

Desarrollo Emprendedor

El emprendedor y su
papel en cada etapa
del emprendimiento

UNIVERSIDAD
SIGLO 21



MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Contenidos

Introducción	1
Compromiso: idea, preparación y decisión de emprender	3
<i>Introducción: emprendedorismo</i>	3
Emprendedor, emprendimientos y responsabilidad social.....	4
Sistema y proceso emprendedor.....	9
Modelo desafíos-problemas en etapas del proceso emprendedor.....	16
<i>Desafíos y problemas al decidir emprender</i>	17
<i>Compromiso del fundador</i>	21
Emprender como filosofía de vida: motivación, visión y proactividad.....	21
Conocimiento y convicción.....	30
La familia, los socios y los inversores.....	41
Acción: aprovechamiento de la oportunidad emprendedora	45
<i>Desafíos y problemas en la puesta en funcionamiento del emprendimiento</i>	45
<i>Alcanzar el break even o punto de equilibrio</i>	49
Inversión en validación.....	55
Definición y redefinición del producto o servicio.....	55
Generación de ingresos.....	60
<i>Alcanzar la eficacia y la austeridad</i>	70
Liderazgo centralizado.....	71
Actitud, compromiso y ética en el equipo inicial.....	73
Equilibrio entre vida emprendedora y vida personal.....	77
Errores, aprendizaje y conocimiento organizacional.....	78
Empuje: focalización y crecimiento sostenible del negocio	84
<i>Desafíos y problemas durante el crecimiento del emprendimiento</i>	84
<i>Alcanzar la eficiencia y gestionar el crecimiento</i>	89
Sostenimiento de resultados económicos.....	89
Liderazgo y delegación de tareas.....	98
Condiciones para el trabajo en equipo.....	103
Reorganización y estandarización del trabajo.....	110

Desarrollo del management.....	116
Identidad: independencia y especialización del emprendimiento.....	123
<i>Desafíos y problemas durante el afianzamiento del emprendimiento.....</i>	<i>123</i>
<i>Profesionalizar la gestión.....</i>	<i>128</i>
Estrategia a largo plazo.....	129
Descentralización de la autoridad.....	136
Generación del nuevo liderazgo.....	142
Empoderamiento de equipos.....	149
Institucionalización de la estructura y del trabajo.....	157
<i>Próximos pasos: disfrutar de la plenitud, evitar el confort y la vanidad, decidir la salida de la compañía.....</i>	<i>161</i>
Conclusiones.....	164
Referencias.....	167



Introducción

En los últimos años, la economía mundial y las locales han ido evolucionando de tal forma que hoy giran mayormente en torno a la creación de pequeñas y medias empresas. Empresas en donde el rol emprendedor ha sido, y es fundamental, para sostener el crecimiento dinámico y favorecer el acceso a oportunidades.

Este proceso de creación de nuevas empresas no es nuevo, pero sin dudas es diferente la forma en que hoy se lo concibe. No se reduce solo a la generación de riqueza o nuevos puestos de trabajo, sino también a la posibilidad de crecimiento laboral y profesional de las personas involucradas. De modo que, son cada vez más quienes contemplan la posibilidad de desarrollar un emprendimiento entre sus opciones de vida o desarrollo laboral, en rubros muy diversos: tecnología, comercio electrónico, indumentaria, servicios a empresas, turismo, diseño, gastronomía, servicios personales, entre otros. Y la actitud emprendedora no se agota con el desarrollo de empresas lucrativas; se extiende a la formación de entidades del bien común e inclusive, a la puesta en marcha de proyectos innovadores dentro de organizaciones ya existentes.

Pero, pese al mayor nacimiento de emprendimientos en diferentes ámbitos existe actualmente una alta tasa de mortalidad de aquellos. De ahí la importancia de alentar la formación de emprendedores, dotándolos de conocimientos que les permita anticiparse y mejorar sus posibilidades de éxito. Con este objetivo en la mira, la presente obra se focaliza en el emprendedor como protagonista principal, enmarcando su rol como tal en las diferentes etapas de un proceso emprendedor típico. Se realiza este recorrido a través de ejes transversales que presentan diferentes desafíos y problemas en cada etapa: el descubrimiento personal, el liderazgo y gestión de quipos, la organización del trabajo y el aprendizaje organizacional. El reconocimiento de tales desafíos y problemas proceso prepara y desarrolla al emprendedor en cuanto a las capacidades que debe ir adquiriendo, y a las herramientas que puede recurrir para enfrentarlos positivamente. Esto, a su vez, impacta en un mejor desarrollo de emprendimientos.

El texto se organiza, entonces, en virtud de tres etapas básicas del proceso emprendedor y la actitud que el emprendedor debe asumir en cada una de ellas: gestación (comprometerse), puesta en marcha (ponerse en acción) y primeros años (desarrollar el empuje y la identidad propia). En cuanto al modo de enfrentar los desafíos y problemas que afectan el compromiso durante la gestación, se abordan la motivación, visión, proactividad, conocimiento y

convicción del emprendedor, como así también el apoyo requerido de la familia, socios e inversores. La puesta en marcha es analizada en función a los desafíos y problemas que afectan la eficacia y sobrevivencia del emprendimiento, y las acciones que se requieren: un liderazgo centralizado, un equipo inicial comprometido, un alto esfuerzo de trabajo que debe equilibrarse con la vida personal y una constante capitalización de errores cometidos. Los primeros años de empuje, por su parte, son presentados en relación a los desafíos y problemas que afectan el crecimiento y eficiencia del emprendimiento, y a los modos en que éstos pueden encararse con estrategias de sostenimiento de resultados económicos, la delegación estratégica de tareas aplicando un liderazgo facilitador, el fomento del trabajo en equipo, la reorganización y estandarización del trabajo por medio de una buena gestión y distribución del tiempo, y el desarrollo del *management* (gracias al aumento de la capacidad de respuesta, reestructuración e implementación de sistemas de control de la gestión). Por otro lado, los primeros años de identidad son estudiados desde los desafíos y problemas que afectan el posicionamiento en el mercado, y que pueden resolverse por medio de la profesionalización de la gestión: planificando estratégicamente el futuro, descentralizando la toma de decisiones, fomentando un nuevo liderazgo de la mano de nuevos *managers*, empoderando equipos e institucionalizando la estructura y el trabajo (gracias a la automatización de procesos, la departamentalización, adecuación de estructuras y establecimiento de órganos de gobierno). Finalmente, se realiza una breve descripción de las actitudes requeridas en el emprendedor en etapas posteriores a los primeros años, cuando el emprendimiento transiciona hacia una organización establecida y madura: disfrute de la plenitud, huida del confort y la vanidad, salida de la compañía.

No se desconoce que la realidad muchas veces demuestra mixturas entre una y otra acción, herramienta y etapa del proceso emprendedor previamente indicados, según el tipo de negocio y proyecto emprendedor que se trate. Por ello, la organización de contenidos se realiza únicamente para favorecer el abordaje pedagógico y se alienta a que cada emprendedor pueda aprovecharlos conjuntamente, en función de sus propias necesidades.

Se confía, por último, en que la presente obra trascienda el estudio académico y se transforme en una guía de uso continuo y recurrible a lo largo de la vida emprendedora que el lector decida encarar.

➔ Compromiso: idea, preparación y decisión de emprender

Introducción: emprendedorismo

En este primer apartado, te introducirás al mundo del emprendedorismo para comprender su origen, conceptualización y su inserción en la ciencia de la administración. A partir de allí, podrás familiarizarte con el rol del emprendedor y de los emprendimientos en la sociedad y con los desafíos y problemas típicos al momento de emprender un proyecto, cualquiera sea su tipo.

Siguiendo a Hugo Kantis (2004), el emprendedorismo puede ser comprendido como el estudio del sistema emprendedor para poder incidir sobre él favorablemente. Pero ¿cuál es su origen?

Antes que nada, es interesante mencionar que el emprendedorismo tiene su auge recién a partir de la década de los noventa puesto que, anteriormente, el emprender no tenía una connotación muy positiva. Sin dudas, el surgimiento de emprendimientos exitosos (por lo general, provenientes del sector tecnológico, como Yahoo!, Google, entre otros) favoreció tal mirada positiva.

Ahora bien, el emprendedorismo como concepto se ha ido nutriendo de diferentes áreas de conocimiento, razón por la cual tiene actualmente un abordaje multidisciplinar y no solo desde los negocios. Así, Alain Fayole y Christian Bruyat (como se cita en Kantis, 2004) acertadamente destacan que las ciencias humanas abordaron la cuestión desde un enfoque centrado en los aspectos personales del emprendedor (el *quién* y el *por qué*). Las ciencias económicas, por su parte, priorizaron el rol del emprendedor para crear nuevas empresas (el *qué*). Las ciencias de la administración lo abordaron desde el proceso (el *cómo*).

Veamos, entonces, la construcción del emprendedorismo según el estudio realizado por Hugo Kantis (2004).

Dentro del primer enfoque (el *quién* y el *por qué*), diversos estudios se abocaron a determinar quién es un emprendedor, a partir de las razones que llevan a una persona a emprender y de las características personales que posee. Entre las múltiples razones esgrimidas, pueden mencionarse la

necesidad de obtener logros, de trabajar independientemente y afrontar desafíos, de innovar ante lo existente.

Desde el análisis del *qué*, las ciencias económicas tomaron la perspectiva asociada a la actividad empresarial, es decir, al negocio y al empresario que crea una empresa para aprovechar una oportunidad (como veremos posteriormente, este último aspecto es un modo práctico de definir al emprendedor, ampliamente aceptado en la disciplina y que aún prima).

Pero el mayor cuestionamiento que han recibido los enfoques anteriores tiene que ver con el hecho de que los emprendedores no provienen únicamente del ámbito empresarial, sino desde muchos otros (bien social, deportes, política, etc.).



Por ello, las ciencias de la administración propusieron la conceptualización del emprendedorismo desde la noción de *proceso emprendedor* como fenómeno complejo y afectado por diversos factores sociales, culturales y económicos (*sistema emprendedor*).

En el análisis de dichos factores es donde, principalmente, se hace presente el abordaje interdisciplinar. Sobre estos temas nos ocuparemos en los apartados siguientes, pero antes es indispensable que definamos concretamente cuál es la perspectiva del emprendedor y de los emprendimientos que adoptamos para esta materia, que tiene estrecha relación con la responsabilidad social.

Emprendedor, emprendimientos y responsabilidad social

Emprendedor, emprendimiento y responsabilidad social son tres conceptos intrínsecamente relacionados. Examinemos a continuación cada uno de ellos.

El **emprendedor**, de acuerdo a Andy Freire, es aquella “persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla” (2004, p. 27).

El emprendedor se caracteriza por hacer, por emprender y, siguiendo al autor, podemos decir que no hace falta ser rico, joven ni necesariamente haber pasado por la universidad para emprender. Lo que se necesita es tener coraje y convicción en lo que uno desea lograr (Freire, 2004).

En aquel sentido, más recientemente, Andy Freire plantea muy atinadamente en su libro *¡Libre! El camino emprendedor como filosofía de vida* que “emprender es mucho más que crear una empresa o una organización: es cumplir un sueño [y que por ello sus] simples pero eficaces procesos pueden aplicarse a todos los ámbitos de la vida” (2004, p. 20). De modo que emprender no es otra cosa que aprovechar herramientas y conocimientos para cumplir con los objetivos propios, personales, sea cual sea el ámbito en que uno quiera hacerlo. Y en cuanto a ámbitos de actuación se refiere, es importante recordar que no solo se emprende en empresas que persiguen un fin de lucro, como mencionamos en la introducción. También se emprende, de hecho hay muchos casos exitosos, en actividades no lucrativas.

Ahora bien, ¿cómo hace una persona para detectar una oportunidad, crear una organización y lograr con ello sus aspiraciones personales de emprender su propio proyecto? En este punto, podemos decir que prima lo que muchas veces se conoce como **actitud emprendedora**. Es decir, existe un determinado perfil que caracteriza a todos los emprendedores, compuesto por ciertas destrezas y habilidades que, conociéndolas y trabajando sobre ellas, pueden favorecer la realización de emprendimientos. Estas destrezas o habilidades son vistas desde diversos enfoques por distintos autores (Andy Freire, por ejemplo, habla de 11 en su libro *Pasión por emprender*, del año 2004), pero pueden ser englobadas en cuatro principales, detalladas a continuación:

Autoconocimiento: para descubrir y trabajar sobre las motivaciones, principios, valores, fortalezas y debilidades personales que afectan a la decisión de emprender.

Proactividad: para evitar reacciones impulsivas dominadas por el contexto, analizando cursos de acciones posibles y tomando la iniciativa de resolver un problema que lo inquieta.

Liderazgo y trabajo en equipo: para entusiasmar, contagiar y motivar a otros a trabajar colaborativa y conjuntamente en miras a un proyecto que solucione el problema que lo inquieta.

Creatividad e innovación: para proponer soluciones nuevas, o soluciones ya implementadas pero con un enfoque diferente, que resuelvan positivamente un problema o necesidad en la comunidad.



¿Cómo hace una persona para detectar una oportunidad, crear una organización y lograr con ello sus aspiraciones personales de emprender su propio proyecto? La clave está en la **actitud emprendedora**.

Iremos analizando estas competencias a lo largo de la materia y comprenderás cómo trabajar en ellas para adquirir por ti mismo la actitud emprendedora. En este sentido, compartimos la idea de Freire (2004) que dice que un emprendedor no necesariamente se nace, sino que también se hace por medio del desarrollo de las habilidades y destrezas mencionadas.



En suma, un emprendedor se preocupa por aprender sobre sí mismo y sobre lo que lo moviliza, detecta oportunidades para resolver problemas o necesidades de la sociedad, suma a otros a un proyecto organizacional y propone nuevas formas para resolver aquel problema o necesidad y alcanzar así un impacto positivo en la comunidad.

Por lo tanto, podemos afirmar que el emprendedor busca un objetivo personal (ya sea de desarrollo personal, profesional o laboral), pero también tiene en la mira los objetivos de las personas que trabajan con él y los beneficios que otorgan a su sociedad. Es “un agente social que define una visión de cambio y moviliza recursos humanos y financieros para que ello ocurra” (Freire, 2015, p. 15).

Seguramente, alguna vez te has preguntado si la actitud emprendedora solo la tienen aquellos que crean una organización. Pues bien, la respuesta es que no: también hay personas con perfil emprendedor dentro de organizaciones ya existentes, creadas por otros. Son comúnmente conocidas como **intraemprendedores** y la única diferencia con los emprendedores es que no crean una organización desde cero, sino que proponen proyectos que favorecen el crecimiento e impacto de las organizaciones en las que trabajan (Arrieta, 2013).

El siguiente concepto, implícito en los párrafos precedentes, es el de **emprendimiento** o *startup*, es decir, aquella organización que el emprendedor crea (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encarar la oportunidad detectada. Es importante no confundir emprendimiento o *startup* con empresa u organización ya establecida. Y, en este sentido, Steve Blank y Bob Dorf plantean que “una *startup* no es una versión en pequeño de una gran empresa. Una *startup* es una *organización temporal* [cursivas añadidas] en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que es escalable” (2013, p. 55). Eric Ries, por su parte, define a una *Startup* como “una institución [cursivas añadidas] diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema” (2013, p. 13).

En ambas definiciones de estos referentes del mundo del emprendedorismo, podemos observar que se destaca la temporalidad y el componente personal del emprendedor como características determinantes del emprendimiento. Y esto, ¿a qué se debe? Fundamentalmente, a que un emprendimiento transcurre por un proceso de definición, redefinición, prueba y validación de lo que quiere ofrecer a su público objetivo. Cuando una persona decide emprender, existen muchas hipótesis de negocios o funcionamiento (cree o supone que determinado bien o servicio, para un particular cliente o usuario va a funcionar). Pero recién cuando comienza a interactuar con el contexto (en el marco del emprendimiento creado) podrá verificar si estuvo en lo correcto o no y si debe modificar su idea original o desistir.



El emprendimiento es esa organización temporal que proponen el emprendedor y su equipo, cuya misión principal es poner a prueba su negocio o actividad.

Una vez que ese negocio o actividad haya sido validada (el público de interés tiene el problema supuesto y valora la solución propuesta), entonces se logra la sustentabilidad financiera (rentabilidad), se repiten las ventas saludablemente y existe potencial de expansión (escalabilidad). Y, en ese punto, recién podemos comenzar a hablar de una organización que sobrevivió y dejó de ser temporal para ir afirmándose en el tiempo (como veremos más adelante, esto ocurre luego de la etapa de los primeros años del proceso emprendedor).

El último concepto que conforma esta tríada es el de **responsabilidad social organizacional** (también conocida como responsabilidad social empresaria o corporativa) del emprendedor. Como se mencionara previamente, el emprendedor no solo se preocupa por su propio desarrollo, sino que también

tiene en la mira el de sus colaboradores y el de la sociedad con la que interactúa.



En otras palabras, el emprendedor aporta valor para sí mismo y para su entorno y aquí es donde cobra relevancia el actuar de un modo socialmente responsable. Actuar de este modo genera confianza en los grupos de interés del emprendimiento y lo prepara para responder a las demandas sociales (Rodríguez González, 2013).

Suele atribuirse a la responsabilidad social organizacional el establecimiento de políticas y procedimientos que favorezcan la actuación social o ambiental de una organización. Sin embargo, como bien lo menciona Angélica Rodríguez González, es mucho más que eso, puesto que está “íntimamente ligada a la creencia en valores éticos que guíen la conducta de las organizaciones y la relación que desarrollan con su entorno” (2013, <http://goo.gl/dhr7z7>). Es decir que todo emprendedor debe procurar la realización de un negocio o actividad sustentable y responsable:

Orientada a la generación de valor económico-financiero, ético, social y ambiental, cuyos resultados son compartidos con los públicos afectados. Su producción y comercialización, está organizada de modo de reducir continuamente el consumo de bienes naturales y de servicios ecosistémicos, a procurar la competitividad y continuidad de la propia actividad, y a promover y mantener el desarrollo sustentable de la sociedad. (Instituto Ethos e IARSE, 2014, p. 10).

