en línea, ahora Amazon.com.

¿Qué habría hecho usted si hubiera visto ese tipo de número en alguna parte? ¿Lo habría ignorado? ¿Lo habría descartado por considerarlo cuestión de suerte? El aumento vertiginoso del uso de Internet que observó Bezos y el reconocimiento de la información demográfica de los baby boomers de Elliott de la empresa Zimmer Holdings son ejemplos claros de la identificación de oportunidades ambientales. Las oportunidades son tendencias positivas de factores ambientales externos. Estas tendencias proporcionan posibilidades únicas y claras para innovar y crear valor. Los emprendedores necesitan ser capaces de identificar los nichos de oportunidades que proporciona un contexto cambiante. Después de todo, “las organizaciones no ven las oportunidades, los individuos sí”. Y tienen que hacerlo muy rápido, en especial en entornos dinámicos, antes de que dichas oportunidades desaparezcan u otros las aprovechen.

El fallecido Peter Drucker, un autor de administración muy conocido, identificó siete fuentes potenciales de oportunidades que los emprendedores podrían buscar en el contexto externo:

1. *Lo inesperado.* Cuando hay situaciones imprevistas, es posible encontrar oportunidades. Un acontecimiento puede ser un éxito inesperado (noticias positivas) o un fracaso inesperado (malas noticias). De cualquier manera, puede haber oportunidades para que los emprendedores las busquen. Por ejemplo, el impresionante aumento en los precios del combustible ha demostrado ser una bonanza para las compañías que ofrecen soluciones. Por ejemplo, Jeff Pink, presidente de EV Rental Cars, utiliza únicamente vehículos híbridos. La tasa de utilización de la compañía (el porcentaje de días que un vehículo está afuera generando utilidades) es de aproximadamente 90 por ciento. El aumento inesperado en los precios del combustible demostró ser una oportunidad para este emprendedor. Y para RSA Security, la oportunidad inesperada se presentó en la forma de identificación de robos. La compañía de Art Coviello desarrolló un software que ayuda a realizar transacciones en línea de forma más segura. Según él, “Hay muchos factores a favor de RSA, a saber, la necesidad de transacciones financieras más seguras y que puedan rastrearse en un mundo acosado por los fraudes en línea, e identificar al ladrón”.
2. *Lo incongruente.* Cuando algo es incongruente, hay inconsistencias e incompatibilidades en la forma en que aparece. Las cosas “deberían ser” de cierta manera, pero no lo son. Cuando el juicio normal sobre la forma en que deberían ser las cosas ya no es válido, por cualquier razón, es cuando se dan oportunidades que captar. Los emprendedores que están dispuestos a “pensar fuera de la caja”, es decir, a pensar más allá de los enfoques tradicionales y convencionales, pueden encontrar nichos de rentabilidad potencial. Sigi Rabinowicz, fundador y presidente de Tefron, una firma israelí, reconoció incongruencias en la forma en que se fabricaba la lencería femenina. Sabía que era posible una mejor manera. Su compañía pasó más de una década adaptando un máquina circular de tejido de punto para medias, para hacer la ropa íntima prácticamente sin costuras. Otro ejemplo de cómo es que las incongruencias pueden ser una fuente potencial de oportunidades de emprendimiento es Fred Smith, fundador de FedEx, quien a principios de la década de 1970 ubicó las ineficiencias en la entrega de paquetes y documentos. Su enfoque era: ¿Por qué no?, ¿Quién dice que la entrega nocturna no es posible? Las incongruencias que Smith detectó llevaron a la creación de FedEx, una corporación que actualmente vale miles de millones de dólares.
3. *Las necesidades de proceso.* ¿Qué sucede cuando la tecnología no aparece de inmediato con el “gran descubrimiento” que fundamentalmente cambiará la propia naturaleza de algún producto o servicio? Lo que sucede es que pueden existir nichos de oportunidades de emprendimiento en las diversas etapas del proceso, conforme los investigadores y técnicos siguen trabajando para la monumental innovación. Como el salto total no ha sido posible, las oportunidades abundan en los pequeños pasos. Considere la industria de productos médicos como ejemplo. Aunque los investigadores aún no han descubierto una cura para el cáncer, se han creado muchas compañías emprendedoras exitosas de biotecnología conforme aumenta el conocimiento sobre una posible cura. La “gran innovación” aún no ha ocurrido, pero se han presentado diversas oportunidades de emprendimiento a lo largo del proceso de descubrimiento.
4. *Estructuras de industria y mercado.* Cuando los cambios en la tecnología modifican la estructura de una industria y el mercado, las firmas existentes pueden volverse obsoletas si no se sintonizan con los cambios o si no están dispuestas a cambiar. Incluso

los cambios en valores sociales y gustos del consumidor pueden modificar las estructuras de industrias y mercados. Estos mercados e industrias se vuelven objetivos abiertos para emprendedores ágiles e inteligentes. Por ejemplo, mientras trabajaba medio tiempo para un taller automotriz y terminaba su licenciatura en ingeniería, Joe Born se preguntó si el amortiguador de pintura industrial que se utilizaba para pulir la pintura de un automóvil podría utilizarse para suavizar los rayones de los CD. Lo probó en su CD favorito de Clint Black, el cual había arruinado, y el recién pulido CD se reprodujo sin problemas. Después de esta experiencia, Born dedicó casi cuatro años a perfeccionar su equipo de reparación de discos, el SkipDr. Luego, hay un área completa de Internet, la cual proporciona diversos buenos ejemplos sobre industrias y mercados existentes que son desafiados por compañías emprendedoras advenedizas. Por ejemplo, eBay ha prosperado como un intermediario en línea entre compradores y vendedores. El presidente de eBay dice que el trabajo de la compañía es conectar a la gente, no venderle cosas. ¡Y conectarla es lo que hace! La firma de subastas en línea tiene más de 275 millones de usuarios registrados.

5. *Demografía.* Las características de la población mundial están cambiando. Estos cambios influyen en industrias y mercados, al modificarse el tipo y las cantidades de productos y servicios deseados y la capacidad de compra de los clientes. Aunque muchos de estos cambios son bastante predecibles si se permanece alerta ante las tendencias demográficas, otros no son tan obvios. De cualquier manera, puede haber oportunidades de emprendimiento importantes si se anticipa y se satisfacen las necesidades cambiantes de la población. Por ejemplo, Thay Thida fue una de las tres socias de Khmer Internet Development Services (KIDS) en Phnom Penh, Camboya. Ella y los cofundadores vieron la oportunidad de brindar el servicio de Internet a los camboyanos y obtuvieron ganancias de su compañía emprendedora.
6. *Cambios en la percepción.* La percepción es la visión propia de la realidad. Cuando ocurren cambios en la percepción, los hechos no se modifican, pero su significado sí. Los cambios en la percepción suceden en el corazón del perfil psicográfico de la gente; lo que valoran, lo que creen y lo que les importa. Los cambios en estas actitudes y valores crean oportunidades de mercado potenciales para emprendedores atentos. Por ejemplo, piense en su percepción con respecto a los alimentos sanos. Como ha cambiado nuestra percepción sobre si ciertos grupos de alimentos son buenos para nosotros, ha habido oportunidades de productos y servicios para que los emprendedores las reconozcan y aprovechen. Por ejemplo, John Mackey inició Whole Foods Market en Austin, Texas, como un lugar para que los clientes compraran alimentos y otros artículos libres de pesticidas, conservadores, edulcorantes y crueldad. Ahora, como la cadena de alimentos naturales número uno en el mundo, la compañía emprendedora de Mackey consta de aproximadamente 275 tiendas en Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido. Michael y Ellen Diamant cambiaron la percepción de que los artículos de primera necesidad para bebés (bolsas para pañales, calentadores para biberones y botelleros) no podían estar a la moda. Su compañía de artículos para bebés, Skip Hop, ofrece productos caros que los nuevos padres cuidadosos del diseño han adoptado.
7. *Conocimiento nuevo.* El conocimiento nuevo es una fuente importante de oportunidades de emprendimiento. Aunque no todas las innovaciones basadas en el conocimiento son significativas, el conocimiento nuevo ocupa un lugar bastante elevado en la lista de fuentes de oportunidades de emprendimiento. Sin embargo, se necesita algo más que sólo contar con conocimiento nuevo. Los emprendedores deben ser capaces de hacer algo con ese conocimiento y necesitan proteger información patentada importante de los competidores. Por ejemplo, los científicos franceses están utilizando conocimiento nuevo sobre textiles para desarrollar una amplia gama de productos innovadores para mantener a los usuarios saludables y con buen olor. Neyret, el fabricante parisino de lencería, innovó con productos de lencería tejidos con microcápsulas de perfume que permanecen en la tela durante aproximadamente 10 lavadas. Otra compañía francesa, Francital, desarrolló una tela tratada con productos químicos para absorber sudor y olores.

Estar atentos a las oportunidades de emprendimiento es sólo una parte de los esfuerzos iniciales de un emprendedor. También debe entender la ventaja competitiva, ya que cuando una organización tiene una ventaja competitiva, tiene algo que otras no tienen,

hace algo mejor que otras organizaciones, o hacen algo que otras no pueden. La ventaja competitiva es un ingrediente necesario para el éxito de largo plazo y la supervivencia de una compañía emprendedora. Obtener y mantener una ventaja competitiva es difícil. Sin embargo, es algo que los emprendedores deben considerar cuando investigan la factibilidad de una compañía.

## Investigación de factibilidad de una compañía. Generación y evaluación de ideas

En un viaje a Nueva York, Miho Inagi probó por primera vez el sabor de las deliciosas rosquillas de la ciudad. Después de su gran experiencia palatina tuvo la idea de llevar las rosquillas a Japón. Cinco años después de su primer viaje a Nueva York y del subsecuente aprendizaje sobre el negocio de las rosquillas en Nueva York, Miho abrió Maruichi Bagel en Tokyo. Después del esfuerzo por establecer y hacer funcionar la tienda, tiene un grupo de clientes leales.

Es importante que los emprendedores investiguen la factibilidad de la compañía mediante la generación y evaluación de ideas de negocio. Las compañías emprendedoras crecen por las ideas. La generación de ideas es un proceso creativo, de innovación. También es un proceso que lleva tiempo, no sólo en las primeras etapas de la compañía emprendedora, sino a lo largo de la vida de la empresa. ¿De dónde provienen las ideas?

**Generación de ideas.** Estudios sobre emprendedores han demostrado que las fuentes de sus ideas son únicas y variadas. Una encuesta arrojó que “trabajar en la misma industria” era la principal fuente de ideas para una compañía emprendedora (60 por ciento de los encuestados). Otras fuentes incluyen intereses personales o pasatiempos, productos y servicios conocidos y desconocidos, y oportunidades en sectores ambientales externos (tecnológicos, socioculturales, demográficos, económicos o político-legales).

¿Qué deben buscar los emprendedores cuando investigan las fuentes de ideas? Aquellas limitaciones de lo que está actualmente disponible, enfoques nuevos y diferentes, avances y progresos, nichos no cubiertos, o tendencias y cambios. Por ejemplo, a John C. Diebel, fundador de Meade Instruments Corporation, un fabricante de telescopios de Irvine, California, se le ocurrió la idea de colocar accesorios computerizados a los modelos más baratos de la compañía para que los astrónomos principiantes pudieran introducir mediante un teclado las coordenadas de los planetas o estrellas que querían ver. Entonces el telescopio localizaría y se enfocaría automáticamente en los cuerpos celestes deseados. A los ingenieros de la compañía les llevó dos años descubrir cómo hacerlo, pero Meade ahora controla más de la mitad del mercado de la astronomía amateur.

**Evaluación de ideas.** La evaluación de ideas emprendedoras implica consideraciones personales y de mercado. Cada una de estas evaluaciones proporcionará al emprendedor información clave de las ideas potenciales. La figura A.3-1 describe algunas de las preguntas que los emprendedores podrían hacerse mientras evalúan ideas potenciales.

Un método de evaluación más estructurado que probablemente querría utilizar un emprendedor es un **estudio de factibilidad**; un análisis de los diversos aspectos de una compañía emprendedora propuesta, diseñado para determinar su factibilidad. Un estudio de factibilidad bien preparado no sólo es una herramienta efectiva de evaluación para determinar si una idea emprendedora es potencialmente exitosa, sino que puede servir como base para todo plan de negocio importante.

Un estudio de factibilidad debe proporcionar descripciones de la mayoría de los elementos importantes de la compañía emprendedora y del análisis del emprendedor con respecto a la viabilidad de estos elementos. La figura A.3-2 proporciona las ideas generales de un posible método para un estudio de factibilidad. Sí, éste abarca mucho terreno e implica una cantidad importante de tiempo, energía y esfuerzo para preparar este estudio, pero el potencial de éxito a futuro del emprendedor vale esa inversión.

### estudio de factibilidad

Análisis de los diversos aspectos de una compañía emprendedora propuesta, diseñado para determinar su factibilidad.

**Figura A.3-1**

Evaluación de ideas potenciales

Consideraciones personales:	Consideraciones de mercado:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuenta con las capacidades para hacer lo que ha seleccionado?</li> <li>• ¿Está listo para ser un emprendedor?</li> <li>• ¿Está preparado emocionalmente para lidiar con el estrés y los desafíos que implican ser un emprendedor?</li> <li>• ¿Está preparado para lidiar con el rechazo y el fracaso?</li> <li>• ¿Está listo para trabajar duramente?</li> <li>• ¿Tiene una imagen real del potencial de la compañía?</li> <li>• ¿Tiene la preparación sobre cuestiones financieras?</li> <li>• ¿Está dispuesto y preparado para realizar continuamente análisis financieros y de otros tipos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son los clientes potenciales para su idea: quiénes, dónde, cuántos?</li> <li>• ¿Qué características de producto, similares o únicas, tiene la idea propuesta, comparadas con las que actualmente están en el mercado?</li> <li>• ¿Cómo y dónde comprarán su producto los clientes potenciales?</li> <li>• ¿Ha considerado cuestiones de precios y si el precio que establecerá le permitirá a su compañía sobrevivir y prosperar?</li> <li>• ¿Ha considerado cómo tendrá que promover y publicitar el emprendimiento que se propone?</li> </ul>

**Figura A.3-2**

Estudio de factibilidad

<p><b>A. Introducción, antecedentes históricos, descripción del producto o servicio:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Breve descripción de la compañía emprendedora propuesta.</li> <li>2. Breve historia de la industria.</li> <li>3. Información sobre la economía y tendencias importantes.</li> <li>4. Estado actual del producto o servicio.</li> <li>5. Cómo pretende producir el producto o servicio.</li> <li>6. Complete la lista de bienes o servicios que va a proporcionar.</li> <li>7. Fortalezas y debilidades del negocio.</li> <li>8. Facilidad para entrar a la industria, incluido un análisis de los competidores.</li> </ol> <p><b>B. Consideraciones contables:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoja de balance pro forma.</li> <li>2. Estado pro forma de pérdidas y ganancias.</li> <li>3. Análisis proyectado de flujo de efectivo.</li> </ol> <p><b>C. Consideraciones administrativas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia personal; fortalezas y debilidades.</li> <li>2. Diseño organizacional propuesto.</li> <li>3. Necesidades potenciales de personal.</li> <li>4. Métodos de administración de inventario.</li> <li>5. Cuestiones de producción y de administración de operaciones.</li> <li>6. Necesidades de equipo.</li> </ol> <p><b>D. Consideraciones de marketing:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descripción detallada del producto.</li> <li>2. Identificación del mercado meta (quién, dónde, cuánto).</li> <li>3. Describa el lugar donde se distribuirá el producto (ubicación, tráfico, tamaño, canales, etcétera).</li> <li>4. Determinación de precios (competencia, listas de precios, etcétera).</li> <li>5. Planes de promoción (rol de ventas personales, publicidad, promoción de ventas, etcétera).</li> </ol> <p><b>E. Consideraciones financieras:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos del emprendimiento.</li> <li>2. Requerimientos de capital de trabajo.</li> <li>3. Requerimientos de capital.</li> <li>4. Préstamos; montos, tipo, condiciones.</li> <li>5. Análisis de pérdidas y ganancias.</li> <li>6. Garantías.</li> <li>7. Referencias crediticias.</li> <li>8. Financiamiento para equipo e instalaciones; costos y métodos.</li> </ol> <p><b>F. Consideraciones legales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura del negocio propuesto (tipo; condiciones, términos, obligaciones, responsabilidades; necesidades de seguros; cuestiones de adquisiciones y sucesiones).</li> <li>2. Contratos, licencias y otros documentos legales.</li> </ol> <p><b>G. Consideraciones de impuestos: ventas-propiedad-empleados; federales, estatales y locales.</b></p> <p><b>H. Apéndice: cuadros y/o gráficas, diagramas, diseños, currícula, etcétera.</b></p>
--

## Investigación de la factibilidad de una compañía. Investigación de competidores

Parte de la investigación de la factibilidad de una compañía es analizar a los competidores. ¿Qué querrían saber los emprendedores sobre sus competidores potenciales? Aquí presentamos algunas posibles preguntas:

- ¿Qué tipos de productos o servicios ofrecen los competidores?
- ¿Cuáles son las principales características de estos productos o servicios?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los productos de los competidores?
- ¿Cómo manejan los competidores el marketing, la fijación de precios y la distribución?
- ¿Qué intentan hacer los competidores de forma diferente a otras compañías?
- ¿Parecen tener éxito en ello? ¿Por qué?
- ¿En qué son buenos?
- ¿Qué ventajas competitivas parecen tener?
- ¿En qué no son tan buenos?
- ¿Qué desventajas competitivas parecen tener?
- ¿Qué tan grandes y rentables son estos competidores?

Por ejemplo, el presidente de The Children's Place analizó cuidadosamente a la competencia cuando llevó su cadena de tiendas de ropa infantil a un nivel nacional. Aunque enfrenta una dura competencia de compañías similares como GapKids, JCPenney y Gymboree, siente que el método de su compañía para fabricar y comercializar le dará un margen competitivo.

Cuando un emprendedor tiene información sobre los competidores, debe evaluar cómo encajará la compañía emprendedora en su arena competitiva. ¿La compañía emprendedora será capaz de competir exitosamente? Este tipo de análisis de competidores llega a ser una parte importante del estudio de factibilidad y del plan de negocios. Si después de todo este análisis la situación luce prometedor, la parte final de la investigación de factibilidad de la compañía es considerar las distintas opciones de financiamiento. Esto no es la determinación final de cuántos fondos necesitará la compañía o de dónde provendrá este financiamiento, sino simplemente reunir información sobre diversas alternativas de financiamiento.

## Investigación de la factibilidad de una compañía. Investigación sobre financiamiento

Obtener financiamiento no siempre es fácil. Por ejemplo, cuando William Carey propuso por primera vez construir un negocio de distribución de licores en Polonia, más de 20 bancos de inversión de Nueva York rechazaron financiar su idea. Carey recuerda, "Ellos no conocían Polonia, y el negocio era pequeño. Estábamos a punto de rendirnos". Entonces, un banco de inversión altamente especializado aceptó financiar la compañía. Hoy en día, la compañía de Carey (CEDC Central European Distribution) tiene más de 3,000 empleados e ingresos por ventas de más de 1.1 mil millones de dólares.

Debido a que la mayoría de las compañías emprendedoras necesitarán fondos para iniciar, un emprendedor debe investigar las diversas opciones de financiamiento. La figura A.3-3 muestra algunas opciones de financiamiento disponibles para emprendedores.

## Planeación de una compañía. Desarrollo de un plan de negocios

La planeación es importante para las compañías emprendedoras. Una vez que se ha investigado exhaustivamente la factibilidad de la compañía, el emprendedor debe considerar la planeación de la compañía. La cuestión más importante que el emprendedor hace al planear una compañía es desarrollar un **plan de negocios**, es decir, un documento escrito que resume una oportunidad de negocios y define y articula cómo se aprovechará la oportunidad identificada.

Para muchos futuros emprendedores, desarrollar y escribir un plan de negocios parece una tarea intimidante. Sin embargo, un buen plan de negocios es valioso. Éste reúne todos los elementos de la visión de un emprendedor en un solo documento coherente. El plan de negocios necesita una planeación cuidadosa y un pensamiento creativo. Si se hace bien,

### plan de negocios

Documento escrito que resume una oportunidad de negocios y define y articula cómo se aprovechará la oportunidad identificada.