Sobre la base de lo anterior, entonces, la responsabilidad social no solo debe incorporarse cuando la empresa u organización ya está establecida, sino que debe alentarse desde el momento en que creamos el emprendimiento. Entre los beneficios que pueden obtenerse, se pueden mencionar la competitividad, la transparencia, una buena reputación, la eficiencia y eficacia de procesos organizacionales y de innovación.

Puede parecer que, ante la escasez de capital inicial, sea mejor no incurrir en costos de este tipo, pero estamos hablando de una inversión que a la larga repercutirá en ahorros, puesto que los mercados cada vez exigen más la aplicación de criterios de responsabilidad social. Estar preparados nos favorecerá la futura inserción de nuestras actividades en nuevos mercados.

También se puede creer que la implantación de la responsabilidad social en un emprendimiento puede ser muy compleja. Sin embargo, es más sencillo hacerlo en las etapas iniciales del negocio o actividad. Al respecto, Angélica Rodríguez González (2013) sugiere que, a partir de la responsabilidad social organizacional, es posible explorar oportunidades asociadas a ella (emprendimientos sociales o negocios *verdes*, por ejemplo), comprender a fondo cada etapa de la cadena de valor y cómo impactar socialmente, identificar nuevos socios o empleados alineados a la vocación de servicio y otros valores del emprendimiento y para generar alianzas fructíferas con la comunidad desde el inicio.

Así, prepararse como emprendedor y luego emprender implica una gran oportunidad para realizar tus sueños, pero también implica una gran responsabilidad. A lo largo de la materia iremos profundizando en estos conceptos, para que puedas ir formándote como emprendedor y estar preparado para desafiarte y emprender.

Sistema y proceso emprendedor

La comprensión del emprendedorismo no estaría completa si no analizáramos los conceptos de **sistema emprendedor** y **proceso emprendedor**. Si se comprenden sus elementos, una persona puede influir sobre ellos para desarrollarse como emprendedor y para reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades que implica iniciar un emprendimiento.

Las ciencias de la administración consideran a las organizaciones como un sistema y, como se ha mencionado en la introducción, el estudio de los emprendimientos no estuvo al margen. Así entonces, el enfoque sistémico define al sistema (en general) como:

Un conjunto de piezas interdependientes, relacionadas entre sí, y ordenadas de modo que producen un todo unificado.

Hay dos tipos básicos de sistemas: cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados no están sujetos a la influencia de su entorno ni interactúan con él... Hoy, cuando decimos que las organizaciones son sistemas, nos referimos a los sistemas abiertos. Es decir, reconocemos la interacción constante [y dinámica] de la organización con su entorno, lo cual resulta en entropía negativa o sinergia. (Robins y Decenzo, 2009, p. 34).

Siguiendo aquel esquema conceptual, Hugo Kantis ha sido uno de los que profundizó en el estudio del emprendedorismo.



Kantis definió al **sistema emprendedor** (en particular) como “el conjunto de elementos y factores que inciden sobre el proceso emprendedor contribuyendo u obstaculizando el nacimiento y desarrollo de emprendedores y empresas [emprendimientos] tanto en términos cuantitativos como cualitativos” (Kantis, 2004, p. 25).

De aquel concepto del sistema emprendedor pueden desprenderse tres cuestiones que analizaremos a continuación: la lógica del sistema, el proceso emprendedor y los factores del entorno que inciden en dicho proceso.

Sobre la primera cuestión, el sistema emprendedor es visto como sistema abierto, en el que el entorno ofrece a determinadas personas que cuentan con ideas de negocios o proyectos, las cuales atraviesan un proceso de transformación (proceso emprendedor) para finalmente convertirse en emprendedores y emprendimientos, respectivamente, que influenciarán en dicho entorno. Esta lógica sistémica de entradas (*inputs*), procesos y salidas (*outputs*) puede esquematizarse del siguiente modo:

Figura 1: La lógica del sistema emprendedor



Fuente: elaboración propia.

En aquella lógica sistémica, el **proceso emprendedor** es central para que una sociedad obtenga más y mejores emprendedores y emprendimientos.



El proceso emprendedor puede ser entendido como una concatenación de “tres etapas en las cuales se analizan distintos

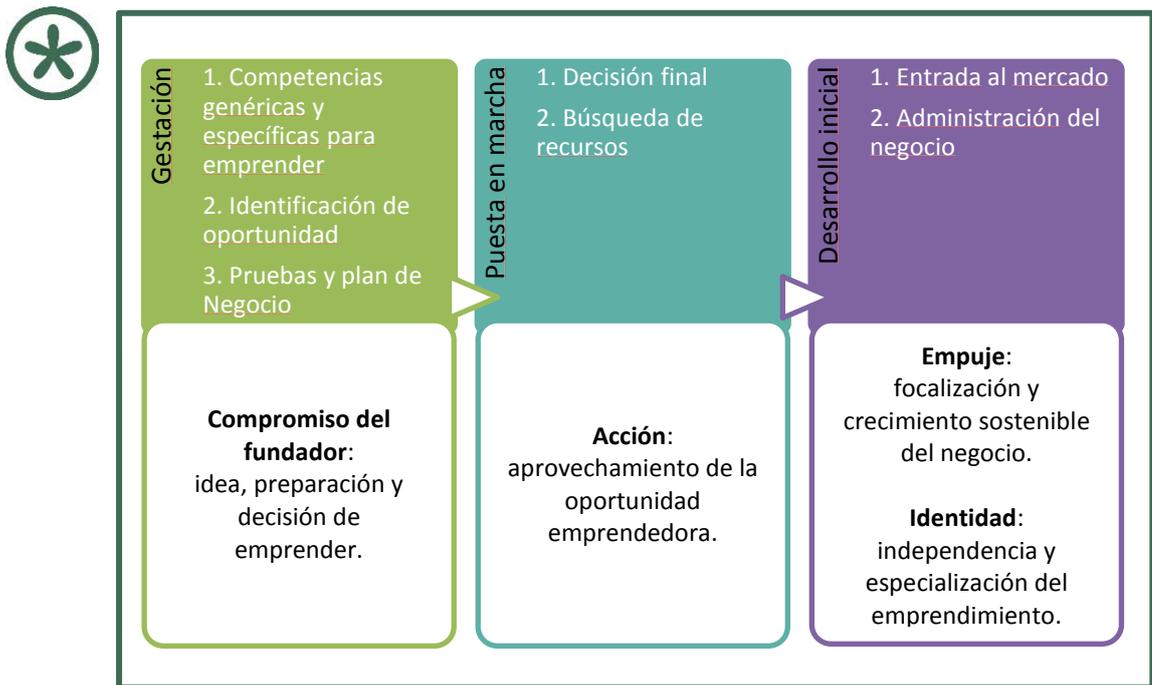
eventos, cuyas 'salidas' (output) son el nacimiento de emprendedores y el nacimiento de las empresas" (Kantis, 2004, p. 24): la gestación, la puesta en marcha y el desarrollo inicial o primeros años. En este proceso, el emprendedor es un factor clave.

Caractericemos, a continuación, a las tres etapas del proceso emprendedor enunciadas:

- 1) **Gestación:** En esta etapa se realizan las primeras autoevaluaciones para identificar las motivaciones personales para emprender y prepararse como emprendedor. Además, se determina cuál de todas las ideas que se tenían en mente configura una potencial oportunidad del negocio y a partir de allí se la pone a prueba y se elabora el proyecto o plan de negocios (Kantis, 2004). Desarrollaremos en profundidad todos los eventos de esta etapa en la siguiente sección de este apartado, cuando analicemos la actitud de compromiso que debe asumir el fundador (puntos 1.2. y 1.3. siguientes).
- 2) **Puesta en marcha:** En esta segunda etapa el emprendedor confirma su decisión de emprender y obtiene todos los recursos necesarios para comenzar a operar (capital, colaboradores, materias primas, instalaciones, etc.) (Kantis, 2004). En el apartado 2, abordaremos todos estos eventos relacionados con la puesta en acción del emprendedor y su equipo.
- 3) **Desarrollo inicial o primeros años:** Esta es la etapa más desafiante para el emprendedor, quien realiza esfuerzos para administrar el negocio, posicionarlo en el mercado y hacerlo crecer (Kantis, 2004). En los apartados 3 y 4 nos detendremos en el empuje de los equipos y la identidad que asume un emprendimiento, lo cual debe suceder en la etapa de desarrollo inicial o primeros años.

Las tres etapas, comunes a todos los emprendedores y emprendimientos, se dan en forma paulatina, por lo que no se puede pasar a la tercera etapa sin haber transitado la primera y segunda (Arrieta, 2013). No obstante, el tiempo que permanezca cada emprendimiento en cada etapa es variable y va a depender de múltiples factores (ámbito de actuación, entorno, emprendedor y equipo).

Figura 2: Etapas del proceso emprendedor

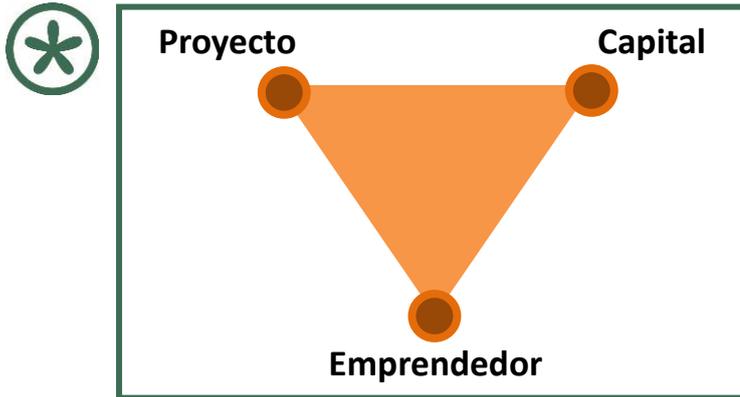


Fuente: adaptado de Kantis, 2004, p. 26.

Según Andy Freire (2004), los tres elementos principales que hacen posible este proceso emprendedor son el proyecto, el emprendedor y el emprendimiento. Estos están interrelacionados y pueden ser esquematizados como un triángulo invertido (Figura 3).

La razón de plantearlo como triángulo invertido se debe a que el factor más importante es el propio emprendedor, su personalidad y el equipo de gestión que lo acompaña. La persona con el perfil emprendedor siempre arriba a un proyecto realizable que efectivamente configura una oportunidad y, a su vez, tiene la capacidad de reunir el capital necesario. Un buen proyecto y todo el dinero disponible, sin embargo, no son suficientes para que el emprendimiento sea exitoso si no se cuenta con una persona con actitud emprendedora.

Figura 3: Elementos del proceso emprendedor



Fuente: Freire, 2004, p. 32.

Para concluir con el análisis del sistema emprendedor, ahondaremos ahora en los **factores del entorno** que inciden sobre el proceso emprendedor previamente visto. Estos factores son comunes en todas las sociedades, pero se expresan de diferente forma e intensidad según el tipo de sociedad y el momento dado, lo que obstaculiza o favorece el desarrollo de emprendedores y emprendimientos (Kantis, 2004). Estos factores son siete:

Figura 4: Factores del entorno en etapas del proceso emprendedor



Fuente: adaptado de Kantis, 2004, p. 28.

Veamos, a continuación, de qué se trata cada uno de estos factores:

Condiciones sociales y económicas: estos factores inciden, principalmente, en la ideación y en la etapa de gestación de un emprendimiento. La situación social y económica determina el perfil de los hogares de donde provienen los potenciales emprendedores, ya sea porque favorecen o dificultan la obtención de contactos o la posibilidad de contar con capital para emprender. Asimismo, el grado de estabilidad macroeconómica de un país afecta al contexto y a la posibilidad de identificar oportunidades de negocios. Y, finalmente, el nivel de ingresos de una sociedad configura el tipo de demanda de bienes y servicios; consecuentemente, el tipo de oportunidades que un emprendedor pueden explotar (con menor o mayor grado de innovación).

Cultura y sistema educativo: estos factores también inciden en la preconfiguración del emprendedor y durante la gestación de un emprendimiento. “La cultura es el conjunto de normas y valores de una sociedad.... En sociedades con culturas favorables a la empresariedad es más factible que las personas deseen emprender” (Kantis, 2004, p. 25). Esas culturas son construidas por la familia, los medios de comunicación, el sistema educativo y la experiencia personal a través de la valoración social del emprendedor y el fomento de la vocación emprendedora.

Estructura y dinámica productiva: estos factores inciden en las tres etapas del proceso emprendedor. La estructura productiva que se trate (el sector, la región y el tamaño de las organizaciones existentes) afecta la experiencia, las relaciones y el desarrollo del perfil emprendedor. La dinámica productiva (crecimiento o estancamiento del mercado y magnitud de las barreras de entrada), por su parte, afecta la posibilidad de crear y desarrollar nuevos emprendimientos y el tipo de oportunidad de negocio que se puede aprovechar.

Aspectos personales: como hemos visto anteriormente, este factor afecta de manera determinante todo el proceso emprendedor. “Se refiere al perfil sociodemográfico del emprendedor [edad, sexo, escolaridad, empleabilidad] y a las competencias para emprender (propensión a asumir riesgo, tolerancia al trabajo duro, capacidad de gestión, creatividad, etc.)” (Kantis, 2004, p. 27). Estos aspectos personales están determinados por los factores previamente analizados.

Redes del emprendedor: las redes de relaciones afectan el buen desarrollo de las tres etapas del proceso emprendedor. Se distinguen tres tipos principales de redes: “sociales (amigos, familia), institucionales (asociaciones empresarias, instituciones de conocimiento superior, agencias de desarrollo, etc.) y comerciales (proveedores, clientes)” (Kantis, 2004, p. 27). Asimismo, las redes pueden ser identificadas en aquellas ya existentes en el ámbito de actuación del emprendedor y en aquellas que son producto y construcción de los

emprendedores durante el proceso emprendedor. De estas redes, el emprendedor puede recibir ayuda para iniciar y desarrollar su proyecto al recibir información, soporte y acceso a los recursos.

Mercado de factores: este es un factor que incide durante todo el proceso. En la gestión, determina la posibilidad de proyectar el emprendimiento según las fuentes de financiamiento disponibles (préstamos, subsidios, inversiones, etc.). La puesta en marcha y primeros años se ven afectados por el nivel de acceso al capital económico, físico, intelectual y humano.

Regulaciones y políticas: hacen referencia al conjunto de normativas y políticas gubernamentales (impuestos, trámites legales y de habilitación de locales, leyes laborales, subsidios y créditos, iniciativa y programas de fomento, entre otros) que afectan la puesta en marcha, los primeros años del emprendimiento e inclusive más allá: el mantenimiento de la organización.

Hay que tener en cuenta que el impacto negativo de alguno de los factores puede disminuirse aprovechando los beneficios de los factores que inciden positivamente. Así, por ejemplo, si una persona no proviene de un perfil de hogar de ingreso alto, pero desarrolla aspectos personales para emprender y aprovecha las oportunidades que la cultura emprendedora de su sociedad fomenta, entonces tiene mayores probabilidades de emprender satisfactoriamente. Por ello, cualquier persona que emprende debe conocer estos factores y analizar cómo inciden en el proceso emprendedor que desea encarar. De este modo, logrará enfrentar saludablemente a los desafíos y evitará problemas indeseables durante el proceso (nos referiremos a esta cuestión en el próximo apartado).



Clave para el autodesarrollo: si te vieras a ti mismo como potencial emprendedor, ¿cómo afectarían cada uno de los siete factores en el proceso emprendedor que deseas encarar en tu ciudad, positiva o negativamente?

Modelo *desafíos-problemas* en etapas del proceso emprendedor

La intención principal de esta materia es promover tu formación como emprendedor, ya sea de tu carrera profesional o de cualquier otro tipo de proyecto personal que decidas encarar.

Debido a ello, en lo que resta de este apartado y los siguientes iremos demostrándote todos los eventos que comúnmente ocurren en cada una de las etapas del proceso emprendedor. No nos detendremos mucho en las herramientas que hacen a la definición y validación de un emprendimiento, puesto que irás aprendiendo sobre ellas en otras instancias formativas del trayecto emprendedor de la universidad. Sí haremos suficiente hincapié en las actitudes y habilidades que puedes desarrollar como emprendedor, para indicarte las claves que favorecerán a tu propia formación.

Una buena forma de abordar aquellas actitudes y habilidades es el modelo *desafíos-problemas* que siguen ambos títulos de la bibliografía básica, fundamentalmente *Aprender a emprender*, de Ariel Arrieta (2013).



Este modelo está centrado en discernir el tipo de dificultades que aparecen a medida que transcurren los eventos del proceso emprendedor: los **desafíos típicos y saludables**, que bien afrontados potencian el emprendimiento y, caso contrario, se transforman en **problemas graves e indeseados** que ponen en riesgo al emprendimiento.

En aquel sentido, Fernando Trías de Bes dice, muy acertadamente, que:

Los negocios no suelen fracasar por falta de competencias técnicas de sus emprendedores, sino debido a motivos mucho más mundanos: problemas personales, desavenencias con los socios, falta de sentido común, exceso de expectativas, miedos y/o nimios errores que, con el tiempo, se convierten en verdaderos problemas que arrastran el negocio a su inviabilidad. (2007, p. 15).

Reconocer, entonces, cuándo estamos frente a un desafío y cuándo se está produciendo un problema resulta indispensable para regular y replantear

nuestro comportamiento como emprendedores. Por lo general, un emprendimiento “en las primeras etapas no tiene la capacidad para soportar una gran cantidad de clientes, pero posteriormente debería desarrollar ese potencial” (Arrieta, 2013, p. 17) y ese potencial solo puede ser alcanzado de la mano del desarrollo acorde de sus emprendedores y colaboradores.

En ese marco, analizaremos primero los desafíos y problemas que afectan al emprendedor al momento de decidirse a emprender, en la puesta en funcionamiento, durante el crecimiento y en el afianzamiento del emprendimiento. Seguidamente, veremos cómo se debería responder en esos escenarios.