**Figura A.3-3**

Posibles opciones de financiamiento

- Recursos personales del emprendedor (ahorros personales, crédito hipotecario, préstamos personales, tarjetas de crédito, etcétera).
- Instituciones financieras (bancos, instituciones de ahorro y préstamos, préstamo garantizado por el gobierno, uniones de crédito, etcétera).
- **Capitalistas de riesgo**; financiamiento por medio de capital externo, proporcionado por un fondo común administrado profesionalmente, formado con el dinero de inversionistas.
- **Ángeles de negocios**; inversionista privado (o grupo de inversionistas privados) que ofrece apoyo financiero a una compañía emprendedora a cambio de participación en la compañía.
- **Oferta pública inicial (IPO)**; primer registro público y venta de acciones de una compañía.
- Programas gubernamentales nacionales, estatales y locales para el desarrollo de empresas.
- Fuentes inusuales (programas de televisión, concursos, etcétera).

puede ser un documento convincente que tenga diversas funciones. Sirve como anteproyecto y guía para operar el negocio. Y el plan de negocios es un documento “vivo” que guía las decisiones y acciones a lo largo de la vida de la empresa, y no sólo en la etapa de emprendimiento.

Si un emprendedor ha completado el estudio de factibilidad, mucha de la información incluida en él se vuelve la base del plan de negocios. Un buen plan de negocios tiene seis secciones principales: resumen ejecutivo, análisis de oportunidades, análisis del contexto, descripción del negocio, datos financieros y proyecciones, y documentación de apoyo.

**Resumen ejecutivo.** El resumen ejecutivo es un compendio de puntos clave que el emprendedor quiere señalar con respecto a la compañía emprendedora propuesta. Éstos podrían incluir una breve declaración de misión; objetivos principales; una breve historia de la compañía emprendedora, tal vez en la forma de eventos cronológicos; personas importantes involucradas en la compañía; la naturaleza de la empresa; descripciones concisas del producto o servicio; explicaciones breves sobre el nicho de mercado, competidores y ventaja competitiva; estrategias propuestas, e información financiera clave seleccionada.

**Análisis de oportunidades.** En esta sección del plan de negocios, un emprendedor presenta los detalles de la oportunidad percibida. En esencia, esto significa 1) dimensionar el mercado mediante una descripción de la demografía del mercado objetivo, 2) describir y evaluar las tendencias de la industria y 3) identificar y evaluar a los competidores.

**Análisis del contexto.** Mientras que el análisis de oportunidades se enfoca en las oportunidades de una industria y un mercado específicos, el análisis de contexto considera una perspectiva mucho más amplia. Aquí, el emprendedor describe los cambios externos y las tendencias generales que se presentan en los entornos económico, político-legal, tecnológico y global.

**Descripción de la empresa.** En esta sección, el emprendedor describe cómo se organizará la compañía emprendedora, cómo iniciará y cómo se administrará. Esto incluye una descripción completa de la declaración de misión; una descripción de la cultura organizacional deseada; planes de marketing, entre ellos la estrategia global de marketing, la fijación de precios, tácticas de ventas, políticas de garantías de servicio y tácticas de publicidad y promoción; planes de desarrollo de productos, como una explicación del estado de desarrollo, tareas, dificultades y riesgos y costos anticipados; planes de operación, incluida una descripción de la ubicación geográfica propuesta, instalaciones y mejoras necesarias, equipo y flujo de trabajo; planes de recursos humanos, junto con una descripción de personas clave para la administración, composición de la mesa directiva, que comprende su experiencia y habilidades, necesidades actuales y futuras de personal, compensaciones y beneficios, y necesidades de capacitación, así como un programa general y cronológico de eventos.

*Datos financieros y proyecciones.* Todo plan de negocios eficaz contiene información financiera y proyecciones. Aunque los cálculos y la interpretación pueden resultar difíciles, son absolutamente cruciales. Ningún plan de negocios está completo sin información financiera. Los planes financieros deben abarcar al menos tres años y contener estados de ingresos proyectados, análisis pro forma de flujo de efectivo (mensual para el primer año y trimestral para los dos siguientes), estados financieros pro forma, análisis de riesgos y controles de costos. Si se espera adquirir equipo importante o realizar otras compras de bienes de capital, se debe hacer una lista de los artículos, costos y las garantías disponibles.

Todas las proyecciones financieras y análisis deben incluir notas aclaratorias, en especial donde la información parezca dudosa o contradictoria.

*Documentación de apoyo.* Un componente importante de un plan de negocios eficaz es la documentación de apoyo. Un emprendedor debe respaldar sus descripciones con cuadros, gráficas, tablas, fotografías u otras herramientas visuales. Además, puede ser importante incluir información (personal y relacionada con el trabajo) sobre los participantes clave en la compañía emprendedora.

Así como idear una compañía emprendedora lleva tiempo, también el escribir un buen plan de negocios. Para un emprendedor es importante que piense seriamente al estructurar el plan. No es sencillo crear el plan, pero el documento resultante debe ser provechoso para el emprendedor en sus esfuerzos de planeación actuales y futuros.

## REPASO RÁPIDO

- Explique por qué las oportunidades son importantes para las compañías emprendedoras.
- Describa cada una de las siete fuentes de oportunidades potenciales.
- Explique por qué es importante para los emprendedores entender la ventaja competitiva.
- Mencione las opciones de financiamiento posibles para los emprendedores.
- Describa las seis secciones principales de un plan de negocios.

## ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN DE UNA COMPAÑÍA EMPRENDEDORA

Donald Hannon, presidente de Graphic Laminating, Inc., en Solon, Ohio, rediseñó la estructura de su organización, y la transformó en una compañía de empleados facultados para tomar decisiones. Él quería disminuir la autoridad a lo largo de la organización, de tal manera que los empleados fueran responsables de sus propios esfuerzos. Una de las maneras en que hizo esto fue mediante la creación de equipos de empleados para manejar proyectos específicos. A los empleados con menos experiencia se les incluyó en equipos con empleados veteranos. Comenta, “Quiero construir un buen equipo y dar a la gente la capacidad de triunfar. Algunas veces eso significa darles la capacidad de cometer errores, y debo mantener eso en perspectiva. Cuanto más permitamos a las personas que sean más buenas en lo que hacen, serán mejores, y todos llegaremos a lo óptimo”.

Una vez que se han resuelto las cuestiones de arranque y de planeación de una compañía emprendedora, el emprendedor está listo para comenzar a organizar la compañía. Hay cinco asuntos de organización que el emprendedor debe abordar: la forma legal de la organización, el diseño y estructura organizacional, la administración de recursos humanos, cómo simular y hacer cambios, y la continua importancia de la innovación.

### Formas legales de organización

La primera decisión de organización que un emprendedor debe tomar es una que resulta crucial: determinar la forma de la propiedad legal de la compañía. Los dos factores principales que afectan esta decisión son los impuestos y la responsabilidad legal. Un emprendedor quiere minimizar el efecto de estos dos factores. La elección correcta puede proteger al emprendedor de responsabilidades legales, así como ahorrarle dinero de impuestos, tanto en el corto como en el largo plazo.

¿Qué alternativas están disponibles? Existen tres formas básicas para organizar una compañía emprendedora: como propietario único, en sociedad o en corporación. Sin embargo, si incluye las variaciones de estas alternativas organizacionales básicas, llega a seis posibles opciones, cada una con consecuencias fiscales, problemas de responsabilidad, y ventajas y desventajas únicas: propietario único, sociedad general, sociedad de responsabilidad limitada (SRL), corporación C, corporación S y compañía de responsabilidad limitada (CRL). Analicemos brevemente cada una de ellas, así como sus ventajas y desventajas. (La figura A.3-4 resume la información básica sobre cada alternativa organizacional).

#### capitalistas de riesgo

Individuos que dan financiamiento por medio de capital externo proporcionado por un fondo común administrado profesionalmente, formado con el dinero de inversionistas.

#### ángeles de negocios

Inversionista privado (o grupo de inversionistas privados) que ofrece apoyo financiero a una compañía emprendedora a cambio de participación en la compañía.

#### oferta pública inicial

Primer registro público y venta de acciones de una compañía.

Figura A.3-4 Formas legales para la organización de una empresa

Estructura	Requisitos de propiedad	Trato fiscal	Responsabilidad	Ventajas	Desventajas
Propietario único	Un propietario	Los ingresos y las pérdidas "pasan" al propietario y son gravados con la tasa personal	Responsabilidad personal ilimitada	<i>Bajos costos de arranque</i> Liberación de la mayoría de los reglamentos <i>El propietario tiene control directo</i> Todas las utilidades pasan al propietario <i>Facilidad para dejar el negocio</i>	Responsabilidad personal ilimitada <i>Finanzas personales en riesgo</i> Pierde muchas deducciones fiscales empresariales <i>Responsabilidad total</i> Puede resultar más difícil conseguir financiamiento
Sociedad general	Dos o más propietarios	Los ingresos y las pérdidas "pasan" a los socios y son gravadas con la tasa personal; <i>flexibilidad en la distribución de utilidades-pérdidas para los socios</i>	Responsabilidad personal ilimitada	<i>De fácil formación</i> Talento agrupado <i>Recursos mancomunados</i> Es un poco más fácil acceder a financiamiento <i>Algunos beneficios fiscales</i>	Responsabilidad personal ilimitada <i>Autoridad y decisiones divididas</i> Susceptibilidad a conflictos <i>Continuidad en la transferencia de la propiedad</i>
Sociedad de responsabilidad limitada (SRL)	Dos o más propietarios	Los ingresos y las pérdidas "pasan" a los socios y son gravadas con la tasa personal; <i>flexibilidad en la distribución de utilidades-pérdidas para los socios</i>	Limitada, aunque uno de los socios debe mantener responsabilidad ilimitada	<i>Buena manera de conseguir capital de los socios limitados</i>	Los costos y la complejidad de formación pueden ser elevados <i>Los socios limitados no pueden participar en la administración de la empresa sin perder la protección de la responsabilidad</i>
Corporación C	Número ilimitado de accionistas; <i>no hay límites en los tipos de acciones o en los acuerdos de votación</i>	El ingreso por dividendos es gravado en niveles corporativos y de accionistas personales; <i>las pérdidas y deducciones son corporativas</i>	Limitada	<i>Responsabilidad limitada</i> Propiedad transferible <i>Existencia continua</i> Acceso más fácil a recursos	Resulta costoso establecerla <i>Muy reglamentada</i> Doble gravamen <i>Amplio mantenimiento de registros</i> Restricciones de constitución
Corporación S	Más de 75 accionistas; <i>no hay límites en los tipos de acciones o en los acuerdos de votación</i>	Los ingresos y las pérdidas "pasan" a los socios y son gravados con la tasa personal; <i>flexibilidad en la distribución de utilidades-pérdidas para los socios</i>	Limitada	<i>Fácil de formar</i> Disfruta de la protección de responsabilidad limitada y de los beneficios fiscales de una sociedad <i>Puede tener una entidad de exención fiscal como un accionista</i>	Debe cumplir con ciertos requisitos <i>Puede limitar opciones futuras de financiamiento</i>
Compañía de responsabilidad limitada (CRL)	Número ilimitado de "miembros"; <i>acuerdos flexibles de membresía para los derechos de voto e ingresos</i>	Los ingresos y las pérdidas "pasan" a los socios y son gravados con una tasa personal; <i>flexibilidad en la asignación de ganancias-pérdidas para los socios</i>	Limitada	<i>Mayor flexibilidad</i> No restringida por las reglamentaciones de las corporaciones C y S <i>Gravada como sociedad, no como corporación</i>	El costo por cambiar de otra forma a ésta puede ser elevado <i>Necesita asesoría legal y financiera para formar un acuerdo operativo</i>