Desafíos y problemas al decidir emprender

La primera etapa del proceso emprendedor, la gestación, interpela al emprendedor respecto a sus capacidades para emprender y a la viabilidad de su idea de negocio o proyecto. En primer lugar, deberá corroborar que la idea de negocio es realmente aprovechable, pero ello no es suficiente para tener éxito. Se le requerirá también convicción, decisión y compromiso para hacerla realidad. Como dice Andy Freire: “en todos los casos, como en muchos otros, LA CLAVE NO ESTÁ EN LA ‘ORIGINALIDAD’ DE LA IDEA. EL ÉXITO PROVIENE DE HABERLA IMPLEMENTADO MEJOR QUE LOS DEMÁS” (2004, p. 50). Desde el momento en el que el emprendedor decide implementar su idea, comienzan los eventos para poner a prueba la idea, que consistirán en profundizar sus conocimientos en el rubro e interactuar con el mercado para adquirir la convicción necesaria. Una vez que la idea sea validada, podremos finalmente demostrarla en un plan de negocios. Los desafíos y problemas que deberá enfrentar en esta primera etapa, entonces, están relacionados con su decisión y preparación para emprender. El modo de afrontarlos dependerá del compromiso asumido personalmente y para con su proyecto.

El plan de negocios es un documento cuya elaboración ayuda a “clarificar las principales variables del negocio, realizar estimaciones, contemplar posibles peligros y pensar con qué recursos los vamos a afrontar” (Arrieta, 2013, p. 30).



Seguendo a Ariel Arrieta (2013), los **desafíos típicos** en la etapa inicial tienen que ver con la convicción personal necesaria para iniciar, la capacidad de convencer a la familia, los socios, inversores y colaboradores, los temores que trae aparejada la incertidumbre de no saber si el emprendimiento funcionará, la falta de claridad en

la idea de negocio y el cambio constante de definiciones y la dificultad para establecer un plan de negocios lo suficientemente flexible.

La inteligencia emocional es la capacidad para, como dice Goleman: “conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos y reconocerlos, crear la propia motivación y gestionar las relaciones” (Como se cita en Motta, 2014, p. 30).

La **convicción** o capacidad de estar convencido (y de convencer a la familia, socios, inversores y colaboradores) tiene mucha relación con la confianza. La primera implica aquella “creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos” (Motta, 2014, p. 29). A partir de ella, se apuesta por el otro y se espera que actúe adecuadamente en el futuro. Esto también aplica para cuando se trata de confianza propia: uno decide que está preparado de cara al futuro. Es decir, se trata de un juicio de valor realizado respecto a una persona y a uno mismo, sobre la base de: los conocimientos técnicos que se adquirieron en el tiempo, las destrezas y habilidades personales con las que se cuenta y la inteligencia emocional que detenta (Motta, 2014). Por ello, alcanzar la confianza en uno mismo y convencer a otros sobre lo que uno es capaz de realizar como emprendedor es determinante para decidir emprender. Si se avanzara sin la confianza suficiente, los primeros obstáculos que aparezcan desbordarán totalmente al emprendedor y a quienes lo acompañen.

En cuanto a los **miedos**, como plantea Arrieta (2013), es inevitable y hasta saludable que estén, dado el alto nivel de incertidumbre en el que uno se encuentra en la etapa inicial (no se sabe si el negocio funcionará y hay muchos sacrificios que se deben realizar, como dejar el trabajo o invertir capital propio). Mantener estos temores en un nivel razonable hace al emprendedor precavido, pero si son muchos y no se logra trabajar sobre ellos, probablemente lo paralicen y no lo dejen avanzar.

Un modelo de negocios es, en pocas palabras, la conceptualización de la idea en torno a las siguientes cuestiones: ¿de qué se trata el problema/necesidad que se quiere resolver? ¿Con qué solución (producto o servicio)? ¿A qué público está destinada la solución (segmento), cómo se le pretende acercar la solución (canales) y cómo se gestionará la relación con él? ¿Cómo se logrará ofrecerlo (actividades y recursos clave)? ¿Cuáles son las fuentes principales para obtener ingresos y cuál es el origen de los principales costos? (Osterwalder y Pigneur, 2011).

La **falta de claridad para definir la idea de negocio** es común. En la etapa inicial, el emprendimiento comienza a gestarse a través de una idea que un potencial emprendedor tiene en mente. Sin embargo, esa idea no deja de ser un deseo, algo que forma parte de la imaginación. Habrá que investigar, dialogar con personas relacionadas a la idea e interactuar activamente con el mercado para poder determinar si efectivamente tiene posibilidad de concretarse. Es decir, se deberá verificar que estén dadas las condiciones de tiempo y lugar que hagan de esa idea una oportunidad real para aprovechar (Freire, 2004). Vemos lo anterior en un ejemplo simple: supongamos que un potencial emprendedor tiene la iniciativa de construir y explotar económicamente un teletransportador a la luna. Como idea, es interesante, pero ¿es factible, en la actualidad, llevarla a cabo? No, porque aún no existe la tecnología adecuada para producir comercialmente el teletransportador. Además, es probable que no exista mercado aprovechable por los temores a la

teletransportación, altos costos que implicaría, entre otros. Al respecto, Ariel Arrieta es muy claro al afirmar que:

Quizás en el futuro se den las condiciones y sea otro el que la lleva a cabo [a la idea muy innovadora que no tiene salida en el mercado actual], de la misma manera, puede suceder que estemos aprovechando una idea que alguien pensó cincuenta años atrás. (2013, p. 49).

El emprendimiento, entonces, atravesará varias instancias de validación para ir puliendo el **modelo de negocios** y verificando que la oportunidad de negocio esté al alcance. Por ello, es importante saber que en más de una oportunidad se requerirá modificar los objetivos y planes, pero si dicho proceso de validación se va dando metodológicamente, siendo consciente de los impactos de cada acción que se va emprendiendo y capitalizando los aprendizajes obtenidos, entonces la claridad irá dándose de forma natural.

El último gran desafío que mencionamos está vinculado a la **elaboración del plan de negocios (PDN)**. Este es una gran herramienta para demostrar confianza, atraer inversores e impulsar los primeros pasos del emprendimiento. Sin embargo, no lo es todo y, por lo general sufre importantes modificaciones en su primer contacto con los clientes, por lo que debe tener suficiente flexibilidad para ir adaptándose a las circunstancias (Arrieta, 2013; Blank y Dorf, 2013).



Los **problemas** que, como menciona Ariel Arrieta (2013), perjudicarían el inicio del emprendimiento pueden resumirse en la falta de compromiso, la confianza u optimismo desmedido, la planificación excesiva y la obsesión con el dinero.

La **falta de compromiso** con el emprendimiento es uno de los problemas más graves y muchas veces la razón principal por la que los emprendimientos no logran continuar hacia la puesta en marcha o primeros años. Dada la incertidumbre que implica iniciar un nuevo emprendimiento, a la que ya nos hemos referido previamente, muchos emprendedores deciden emprender como algo secundario, no priorizándolo lo suficiente (siempre está primero el sueldo seguro o utilizar el tiempo disponible para otras cosas). Si bien es cierto que gran parte de los emprendedores mantienen inicialmente sus trabajos

previos, lo cierto es que en un determinado momento el emprendimiento requiere mayor dedicación de tiempo y esfuerzos (sacrificando tiempos libres, inclusive). Por ello, es fundamental que, a la hora de decidir, un emprendedor asuma esta realidad y sea consciente del compromiso que está dispuesto a asumir (y logre lo mismo con sus socios, si los hubiera). Si la intención es que el emprendimiento sobreviva y crezca, no es válido *probar a ver qué pasa*. Hay que tener en cuenta, también, que la falta de compromiso desalienta la confianza de las personas que rodean al emprendedor (familia, aliados, inversores, colaboradores), por lo que coadyuva a poner en riesgo al emprendimiento. ¿Cómo esperar que un inversor esté dispuesto a apoyar a un emprendedor que no asume el suficiente compromiso para con el dinero que está solicitando?

El otro peligro de esta etapa está relacionado con la **confianza**. Como se vio, es un desafío en la medida en que favorezca el convencimiento del emprendedor y de quienes lo acompañan, pero se convierte fácilmente en un problema cuando se da en forma desmedida (se tiene un optimismo exagerado, desarticulado de la realidad, respecto a la idea de negocio y lo que se podrá lograr). Esto es grave porque cuando las cosas no suceden como se esperaba o cuando los primeros obstáculos aparecen se experimenta una gran desilusión y frustración que lo inducen a retirarse del negocio. En este sentido, la presencia de una cuota de temor regula la confianza y favorece la resiliencia y, para ello, es importante conocer a fondo el sector en el que se pretende emprender, tanto en sus aspectos positivos como negativos.

Otro problema se da cuando el emprendedor, en afán de clarificar la idea de negocio y agudizar el PDN, dedica un **tiempo excesivo a los estudios de mercado y a pulir detalles**. Como se vio, al inicio es normal que la idea no esté muy clara, y forzar su comprensión solo lleva a un nivel de complejidad que no se está preparado para resolver. Por más empeño que se ponga en la elaboración del PDN, habrá muchos aspectos no considerados o que deberán ser reformulados cuando los clientes comiencen a interactuar con el emprendimiento (por ejemplo, respecto a los canales de comunicación, a las políticas de devolución, etc.). El emprendedor, entonces, debe tener una cierta planificación, pero solo aquella que le permita moverse en áreas desconocidas e improvisar cuando sea requerido. Todo lo demás es una pérdida de tiempo que lleva a la paralización y desalienta el continuar sin antes haberlo siquiera intentando.

Finalmente, también es un problema grave el **obsesionarse por lograr resultados económicos positivos desde el día uno**. Esto es un error, ya que un emprendimiento no comienza a mostrar ganancias hasta que la idea logra ser suficientemente validada. Por lo tanto, el emprendedor debe estar preparado y enfocarse en que el capital inicial y las primeras inversiones sean destinados a ese periodo de puesta en prueba del negocio, asumiendo todos los resultados negativos que se encontrarán. Esto debe ser metódicamente planificado (y aquí

sí es donde el emprendedor debe esforzarse para clarificar) para convencerse y asumir que no habrá ganancias iniciales, a la vez que se automotiva con un plazo determinado en el que sí comenzará a esperar resultados económicos positivos (las pruebas de validación tampoco deben ser eternas).

Compromiso del fundador

El emprendedor debe asumir un total compromiso para estar dispuesto a avanzar, aprender y no demorar decisiones que los desafíos y problemas iniciales le exigen. La mejor forma de hacerlo es capitalizando todo el entusiasmo que despierta su proyecto para asumir seriamente al emprendedorismo como filosofía de vida (trabajando la motivación, visión y proactividad), adquirir conocimiento y convicción y para relacionarse positivamente con la familia, los socios e inversores en el camino.

En aquel sentido, Ariel Arrieta plantea que:

El entusiasmo y el compromiso actúan como un reservorio de energía que permite al fundador atravesar los días más complicados enfrentar las dificultades. Pero también en un sentido positivo, cuando entra en juego la convicción del fundador y se pasa a la acción, se pone en marcha la providencia. Porque, si bien pueden aparecer problemas, también pueden abrirse nuevas posibilidades que antes no se habían imaginado. (2013, p. 28).

Por lo tanto, el compromiso juega un rol central en la etapa inicial para encarar y aprovechar las incertidumbres. Analizaremos, a continuación, cada una de las posibilidades que un emprendedor tiene para formar dicho compromiso.

Emprender como filosofía de vida: motivación, visión y proactividad

En el capítulo 1, de su libro *¡Libre! El camino emprendedor como filosofía de vida*, Andy Freire (2014) analiza al propósito de vida como piedra angular de todo proyecto emprendedor y a la importancia de indagar en uno mismo qué es lo que lo moviliza. En el capítulo 2 propone derrumbar los límites falsos de los *no se puede*, al soñar y proyectar una realidad desafiante como un modo de

encaminarse en aquel propósito de vida. En el capítulo 5 alienta a actuar positivamente para lograr los objetivos personales, al asumir un control de aquellas cosas que sí se puede cambiar aún ante escenarios no elegidos. Veremos a continuación cómo se relacionan estas reflexiones sobre el emprendedorismo como filosofía de vida con los conceptos de motivación, visión y proactividad personal.

Para comprometernos con un proyecto emprendedor, primero debemos concebirlo como parte integral de nuestra vida, no como algo ajeno o simplemente complementario a ella (Arrieta, 2013). ¿Cómo es esto posible? La clave está en determinar cuál es nuestra motivación real, aquello que nos moviliza a emprender.

La motivación sólida y duradera, como aquello que nos apasiona y nos moviliza, no es otra cosa que nuestro propósito de vida.

La **motivación** tiene muchas variables de análisis en sí misma, pero lo que más nos interesa en esta materia es diferenciar entre motivos (como detonantes o causas) y motivación (en términos de ganas, ilusión, deseos) para iniciar un proyecto emprendedor. Puede haber infinidad de razones por las que uno decide emprender, pero las principales (y que engloban a muchas otras razones) suelen ser la necesidad laboral o una idea de negocio. El primer caso es muy común y lo vemos, por ejemplo, tanto en el dueño de un taxi como en el de un profesional consultor. La frase típica que uno suele escuchar en estas personas es que emprenden porque no les queda otra. Cuando el motivo es solo la necesidad laboral, la principal desventaja es que no siempre se está emprendiendo en el marco de una necesidad del mercado. Además, se invierten los pocos recursos con los que se cuentan y así se asumen altos riesgos (comprar un auto para taxi sin saber si eso funcionará, por ejemplo). Y como se trata de un plan alternativo o de emergencia, el emprendedor rápidamente puede abandonar su emprendimiento ante la primera oferta laboral que le garantice volver a una relación de dependencia más cómoda. Estos emprendedores son *los luchadores*, porque ven al proceso emprendedor como la única manera de subsistir (Freire, 2004; Arrieta, 2013).

El segundo caso, tener en mente una idea de negocio que se cree será muy exitosa, suele ser otra razón para emprender. Sin embargo, la idea por sí sola no necesariamente asegura el éxito, porque su realización no está libre de obstáculos y porque es hasta posible que en el camino de validación se deba desistir de ella. En esas circunstancias, uno fácilmente se daría por vencido cuando las cosas no salen como esperaba (Arrieta, 2013). Pero, además, puede ocurrir que la idea sí funcione y nos genere ingresos importantes, pero por un período de tiempo relativamente corto. Es lo que les ocurre a aquellos emprendedores *caza-olas* que, según Andy Freire (2004), visualizan ideas de negocio que solo son producto de una tendencia o moda temporal con miras a obtener fortuna.

Emprenden según el *boom* del momento, abren y cierran emprendimientos todo el tiempo, cambian el interés continuamente y ponen en riesgo todo lo

conseguido previamente. Por tanto, la idea de negocio puede ser “el vehículo de la actividad emprendedora, pero nunca una motivación sólida y duradera” (Trías de Bes, 2007, p. 32). Es importante, claro, pero sería un error tenerla en cuenta exclusivamente para tomar la decisión de emprender.

Sin embargo, si uno está fehacientemente ilusionado con emprender, más allá de la idea o cualquier otro motivo, entonces tendrá fuerza suficiente para hacer frente al apasionante, pero también difícil camino que va a tomar.



La motivación sólida y duradera, como aquello que nos apasiona y nos moviliza, no es otra cosa que nuestro *propósito de vida*. Si logramos reconocerlo, cada paso nuevo que tomemos en la vida será encarado proactivamente, con mucha ilusión y fuerza. Así, iniciar un proyecto emprendedor es uno de esos pasos que decidimos dar en la vida, por lo que no importa de qué se trate mientras esté alineado a nuestro propósito de vida. “La clave no es tanto qué hacemos sino qué nos moviliza a hacerlo. Dicho más poéticamente: qué hace cantar a nuestro corazón” (Freire, 2014, p. 19).

Este es el caso típico de los emprendedores *gladiadores*, que hacen del proceso emprendedor parte de su vida, capaces de dejar una huella en el camino, a diferencia de los que solo confían en la buena fortuna (Freire, 2004; Arrieta, 2013). Retomando nuestro ejemplo anterior del taxista, podemos decir que no es lo mismo aquel que emprende por necesidad y no disfruta de lo que hace, a otro que encuentra su pasión en esa actividad y va inclusive más allá, al montar una propia flota de taxis o expandirse continuamente con nuevos servicios que den valor a sus clientes. El primero es un emprendedor luchador, mientras que el segundo, claramente, puede tratarse de un gladiador.

Al ser conscientes de nuestro fin en la vida, entonces, el proyecto que escojamos no nos resultará ajeno y comprometernos con él será mucho más fácil. Cuando esto ocurre es que decimos que los emprendedores tienen:

Una visión clara de lo que quieren de sí mismos y de su entorno, y se lanzan al camino de la búsqueda consciente para alcanzarlo. Ninguno de ellos tiene como propósito el éxito en sí mismo y todos comparten la certeza de querer cambiar algo con lo que

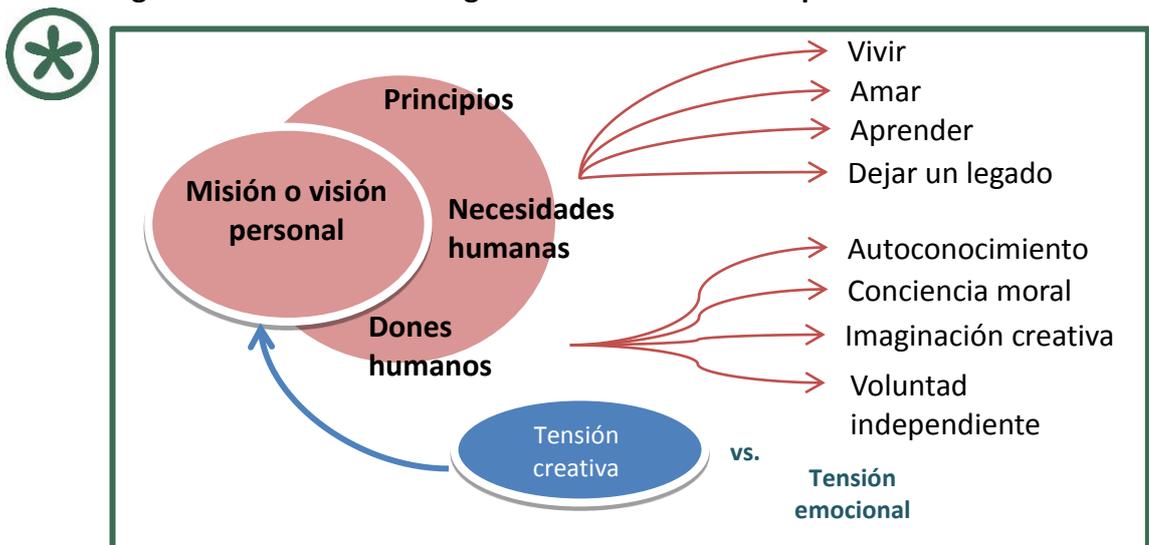
están conectados y de que solo en sus manos está la posibilidad de alcanzar la plenitud. (Freire, 2014, p. 23).