**Propietario único.** Existe una forma legal de organización que se conoce como **propietario único** en la cual el propietario mantiene el control único y total del negocio y es personalmente responsable de las deudas del negocio. No existen más requisitos legales para establecer una propiedad única que contar con las licencias y permisos necesarios para el negocio. Para un propietario único, las ganancias y las pérdidas “pasan” al dueño y son gravadas con la tasa fiscal de ingreso personal del propietario. Sin embargo, la mayor desventaja es la responsabilidad personal ilimitada respecto a cualquier deuda del negocio.

**Sociedad general.** Por otra parte, una **asociación general** es una forma legal de organización en la cual dos o más propietarios de un negocio comparten la administración y el riesgo del negocio. Aunque es posible una sociedad sin un acuerdo por escrito, los problemas potenciales e inevitables que surgen en cualquier sociedad hacen muy recomendable tener un acuerdo de sociedad por escrito avalado por un asesor legal.

**Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).** La forma legal de organización en la cual existen socios generales y socios limitados, se conoce como **sociedad de responsabilidad limitada (SRL)**. En realidad, los socios generales son los que operan y administran el negocio. Ellos son los que tienen responsabilidad ilimitada. En una SRL debe haber al menos un socio general. Sin embargo, puede haber cualquier cantidad de socios limitados. Por lo general, estos socios son inversionistas pasivos, aunque pueden hacer sugerencias de administración a los socios generales. Tienen también el derecho de vigilar el negocio y hacer copias de los registros del negocio. Los socios limitados tienen derecho a parte de las utilidades del negocio, de acuerdo con lo establecido en el acuerdo de sociedad, y su riesgo está limitado a la cantidad invertida en la SRL.

**Corporación C.** De los tres tipos básicos de propiedad, una corporación (también conocida como corporación C) es la forma más compleja de establecer y operar. Una **corporación** es una entidad legal de negocio que está separada de sus propietarios y sus gerentes. Muchas compañías emprendedoras están organizadas como **empresas estrechamente relacionadas**, las cuales, de manera muy sencilla, son corporaciones propiedad de un número limitado de personas que no comercia con acciones de manera pública. Mientras que las formas organizacionales de propietario único y de sociedad no existen de modo separado del emprendedor, la corporación sí. Una corporación funciona como una entidad legal diferente, y como tal puede hacer contratos, comprometerse con actividades de negocio, tener propiedades, demandar y ser demandado y, por supuesto, pagar impuestos. Una corporación debe operar de acuerdo con sus estatutos y las leyes del estado en que opera.

**Corporación S.** Un tipo especializado de corporación es la **corporación S** (también llamada corporación del subcapítulo S) que tiene las características normales de una corporación C, pero es único en que los propietarios son gravados como una sociedad, mientras se cumplan ciertos criterios. La corporación S ha sido un método clásico de organización para obtener la responsabilidad limitada de una estructura corporativa sin incurrir en impuestos corporativos. Sin embargo, esta forma legal de organización debe cumplir con ciertos criterios estrictos. Si se viola alguno de ellos, el estatus de S de una compañía termina automáticamente.

**Compañía de Responsabilidad Limitada (LLC).** Una forma de organización de negocio relativamente nueva son las **compañías de responsabilidad limitada (LLC)** que es un híbrido entre una sociedad y una corporación. Las LLC ofrecen la protección de responsabilidad de una corporación, los beneficios de impuestos de una sociedad, y las pocas restricciones de una corporación S. Sin embargo, la principal desventaja de este método es que su configuración es muy compleja y cara. Es de necesidad absoluta la asesoría legal y finan-

#### **propietario único**

Forma legal de organización en la cual el propietario mantiene el control único y total del negocio y es personalmente responsable de las deudas del negocio.

#### **sociedad general**

Forma legal de organización en la cual dos o más dueños de un negocio comparten la administración y el riesgo del negocio.

#### **sociedad de responsabilidad limitada (SRL)**

Forma legal de organización en la cual existen socios generales y socios limitados.

#### **corporación**

Entidad legal de negocio que está separada de sus propietarios y sus gerentes.

#### **empresas estrechamente relacionadas**

Corporación propiedad de un número limitado de personas que no comercia con acciones de manera pública.

#### **corporación S**

Tipo especializado de corporación que tiene las características normales de una corporación C, pero es único en que los propietarios son gravados como una sociedad, mientras se cumplan ciertos criterios.

#### **compañía de responsabilidad limitada (LLC)**

Forma legal de organización de negocio que es un híbrido entre una sociedad y una corporación.

#### **acuerdo de operación**

Documento que esquematiza las disposiciones que regulan la forma en que una LLC hará negocios.

ciera para la formación del **acuerdo de operación** de una LLC, el cual es un documento que esquematiza las disposiciones que regulan la forma en que una LLC hará negocios.

**Resumen de formas legales de las organizaciones.** La decisión respecto a la organización de la forma legal para una compañía es muy importante debido a que puede tener consecuencias significativas en cuanto a impuestos y responsabilidades. Aunque es posible cambiar la forma legal de una organización, no es fácil hacer este tipo de cambio. Para elegir la mejor forma de organización, un emprendedor necesita pensar cuidadosamente sobre lo que es importante, sobre todo en las áreas de flexibilidad, impuestos, y el grado de responsabilidad personal.

### Diseño y estructura organizacional

La elección de la estructura organizacional apropiada es una decisión importante al organizar una compañía emprendedora. En algún punto, los emprendedores exitosos se dan cuenta de que no pueden hacer todo ellos solos. Se necesita más gente. Entonces, el emprendedor debe decidir sobre el arreglo organizacional más apropiado para llevar a cabo las actividades de la organización de la manera más eficaz y eficiente. Sin algún tipo personalizado de estructura organizacional, la compañía emprendedora podría encontrarse de pronto en una situación caótica.

En muchas compañías pequeñas, la estructura organizacional tiende a evolucionar con muy poca planeación deliberada e intencional. En la mayoría de los casos, la estructura puede ser muy sencilla, una persona hace lo que es necesario. Al crecer la compañía emprendedora y cuando el emprendedor se percata de la creciente dificultad para continuar por su cuenta, se atraen empleados para que lleven a cabo ciertas funciones o tareas que el emprendedor no puede efectuar. Con el crecimiento de la compañía, estos individuos tienden a realizar esas mismas funciones. Si la compañía continúa su crecimiento, cada una de estas áreas funcionales puede requerir gerentes y empleados.

Con la evolución a una estructura más planeada, el emprendedor se enfrenta a todo un nuevo conjunto de desafíos. De pronto, debe compartir la toma de decisiones y responsabilidad de operaciones. Por lo general ésta es una de las cosas más difíciles que debe hacer un emprendedor, dejarlo y permitir que alguien más tome las decisiones. *Después de todo, el razonamiento es, ¿cómo puede alguien conocer este negocio tan bien como yo?* Además, lo que podría haber sido una atmósfera informal, ligera y flexible que funcionaba bien cuando la organización era pequeña, podría ya no ser eficaz. Muchos emprendedores están muy preocupados respecto al mantenimiento de un entorno “pequeño”, incluso cuando la compañía crece y evoluciona en un arreglo más estructurado. Pero tener una organización estructurada no necesariamente significa renunciar a la flexibilidad, la adaptabilidad y a la libertad. De hecho, el diseño estructural podría ser tan fluido como el emprendedor se sienta cómodo y aún así tener la rigidez necesaria para que opere de manera eficiente.

Las decisiones de diseño organizacional en las compañías emprendedoras se mueven alrededor de seis elementos clave de las organizaciones estructurales explicadas en el capítulo 10: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, grado de centralización o descentralización, y grado de formalización. Las decisiones respecto a estos seis elementos determinarán si un emprendedor diseña una estructura organizacional orgánica (conceptos explicados también en el capítulo 10). ¿Cuándo será preferible cada uno de ellos? Una estructura mecanicista es preferible cuando la eficiencia de los costos es crítica para la ventaja competitiva de la compañía, cuando es importante un mayor control sobre las actividades de trabajo de los empleados, si la compañía elabora productos estandarizados de forma rutinaria, y cuando el ambiente externo es relativamente estable y cierto. Una estructura orgánica es más apropiada cuando la innovación es crítica para la ventaja competitiva de la organización, para organizaciones más pequeñas donde no son necesarios métodos rígidos para la división y coordinación del trabajo, si la organización elabora productos a la medida mediante un método flexible y donde el ambiente externo es dinámico, complejo e incierto.