Ese propósito en la vida es analizado por muchos autores. Stephen Covey (1994), en su libro *Primero lo primero*, por ejemplo, entiende a ese propósito como **misión o visión personal** (se considera estos términos como sinónimo), al tomar la experiencia de Viktor Frankl en los campos de concentración nazi para explicarla. Lo conceptualiza como aquella tarea primordial que uno viene a realizar en la vida (de ahí su noción de *misión* personal), que a la vez configura su percepción de futuro (por ello, *visión* personal):

Constituye la mejor manifestación de la imaginación creativa y la principal motivación de la acción humana. Equivale a la aptitud para ver más allá de nuestra realidad actual, crear, inventar, lo que todavía no existe, convertirnos en lo que aún no somos. Nos confiere la capacidad para vivir conforme a nuestra imaginación y no a nuestra memoria. (Covey, 1994, p. 124).

 Para que esa misión o visión personal trascienda y nos transforme, es necesario que la pensemos integralmente en torno a nuestros principios, necesidades y dones humanos, tal y como puede visualizarse en el esquema siguiente.

Figura 5: Visualización integral de la misión o visión personal



Fuente: elaboración propia.

Los **principios** son aquellos preceptos morales que, según el contexto y nuestro propio parámetro, nos determinan qué está bien y qué no. Sin principios, no podemos hablar de un propósito de vida acorde a nuestra propia esencia.

Por otra parte, dicho propósito debe, equilibradamente, abocarse a satisfacer **necesidades humanas**, que, basándonos en la pirámide de Maslow¹ podemos resumir en:

1. físicas o fisiológicas (vinculadas a vivir: comer, dormir, trabajar, etc.),
2. sociales (de amar y ser amado por una pareja, amigos, familiares, compañeros, etc.),
3. mentales (de aprender y desarrollarse) y
4. espirituales (fundamentalmente, dejar un legado a generaciones futuras).

Estas necesidades se interrelacionan, de modo que una misión o visión personal no puede enfocarse en la educación, por ejemplo, sin previamente tener satisfechas las necesidades básicas de alimentación. Asimismo, este propósito no debería priorizar solamente un tipo de necesidad, sino que intentar abarcar equilibradamente a todas.

Los **dones humanos**, finalmente, son aquellos que nos caracterizan como seres humanos racionales y que todos tenemos a disposición para, autónomamente y libremente, tomar conciencia de nuestra realidad personal y elegir nuestro propio propósito de vida. Nos alientan a la reflexión del *para qué* y así podemos dirigir nuestro camino (Covey, 1994; Freire, 2014). Estos dones son:

- 1) El **autoconocimiento** como primer paso para definir nuestra misión o visión personal, por medio del cual analizamos e integramos nuestras necesidades y capacidades. Permite examinar nuestros paradigmas o mapas mentales, observar nuestras raíces y los frutos que hemos alcanzado en nuestra vida. Es el modo, en definitiva, de activar nuestra conciencia (Covey, 1994). Y en ese sentido, Freire plantea que “el grado de conexión con la conciencia de propósito es directamente proporcional a la fuerza que tenemos para alcanzarlo, a pesar de las circunstancias adversas” (2014, p. 24). Esto es muy importante, porque si miramos el camino realizado por muchos emprendedores, veremos que antes de obtener el primer logro, previamente han tropezado innumerable cantidad de veces. Lo que los ha mantenido en pie ha sido ese empuje por lograr su mayor anhelo y propósito (tal como es el caso

¹ Puedes ampliar sobre las necesidades humanas de la pirámide de Maslow en la bibliografía básica: capítulo 1, p. 41 de *Aprender a emprender*, de Arrieta (2013).

de Edmund Hillary al escalar el Everest, con el que podrás interiorizarte en el capítulo 1, del libro *¡Libre! El camino emprendedor como filosofía de vida*, de Andy Freire [2014]).

- 2) La **conciencia moral**, como paso siguiente, nos ayuda a delinear aquello a lo que uno está dispuesto y a lo que no. Es decir, adquirir conciencia sobre nuestros valores rectores que caracterizan nuestra personalidad (Covey, 1994).
- 3) La **imaginación creativa** es el tercer don que activamos para definir nuestro propósito. Consiste en crear nuestra declaración de misión o visión personal de tal modo que sea profunda (proveniente de lo profundo de nuestro ser) y con la suficiente amplitud y flexibilidad para adaptarse a medida que transcurre nuestra vida (Covey, 1994).

Para ello, apelamos al pensamiento creativo y nos visualizamos en un futuro deseado acorde a nuestras necesidades, capacidades y valores propios (Covey, 1994). Un aspecto interesante sobre esta cuestión tiene relación con nuestra posibilidad de *soñar y ambicionar*. Soñar permite convertir ideas en realidad, dando dirección a nuestras vidas, nos guía en la ejecución de planes más operativos. Por tanto, es crucial que nos detengamos a pensar y buscar esa idea de futuro que aspiramos, puesto que no aparece por arte de magia, por un único momento de inspiración (Freire, 2004; Arrieta, 2013). Además, como plantea Andy Freire (2014), no soñar conlleva a ponerse **límites falsos** acorde a una realidad que creemos no podremos modificar (los *no se puede*):

Los límites falsos son, claramente, un enorme riesgo de nuestros modelos mentales... Lo importante son las metas que nos proponemos, y en función de eso, cómo empezamos a trabajar para lograrlas. Muchas veces ese horizonte parece demasiado lejano, pero es la mejor manera de verdaderamente emprender nuestra vida. (Freire, 2014, pp. 46-47).

Cuando aceptamos el desafío y soñamos, nos vemos incentivados a abandonar nuestra área de confort, pero, a su vez, sentimos una gran resistencia (esto es lo que suele conocerse como la **tensión emocional**). Para poder movernos y actuar, entonces, previamente tendremos que:

Aprender cómo pensamos para, así, comenzar a pensar distinto. Básicamente: entender los propios *modelos mentales* [cursivas

añadidas] que hacen que nos pasen o dejen de pasar las cosas que nos pasan... Los modelos mentales son útiles para simplificar cómo vemos la realidad, pero, al mismo tiempo, nos limitan y no podemos ver las cosas como verdaderamente son. (Freire, 2014, pp. 29-33).

Es interesante la conclusión a la que llega el investigador John Wearden, de la Universidad de Keele (Reino Unido), sobre la percepción del tiempo y que Freire (2014) recoge en su libro *¡Libre! El camino emprendedor como filosofía de vida*: para algunos, el tiempo pasa rápido y para otros, muy lento. La clave está en la subjetividad personal para percibir una determinada situación en un contexto dado. Así, cuando estamos entretenidos, el tiempo parece pasar más rápido y recién nos damos cuenta cuando hemos concluido. Si tenemos que realizar algo que no nos gusta, el tiempo parece pasar mucho más lento y estamos pendientes del reloj con mayor asiduidad. Entender los mapas mentales con los que interpretamos nuestra realidad, por lo tanto, es fundamental para contemplar otras posibilidades, adquirir nuevas perspectivas y tomar decisiones más acertadas.

- 4) La **voluntad independiente** es el último paso. Una vez que aplicamos el autoconocimiento, tomamos conciencia de nuestros límites morales y proyectamos un futuro deseado y desafiante, nos queda ponernos en acción con voluntad y decidiendo por iniciativa propia:

“actuar en lugar de que otros actúen sobre nosotros” (Covey, 1994, p. 134). Esto está íntimamente relacionado con la **acción proactiva** que todo emprendedor debe desarrollar y que aquí tomamos desde la perspectiva de Stephen Covey (2014): implica no solo tomar la iniciativa, sino también generar soluciones creativas y eficaces, aún ante circunstancias adversas. Es poder tomarse un tiempo, analizar y arribar a la mejor solución, evitando la simple reacción guiada por el impulso.

El mejor modo de llegar a la acción proactiva, según Covey, requiere que nos enfoquemos en ampliar nuestro **círculo de influencia**, para así reducir nuestro **círculo de preocupaciones**. Es decir, debemos concentrarnos en todas aquellas cosas sobre las que sí tenemos control (círculo de influencia) para reducir el nivel de ansiedad ante aquellas cosas que son circunstanciales y escapan a nuestra posibilidad de cambiarlas (círculo de preocupación). De este modo, evitamos el pensamiento negativo y concentramos nuestras fuerzas en soluciones efectivas (Covey, 2014). Por ejemplo, si nos encontramos en una situación de crisis económica en el país, podemos dedicarnos a lamentar la situación y encontrar un culpable (círculo de preocupación), lo cual

sin dudas nos paralizará. Pero si nos concentramos en buscar las alternativas que se tienen al alcance (círculo de influencia), entonces podremos, muy probablemente, encontrar una oportunidad para emprender, aún en ese difícil contexto.

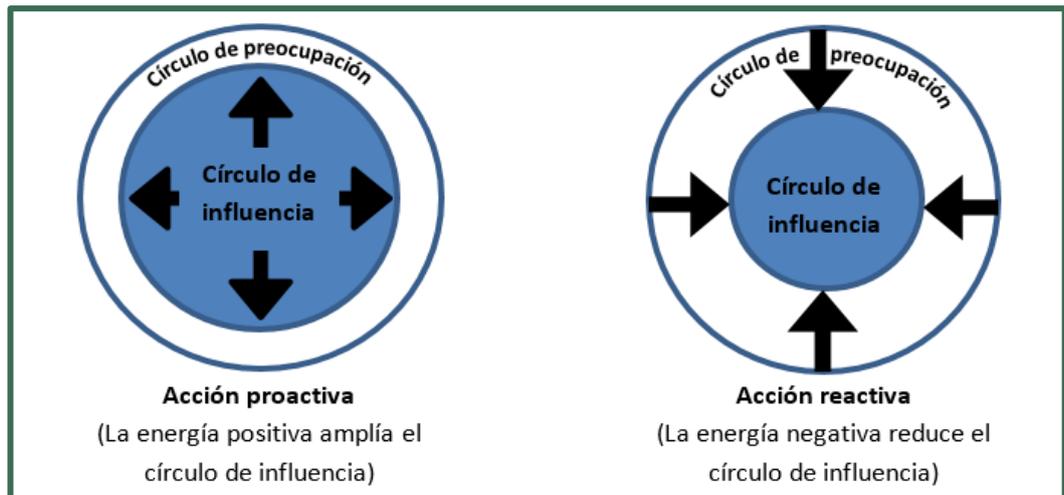
Aquello de los círculos de preocupación e influencia están vinculados con el **dilema de inocente-poderoso** que se presenta en el camino de todas las personas:

Este concepto implica aceptar la responsabilidad frente a cualquier desafío. Significa renunciar a la idea de que podemos ser inocentes respecto de las cosas que nos pasan como protagonistas de nuestras propias vidas y de dirigir las en la dirección que deseamos, como paso inicial a poder liderarlas. (Freire, 2014, p. 89).

El dilema plantea que, en lugar de detenernos en culpabilizar al contexto o a otros sobre lo que nos pasa, debemos asumir nuestra responsabilidad y enfocarnos en avanzar. En el primer caso, exteriorizamos en *aquello* o *ellos* como los únicos responsables de lo que nos ocurre, nosotros somos *inocentes* e impotentes y la única forma de que algo cambie recae enteramente en que son *aquello* y *ellos* los que deben cambiar. Asumir nuestra propia responsabilidad, por el contrario, requiere asumir la situación en primera persona: *yo*, no para culparnos a nosotros mismos, ya que hay situaciones que no podemos manejar (que integran el círculo de preocupaciones que mencionamos previamente), sino para hacernos cargo de cómo las enfrentamos, al entender a la situación y qué es lo que podemos efectivamente cambiar (que integra el círculo de influencia). En este sentido, si prima la inocencia, quiere decir que todo nuestro esfuerzo depende de lo que ocurre alrededor nuestro y esto nos controla y coarta la libertad. Si focalizamos la energía en nosotros mismos, adquirimos más poder y responsabilidad sobre lo que nos ocurre: no es lo mismo decir “el profesor me reprobó en el examen” que “me saqué un 1 en el examen”.

Por tanto, la actitud proactiva es fundamental, no para ser exitosos, sino para hacernos responsables de nuestra realidad con miras a nuestro propósito de vida (Freire, 2014).

Figura 6: Proactividad vs. Reacción: círculos de influencia y preocupación



Fuente: adaptado de Covey, 2014, p. 103.

Por todo lo anterior, nuestro compromiso hacia un proyecto emprendedor será mayor y duradero cuando esté vinculado a nuestro propósito de vida. Una buena señal de que estamos comprometidos con el proyecto, dice Ariel Arrieta, es cuando la apuesta “es lo suficientemente fuerte como para abandonar la sensación de seguridad que da el trabajo en relación de dependencia” (2013, p. 39). Si solo tuviera como fin el éxito económico, fácilmente desistiríamos ante la primera adversidad o bien podríamos sentirnos insatisfechos aun habiendo alcanzado los márgenes de rentabilidad esperados. Sin embargo, obtendremos resultados extraordinarios (más allá de lo económico) cuando logremos integrar tres cosas: “lograr lo que nos proponemos; rodearnos de la gente y los equipos con los que queremos hacerlo y, en ese camino, conectar con los valores más profundos que nos dan sentido y significado” (Freire, 2014, p. 19).



La clave está, entonces, en definir claramente nuestra misión o visión personal: al tomar conciencia de nuestra esencia y gustos personales, soñar en grande y actuar proactivamente.

En suma, alcanzar aquel propósito, misión o visión de vida puede implicar un corrimiento de nuestra área de confort, lo cual nos genera dudas y temores. Sin embargo, los miedos son positivos en el sentido que nos mantiene alertas ante las amenazas o desafíos que queremos encarar. Sin embargo, si son muy fuertes como para paralizarnos, pierden esa connotación positiva y lo mismo ocurre cuando, a la inversa, carecemos totalmente de ellos y la soberbia

reemplaza a la confianza. Por tanto, “el miedo en su medida justa es una fuerza valiosa. Como fundadores debemos aprender a convivir con el miedo y a valorar sus consejos” (Arrieta, 2013, p. 43). Para enfrentar las dudas y temores, entonces, deberemos apelar a la tensión creativa (como contrario a la tensión emocional) para escoger los caminos u opciones que se nos vayan presentando (“dilemas”, tal y como lo plantea Andy Freire [2014, p. 35])². El emprendedorismo como filosofía de vida permite que asumamos el protagonismo de esa elección al tomar el control de nuestra vida y mantener siempre en mira el objetivo final que aspiramos conseguir.



Clave para el autodesarrollo: para pensar en tu misión o visión personal puedes comenzar reflexionando sobre las siguientes preguntas: ¿quién eres o cómo puedes definirte?, ¿qué quieres lograr, por qué y para qué? Y, finalmente, ¿cómo piensas hacerlo?

Conocimiento y convicción

El compromiso en un proyecto emprendedor también se logra a través de la convicción. En el apartado anterior vimos que la convicción es uno de los desafíos que debe enfrentarse sobre la base de conocimientos adquiridos y la confianza (personal y hacia otros). Siguiendo a Ariel Arrieta (2013), analizaremos, a continuación, el modo en que se los desarrolla.

Experiencia, red de contactos y especialización

A la **experiencia** Arrieta la reconoce como “el tiempo del aprendizaje” (2013, p. 43), de modo que podemos referenciarla como aquellas colaboraciones que personalmente hemos brindado en las organizaciones, comúnmente a través del empleo y a todas esas otras situaciones que nos permitieron interactuar con un mercado o sociedad en particular.

² Sobre este aspecto, es útil la recomendación que realiza Ariel Arrieta (2013) para enfrentar los miedos: pensar lo peor y esperar lo mejor, la cual puedes profundizar en la bibliografía básica: capítulo 1, p. 32 de *Aprender a emprender*.



La experiencia, como tal, es conocimiento y esfuerzo acumulados que nos permiten detectar rápidamente necesidades en los mercados mucho antes que otros lo hagan, es decir, detectar oportunidades de explotación potencial.

Así lo afirma Andy Freire, basándose en los hallazgos de William Bygrave (especialista y profesor en Emprendedorismo en Babson College, de Boston, Estados Unidos): “El 90 % de las ideas que se ponen en marcha surge de la actividad que el emprendedor estaba desarrollando anteriormente. Solo el restante 10 % se produce como un *flash* de inspiración” (Freire, 2004, p. 45).

La experiencia acumulada en una industria le permite al emprendedor, entonces, percibir cuándo cambian las reglas de juego o cuándo nuevas tendencias comienzan a aparecer, a las cuales muchas veces las empresas existentes no saben adaptarse y abre una gran posibilidad para emprender. De ahí que, si emprendemos en la industria que conocemos, las posibilidades de sobrevivida del emprendimiento son mucho mayores y nuestra confianza en lo que vamos haciendo es alta.

De la mano de la experiencia en una industria determinada, la **red de contactos** que generamos en ella también favorece al emprendimiento y a nuestra confianza. Las relaciones forjadas son nuestro capital social más importante, puesto que nos permiten acudir a las personas indicadas para guiarnos en algún problema en particular o para obtener crédito en caso que fuera necesario. Los contactos, por tanto, engrosan nuestro conocimiento del mercado adquirido por la experiencia personal (Arrieta, 2013).