### Problemas relacionados con la administración de recursos humanos en compañías emprendedoras

Durante el crecimiento de la compañía emprendedora, será necesario contratar más personal para que lleve a cabo el creciente trabajo. Durante la contratación de los empleados, el emprendedor enfrenta ciertos problemas de Administración de Recursos Humanos

(ARH). Dos problemas de ARH que son particularmente importantes para los emprendedores son el reclutamiento de los empleados y su retención.

**Reclutamiento de empleados.** Un emprendedor quiere asegurarse de que la compañía cuenta con la gente necesaria para hacer el trabajo requerido. El reclutamiento de nuevos empleados es uno de los mayores retos que tienen que enfrentar los emprendedores. De hecho, la habilidad de las pequeñas firmas para reclutar con éxito a los empleados apropiados está catalogada con razón como uno de los factores que más influyen en el éxito de la organización.

En particular, los emprendedores buscan gente con gran potencial que pueda desempeñar múltiples roles durante los distintos estados en el crecimiento de la compañía. Buscan individuos que encajen en la cultura emprendedora de la compañía, y que tengan una pasión por el negocio. A diferencia de sus contrapartes corporativas, que con frecuencia se enfocan en ocupar un puesto haciendo coincidir a la persona con los requerimientos del puesto, los emprendedores buscan satisfacer las necesidades críticas de habilidades. Buscan personas que sean excepcionalmente capaces y automotivadas, flexibles y con múltiples habilidades, y que puedan ayudar el crecimiento de la compañía emprendedora. Mientras que los gerentes corporativos tienden a enfocarse en el uso de prácticas y técnicas tradicionales de ARH, los emprendedores están más preocupados en hacer coincidir las características de la persona con los valores y la cultura de la organización; es decir, se enfocan en hacer coincidir a la persona con la organización.

**Retención del empleado.** Obtener gente competente y calificada para una compañía es sólo el primer paso de la administración efectiva de recursos humanos. Un emprendedor quiere mantener a la gente que ha contratado y capacitado. Sabrina Horn, presidente de The Horn Group, con base en San Francisco, comprende la importancia de contar con gente capaz y conservarla. En la frenética actividad de las intensas y competitivas relaciones públicas de la industria, Sabrina sabe que la pérdida de empleados talentosos puede dañar los servicios al cliente. Para combatir esto, ofrece a los empleados un amplio arreglo de atractivos beneficios, tales como aumentos anuales, reparto de utilidades, fondos fiduciarios para hijos de los empleados, sabáticos pagados, fondos para el desarrollo del personal, entre otros. Pero más importante aún, Horn reconoce que los empleados tienen una vida fuera de la oficina y los trata de acuerdo con ello. Este tipo de método de ARH ha mantenido a sus empleados leales y productivos.

Un importante y único problema en la retención de los empleados con la que deben lidiar los emprendedores es la compensación. Mientras que es más probable que las organizaciones tradicionales vean la compensación desde la perspectiva de la recompensa monetaria (salario base, beneficios e incentivos), es más probable que las firmas emprendedoras más pequeñas vean la compensación desde una perspectiva total de recompensa. Para estas firmas, la compensación se acompaña de recompensa psicológica, oportunidades de aprendizaje y el reconocimiento además de las recompensas económicas (salario base e incentivos).

## De qué forma estimular y realizar cambios

Sabemos que los emprendedores enfrentan un cambio dinámico. Tanto las fuerzas externas como las internas pudieran hacer necesaria la realización de cambios en la compañía emprendedora. Los emprendedores tienen que estar alerta a los problemas y a las oportunidades que pudieran crear la necesidad de cambio. De hecho, de los muchos sombreros que porta un emprendedor, el de agente de cambio pudiera ser uno de los más importantes. Si los cambios son necesarios en una compañía emprendedora, con frecuencia es el emprendedor quien reconoce primero la necesidad de un cambio y actúa como un catalizador, entrenador, porrista y consultor en jefe del cambio. El cambio no es fácil en ninguna organización, pero puede ser particularmente desafiante para las compañías emprendedoras. Incluso si una persona se siente bien al tomar riesgos, como lo son por lo general los emprendedores, el cambio puede ser difícil. Por eso es importante para un emprendedor reconocer los papeles importantes que juegan en la estimulación e implementación del cambio. Por ejemplo, Jeff Fluhr, presidente de StubHub, Inc., está consciente del importante rol que juega en la estimulación e implementación de los cambios. Como un jugador líder en el mercado de reventa de boletos por Internet, Fluhr tuvo que buscar continuamente formas para mantener la competitividad de su compañía. Uno de los cambios fue la creación de un acuerdo de publicidad exclusivo con la National Hockey League para promover StubHub.com en NHL.com. Actualmente StubHub es una división de eBay.

Durante cualquier tipo de cambio organizacional, un emprendedor tendría que actuar como entrenador en jefe y como porrista. Debido a que cualquier tipo de cambio organi-

zacional puede ser disruptivo y atemorizante, un emprendedor debe explicar el cambio a los empleados y estimular los esfuerzos de cambio mediante el apoyo a los empleados, provocar el ánimo por el cambio, organizarlos y motivarlos para que pongan su mejor esfuerzo.

Por último, es posible que un emprendedor tenga que guiar el proceso real de cambio durante la implementación de la estrategia, la tecnología, los productos, la estructura o la gente. En este rol, el emprendedor responde preguntas, hace sugerencias, obtiene los recursos requeridos, facilita el conflicto y hace lo que sea necesario para lograr que el cambio sea implementado.

### La importancia de la innovación continua

En el caótico y dinámico mundo actual de la competencia global, las organizaciones deben innovar continuamente con nuevos productos y servicios si quieren competir con éxito. La innovación es una característica clave de las compañías emprendedoras y, de hecho, es lo que hace a una compañía “emprendedora”.

¿Qué debe hacer un emprendedor para estimular la innovación en una compañía? Es crucial tener una cultura de apoyo a la innovación. ¿Cómo es dicha cultura? Es aquella en la que los empleados perciben que el apoyo de la supervisión y los sistemas de compensación organizacional son consistentes con el compromiso para la innovación. En este tipo de cultura es importante también que los empleados no perciban la presión de sus cargas de trabajo como excesiva o poco razonable. Y las investigaciones han mostrado que las firmas con culturas de apoyo a la innovación tienden a ser más pequeñas, a tener menos prácticas formales de recursos humanos y tener menos abundancia de recursos.

#### RESUMEN DE APRENDIZAJE

- Compare las seis diferentes formas legales de organización.
- Analice los problemas únicos en la ARH que enfrentan los emprendedores.
- Describa los problemas relacionados con el diseño organizacional que tienen que enfrentar los emprendedores al crecer la compañía.
- Describa cómo es una cultura de apoyo a la innovación.

## LA PROBLEMÁTICA DE DIRIGIR UNA COMPAÑÍA EMPRENDEDORA

Los empleados en la compañía de diseño Liz Lange’s tienen que ser flexibles. Muchos no tienen descripciones de puesto, y se espera que todos contribuyan con ideas y se hagan cargo de las actividades en todos los departamentos. Lange comenta, “La frase ‘Ése no es mi trabajo’ no tiene cabida aquí”. En cambio, Lange es un líder que apoya y que da a sus empleados un margen de acción considerable.

El liderazgo es una importante función de los emprendedores. Al crecer, y al integrarse nuevo personal, un emprendedor asume un nuevo papel, el de líder. En esta sección explicaremos qué es lo que está relacionado con la función de liderazgo. Primero, revisaremos las características personales únicas de los emprendedores. Luego, explicaremos el importante rol de los emprendedores en la motivación de los empleados a través de otorgar facultades de decisión y de la dirección de la compañía y de los equipos de empleados.

### Características de personalidad de los emprendedores

Piense en alguien conocido y que sea un emprendedor. Quizá sea alguien a quien conoce personalmente o tal vez alguien como Bill Gates de Microsoft. ¿Cómo describiría la personalidad de esta persona? Una de las áreas más investigadas del espíritu emprendedor ha sido la búsqueda para determinar cuáles, si existen, son las características psicológicas que tienen en común los emprendedores; cuáles son los rasgos de personalidad de los emprendedores que pudieran distinguirlos de los no-emprendedores, y cuáles son los rasgos de los emprendedores que pudieran predecir quién será un emprendedor exitoso.

¿Existe una “personalidad emprendedora” clásica? Aunque tratar de señalar las características específicas de personalidad que comparten todos los emprendedores significa el mismo problema que la identificación de los rasgos del liderazgo, esto es, ser capaz de identificar los rasgos de personalidad que comparten *todos* los emprendedores, esto no ha detenido a los

investigadores acerca del espíritu emprendedor para mencionar rasgos comunes. Por ejemplo, una de las listas acerca de las características personales incluye lo siguiente: alto nivel de motivación, mucha autoconfianza, habilidad para comprometerse por largo tiempo, alto nivel de energía, persistencia en la solución de problemas, alto grado de iniciativa, capacidad para establecer metas y moderar la toma de riesgos. Otra lista de las características de los empresarios “exitosos” incluye un alto nivel de energía, gran persistencia, ingenio, deseo y habilidad para autodirigirse y una relativa necesidad de autonomía.

Otro desarrollo para la definición de las características de la personalidad emprendedora fue el uso de la escala de personalidad proactiva para predecir la probabilidad de un individuo de perseguir compañías emprendedoras. El rasgo de **personalidad proactiva** es un rasgo de personalidad que describe a los individuos que son más propensos que otros para llevar a cabo acciones para influir en su entorno, esto es, son más proactivos. Obviamente, un emprendedor es más propenso a exhibir proactividad cuando busca oportunidades y actúa para tomar ventaja de esas oportunidades. Se ha encontrado que varios elementos en la escala de personalidad proactiva son buenos indicadores de la propensión de una persona a convertirse en emprendedor, como el ser de sexo masculino, la educación, tener un padre emprendedor y poseer una personalidad proactiva. Además, los estudios han mostrado que los emprendedores tienen mayor propensión al riesgo que los gerentes. Sin embargo, esta propensión está moderada por la meta primaria del emprendedor. La propensión al riesgo es mayor en los emprendedores cuya principal meta es el crecimiento que para aquellos cuyo enfoque es producir ingresos familiares.

### **Motivación de los empleados a través del otorgamiento de facultades de decisión**

En Sapien Corporation (creador de sistemas de software en Internet para e-commerce y automatización de tareas de back-office tales como facturación e inventarios), sus cofundadores Jerry Greenberg y J. Stuart Moore reconocieron que la motivación de los empleados era de importancia vital para el éxito rotundo de la compañía. Diseñaron su organización de modo que los empleados individuales sean parte de un equipo específico de la industria que funciona en un proyecto completo en lugar de una pequeña pieza de ella. Su razonamiento era que la gente se suele sentir frustrada cuando realiza una pequeña parte del trabajo y nunca logra ver todo el trabajo de principio a fin. Se imaginaron que la gente sería más productiva si tuviera la oportunidad de participar en todas las fases de un proyecto.

Cuando usted está motivado para hacer algo, ¿no se siente con la suficiente energía y dispuesto a trabajar duro para hacer algo en lo que está motivado a hacer? ¿No sería grandioso si todos los empleados de la compañía estuvieran con energía, motivados y dispuestos a trabajar duro en sus funciones? Tener empleados motivados es una meta importante para cualquier emprendedor, y el otorgar facultades de decisión a los empleados es una herramienta motivacional importante que los emprendedores pueden utilizar.

Aunque no es fácil para los emprendedores hacerlo, dar a los empleados el poder de tomar decisiones y llevar a cabo acciones por su propia cuenta es un importante método motivacional. ¿Por qué? Porque las compañías emprendedoras exitosas deben ser rápidas y ágiles, listas para perseguir las oportunidades y dirigirse a nuevas direcciones. Los empleados con facultades para tomar decisiones pueden proporcionar flexibilidad y rapidez. Cuando los empleados cuentan con la facultad de tomar decisiones, con frecuencia despliegan una mayor motivación hacia el trabajo, mejor calidad de trabajo, mayor satisfacción laboral y menos rotación.

Por ejemplo, los empleados en Butler International, Inc., una firma de servicios de consultoría tecnológica con base en Montvale, Nueva Jersey, trabajan en las locaciones del cliente. El presidente y director general Ed Kopko reconoce que los empleados deben tener la facultad de tomar decisiones para realizar sus actividades si quieren tener éxito. Otra compañía emprendedora que mostró que el facultar para tomar decisiones a los empleados es un método motivacional muy poderoso en Stryker Instruments, de Kalamazoo, Michigan, una división de Stryker Corporation. Cada una de las unidades de producción de la compañía es responsable de su presupuesto de operación, de sus metas de reducción de costos, niveles de servicio al cliente, manejo de inventario, capacitación, planeación y pronóstico de la

#### **personalidad proactiva**

Rasgo de personalidad que describe a los individuos que son más propensos que otros para llevar a cabo acciones para influir en su entorno.

producción, compras, administración de recursos humanos, seguridad y solución de problemas. Además, los miembros de las unidades trabajan estrechamente con mercadotecnia, ventas e Investigación y Desarrollo (R&D) durante la introducción de un nuevo producto y los proyectos de mejora continua. Un supervisor de un grupo comenta, “Stryker me permite hacer lo que hago mejor y me recompensa por ese privilegio”.

Otorgar facultades de decisión (*empowerment*) es un concepto filosófico que los emprendedores deben asimilar, y no es un concepto sencillo. De hecho, para muchos emprendedores no lo es. Su vida está ligada al negocio. Lo crearon a partir de cero. Pero continuar el crecimiento de la compañía emprendedora en algún momento requiere delegar mayor responsabilidad sobre los empleados. ¿Cómo puede un emprendedor dar facultades de decisión a sus empleados? Para muchos emprendedores es un proceso gradual.

Los emprendedores pueden comenzar con la participación en la toma de decisiones en la cual los empleados proporcionan ideas para ella. Aunque hacer que los empleados participen en las decisiones no significa sumergirse por completo en la toma de decisiones de los empleados, al menos es una forma de comenzar a explorar el talento, las habilidades, el conocimiento y las capacidades del conjunto de los empleados.

Otra forma de dar facultades de decisión a los empleados es a través de la delegación, lo cual es el proceso de asignar a los empleados ciertas decisiones o actividades específicas. Al delegar decisiones y actividades, el emprendedor entrega la responsabilidad de llevarlas a cabo.

Cuando un emprendedor se siente bien con la idea de dar facultades de decisión al empleado, concederlas por completo a los empleados significa rediseñar sus puestos de manera que tengan libertad sobre la forma en que hacen su trabajo. Es dejar a los empleados que hagan su trabajo de manera efectiva y eficiente con el uso de su creatividad, imaginación, conocimiento y habilidades.

Si un emprendedor implementa adecuadamente el otorgamiento de facultades de decisión de los empleados, esto es, con el compromiso completo y total con el programa y con la capacitación adecuada de los empleados, los resultados pueden ser impresionantes para la compañía emprendedora y para los empleados que han recibido este otorgamiento de toma de decisiones. El negocio puede disfrutar ganancias significativas de productividad, mejoras en la calidad, clientes más satisfechos, incremento en la motivación de los empleados y mejora en la moral. Los empleados pueden disfrutar las oportunidades de realizar una mayor cantidad de trabajo que sea más interesante y desafiante.

Además, los empleados son motivados a tomar la iniciativa de identificar y resolver problemas y hacer su trabajo. Por ejemplo, en Mine Safety Appliances Company en Pittsburgh, Pennsylvania, los empleados tienen la facultad de tomar decisiones para cambiar sus procesos de trabajo con el objeto de cumplir las desafiantes metas de mejora de calidad de la organización. Llegar a este punto tomó un tiempo inicial de 40 horas de instrucción en un salón de clase por empleado en áreas como dibujo de ingeniería, control estadístico del proceso, certificaciones de calidad e instrucciones laborales específicas. Sin embargo, el compromiso de la compañía para tener una fuerza laboral con facultades para tomar decisiones ha dado como resultado un incremento de 57 por ciento respecto a los cuatro últimos años y que 95 por ciento de los empleados de la compañía hayan logrado distintas certificaciones de habilidades.

## El emprendedor como líder

El último tema que analizaremos en esta sección es el rol del emprendedor como líder. En este rol, el emprendedor tiene ciertas responsabilidades de liderazgo en la compañía y en los equipos de trabajo.

**Dirección de la compañía.** El emprendedor exitoso de la actualidad debe ser como el líder de un ensamble de jazz, conocido por su improvisación, innovación y creatividad. Max DePree, anterior director de Herman Miller, Inc., un fabricante líder de mobiliario de oficina conocido por sus métodos de liderazgo innovadores, lo describió mejor en su libro *Leadership Jazz*: “Los líderes de una banda de jazz deben elegir la música, encontrar a los músicos adecuados, y ejecutar... en público. Pero el efecto de la ejecución dependerá de muchas cosas, el entorno, los voluntarios que tocan en la banda, la necesidad de que todos ejecuten como individuos y a la vez como un grupo, la dependencia absoluta del líder en los miembros de la banda, la necesidad de que los seguidores toquen bien... el líder de la banda de jazz tiene la maravillosa oportunidad de sacar lo mejor de los demás músicos. Tenemos mucho que aprender de los líderes de bandas de jazz, ya que el jazz combina, por ejemplo, la imprevisibilidad del futuro con las dotes de los individuos”.

La forma en que un emprendedor dirige la compañía debe parecerse al trabajo del líder de una banda de jazz, algo así como reflejar lo mejor de otros individuos, incluso con la imprevisibilidad de la situación. Una forma en la que el emprendedor hace esto es a través de la visión con que crea la organización. De hecho, la fuerza principal durante las primeras etapas de la compañía emprendedora suele ser el liderazgo visionario del emprendedor. La habilidad del emprendedor para articular una visión coherente, inspiradora y atractiva del futuro es una prueba clave de su liderazgo. Pero si un emprendedor puede hacer esto, los resultados pueden valer la pena. Un estudio que compara a las compañías visionarias con las no visionarias mostró que las compañías visionarias superaron en rendimiento a las no visionarias de una a seis veces, de acuerdo con los criterios financieros estándares, y sus inventarios superaron al mercado general hasta por quince veces.

**Dirección de equipos de trabajo de empleados.** Muchas organizaciones, emprendedoras y otras, utilizan equipos de trabajo de empleados para realizar las tareas de la organización, crear nuevas ideas y resolver problemas.

Los equipos de trabajo tienden a ser populares en las compañías emprendedoras. Un censo de *IndustryWeek* de los fabricantes mostró que cerca de 68 por ciento de los encuestados utilizaron equipos a distintos grados. Los tres tipos más comunes de encuestados dijeron haber utilizado equipos con facultades para tomar decisiones (equipos que tienen la autoridad de planear e implementar mejoras a los procesos), equipos autodirigidos (equipos que son casi autónomos y responsables de muchas de las actividades gerenciales) y equipos multidisciplinarios (equipos de trabajo compuestos por individuos de varios especialistas que trabajan juntos en distintas tareas).

Estos emprendedores comentaron además que el desarrollo y el uso de equipos es necesario debido a que las demandas de tecnología y mercado los están forzando a elaborar sus productos más rápido, más baratos y mejores. Tocar el juicio colectivo de los empleados de la compañía y otorgarles la facultad para tomar decisiones pudiera ser una de las mejores formas de adaptarse al cambio. Además, una cultura de equipo puede mejorar el entorno de trabajo y la moral por completo.

Sin embargo, para los esfuerzos del equipo, los emprendedores deben modificar del estilo tradicional de comando y control a un estilo de tutoría y colaboración. Deben reconocer que los empleados individuales pueden entender el negocio y que sólo pueden innovar tan efectivamente como sean capaces. Por ejemplo, en Marque, Inc., de Goshen, Indiana, su presidente Scott Jessup reconoció que no era el tipo más listo de la compañía en términos de problemas de producción, pero era lo bastante inteligente para reconocer que si quería que su compañía expandiera su segmento de mercado en la fabricación de vehículos de emergencia equipados, era necesario alcanzar nuevos niveles de productividad. Así que formó un equipo multidisciplinario, incorporó a gente de producción, aseguramiento de calidad y fabricación que pudiera detectar los cuellos de botella en la producción y otros problemas y luego dio al equipo la autoridad para resolver las restricciones.