La **especialización**, por su parte, nos permite profundizar el conocimiento que hemos adquirido por nuestra experiencia y el aporte de nuestros contactos, en relación a un área específica. Podemos hacerlo a través de la capacitación o entrenamiento formal o por medio de la experimentación (prueba y error). De ese modo, mientras más esfuerzos y tiempo dediquemos a conocer, y experimentar o probar en un área determinada, mayor es el *expertise* adquirido para entender y ver las cosas de un modo diferente al resto y con ello también aumenta la seguridad o confianza personal. “La especialización, la profundidad del conocimiento, nos permite entender cómo funciona una industria y descubrir los caminos que ella ofrece” (Arrieta, 2013, p. 44).

Tal especialización se hace indispensable no solo para nuestra convicción antes de emprender, sino también en la primera etapa del proceso emprendedor. Ariel Arrieta se refiere a esto con la expresión “apretar primero, abarcar después” (2013, p. 44): implica especializarse primero y luego dar lugar al perfil generalista. En los inicios, los fundadores deben conocer a fondo la operación

global de la organización que están emprendiendo y ser capaces de hablar con sus colaboradores internos y externos. Se trata, en definitiva, de descubrir la implementación para luego ajustar procesos y reconocer el perfil de los equipos que necesitaremos ir incorporando. Recién cuando el negocio crezca, la profesionalización requerirá un aprendizaje mucho mayor, es decir, pasar del nivel micro al macro. Por esto, es común observar que cuando la organización se expande y se complejiza. El fundador *especialista* suele acompañarse de un *manager* con perfil *generalista* que esté mejor preparado para los nuevos desafíos (Arrieta, 2013).



La red de contactos y la especialización engrosan y profundizan nuestro conocimiento del mercado adquirido por la experiencia personal.

Ideas y oportunidades innovadoras asociadas a RSE (responsabilidad social empresaria) En el apartado 1.2, planteamos que otro desafío en la etapa inicial es poder clarificar la idea de negocio, es decir, verificar que se trate efectivamente de una oportunidad aprovechable para emprender con convicción.

Un factor determinante en el pasaje idea-oportunidad es el nivel diferenciador o de innovación: las necesidades y problemas de las personas han evolucionado mucho en los últimos tiempos, sumado a la creciente interdependencia global en la que vivimos, razón por cual los esfuerzos para competir con otros emprendimientos exigen un alto grado de innovación. Pero, ¿qué implica innovación? No necesariamente quiere decir inventar algo totalmente nuevo o **disruptivo**, sino simplemente realizar pequeñas variaciones en alguna función o atributo del producto o servicio ya existente o inclusive en su forma de comercializarse (Arrieta, 2013).

Ya sea que se invente algo totalmente nuevo o que se aplique una gran innovación en un producto o servicio existente, ello no garantiza por sí mismo que estemos ante una oportunidad sustentable. Cuando actuamos con excesiva especialización, dice Ariel Arrieta (2013), nos concentramos demasiado tiempo en crear funcionalidades del producto o servicio que no necesariamente son de interés para el cliente. El único resultado seguro es que no tendremos los ingresos esperados y que habremos despilfarrado una gran cantidad de tiempo, dinero y esfuerzos en algo que no es valorado por el cliente (Arrieta, 2013; Ries, 2013). No importa cuál sea la mejora introducida, mientras sea apreciado por los clientes: “La oportunidad no surge de producir cualquier cambio, sino aquellos que las personas necesitan. Es la diferencia entre la imaginación y la

Solemos nombrar como *disrupción* a aquellas nuevas creaciones que producen un cambio muy grande en la industria, que realizan rupturas bruscas con la forma en que se venía solucionando un problema o necesidad del mercado. Por ejemplo: la producción y comercialización de música digital (mp3 y otros) ha sido un gran cambio para la industria discográfica.

visión” (Arrieta, 2013, p. 49). Por eso, un emprendedor debe poder adquirir experiencia en una industria y estar muy atento a la evolución de los mercados ya que, como mencionamos previamente, la imposibilidad de adaptación de las empresas existentes pueda estar indicando una crisis en los paradigmas o en las reglas actuales respecto a la oferta a los clientes. Y las crisis, como plantea Arrieta (2013) y es bien conocido en el mundo emprendedor, son una gran oportunidad para aprovechar la innovación.

Para detectar que nuestra idea puede ser una oportunidad de negocios y para generar innovaciones graduales valoradas por los clientes, recomendamos aplicar la técnica de lupas deductivas de Andy Freire (2004), el método de descubrimiento de clientes de Steve Blank y Bob Dorf (2013) y la metodología *lean startup* de creación iterativa de productos y servicios, propuesta por Eric Ries (2013). Nos referiremos a estas metodologías en el título siguiente.

Finalmente, veamos brevemente las implicancias de las políticas de RSE. Muchos creen que este tipo de políticas solo pueden pensarse en esquema de grandes organizaciones y, particularmente, en las empresas. Sin embargo, es una noción que abarca a emprendimientos de toda índole y es crucial que pueda pensarse en etapas iniciales del proceso emprendedor. ¿Por qué? Justamente, porque la complejización de las necesidades y problemas de la sociedad, sumadas a la interdependencia global, nos indican también que vivimos en una época en la que mínimos impactos locales tienen su repercusión en cualquier parte del mundo.



Por lo tanto, la búsqueda de soluciones innovadoras no puede estar solamente enfocada a la ganancia o sustentabilidad financiera, sino que debe apelar a la mejora general de la sociedad, mediante procesos o actividades que sean eficientes y eco-sustentables.

Como se planteó al inicio de esta lectura, el emprendedor como tal asume una gran responsabilidad para con todo el contexto en el que interactúa, algo que hoy en día la misma sociedad exige. Aunque todavía se da incipientemente, no podemos negar que existe una mayor conciencia social y ambiental, por lo que cuando una organización viola o no aplica estos principios de responsabilidad social, puede verse cada vez más complicada a la hora de transmitir confianza a sus clientes, proveedores e inversores.

Investigaciones de mercado frente a pruebas de validación

Otro modo de adquirir convicción en un proyecto consiste en obtener información acertada sobre el mercado, lo que podemos realizar con investigaciones de mercado y pruebas de validación. Hace no mucho se pensaba que mientras más investigáramos, mayor entendimiento del mercado tendríamos; sin estas investigaciones, no se concebía un acercamiento posterior al cliente. Se invertían grandes sumas de dinero en investigaciones largas y complejas. Luego, descubrimos que es mucho más efectivo, económico y sensato lanzar una versión básica de nuestro producto o servicio para ponerlo a prueba con el cliente y así obtener *conocimiento validado* del mercado. *A priori*, parecería que las investigaciones y las pruebas de validación son rivales y excluyentes.



Sin embargo, es posible y recomendable combinar ambas posibilidades: realizar investigaciones de mercado a pequeña escala para contratar nuestras creencias sobre el cliente y también apelar a la prueba y error para interactuar prontamente con él.

La investigación del mercado comienza en el momento mismo que uno debe identificar la oportunidad de negocio, momento en que resulta muy útil implementar la técnica de las *lupas deductivas* que propone Andy Freire (2004). Esta consta de cinco pasos que funcionan como un embudo que va de lo general a lo particular. Se indica a continuación cómo implementar cada lupa:

1) **Lupa general** (definición de idea general): consiste en identificar ideas de negocios que resultan atractivas y nos gustaría desarrollar. Para ello, se pueden listar todas las áreas relacionadas con la actividad que hoy estamos desarrollando o aplicar alguna de las técnicas siguientes que proponen Lecuona y Terragno (1997):

- Técnica racional:
 - Se registran todas aquellas necesidades insatisfechas que observamos.
 - Se piensa en posibles negocios que puedan cubrir las necesidades detectadas y se las registra al lado de cada necesidad. Por ejemplo: si la necesidad insatisfecha fuera *actividades para personas mayores de 60 años*, algunas posibles ideas de negocio podrían ser: agencia de viajes

especializada, servicios de acompañantes, organización de actividades culturales, etcétera.

- Técnica de *brainstorming* (lluvia o tormenta de ideas):
 - Se anotan todas las ideas que vengan a la mente, por más absurdas que parezcan. Importa la cantidad y no la calidad. No debe emitirse juicio alguno sobre las ideas. Evita frases del tipo: “Sí, pero...”, “No va a funcionar”, “Eso no tiene nada que ver” y otras que puedan inhibir la creatividad.
- Técnica de asociación forzosa:
 - Se debe pensar en algún producto o servicio que ya exista en el mercado (sirve de punto de partida para generar nuevas ideas).
 - Se confecciona una lista de diez palabras elegidas al azar. Para ello, se puede elegir al azar de un libro o mirar alrededor y buscar palabras allí.
 - Se combina la idea inicial con cada una de las palabras de la lista para obtener nuevas ideas, a partir de la asociación forzosa. Por ejemplo: si el servicio existente fuera *venta de cosméticos* y una de las palabras fuera *teclado*, entonces una nueva idea de negocio asociando el servicio con la palabra podría ser: *Prueba de maquillaje en aplicaciones web*.

- 2) **Lupa mundial** (análisis de las ideas en mercados desarrollados): sobre la base de las ideas generadas previamente, seleccionamos aquellas en las que tengamos mayor interés y luego nos zambullimos a aprender y leer todo lo que haya disponible sobre ellas en mercados desarrollados. Podemos basarnos en fuentes de internet, reportes sectoriales y gubernamentales, estudios de consultoras, datos de empresas que cotizan en bolsa del mercado desarrollado, publicaciones de revistas y diarios especializados, etcétera.
- 3) **Lupa local** (análisis de las ideas en el mercado local): realizamos el mismo ejercicio anterior con las ideas seleccionadas, pero para un mercado local (donde iría a implementarse la idea). Analizamos e identificamos las disparidades o *gaps* respecto al mercado desarrollado y luego realizamos inferencias sobre qué podría ocurrir y a qué velocidad, para que el mercado local converja hacia lo que sucede en el mercado desarrollado.
- 4) **Lupa dinámica** (análisis del curso probable de las ideas en el mercado local): analizamos las ideas respecto a la dinámica más probable en la

No confundir *mercado con país desarrollado*: si quisiéramos, por ejemplo, averiguar sobre la producción del café y sus derivados, podríamos tomar como referencia algún país tropical o subtropical, puesto que allí es donde estaría el mercado más desarrollado (pese a que pueda tratarse de países comúnmente reconocidos como *no desarrollados*).

rama o sector donde se iniciaría el emprendimiento. Es decir, evaluamos los factores de peso que determinan que las diferencias o *gaps* entre el mercado desarrollo y el local puedan perdurar o tiendan a converger.

- 5) **Lupa fina** (análisis del segmento particular en el mercado local): analizamos si las ideas tienen potencial, es decir, determinamos si hay algún segmento de mercado en el que parezcan estar disponibles las oportunidades. Para ello, clarificamos el segmento en el que existe la necesidad insatisfecha (sobre la base de los *gaps* y convergencia) e identificamos el peso que en ese segmento tienen: el cliente, los proveedores, los competidores (existentes y potenciales) y los productos o servicios sustitutos.

Como has podido observar, las lupas deductivas son una primera inmersión en el mercado que todo emprendedor debería desarrollar, pero también es importante aplicar encuestas y entrevistas simples que nos permitan conocer un poco más a nuestros potenciales clientes. En este sentido, el método de *desarrollo de clientes* que proponen Steve Blank y Bob Dorf (2013) es muy útil para ir conociendo a nuestro cliente a través de un contacto directo y creciente que nos permita obtener *feedback* valioso para nuestro emprendimiento. Consta de cuatro etapas, en las que debemos apelar constantemente a las encuestas³ y principalmente al diálogo directo con el cliente. Recién cuando alcanzamos suficientemente el objetivo de una etapa, podemos pasar a la siguiente. El análisis de cada una de estas excede a los objetivos de la materia, pero es importante referirnos brevemente a ellas porque hacen al fortalecimiento del proceso emprendedor:

- 1) Descubrimiento de clientes: identificamos al cliente potencial que demuestra la necesidad o problema detectado.
- 2) Validación de clientes: luego de identificar al cliente potencial, debemos verificar que nuestro producto o servicio es valorado por él para satisfacer o solucionar su necesidad o problema y que por ende está dispuesto a adquirirlo. Si esto no se verifica, se debe volver a la etapa 1.
- 3) Creación de clientes: si verificamos que hay interés por nuestro producto o servicio y que este atrae por sí mismo a nuevos clientes, estamos en condiciones de activar estrategias de *Marketing* y venta masivas que nos permitan aumentar las ventas considerablemente. Esto implica confirmar nuestro cliente potencial.
- 4) Construcción de la empresa: producido satisfactoriamente lo anterior, formalizamos nuestro negocio y lo hacemos escalar (crecer).

³ En la bibliografía básica podrás obtener recomendaciones muy útiles para el uso adecuado de encuestas a baja escala, durante la fase inicial de un emprendimiento. Consulta la p. 50, capítulo 1 de *Aprender a emprender*, de Arrieta.

En forma complementaria a las investigaciones de mercado mencionadas, resulta interesante lanzar al mercado una versión beta (con funciones básicas) de nuestro producto o servicio. El objetivo es que el potencial cliente interactúe con ella y así obtener información de primera mano sobre las funcionalidades que realmente valora y las que no. El proceso se repite iterativamente con cada corrección que se realiza o nueva función que se decide agregar y poner a prueba con el cliente. Una metodología muy útil para hacerlo es el *lean startup*, de Eric Ries (2013), que nos propone traducir nuestras ideas de solución en esa versión beta o básica del producto o servicio (las denomina *producto mínimo viable* [p. 66]), ponerlas a prueba y **medir** claramente la interacción del cliente con ella y, finalmente, **aprender** del *feedback* para reiniciar el ciclo todas las veces que sea necesario. El resultado final es un producto o servicio adaptado enteramente al mercado y se evita todo tipo de desperdicios de tiempo, dinero y esfuerzo que implica adicionar complejidades no valoradas por el cliente. La metodología científica que propone Eric Ries (2013) para este proceso también excede a los objetivos de la materia, pero quienes estén interesados podrán profundizar en su obra *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Lo más importante que debes recordar es que este tipo de interacción con el cliente también favorece la acumulación de conocimiento y, por ende, la obtención de convicción en un proyecto emprendedor (Arrieta, 2013).

Proyecto y estrategias para capturar la oportunidad

Por último, es importante que nuestro proyecto emprendedor y las estrategias que utilizaremos para explotar la oportunidad detectada expresen todos los conocimientos que hemos adquirido con las investigaciones y validaciones previas. Así, podremos expresar seguridad ante todas las personas que quisiéramos involucrar en el emprendimiento.

Los factores principales que debemos tener en cuenta en nuestro proyecto son los siguientes:

- El mercado: demostrar que se está en el mercado con alto potencial de crecimiento para el emprendimiento. Se debe determinar claramente el problema o necesidad detectada, la solución que se ofrece y el tamaño potencial del mercado a capturar.
- El equipo: es un factor crítico. Se pueden producir fallas al definir el plan de negocios, pero un buen equipo ayudará a subsanarlo realizando los movimientos más indicados (aun cuando implique abandonar la idea original). Este equipo debe estar altamente comprometido con el proyecto y se aplican las mismas condiciones para el fundador que se

mencionaron en el apartado anterior, donde la pasión y los sueños son indispensables para sostenerse ante los desafíos y problemas.

- El producto o servicio: debe estar claro qué resuelve y cuáles son sus facetas innovadoras o disruptivas a las que nos referimos previamente.
- El **ecosistema emprendedor**: el proyecto debe demostrar que se cuenta con los aliados e influencias externas claves para llevar adelante el proyecto: mentores, universidades, eventos de *networking*, fundaciones, charlas con otros emprendedores, entre otros.
- Los aspectos económico-financieros: sin ellos, no se tendría un panorama claro de los costos e ingresos que hacen al sostenimiento del negocio, como así también las inversiones requeridas.
- Alineamiento de objetivos: todos los integrantes del proyecto deben comprender y compartir el mismo objetivo final que se persigue con el emprendimiento (hacerlo crecer y luego venderlo o continuar su legado, por ejemplo) (Arrieta, 2013).

Las estrategias para capturar la oportunidad hacen a la esencia de nuestro modelo de negocio y pueden ser, siguiendo a Ariel Arrieta (2013), hacia afuera y hacia adentro. Entre las primeras, es necesario definir:

- El negocio: características, dinámica competitiva y contexto de la industria en la que se emprende.
- Comunicación con el cliente: modalidades de respuestas a los intereses y demandas del cliente.
- Competidores y aliados: los primeros son aquellos que venden lo mismo que nosotros. Se deben dedicar esfuerzos a entender por qué los clientes los escogen y cómo nosotros lograremos seducirlos. Los segundos son todos aquellos que facilitan nuestro negocio y para los cuales debemos tener una modalidad de relacionamiento: proveedores, distribuidores, revendedores, socios varios.
- Actividades necesarias: Arrieta las menciona como recursos, pero aquí preferimos denominarlas actividades, dado que entre los recursos podemos incluir las materias primas para nuestro negocio que obtenemos de los proveedores ya contemplados en el punto anterior. En este aspecto, se debe determinar cuál es la actividad *core* (central) del negocio, aquello en lo que nosotros somos mejores y no podemos delegar. Al resto de las actividades las podemos tercerizar, por lo que es importante analizar su pertinencia según costos y eficiencia.

Entre las estrategias hacia adentro, por su parte:

Un ecosistema emprendedor es un conjunto de personas y organizaciones, interrelacionados en una determinada localidad o región que trabajan desarrollando o aportando a la creación y desarrollo de nuevos emprendimientos (Freire, 2015).

- Organización y cultura organizacional: la estructura de la organización debe ser sencilla y la mínima indispensable para no sobrecargar burocráticamente la toma de decisiones. Los colaboradores deben estar coherentemente organizados en dicha estructura en un formato que les permita adquirir aprendizaje. La cultura, por su parte, refiere al cómo se hacen las cosas al interior de la organización. En un principio, esta es transmitida por los fundadores a los primeros colaboradores y luego se va retransmitiendo. Los fundadores deben controlar que dicha transmisión y retransmisión se haga tal como debe hacerse.
- Liderazgo: si bien el liderazgo es importante en todas las etapas del proceso emprendedor, en la etapa inicial cobra un protagonismo mayor porque debe sostener la estructura y los sistemas de trabajo (roles y tareas), garantizar el equilibrio entre creatividad y visión y definir estrategias, objetivos y prioridades. El estilo de liderazgo debe basarse en una comunicación clara sobre lo que se quiere lograr, en plantear objetivos ambiciosos pero a la vez realizables que despierten el entusiasmo y en un control de los logros realizados. Además, debería garantizar el acompañamiento de la gestión con un consejo asesor (*board of advisors*), fundamental en la primera etapa del proceso emprendedor.
- Colaboradores: se deben establecer claramente qué tipo de habilidades requiere el emprendimiento. Luego, se debe verificar el mejor mecanismo para comunicar, atraer y seleccionar a los colaboradores. Una vez que estén incorporados, se deben garantizar procesos de control, premios, reconocimientos, formación y desarrollo. Sobre este aspecto, es importante tener en cuenta las recomendaciones de Ariel Arrieta (2013), las cuales podrás ampliar en el capítulo 1:
 - No contar con los recursos para contratar a los mejores profesionales no significa que deba incorporarse a cualquier persona, ya que pondría en riesgo el inicio del negocio. En esta etapa es cuando más requeriremos personas con conocimientos que puedan enriquecer y fundar los pilares operacionales de la organización.
 - Se puede ofrecer una remuneración variable, sobre la base del rendimiento, ya que el éxito está ligado al esfuerzo individual de cada colaborador. A medida que crece la organización, sin embargo, podría ser necesario pasar a un sistema de remuneración fija.
 - Diferenciar el perfil de colaboradores (o empleados) y el de emprendedores. Los primeros son personas que valoran el trabajo en relación de dependencia, la estabilidad y el desarrollo

profesional. Los segundos son personas que valoran la posibilidad de tener sus propios proyectos y el reconocimiento social. Se debe tener en cuenta ambos perfiles, *empleando* a los colaboradores y *asociando* a los emprendedores. Para retenerlos, es importante ofrecerles buenas condiciones de trabajo, salario y plan de carrera a los colaboradores y un esquema de asociativo a los emprendedores.

El proyecto y las estrategias del negocio que vimos comúnmente se plasman en el **plan de negocio** una vez que hemos obtenido conocimiento validado sobre nuestro modelo de negocio. Si bien suele elaborarse este plan antes de iniciar el emprendimiento, la práctica demuestra que este no resiste el primer contacto con el mercado, porque hay muchos factores que no hemos tenido en cuenta o porque la misma interacción con el cliente nos exige resolver cuestiones que no estuvieron previamente planteadas (por ejemplo, cuando un cliente plantea políticas de devolución que no tuvimos en cuenta) (Arrieta, 2013; Blank y Dorf, 2013). Por ello, al inicio suele ser recomendado tener una versión corta y orientada al emprendedor, para luego ir refinándolo con nuestros aprendizajes de las investigaciones y pruebas de mercado. Tal fue el caso de Gustavo Buchbinder, mencionado por Ariel Arrieta (2013), quien produjo su plan de negocios al año de haber fundado Webar Interactive, una vez que validó que el negocio era viable y escalable. Pero, aun cuando tengamos una versión completa de este tendremos que ir adaptándolo y reformulándolo constantemente. De ahí que el plan de negocios “debe ser un documento vivo que se adapte a medida que el negocio evolucione” (Arrieta, 2013, p. 60).

Como el plan de negocios debe transmitir seguridad a todo el equipo de trabajo, es importante que todos aporten en su elaboración (no debe ser un esfuerzo aislado del ideólogo). Deben poder clarificar, lógica, coherente y atractivamente: cuál es el negocio, datos del mercado y la industria, estrategias de *Marketing* y ventas, estrategia operativa, proyecciones financieras y la trayectoria y perfil de los emprendedores (Arrieta, 2013; Freire, 2004). Como tal, el plan de negocios “se convierte en un instrumento para la disciplina y la toma de decisiones hacia adentro, y hacia afuera para comunicar y convencer” (Arrieta, 2013, p. 62).

Podrás profundizar sobre los alcances del plan de negocios y sus límites en el capítulo 1 de la bibliografía básica *Aprender a Empezar*, de Ariel Arrieta (2013).



Clave para el autodesarrollo: analizando los puntos precedentes que se requieren para obtener conocimiento y convicción, ¿cuáles has desarrollado?, ¿cuáles aún te faltan desarrollar?, ¿qué actividades podrías proponer para lograrlo?

La familia, los socios y los inversores

Hasta aquí, hemos abordado las maneras en que, como emprendedores, podemos encarar los desafíos típicos en la etapa inicial del proceso emprendedor. Sin embargo, no estaría completo si no nos referimos a cómo conseguir y demostrar confianza ante tres partes intervinientes, claves en el éxito del emprendimiento: la familia, los socios y los inversores.

Iniciar un emprendimiento afecta no solo al emprendedor, sino a todo su entorno familiar. Por eso, es importante que todos estén al tanto de la situación, que sepan de los sacrificios que será necesario tomar y, con ello, también se adquiera un compromiso en acompañar al emprendedor. Cuando el emprendimiento está alineado a nuestra filosofía de vida, la dedicación es mucho más que *full-time* y suele haber días, meses y años de intenso trabajo en los que la vida social puede verse resentida.



La familia debe comprender la dedicación a tiempo completo que deberá afrontar el emprendedor, pero este último también debe garantizar que, sea cual sea la decisión que se tome al final (de emprender o no), eso no afecte a sus lazos familiares.

El diálogo abierto y sincero y la decisión conjunta entre emprendedor y familia hacen al éxito del proceso emprendedor. También veremos en el apartado siguiente que el equilibrio entre la vida emprendedora y personal es muy importante en el proceso (Arrieta, 2013).

Respecto a los socios, podemos diferenciar entre aquellos socios capitalistas, que solo comparten la propiedad de la empresa, sin trabajar en ella y aquellos

que van a compartir el capital y el trabajo (Arrieta, 2013; Trías de Bes, 2007). Los primeros son siempre necesarios y, dependiendo del negocio, solemos alentar su incorporación como inversores. Las dudas surgen respecto a incorporar o no al segundo tipo de socios, los emprendedores netos, con los que compartiremos decisiones día a día y a los que nos referiremos a continuación. Fernando Trías de Bes (2007) plantea que suele haber, al inicio del emprendimiento, una necesidad de incorporar la mayor cantidad de socios posible. Pero, ¿por qué sucede esto? Lo que motiva es el miedo: “los emprendedores inexpertos buscan compañeros de viaje más por el miedo, la aversión al riesgo y el querer sentirse acompañado que por verdadera necesidad” (Trías de Bes, 2007, p. 66). Por ello, es importante analizar detenidamente si es realmente el momento de incorporar socios, si es que el negocio lo requiere o si se puede iniciar sin socios, con la sola capacidad, tenacidad y empuje del ideólogo. Ello evitará el surgimiento de muchos problemas que implica incorporar socios que no son indispensables.

No obstante lo anterior, puede ser bueno asociarse a otros emprendedores, ya sea porque se necesita suplir alguna carencia (por ejemplo, conocimiento de la industria o similar) o porque el proyecto es muy complejo y requiere de varios puntos de vista (Trías de Bes, 2007).



La clave está en saber elegir la o las personas adecuadas con las que nos asociaremos. La confianza mutua, la complementariedad, la calidad humana (honradez y valores) y el compromiso no pueden faltar en ellas.

La confianza es fundamental porque los fundadores deben trabajar juntos, depender unos de otros y asumir el mismo riesgo. Debe haber confianza en que el otro está a la par y que es tan capaz como uno mismo para llevar adelante el emprendimiento. El diálogo abierto y sincero también es importante para con los socios, puesto que ante las diferencias garantiza una buena toma de decisiones conjunta. La complementariedad es otro factor a tener en cuenta. No es necesario que busquemos personas que piensen igual que nosotros. De hecho, es mejor que eso no suceda para que el optimismo de uno, por ejemplo, impulse al otro en momentos de mucho pesimismo. Además, la complementariedad también pasa por el hecho de que unos tengan aquellas habilidades con las que los otros no cuentan para que el trabajo pueda ser balanceado. En cuanto a la calidad humana, debemos asegurar que los socios que nos acompañan, ante una crisis, no nos irán a traicionar o abandonar y que comparten la misma escala de valores. El compromiso, por su parte, debe estar al mismo nivel entre todos, por el alto nivel de dedicación que se requiere, de

ahí que “no se admite personas trabajando *part-time*” (Arrieta, 2013, p. 35). No estar comprometidos, con dedicación efectiva y eficiente puede poner en riesgo todo el emprendimiento. Por ello, debemos estar al tanto si aparecen algunas de las situaciones de falta de compromiso en un socio, para luego actuar en consecuencia y evitar que se transformen en un problema mayor:

- Se resiste a dejar su trabajo para dedicarse completamente al proyecto, trabaja a tiempo parcial cuando el emprendimiento requiere dedicación completa.
- Aporta muy pocas horas de trabajo y solo cuando hay reuniones o en la oficina. No está dispuesto a resignar otras actividades por el emprendimiento.
- La mayor parte de su horario de trabajo en el emprendimiento lo dedica a navegar por internet, redes sociales, celular u otras actividades no relacionadas.
- Se resiste a hacer tareas simples, como atender el teléfono, cargar una caja, hacer trámites en general, etcétera.
- No quiere asumir mayores responsabilidades y cargos en el emprendimiento.
- Participa en muchos proyectos emprendedores y no se focaliza en ninguno (va probando cuál podría serle más útil).
- Tiene clientes en forma particular (independiente) y ofrece servicios similares a los del emprendimiento (compite con él).
- Recibe un salario mayor y desproporcionado al de los otros socios, que cobran menos y sacrifican más capital por el emprendimiento.

Para evitar conflictos en la relación de los socios, suele ser recomendable establecer acuerdos desde un primer momento. Algunas cuestiones que deben pactarse:

- Procedimientos en caso que alguna de las partes decida retirarse: antelación mínima para comunicar, conservación o no de acciones (según se haya pactado la condición de trabajar en el emprendimiento para conservarlas o no), valoración y efectividad de acciones, resguardo de derechos de propiedad, etcétera.
- Método de remuneración de los aportes iniciales y consecutivos de cada una de las partes (según aportes y trabajo o dedicación aportada).
- Valoración de las aportaciones dinerarias y de activos (materiales e inmateriales) por su precio justo y convertidos en acciones.

- Remuneración en sueldo (acorde al mercado o convenios) del trabajo aportado dentro del emprendimiento (gestión).
- Distribución y clarificación de atribuciones, funciones y poderes dentro del emprendimiento (Trías de Bes, 2007).

En cuanto a la cantidad de socios a incorporar, esta debe ser reducida, para que la toma de decisiones sea fluida y no se generen desvinculaciones indeseadas durante el proceso (Arrieta, 2013; Trías de Bes, 2007).

Finalmente, los inversores son indispensables en nuestro proyecto cuando necesitamos capital para el emprendimiento. ¿Qué valoran a la hora de decidirse por un proyecto? Varios aspectos y, por supuesto, la viabilidad económica-financiera, pero fundamentalmente miran muy de cerca al emprendedor y a su equipo. Buscan ver emprendedores seguros y confiados, demostrando que el negocio ya comenzó a recibir información valiosa (*feedback*) de los clientes, pero también esperan que sean lo suficientemente humildes para escuchar y aceptar opiniones externas.



Por ello, cuando se quiere convencer a los inversores, se debe **vender** en este orden: al o los emprendedores, el emprendimiento y el producto o servicio⁴.

Otro aspecto relevante sobre los inversores es lo que Ariel Arrieta denomina “inversores tóxicos” (2013, p. 39). Son aquellos que, más que dinero, aportan trabas para el emprendimiento, ya sea porque alientan la toma de riesgos muy aceleradamente o bien porque evitan que los fundadores tomen determinadas oportunidades importantes. También son aquellos que, por su personalidad o valores opuestos a los de los fundadores, producen conflicto y problemas internos. Por ello, y especialmente considerando que muchas veces los inversores escasean, no hay que aceptar cualquiera con tal de obtener financiamiento. Se debe valorar a un inversor “por sus cualidades y no solo por la cantidad de capital que pueda aportar” (Arrieta, 2013, p. 39).

⁴ Si bien excede a los objetivos de esta materia, a todo potencial emprendedor puede resultarle interesante comprender el mejor modo de presentarse a sí mismo y a su proyecto mediante la técnica del *elevator pitch*, que ampliamente se desarrolla en el capítulo 1, en los apartados “En el ascensor”, “Respuestas necesarias”, “El modelo 20-10 para presentaciones” y “Geografía de la inversión” de la bibliografía básica *Aprender a emprender*, de Arrieta (2013).



Acción:

aprovechamiento de la oportunidad emprendedora

Desafíos y problemas en la puesta en funcionamiento del emprendimiento

En este apartado, trabajaremos las diferentes situaciones que se presentan en la etapa de puesta en marcha del proceso emprendedor (Kantis, 2004) y el mejor modo de encararlas.



Hemos visto, en el apartado 1, que en la etapa de puesta en marcha o en funcionamiento el emprendedor asume la decisión de emprender y se pone en acción, busca los recursos que necesita y explora la oportunidad detectada (desarrolla el producto y servicio, lo pone a prueba y adapta al cliente). La clave está en animarse a empezar y en alcanzar el *break even* necesario para que el emprendimiento sobreviva.

La idea de negocio con la que se vino trabajando en la etapa de gestación ahora debe pasarse a la acción. Para ello, es necesario creer en uno mismo, estar convencido y tener en claro el concepto empresarial (aspectos que desarrollamos en el apartado anterior). No obstante, lo más difícil es empezar. Como explica Ariel Arrieta (2013), un 80 % o 90 % de las ideas mueren antes de iniciar. Esto ocurre por la falta de autoestima y el miedo de sus propios fundadores a salir a la calle a vender el producto o servicio. La incertidumbre y las dificultades con las que el fundador se topa al arrancar lo llevan a querer

desistir. Por ello, es importante seguir desarrollando fuertemente el compromiso de la etapa previa.

Un aspecto característico que hace difícil a esta etapa tiene relación con los costos que están a la orden del día. Se hace imperioso generar ingresos cuanto antes para alcanzar el *break even* o **punto de equilibrio**. Por ello, el emprendimiento sobreexige a los fundadores y a los primeros (pocos) colaboradores a dar todo de sí para llegar al objetivo de sobrevivir (tanto económicamente, cuando deben sostener los costos con sus ingresos personales o gestionar las inversiones obtenidas, como en términos de trabajo). La tensión está a la orden del día porque el tiempo no alcanza para todo lo que hay que hacer y porque cualquier situación puede afectar terriblemente al emprendimiento (como, por ejemplo, la pérdida de un fundador o colaborador clave). Por ello, plantea Ariel Arrieta (2013) que, para poner en funcionamiento al emprendimiento, la clave está en establecer prioridades y postergar todas aquellas actividades que no estén relacionadas con la definición del producto o servicio y con la atención al cliente.

Veamos, entonces, cuáles son los principales desafíos y problemas que comúnmente se hacen presentes en esta etapa de *puesta en marcha* o *en funcionamiento* de un emprendimiento, para lo que seguiremos a Ariel Arrieta (2013).

El *break even* o punto de equilibrio se da cuando los ingresos generados igualan a los costos totales del emprendimiento. En ese punto, se dice comúnmente que el emprendimiento *está hecho*, es decir, con toda su ganancia cubrió la totalidad de sus costos. Por ende, “a partir de ese punto cualquier aumento en el volumen de ventas supone la generación de un beneficio económico” (Arrieta, 2013, p. 76).



Entre los desafíos, suelen hacerse presentes algunos de los que mencionamos a continuación: definir adecuadamente el producto o servicio, mantenerse dentro del negocio o actividad principal, gestionar adecuadamente el capital inicial, manejar las presiones de los inversionistas, compensar energías entre los socios, convertir los errores operativos en aprendizajes, estar involucrados (los emprendedores) en todas las tareas de base, asegurar el compromiso de los primeros colaboradores y sostener los principios y conducta ética ante cualquier oportunidad.

Definir adecuadamente el producto o servicio es el mayor desafío. Al principio, no están muy claras las características o prestaciones y lleva un tiempo determinar qué es lo que más valora el cliente y qué no.

Ante la urgencia de obtener ingresos, suelen explorarse negocios o actividades por fuera del *core competence* del emprendimiento, es decir, fuentes de

ingreso que no tienen nada que ver con la razón que dio origen al emprendimiento. Es normal y está bien que esto suceda como un modo de explorar otras alternativas de ingresos e ir verificando otras variables del modelo de negocio. Sin embargo, hay que tener en cuenta que concentrarse solo en ellas es tiempo desaprovechado para validar el negocio principal.

Otro desafío es poder **gestionar adecuadamente el capital inicial**, especialmente considerando que en la puesta en marcha se destacan los flujos negativos de dinero.

Dada la delicada situación financiera del emprendimiento en esta etapa, es probable que muchos inversionistas quieran controlar a los fundadores en sus funciones. Por ello, será un desafío que estos últimos **puedan gestionar la confianza y la relación con los inversores** para no verse excesivamente presionados.

Cuando el emprendimiento cuente con más de un fundador, será importante que los **socios puedan compartir las cargas físicas y emocionales entre sí**. De este modo, cuando uno está muy presionado o estresado, el otro estará ahí para brindar apoyo y compartir las cargas.

Los procedimientos, reglas, sistemas y políticas son escasos en esta etapa, dado que el funcionamiento y su estructuración van tomando forma a medida que avanza el emprendimiento. Por ello, es común que muchos errores o desaciertos se produzcan constantemente. El desafío será **aprender de ellos para enriquecer el conocimiento organizacional**. Así, por ejemplo, si los fundadores implementan herramientas de gestión muy complejas, es probable que al principio no se utilicen porque los colaboradores requieren algo más simple. Un aprendizaje positivo de esta situación será que los fundadores solamente prueben con la utilización de una planilla Excel para verificar su implementación. Mientras que, si cambian por otra herramienta, pero esta sigue siendo compleja, no habría proceso de aprendizaje organizacional.