## RESUMEN DE APRENDIZAJE

- Explique qué muestran los estudios de personalidad respecto de los emprendedores.
- Analice de qué manera pueden los emprendedores dar facultades para tomar decisiones a los empleados.
- Explique de qué manera pueden ser efectivos los emprendedores para dirigir a sus equipos de trabajo.

## PROBLEMAS CON EL CONTROL DE UNA COMPAÑÍA EMPRENDEDORA

Philip McCaleb aún se emociona al conducir las motonetas que hace Genuine Scooter Co, su compañía ubicada en Chicago. Sin embargo, al construir su negocio, McCaleb tuvo que reconocer sus propias limitaciones. Como un tipo de “ideas” (como se autodescribió) supo que necesitaría a alguien más que viniera y que se asegurara de que el producto final fuera lo que se suponía *que debía ser*, *donde se suponía que debía estar*, y *cuando se suponía que debía estar*.

Los emprendedores deben buscar el control de las operaciones de la compañía con el objeto de que sobrevivan y prosperen tanto en el corto como en el largo plazo. Estos problemas únicos de control que enfrentan los emprendedores incluyen el manejo del crecimiento, el manejo de las crisis, la salida de la compañía y el manejo de sus elecciones personales y desafíos en la vida.

### Administración del crecimiento

El crecimiento es resultado lógico y deseable de las compañías emprendedoras. El crecimiento es lo que distingue a una compañía emprendedora. Las compañías emprendedoras persiguen el crecimiento. El crecimiento lento puede ser éxito, pero también el crecimiento rápido.

Creer exitosamente no ocurre al azar o por suerte. Por lo general la búsqueda exitosa de crecimiento requiere que un emprendedor controle todos los desafíos asociados con el crecimiento. Esto incluye la planeación, la organización y el control de crecimiento.

**Planeación del crecimiento.** Aunque pudiera parecer que hemos regresado a la explicación de los problemas de planeación en lugar de los problemas de control, en realidad el control está ligado estrechamente con la planeación. Y la mejor estrategia de crecimiento es la mejor planeada. De manera ideal, la decisión de crecer no surge de modo espontáneo, en cambio, es parte de las metas generales de crecimiento y el plan de la compañía. El crecimiento rápido sin planeación puede ser desastroso. Los emprendedores necesitan tener en cuenta las estrategias de crecimiento como parte de su planeación de negocio pero no pueden ser rígidos con esa planeación. Los planes deben ser lo suficientemente flexibles para explotar oportunidades inesperadas que surjan. Con los planes en su lugar, entonces, un emprendedor exitoso debe organizarse para el crecimiento.

**Organización para el crecimiento.** Los desafíos clave para que un emprendedor se organice para el crecimiento incluyen obtener capital, encontrar personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Norbert Otto es el fundador de Sport Otto, un negocio en línea con sede en Alemania que ha vendido casi 2 millones de dólares en patines, esquís, snowboards y otros productos deportivos por medio de eBay. Conforme la compañía crece, Otto descubre que necesita estar más organizado.

Tener suficiente capital es un desafío mayor para enfrentar el crecimiento de las compañías emprendedoras. El problema del dinero no parece desaparecer nunca, ¿o sí? Se requiere capital para poder crecer. Los procesos para encontrar capital y financiar el crecimiento son más del tipo utilizado para el financiamiento de la compañía. Con optimismo, en este punto la compañía tiene antecedentes exitosos para poder soportar el requerimiento. Si no, puede ser muy difícil adquirir el capital necesario. Por eso mencionamos anteriormente que la mejor estrategia de crecimiento es la planeada.

## Cómo dirigir en un Mundo Virtual

### IT para emprendedores

La IT presenta una gran cantidad de desafíos y oportunidades para los emprendedores. De acuerdo con una encuesta aplicada a propietarios de negocios, 53 por ciento citó la integración de diferentes aplicaciones y de diferentes sistemas de software como uno de los principales retos de la IT. Con frecuencia, estas herramientas IT (software y hardware) se adquieren por separado tan pronto como había fondos disponibles o cuando era necesario cambiarlas. Sin embargo, es difícil para los empleados compartir la información o realizar el trabajo cuando la información no está disponible debido a que se encuentra separada en diferentes aplicaciones o en hardware que no es compatible. Otro desafío similar de la IT al que se enfrentan los negocios pequeños es la integración de sitios Web con software de aplicaciones. Esto lo mencionó 47 por ciento de los encuestados. El resto de los desafíos de la IT

mencionados por los encuestados fueron el crecimiento del sistema (45 por ciento), insuficiente plantilla de personal de IT (42 por ciento), y aplicaciones obsoletas (34 por ciento).

A pesar de estos desafíos, existen muchas herramientas de IT que pueden dar apoyo al negocio de un emprendedor. Una de las principales herramientas es la comercialización mediante correo electrónico, la cual puede ser una gran forma para las pequeñas empresas para mantener contacto con clientes actuales y potenciales. Y a pesar de los potenciales problemas de integración, existen otras herramientas de IT importantes, como los distintos tipos de software de aplicaciones de negocios disponibles. Este software permite llevar a cabo la planeación, organización, dirección y control de una compañía emprendedora de manera más eficiente y más efectiva.

Fuente: R. Breeden, "Owners Want Software Programs Integrated", *Wall Street Journal*, 4 de abril de 2006, p. A16.

Parte de esa planeación debe ser la forma en que se financiará el crecimiento. Por ejemplo, The Boston Beer Company, la más grande productora de cerveza y productora de la cerveza Samuel Adams, creció con rapidez al enfocarse casi de manera exclusiva en incrementar la línea de producto de mayor venta. Sin embargo, la compañía estaba tan enfocada en incrementar el segmento de mercado, que tenía pocos controles financieros y una infraestructura financiera inadecuada. Durante los periodos de crecimiento, las dificultades en el flujo de efectivo forzaron al presidente de la compañía y al maestro cervecero Jim Koch a nadar sobre una gran cantidad de opciones poco usuales de financiamiento para la compañía. Sin embargo, cuando se incorporó un nuevo director de finanzas a la compañía, desarrolló una estructura financiera que le permitió a la compañía manejar su crecimiento de manera más eficiente y efectiva mediante la configuración de un plan para financiar el crecimiento.

Otro problema importante que debe enfrentar una compañía emprendedora creciente es el de encontrar personal. Si una compañía crece con rapidez, este desafío pudiera intensificarse debido a restricciones de tiempo. Es importante planear tanto como sea posible el número y el tipo de empleados que se requieren para dar soporte al incremento en la carga de trabajo de la compañía. Inclusive se podría requerir dar capacitación y soporte adicional a los empleados para ayudarles a manejar las crecientes presiones asociadas con la creciente organización.

Finalmente, cuando una compañía está en crecimiento, es importante crear una cultura positiva, orientada al crecimiento, que mejore las oportunidades de lograr el éxito tanto de la organización como de los individuos. Esto puede en ocasiones resultar difícil, en particular cuando los cambios suceden muy rápido. Sin embargo, los valores, actitudes y creencias que se establecen y se refuerzan durante este tiempo son críticas para la continuidad de la compañía emprendedora y su éxito futuro. La figura A.3-5 lista algunas sugerencias que los emprendedores podrían utilizar para asegurar que la cultura de su compañía es aquella que comprende y soporta un clima en el cual el crecimiento de la organización se ve como deseable e importante. Mantener a los empleados enfocados y comprometidos con lo que hace la compañía es crítico para el éxito final de sus estrategias de crecimiento. Si los empleados no creen en la dirección que toma la compañía emprendedora, es poco probable que las estrategias de crecimiento tengan éxito.

**Control del crecimiento.** Otro reto que enfrentan las compañías emprendedoras es el refuerzo de sus controles organizacionales ya existentes. Mantener buenos registros financieros y controles financieros sobre el flujo de efectivo, inventario, datos del cliente, órdenes de venta, recibos, pagos y costos debe ser una prioridad de todo emprendedor, persiga o no el crecimiento. Sin embargo, es muy importante reforzar estos controles cuando la compañía emprendedora se está expandiendo. Todo es tan fácil como para dejarlo “ir” o para eliminarlo cuando existe la urgencia implacable de hacer que las cosas marchen. El crecimiento rápido, o incluso el crecimiento lento, no eliminan la necesidad de contar con los controles efectivos en el lugar. De hecho, es de particular importancia tener establecidos los procedimientos, protocolos y procesos, y utilizarlos. Incluso si no es posible

### Figura A.3-5

Cómo lograr una cultura orientada al crecimiento

- Mantenga abiertas las líneas de comunicación, informe a los empleados acerca de los problemas más graves.
- Establezca la confianza, sea honesto, abierto y directo respecto a los desafíos y las recompensas de ser una organización en crecimiento.
- Sea un buen escucha; descubra qué es lo que los empleados piensan y sienten.
- Esté dispuesto a delegar responsabilidades.
- Sea flexible; esté dispuesto a modificar sus planes si es necesario.
- Proporcione retroalimentación de manera consistente y regular, y permita que los empleados conozcan los resultados, buenos y malos.
- Estimule las contribuciones de cada persona mediante el reconocimiento de los esfuerzos del empleado.
- Capacite de manera continua a los empleados para mejorar sus capacidades y habilidades.
- Mantenga el enfoque en la misión de la compañía incluso si ha crecido.
- Establezca y refuerce un espíritu de “nosotros” ya que una compañía con crecimiento exitoso aprovecha los esfuerzos coordinados de todos los empleados.

eliminar del todo las equivocaciones y las ineficiencias, un emprendedor debe al menos asegurarse de que se hagan todos los esfuerzos para lograr altos niveles de productividad y de efectividad en la organización. Por ejemplo, en Green Gear Cycling, su cofundador Alan Scholz reconoció la importancia de controlar el crecimiento. ¿Cómo? Mediante el seguimiento de una estrategia de “Clientes para toda la vida”, lo cual significaba monitorear constantemente las relaciones con el cliente y orientar las decisiones de trabajo de la organización en torno a sus posibles efectos en los clientes. A través de este tipo de estrategia, Green Gear espera mantener a sus clientes de por vida. Esto es importante dado que la compañía calculó que mantener a un cliente de por vida tendría un valor de entre 10,000 y 25,000 dólares por cada cliente de por vida.