Otra de las características de esta etapa es que las decisiones se toman muy rápido, por lo que no se hace mucho foco en el detalle. Por ello, se hace muy difícil delegar y **los emprendedores deben asumir la mayor carga de tareas de base**. De ahí que muchas veces se escuche que los emprendedores, al poner en marcha el emprendimiento, hacen de todo un poco: desde atender las llamadas telefónicas hasta entregar los pedidos.

Por la falta de ingresos, y dado que el emprendimiento aún no es conocido, es muy frecuente que el capital humano con el que se dispone no tenga toda la experiencia que quisiéramos. Esto no debe ser motivo de alarma, siempre y cuando se consigna un **alto compromiso de parte de los colaboradores** para que no desistan ante la primera dificultad o ante las idas y vueltas que produce el proceso de validación del negocio.

Core competence refiere al “factor [técnico, de procesos o capital humano] que hace que una empresa se distinga y pueda ofrecer valor en sus negocios” (Arrieta, 2013, p. 219). Configura para lo que fue creado y lo que *mejor sabe hacer*.

Por último, también será un desafío que se pueda **establecer una conducta ética desde el mismo momento en que el emprendimiento comienza a operar**. La necesidad de ingresos puede atraer muchas oportunidades, pero el criterio de principios y valores debe estar siempre presente a la hora de decidirse por ellas. Esto hace a la cultura organizacional que se requerirá más adelante.



Como problemas que pueden hacerse presentes en esta etapa, pueden mencionarse: fallas o demoras en la definición del producto o servicio, dificultades para cerrar ventas o cuentas de referencia, nivel de ventas insuficientes, falta de apoyo moral y concreto al fundador (de socios, inversores y familia), errores repetitivos que no logran transformarse en aprendizajes, liderazgo acaparador, falta de cultura organizacional centrada en la ética.

El primer y grave problema surge cuando **no se redefine o adapta el producto o servicio** acorde a las necesidades que manifiestan los clientes. También ocurre cuando se generan demasiadas demoras en largar al mercado una primera versión de estos, con lo que se pierde mucho tiempo que se podría haber aprovechado para recibir *feedback* de los clientes.

El hecho de que **no se logren cerrar las ventas** también configura un problema en esta etapa. Ello implica que no habrá clientes disponibles y tampoco se recomendará a otros que nos compren.

A diferencia de lo anterior, puede ocurrir que sí haya ventas realizadas y concluidas, pero que **no sean suficientes para solventar todos los gastos** del emprendimiento. En este caso, no se llegará al punto de equilibrio y, consecuentemente, peligra la subsistencia del emprendimiento.

Otro problema de suma gravedad es cuando **se le retira el apoyo al emprendedor**. Si los inversores y otros socios no lo respaldan, se genera desconfianza y conflicto. Mientras que si la familia es la que no apoya, el estrés emocional es muy fuerte y afecta a todo el entorno del emprendimiento.

Entre los desafíos, también hablamos de los errores operativos que suelen cometerse. Cuando esos **errores no son capitalizados en aprendizajes para la organización**, entonces estamos frente a un problema que puede llevar a la repetición peligrosa de esos mismos errores.

Algo muy común en esta etapa, también, tiene relación con el **liderazgo acaparador**. El miedo de los fundadores a que otros quieran reformar la

organización creada, que cambien los parámetros establecidos o simplemente que los desplacen los lleva a evitar la incorporación de nuevos y mejores colaboradores. Esto, sin dudas, repercutirá muy negativamente en el largo plazo del emprendimiento.

Finalmente, también configura un problema para la supervivencia del emprendimiento el hecho de que los fundadores no establezcan una cultura ética con el ejemplo propio y como rutina constante del día a día. Esto hará que la cultura no se moldee desde un inicio, sino que surja sin control, lo cual será difícil de corregir en un futuro.

Para enfrentar los desafíos y evitar los problemas mencionados, veremos en las páginas siguientes dos grandes alternativas con las que cuentan los emprendedores: alcanzar el *break even* o punto de equilibrio, la eficacia y la austeridad.

Alcanzar el *break even* o punto de equilibrio

Como dijimos previamente, la etapa de puesta en marcha o en funcionamiento es una de las más críticas para el emprendimiento en cuanto a costos e ingresos.



En la etapa de puesta en marcha o en funcionamiento, los emprendedores se encuentran en una lucha constante, primero para alcanzar el *break even* o punto de equilibrio y luego para superarlo. Un primer aspecto a tener en cuenta, en aquel sentido, es ocuparse anticipadamente de calcular y planificar el punto de equilibrio para que luego no tengamos sorpresas durante la puesta en funcionamiento. Esto permitirá que las inversiones obtenidas en la etapa previa no se diluyan prontamente y quedemos en una situación de insolvencia que nos obligue a dedicar tiempo en buscar más financiamiento, cuando en este momento debiéramos estar ocupándonos de las operaciones.

Tomando la conceptualización de punto de equilibrio que hemos consignado en la página 1 de la presente Lectura (aquel nivel de ventas que nos genera ingresos suficientes para cubrir exactamente todos nuestros costos y no tener pérdidas), es posible determinar el cálculo que debe realizar todo emprendedor para poder planificarlo. Así, tenemos que el punto de equilibrio se da cuando:

$$P \times Q = CFT + CVT$$

Donde:

- $P \times Q$: precio por cantidad, lo que reporta **ingresos operativos totales**.
- $CFT + CVT$: costo fijo total más costo variable total, lo que reporta **costos operativos totales**.

No obstante, para llegar a la fórmula del punto de equilibrio (que nos va a indicar la cantidad precisa de unidades que se deben vender para cubrir todos los costos), debemos operar matemáticamente sobre lo anterior (Lecuona y Terragno, 1997):

$$P \times Q = CFT + (CVU \times Q)$$

$$Q^* = \frac{CFT}{(P - CVU)}$$

Donde:

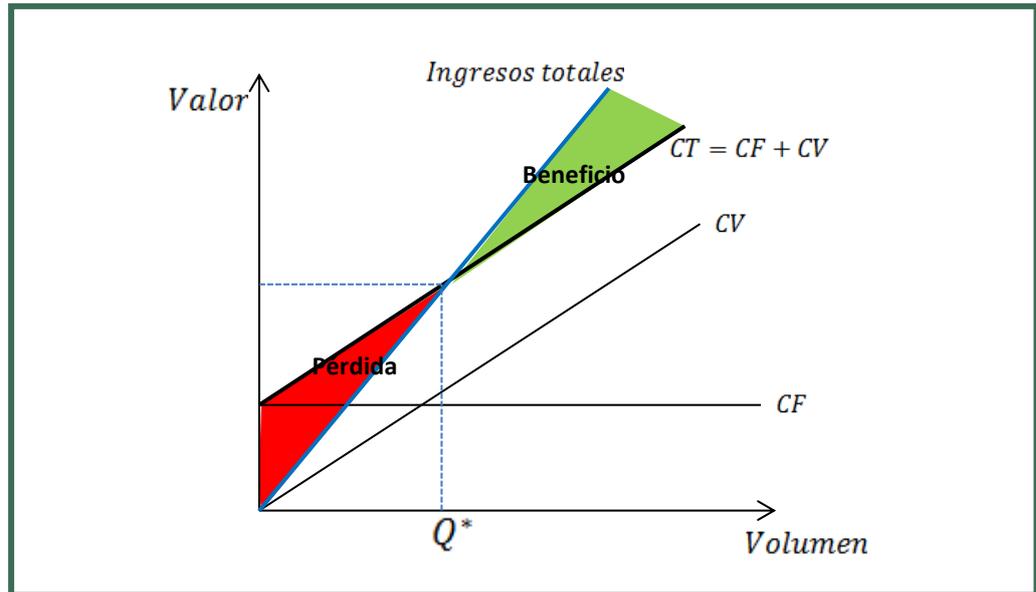
- $CVU \times Q$: costo variable unitario por cantidad, lo cual equivale al costo variable total que vimos previamente.
- Q^* : cantidad de equilibrio, que indica la cantidad precisa de unidades a vender para cubrir todos los costos (fijos y variables).
- La fórmula del punto de equilibrio (resaltado en verde) nos indica que, para calcularla en nuestro emprendimiento, debemos previamente estimar el precio al que venderemos, la cantidad de unidades a vender proyectadas y todos los costos que tendremos (fijos y variables).

Gráficamente, el punto de equilibrio se representa del siguiente modo:

Costos fijos: son aquellos que se pagan siempre y se mantienen constantes independientemente de la cantidad producida y vendida (por ejemplo: alquileres, sueldos de administrativos, parte fija de la luz y el gas, amortizaciones, seguros, entre otros).

Costos variables: son aquellos que varían proporcionalmente según la cantidad producida o vendida (por ejemplo: costos de materias primas y mano de obra directa, comisiones por ventas, parte variable de la luz y el gas, transportes, envases y relacionados, entre otros). (Bentolila et al., 2012).

Figura 7: Punto de equilibrio



Fuente: Adaptado de Lecuona y Terragno, 1997, p. 112.

Para interpretar el gráfico, debemos tener en cuenta que:

- El costo fijo es constante a un determinado valor total, razón por la cual está representado con una línea horizontal. El costo variable, por su parte, aumenta proporcionalmente con la cantidad producida y vendida, por lo que se la grafica como una curva creciente que parte del origen (si no hay producción o ventas, su valor es cero; aumenta a medida que producimos y vendemos más). El costo total es la suma del costo fijo y costo variable, por lo que se representa como una curva que parte desde el valor del costo fijo y toma la forma creciente de los costos variables (línea negra más gruesa en el gráfico).
- Los ingresos totales aumentan a medida que se producen y venden más cantidades de nuestro producto o servicio, razón por la cual se los grafica como una curva creciente que parte del origen (línea azul en el gráfico).
- El punto de equilibrio es aquel punto en el gráfico en el que la curva de ingresos totales se intersecta con la curva de costos totales (el valor que produce la cantidad vendida $-Q^*$ - es exactamente igual al valor que reporta en costos). A esa cantidad vendida no se registran ingresos ni pérdidas (la empresa está cubierta), por lo que cualquier nivel de ventas inferior redundará en pérdidas (costos mayores a ingresos). A la inversa, cualquier nivel de ventas superior generará un beneficio para el emprendimiento (ingresos mayores a costos). Este último dato es de

Tener en cuenta que un emprendedor no fija aleatoriamente el precio que cobrará por su producto o servicio, sino que lo hace, generalmente, al considerar tres factores: 1) el porcentaje de ganancia que quiere obtener, según sus costos, 2) el precio vigente en el mercado (cuando el producto o servicio ya existe) y 3) el valor que estarían dispuestos a pagar los clientes (cuando el producto o servicio es nuevo en el mercado). (Bentolila et al., 2012).

mucha relevancia para los emprendedores e inversores, ya que según cuál sea la proyección de ventas, se podrá determinar en cuánto tiempo se espera llegar al punto de equilibrio y luego superarlo y también determinar el nivel de ventas e ingresos que deberá buscarse para obtener ganancias.

Veamos ahora, en un ejemplo práctico, cómo un emprendedor calcula el punto de equilibrio:

Situación: el dueño de una casa de pizzas necesita determinar el punto de equilibrio (Q^*) para 3 precios posibles (P): ARS40, ARS43 y ARS46. Sus costos fijos (CFT) alcanzan los ARS 50,000, mientras que el costo variable unitario (CVU) es de ARS 15.50.

Solución: para cubrir todos los costos, si vende a ARS 40 cada pizza, el comerciante debe vender un total de 2,041 pizzas, a ARS 43 debe vender 1,819 pizzas y a ARS 46, 1,640 pizzas (adaptado de Lecuona y Terragno, 1997).

Ver cálculos en tabla siguiente:

Tabla 1: Cálculo del punto de equilibrio para tres opciones de precio



Precios posibles (P)	Punto de equilibrio ($Q^* = \frac{CFT}{(P - CVU)}$)
ARS 40	2,041 unidades = $\frac{50000}{(40 - 15.5)}$
ARS 43	1,819 unidades = $\frac{50000}{(43 - 15.5)}$
ARS 46	1,640 unidades = $\frac{50,000}{(46 - 15.5)}$

Fuente: elaboración propia.

Habiendo obtenido el punto de equilibrio para cada precio, a continuación, el dueño de la pizzería podrá calcular la ganancia o pérdida del negocio, según sus estimaciones de ventas.

Situación: el dueño de la casa de pizzas necesita determinar la ganancia o pérdida del negocio para los tres precios posibles (P): ARS 40, ARS 43 y ARS 46, suponiendo que vende 1,950 pizzas (ventas estimadas, Ve). Sus costos fijos

(CFT) alcanzan los ARS 50,000, mientras que el costo variable unitario (CVU) es de ARS 15.50. El punto de equilibrio (Q^*) vendiendo a ARS 40 es de 2,041 unidades, a ARS 43 son 1,819 unidades y a ARS 46 son 1,640 unidades.

Solución: si el comerciante vende la cantidad de pizzas que ha estimado a ARS 40 perderá dinero, mientras que si las vende a ARS 46 puede ganar ARS 9,455. Ver cálculos en tabla siguiente:

Tabla 2: Cálculo de ganancia o pérdida para tres opciones de precio



Precios posibles (P)	Ganancia o pérdidas totales $\$ = (Ve - Q^*) \times (P - CVU)$
ARS 40	ARS -2,229.5 = $(1,950 - 2,041) \times (40 - 15.50)$
ARS 43	ARS 3,602.5 = $(1,950 - 1,819) \times (43 - 15.50)$
ARS 46	ARS 9,455 = $(1,950 - 1,640) \times (46 - 15.50)$

Fuente: elaboración propia.



Luego de calcular y planificar el punto de equilibrio, el paso siguiente es buscarlo. No hay respuestas únicas respecto a cuándo se alcanzará el punto de equilibrio, ya que depende de varios factores que deberán tenerse en cuenta cuando se lo busca: el tipo de industria, el valor generado al cliente, la proporción de costos fijos y variables y la previsibilidad de los emprendedores.

Analicemos dichos factores:

- El tiempo que se demora para llegar al punto de equilibrio depende de la industria que se trate. Por ejemplo, siguiendo el análisis que realiza Arrieta (2013), una empresa de consultoría, cuyo principal capital es el talento de las personas, suele llegar al punto de equilibrio muy rápidamente comparado con otras industrias. Esto es así porque los costos no suelen ser muy significativos y pueden ser íntegramente cubiertos con los honorarios cobrados. Diferente es el caso de una empresa que lanza un nuevo producto al mercado, en donde hay altos costos de innovación y una demanda que debe generarse, lo cual requiere tiempo. Esto también tiene relación con la proporción de

costos fijos y variables que se menciona en el tercer ítem a continuación.

- La posibilidad de llegar al punto de equilibrio depende de qué tanto valor generemos al cliente con nuestro producto o servicio. Es decir que, una vez que superemos las pruebas con el cliente, si este último empieza a pagar por lo que producimos es porque percibe el valor ofrecido. De ahí que Arrieta mencione que “el *break even* también es un signo de validación de nuestro negocio” (2013, p. 76).
- La proporción entre costos fijos y costos variables es otro factor que se incluye en la consecución del punto de equilibrio. Mientras mayores sean los primeros, más costará alcanzar dicho punto de equilibrio y lo inverso ocurrirá cuando sean superiores los costos variables. Si los costos variables están en función de la producción, quiere decir que solo los aumentaremos cuando mayor demanda de nuestros productos o servicios tengamos (los cuales serán cubiertos con los cobros correspondientes). Pero si los costos fijos son muy altos, nos veremos obligados a mantener altas las ventas, desde un inicio, para poder cubrirlos.
- Otro factor muy relevante hace a la previsibilidad por parte de los emprendedores. Se debe pensar en el punto de equilibrio desde la gestación del emprendimiento, determinar el tiempo probable hasta llegar al punto de equilibrio (suele ser una buena estrategia comparar con otros emprendimientos similares al nuestro) y focalizarse proactivamente en buscar la rentabilidad en el corto plazo. Con esto en mente, podrá preverse la cantidad de capital inicial e inversiones que necesitaremos para estar cubiertos en el momento que dura la validación del negocio y se llega hasta el punto de equilibrio.

Sobre la base de lo anterior, pareciera que el objetivo principal de un emprendedor, en la etapa de puesta en funcionamiento, es lograr el punto de equilibrio. Sin embargo, hay que tener en cuenta que mantenernos en dicho punto puede significar un límite al crecimiento de nuestro negocio. En otras palabras, y en términos de Eric Ries (2013), toda empresa que está hecha (cubre sus costos con los ingresos) pero que no aumenta su rentabilidad es como si fuera una empresa *muerta viviente*. Está condenada en su crecimiento, y simplemente se está extendiendo su agonía si no hubiera proyectos o perspectivas de hacer *escalar* o crecer al negocio.

En los siguientes puntos de la Lectura (2.2.1, 2.2.2 y 2.2.3) analizaremos los diferentes modos en que los emprendedores pueden alcanzar eficientemente el punto de equilibrio: invertir en validar el modelo de negocio, definir y redefinir el producto o servicio todas las veces que sean necesarias y la generación genuina y sustentable de ingresos.

Inversión en validación

Haber probado el modelo de negocio en una versión reducida es el primer paso para alcanzar el punto de equilibrio.

Como vimos en el apartado anterior, las investigaciones de mercado y las pruebas de validación son importantes para adquirir el conocimiento y convicción que se requieren para comprometerse con un proyecto en su etapa de gestación. Estas validaciones que realizamos en una escala pequeña (con las versiones básicas del producto o servicio y el *feedback* recibido del cliente) son muy importantes en la etapa de funcionamiento, ya que nos permitirán demostrar y convencer a los inversores el potencial de rentabilidad y crecimiento que tendrá nuestro modelo de negocio en el corto, mediano y largo plazo.