## Manejo de recesiones

El crecimiento de una organización es una meta importante y deseable en las compañías emprendedoras, ¿pero qué sucede cuando las cosas no funcionan de acuerdo con lo planeado, cuando las estrategias de crecimiento no dan los resultados esperados y, de hecho, dan como resultado la disminución del rendimiento? También existen desafíos relacionados con las recesiones.

A nadie le gusta fallar, especialmente a los emprendedores. Sin embargo, cuando una compañía emprendedora enfrenta tiempos difíciles, ¿qué se puede hacer? ¿Cómo se pueden manejar de manera exitosa las recesiones? El primer paso es reconocer que la crisis existe.

**Reconocimiento de situaciones de crisis.** Un emprendedor debe estar atento a los signos de alarma de problemas en el negocio. Algunas señales de una potencial declinación en el rendimiento incluyen el inadecuado o negativo flujo de efectivo, número excesivo de empleados, procedimientos administrativos innecesarios y engorrosos, miedo al conflicto y a la toma de riesgos, tolerancia a la incompetencia al trabajo, falta de claridad en la misión o en las metas, y pobre o ineficiente comunicación dentro de la organización.

Otra perspectiva en el reconocimiento de la disminución del rendimiento es el **fenómeno de la “rana hervida”**, el cual tiene que ver con analizar situaciones sutiles de declinación. La “rana hervida” es un experimento clásico de respuesta psicológica. En un caso, una rana que es arrojada dentro de un recipiente de agua hirviendo reacciona instantáneamente y salta fuera del recipiente. Pero en el segundo caso, una rana viva dentro de un recipiente con agua tibia que se calienta gradualmente hasta el punto de ebullición falla en su reacción y muere. Una firma pequeña puede ser particularmente vulnerable al fenómeno de la rana hervida debido a que es posible que el emprendedor no reconozca “el calentamiento del agua”, es decir, una situación de declinación sutil. Cuando los cambios en el rendimiento son graduales, es posible que nunca ocurra una respuesta seria o que suceda demasiado tarde para solucionar la situación.

Entonces, ¿qué nos enseña el fenómeno de la rana hervida? Que los emprendedores necesitan estar atentos a las señales que el rendimiento de la compañía pudiera mostrar. No espere hasta que el agua haya llegado al punto de ebullición para reaccionar.

**Cómo lidiar con recesiones, declinaciones y crisis.** Aunque un emprendedor tiene la esperanza de no tener que lidiar con recesiones, declinaciones o crisis en la organización, pudiera darse un momento en el que haga exactamente eso. Después de todo, a nadie le gusta pensar que las cosas van mal o que den un giro hacia algo peor. Pero eso es exactamente lo que debe hacer un emprendedor, pensar *antes* de que suceda. Es importante tener un plan de actualización para cubrir las crisis, como señalar las rutas de salida de su casa en caso de un incendio. Un emprendedor desea estar preparado antes de que una emergencia golpee. Este plan debiera enfocarse en proporcionar detalles específicos para el control de los aspectos más fundamentales y críticos de la dirección de la compañía, flujo de efectivo, cuentas por cobrar, costos y deuda. Más allá de tener un plan para el control de los flujos hacia y desde la compañía, otras acciones involucrarían la identificación de estrategias específicas para el recorte de costos y la reestructuración de la compañía.

## Conclusión de la compañía

Abandonar una compañía emprendedora pudiera parecer algo extraño para un emprendedor. Sin embargo, pudiera llegarse un punto en el cual el emprendedor decide que es tiempo de pasar a otra cosa. Esa decisión pudiera basarse en el hecho de que el emprendedor tiene la esperanza de capitalizar financieramente la inversión de la compañía, llamada **cosecha**, o en el hecho de que el emprendedor enfrenta serios problemas de rendimiento en la organización y quiere darla por terminada, o incluso por el deseo del emprendedor de enfocarse en otras empresas (personales o de negocio). Los problemas involucrados con la salida de la compañía incluyen la elección de la valuación de negocio apropiada y el conocimiento de lo que está relacionado en el proceso de venta del negocio.

**Métodos de valuación del negocio.** Por lo general, las técnicas de valuación caen dentro de tres categorías: 1) valuación de activos, 2) valuación de ingresos y 3) valuaciones de flujo de efectivo. Establecer el valor de un negocio puede ser algo difícil. En muchos casos, el emprendedor ha sacrificado mucho por el negocio y lo ve como su “bebé”. Calcular el valor del bebé basado en estándares objetivos como el flujo de efectivo o algunos múltiplos de las ganancias netas puede ser poco. Por esa razón, para un emprendedor que desea abandonar la compañía es importante obtener una evaluación completa preparada por profesionales.

**Otras consideraciones importantes al concluir una compañía.** Aunque la parte más dura de la preparación para la salida de una compañía es su valuación, se deben considerar también otros factores. Esto incluye estar preparado, decidir quién venderá el negocio, considerar las implicaciones de impuestos, muestreo de los compradores potenciales y decidir si informar a los empleados antes o después de la venta. El proceso de salida de una compañía emprendedora se debe enfrentar con tanto cuidado como en el proceso de inicio. Si el emprendedor está vendiendo la compañía con una posición positiva, querrá conocer el valor generado en el negocio. Si se sale de la compañía debido a una declinación del rendimiento, el emprendedor desea maximizar el potencial de retorno.

## Manejo de las elecciones y retos personales de vida

Ser un emprendedor es extremadamente excitante y satisfactorio pero muy demandante. Hay largas horas, exigencias muy complicadas y gran estrés. Pero existen también muchas recompensas por ser emprendedores. En esta sección veremos cómo pueden los emprendedores hacer este trabajo, es decir, cómo pueden equilibrar de manera exitosa y efectiva las demandas de su trabajo y de su vida personal.

Los emprendedores son un grupo especial. Son enfocados, persistentes, trabajadores e inteligentes. Debido a que ponen mucho de sí mismos en el lanzamiento y crecimiento de sus compañías emprendedoras, muchos renuncian a su vida personal. Con frecuencia los emprendedores tienen que hacer el sacrificio de perseguir sus sueños emprendedores. Sin embargo, lo pueden hacer realidad. Pueden equilibrar su trabajo y su vida personal. ¿Pero cómo?

Una de las cosas más importantes que puede hacer un emprendedor es convertirse en un *buen administrador de tiempo*. Pueden priorizar lo que se debe hacer y utilizar una planeación (diaria, semanal, mensual) como apoyo para la programación de prioridades. A algunos emprendedores no les gusta tomarse el tiempo para planear o priorizar, o piensan que es una ridícula pérdida de tiempo. Sin embargo, la identificación de las tareas importantes y su distinción de aquellas que no lo son tanto, hace al emprendedor más eficiente y eficaz. Además, parte de ser un buen administrador del tiempo es la delegación de decisiones y de las acciones a empleados de confianza en las que el emprendedor no tiene que involucrarse personalmente. Aunque podría ser difícil deshacerse de algunas de las cosas que siempre hacen, los emprendedores que delegan de manera efectiva verán que su productividad personal se eleva.

Otra sugerencia para encontrar el equilibrio es buscar *consejo profesional* en áreas del negocio donde es necesario. Aunque los emprendedores pueden ser renuentes a gastar poco efectivo, el tiempo, la energía, y los problemas potenciales ahorrados a largo plazo bien valen la inversión. Los consultores profesionales competentes pueden proporcionar

### fenómeno de la “rana hervida”

Perspectiva en el reconocimiento de la disminución del rendimiento que tiene que ver con analizar situaciones sutiles de declinación.

### cosecha

Salida de una compañía cuando el emprendedor tiene la esperanza de capitalizar financieramente la inversión de la compañía.

información a los emprendedores para que tomen decisiones más inteligentes. Además, es importante *lidar con los conflictos* cuando surgen. Esto incluye tanto los conflictos laborales como familiares. Si un emprendedor no lidia con los conflictos, es posible que se generen sentimientos negativos que provoquen problemas de comunicación. Cuando falla la comunicación, se puede perder información vital, y las personas (tanto empleados como familiares) podrían asumir lo peor. Se puede transformar en una pesadilla que se alimenta a sí misma. La mejor estrategia es lidiar con los conflictos en el momento en que surgen. Un emprendedor debe hablar, explicar, argumentar (si es necesario), pero no debe evitar el conflicto o pretender que no existe.

Otra sugerencia para lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es el desarrollo de una *red de amigos y parejas confiables*. Tener un grupo de gente con quien hablar es una buena forma para que un emprendedor pueda pensar en los problemas. El apoyo y la motivación que ofrecen estas personas puede ser una fuente invaluable de fuerza para un emprendedor.

Por último, un emprendedor necesita *reconocer cuando sus niveles de estrés son demasiado altos*. Los emprendedores *son* gente de metas. Les gusta hacer que las cosas sucedan. Se desarrollan en el trabajo duro. Pero tanto estrés puede provocar problemas físicos y emocionales importantes. Los emprendedores tienen que aprender cuando el estrés los está sobrepasando para poder hacer algo al respecto. Después de todo, ¿cuál es el objeto de crecer y construir una próspera compañía emprendedora si usted no está ahí para disfrutarla?

## REPASO RÁPIDO

- Describa de qué manera los emprendedores deben planear, organizar y controlar el crecimiento.
- Describa el fenómeno de la rana hervida y por qué es útil para los emprendedores.
- Analice los problemas que debe considerar un emprendedor al decidir cuándo salir de una compañía emprendedora.

## Pensemos en cuestiones de emprendedores

1. ¿Cuál cree que sería la cosa más difícil de ser un emprendedor? ¿Cuál piensa que sería la más divertida?
2. ¿Cómo se relaciona el concepto de emprendedor social con los emprendedores y las compañías emprendedoras?
3. ¿Un buen gerente también será un buen administrador? Debata.
4. ¿Por qué piensa que a muchos emprendedores les resulta difícil hacerse a un lado y dejar que otros manejen su negocio?
5. ¿Piensa usted que una persona puede ser capacitada para ser emprendedora? ¿Por qué?
6. ¿Qué cree que significa ser una compañía emprendedora exitosa? ¿Y qué piensa de un emprendedor exitoso?