Por aquello, en la etapa de puesta en funcionamiento es valioso estar familiarizado con ciertos indicadores de resultado obtenidos en las investigaciones y validaciones, fundamentalmente:

- 1) **Costo promedio de adquisición de un cliente** o CPA (*cost per acquisition*): indica cuánto nos cuesta convertir a una persona en cliente del emprendimiento (aquella que, interesada en el producto o servicio, efectivamente paga por él).
- 2) **Valor vitalicio** o LTV (*life time value*): indica el ingreso marginal que una persona genera para el emprendimiento durante su vinculación como cliente (Arrieta, 2013).

La meta a alcanzar es que el indicador 2 sea mayor que el indicador 1. De este modo, y siguiendo el ejemplo de Ariel Arrieta (2013), si nos cuesta 10 dólares adquirir un cliente (costo variable) y este brinda 10.50 dólares por una cierta cantidad de meses, entonces se puede demostrar que no solo se recupera lo invertido (10 dólares), sino que también se obtiene una ganancia adicional (0.50 dólares) que se podrá utilizar para cubrir costos fijos. Así, se obtiene un buen argumento para escalar la inversión en torno a un proyecto probado (validado) con perspectivas reales de alcanzar su punto de equilibrio y superarlo.

Definición y redefinición del producto o servicio

La definición y redefinición del producto o servicio es el segundo paso para alcanzar el punto de equilibrio. Sobre el primer aspecto, la definición, nos

hemos referido ampliamente en el apartado 1, pero aquí nos interesa en tanto que, durante la puesta en funcionamiento, es vital redefinir, definir y volver a redefinir el producto o servicio cuantas veces sea necesario (que no es otra cosa que una redefinición del negocio). La adaptación al cliente es fundamental para entregarle el valor que espera y, con ello, alcanzar el punto de equilibrio y supervivencia del emprendimiento.

Este tema está relacionado con las unidades de negocio que tenemos al alcance para buscar ingresos. Como se dijo, lo ideal es siempre mantenerse dentro de aquellas unidades que reportan ingresos, pero están dentro del *core competence* del emprendimiento. Decíamos también que es normal que, por un tiempo, se mantengan unidades en paralelo e incluso que el emprendimiento haga un viraje (siempre dentro de su *core competence*) por una oportunidad diferente a la original. En el proceso, una de las unidades puede crecer más que la otra, lo que produce una crisis de identidad en el emprendimiento (dudas respecto a lo que esperaba ser y lo que en realidad es). Por ello, es importante reflexionar sobre lo que nos gustaría hacer en el emprendimiento y cuál es la oportunidad que se está desarrollando. Como dice Ariel Arrieta: “lo que parece un negocio transitorio puede esconder una oportunidad mayor detrás y hay que estar dispuesto a darse cuenta” (2013, p. 81).



La clave está, entonces, en estar atentos cuando no se logra validar el negocio. En ese punto, como afirma Arrieta (2013), se debe evaluar si el mercado valora un aspecto que, si bien está dentro del *core competence*, no se había contemplado anteriormente. Así, si se cambia o adapta el producto o servicio original, encontraremos la vía para redefinir y validar el negocio.

Un buen ejemplo de adaptación es el caso de la compañía Digital Ventures que, en su puesta en marcha, debió redefinir el negocio. Podrás leer al respecto en la bibliografía básica *Aprender a Emprender* de Ariel Arrieta (2013), en la página 80.

Ahora bien, ¿cómo logramos redefinir nuestro producto o servicio cuando es necesario? Una muy buena herramienta para esto es *Lean Startup*, de Eric Ries (2013), que presentamos en el apartado 1. Esta nos permite realizar un diseño iterativo, al construir desde una versión básica y analizar la retroalimentación que nos brindan los clientes.



El ciclo se repite todas las veces que sea necesario hasta arribar a una versión mucho más completa y consolidada en el mercado. En este proceso hay que evitar dos errores: 1) lanzar el producto o servicio antes de que esté listo o 2) no lanzar el producto o servicio hasta que no esté perfecto.

Hay que tener en cuenta que es importante construir las versiones básicas o betas y salir cuanto antes al mercado para evaluar su recepción. Sin embargo, se debe realizar premeditadamente: hay que tener en mente las funcionalidades que creemos que son más valoradas por el cliente y seguir una hoja de ruta clara para ir mejorando el producto o servicio en el camino.

Tampoco hay que demorar demasiado el lanzamiento de la primera versión y esperar alcanzar un estado de perfección (salvo que sean industrias sensibles, como en el rubro de la salud). El problema de hacerlo radica en que, si tomamos mucho tiempo en el plano de las ideas y elaboración del **plan de negocios**, estamos perdiendo la oportunidad de validarlo con el cliente. Todo ese tiempo perdido impacta significativamente en las inversiones realizadas.

Uno de los temores de los emprendedores al lanzar una versión básica es el de quedar con una mala reputación ante los clientes por un producto no acabado. La realidad es que solo cuando ellos interactúen con el producto o servicio podremos saber a ciencia cierta qué es lo que realmente se valora y qué no. Para lo cual una estrategia a implementar (y evitar el descontento de los clientes) es mantener una comunicación transparente, sincera y receptiva sobre los desperfectos y nuestros planes futuros de mejora en el producto o servicio.



Una vez lanzado el producto o servicio en su versión básica y reiteradas redefiniciones, otro interrogante que surge a los emprendedores es: ¿cómo logramos cuentas de referencia (aquellos clientes que recomiendan a otros y hacen crecer el negocio) para acercarnos y superar el punto de equilibrio? La respuesta se encuentra en apuntar correctamente al **segmento de mercado** que adoptará el producto o servicio en primera medida y que funcionará como puntapié para la adopción por parte de otros segmentos del mercado.

En ese sentido, es útil la clasificación de clientes según el nivel de adopción del producto o servicio que realiza Geoffrey Moore (2015) en su libro *Cruzando el abismo* y que Ariel Arrieta (2013) también toma de referencia⁵:

Un segmento de mercado es un grupo de clientes con características homogéneas en cuanto a intereses, deseos, preferencias y usos de un producto o servicio, pero distintas respecto a otros segmentos (grupos de clientes) en el mismo mercado. Por ejemplo, el mercado del crédito financiero puede estar formado por un segmento de cliente con menor patrimonio que otro. Ambos comparten la necesidad de obtener créditos, pero sus intereses y decisiones de adquisición de créditos varían (Osterwalder y Pigneur, 2013; Kotler y Keller, 2006).

- a) **Innovadores:** son aquellos que buscan ansiosamente nuevos productos o servicios porque hacen de ellos su estilo de vida (les gusta estar al tanto de cualquier avance o innovación, fundamentalmente tecnológica). No todos los mercados tienen segmentos de innovadores, pero de todos modos se debe apuntar a ellos en las campañas de atracción. Un ejemplo de este tipo de clientes puedes encontrarlo en aquellos consumidores de Apple, por ejemplo, que ansiosamente esperan, compran anticipadamente y realizan largas colas para ser los primeros en adquirir cada nueva versión de iPhone.
- b) **Adoptadores tempranos (*early adopters*):** estos clientes también compran los productos o servicios en las etapas iniciales de su lanzamiento, pero sin basar su estilo de vida en los productos o servicios que adquieren, valoran sus prestaciones y beneficios y las relacionan con algún otro tema personal que les afecta. Estos grupos son importantes en un emprendimiento porque no recurren a referencias para tomar la decisión de compra, sino que se basan en sus propias visiones e intuiciones. Siguiendo el ejemplo anterior, aquí encontraríamos a aquellas personas que adquieren el iPhone cuando ya se encuentra en el mercado, porque ven en él algún beneficio por las prestaciones que ofrece el equipo para su entretenimiento o trabajo *online* (entre otras razones).
- c) **Mayoría temprana:** este segmento de clientes conforma una gran masa del mercado (aproximadamente un tercio) y comparte los intereses de los adoptadores tempranos, pero son muchos más prácticos en cuanto al uso que obtendrán del producto o servicio. Ellos esperan a ver cómo les va a los otros (que compraron antes) antes de tomar su decisión de compra, es decir, basan sus decisiones en las referencias. Este grupo de adoptadores es clave para obtener niveles importantes de beneficios y crecimientos para el emprendimiento. En el ejemplo, estos grupos evaluarían cómo les funcionan las prestaciones del iPhone a los innovadores y adoptadores tempranos antes de comprar y pueden inclusive inclinarse por otras marcas si demuestran las mismas o mejores prestaciones.

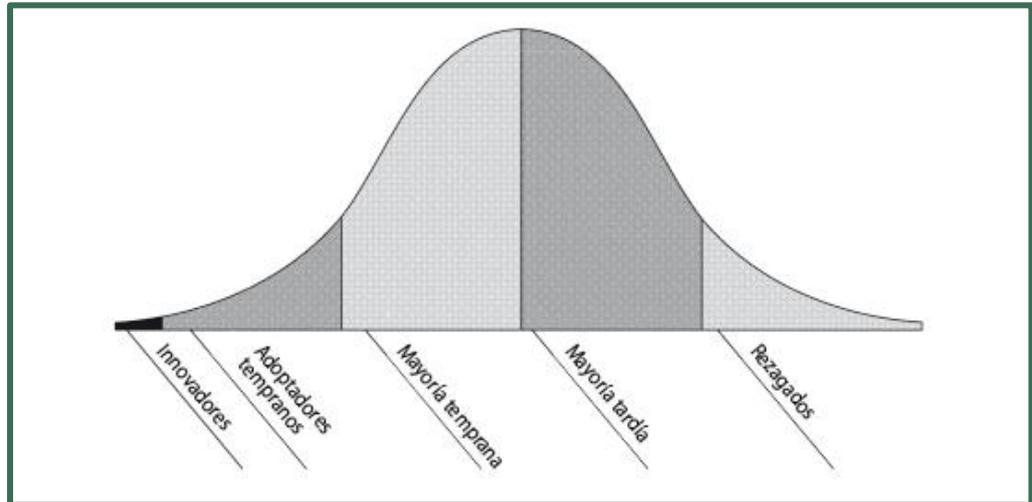
⁵ Tener en cuenta que esta clasificación se corresponde con la adopción de productos o servicios en la industria tecnológica, que no obstante es útil para analizar otros mercados de otras industrias. Por ello, te recomiendo la lectura de esta obra que, sin duda, podrá ser muy interesante para entender y acercarte al mercado de tu emprendimiento.

- d) **Mayoría tardía:** este grupo es similar a la mayoría temprana (conforma un tercio de los adoptadores), pero recién adquieren el producto o servicio una vez que se ha asentado y establecido efectivamente en el mercado. Necesitan mucho apoyo para tomar su decisión de compra y, por lo general, lo hacen a empresas grandes y establecidas. Este es un grupo a aprovechar cuando el producto o servicio está maduro y los beneficios empiezan a disminuir. En el ejemplo del iPhone, aquí encontramos a esas personas que prefieren no comprar las versiones betas y esperar a que todos los sistemas hayan sido probados y ajustados.
- e) **Rezagados:** son aquellos que no valoran los beneficios del producto o servicio bajo ningún aspecto, por razones personales o económicas y evitan el cambio. Por lo general, no conviene enfocarse en este tipo de clientes, ya que solo adquieren el producto o servicio cuando viene adicionado a otro de su interés. En el ejemplo, encontraríamos a esas personas que no son amantes de la tecnología celular, que la desconocen o a las que no les interesa bajo ningún aspecto sus avances o innovaciones.

El mayor problema de los emprendimientos ocurre cuando deben pasar de los segmentos de innovadores o adaptadores tempranos a los de mayoría temprana y tardía (aquí está el gran abismo que debe cruzarse, según Moore [2015]). Para enfrentar la situación y lograr la adopción efectiva del producto o servicio, es recomendable ir pasando paulatinamente de un segmento a otro, de modo que recién avanzaremos en el mercado una vez que el grupo anterior ha sido positivamente captado (cada segmento ayuda a conquistar al siguiente).

Por lo anterior, y dado que en la etapa de puesta en funcionamiento estamos redefiniendo el producto o servicio, es importante que logremos transmitir adecuadamente el valor otorgado (beneficios y utilidades), a la vez que garantizamos la mejor experiencia de prueba y compra por parte de los primeros clientes (innovadores o adaptadores tempranos). Estos configuran las primeras cuentas de referencia que hay que capturar, las cuales transmitirán sus experiencias de uso y funcionalidad al resto del mercado (producen la transmisión cultural en el mercado). La mayoría temprana, que adquiere el producto o servicio cuando comienzan a conocer los beneficios y utilidades (por las referencias, fundamentalmente, que se dan a través del boca en boca), son quienes construirán la credibilidad del producto o servicio y la reputación del emprendimiento. Así, darán el impulso necesario para que se produzca la adopción por parte del resto del mercado (mayoría tardía).

Figura 8: El ciclo vital de adopción de productos o servicios



Fuente: Moore, 2015, p. 23.

Generación de ingresos

Además de invertir en la etapa de validación y adaptar iterativamente nuestro producto o servicio al cliente, el siguiente paso para alcanzar el punto de equilibrio consiste en generar ingresos genuinos sustentablemente. A continuación, veremos cuáles son las principales estrategias.

Mantenerse dentro del *core competence*

Como se dijo anteriormente, con tal de obtener ingresos, es común explorar nuevas alternativas de recaudación. Sin embargo, no hay que perder de vista que enfocarnos solo en ellas nos aleja del objetivo del emprendimiento (por el cual hasta podríamos haber recibido financiamiento).



Por ello, un primer aspecto a tener en cuenta a la hora de generar ingresos genuinos y sustentables tiene que ver con no descuidar el negocio principal del emprendimiento (*core competence*).

Al respecto, Arrieta (2013) menciona que hay cuatro tipos o unidades de negocios que se pueden desarrollar para obtener ingresos dentro de un mismo emprendimiento:

- 1) unidad principal (*core competence*);
- 2) unidad eventual que permanece dentro del *core competence*;
- 3) unidad eventual fuera del *core competence*;
- 4) unidad eventual de muy corto plazo.

Es común que los emprendedores vayan probando o alternando entre los tres primeros tipos como modos de generar ingresos y puede ocurrir inclusive que se den cuenta que una unidad eventual, dentro del *core competence*, termine siendo más importante que la unidad principal, lo que reconfigura en parte o totalmente el negocio. Esto suele ocurrir y es totalmente normal. Sin embargo, hay que evitar (*matar*, término que usa Arrieta, 2013) cuanto antes esas unidades eventuales de corto plazo porque no tienen ninguna perspectiva de sostenimiento en el tiempo y hacen peligrar el futuro del emprendimiento. Las unidades eventuales fuera del *core competence* también deberían evitarse, ya que no nos aseguran que la ventaja que estamos aprovechando se mantenga sustentablemente en el tiempo (son negocios que no conocemos tanto, comparado con nuestro *core competence*). William Van Faasen, director de la empresa Blue Cross/Blue Shield, se refiere a esta cuestión y recomienda que “si no es parte del negocio central, no añade valor a la experiencia de los clientes, ni refuerza la línea principal, hay que salirse de ahí” (citado en Kotler y Keller, 2006, p. 50). Este es un aprendizaje que William obtuviera luego de que su empresa perdiera 100 millones de dólares en 1995 por dedicarse a actividades que consumían inútilmente sus recursos y no estaban en línea con el negocio del *core competence*.

Elegir adecuadamente el mercado

La identificación y conocimiento preciso del mercado, es decir, de nuestros clientes, tiene un impacto lógico sobre los ingresos que vamos a generar. Mientras más conocimiento se tenga de este, mayores son las posibilidades de adaptación a él en cuanto al valor ofrecido. Puede ocurrir que, en el proceso de validación, decidamos que el grupo con el comenzamos no es realmente nuestro cliente, pero habernos enfocado en él es lo que finalmente nos permite darnos cuenta. Entre los factores que deben tenerse en cuenta para conocer el mercado se encuentran: el tamaño, la velocidad de crecimiento, el grado de competitividad (análisis de la competencia) y el nivel de fragmentación (presencia de **nichos de mercado**).

Blue Cross/Blue Shield es una marca internacional que ofrece cobertura médica con planes integrales de salud (Blue Cross Blue Shield Association, 2016, <http://goo.gl/bwQlUj>).

En aquel sentido, algunas pistas que nos guían en el propósito de conocer al mercado son las siguientes (Blank y Dorf, 2013⁶):

Un nicho de mercado es una fracción dentro de un segmento de mercado (un subsegmento). Es decir que se trata de un grupo de clientes más delimitado, el cual presenta necesidades muy específicas o especializadas y está dispuesto a pagar un precio especial a aquella organización que mejor lo satisfaga (entre otras características). Los fabricantes de automóviles, por ejemplo, son un nicho específico para las empresas que fabrican autopartes (Osterwalder y Pigneur, 2013; Kotler y Keller, 2006).

- **Mercados existentes:** el emprendimiento, ¿traccionará clientes para que se cambien y dejen la competencia? ¿Cómo lo hará?
- **Mercados nuevos:** ¿hay compañías similares? ¿Ha crecido la competencia tanto como se estimaba?
- **Mercado potencial:** identificar quiénes van a comprar los productos o servicios.
- **Mercado atendible:** aplicar un filtro demográfico al mercado potencial con variables socioeconómicas y geográficas.
- **Mercado factible:** aplicar un filtro al mercado atendible, identificar comportamiento de los consumidores, su cultura, valores y estilo de vida y separar a los potenciales consumidores por categorías.
- **Mercado objetivo:** aplicar un filtro al mercado factible según el ciclo de vida del producto, debiendo pasarse a aquellos consumidores que realmente puedan comprar el producto en el período relevante.
- **Porcentaje de mercado que se puede alcanzar:** definir el porcentaje del mercado objetivo que el emprendimiento podrá satisfacer, el cual determinará la participación que este tendrá en el mercado.
- **Investigación para estimar mercado:** reportes industriales, informes de investigación de mercado, noticias (prensa) de la competencia, diálogo con inversores y clientes.

Explorar nuevos mercados

En el título anterior, mencionamos que se debe identificar si el mercado al que se apunta es uno existente, o bien, uno nuevo. ¿Cuál es el criterio para decidir esto? Si bien depende de cada negocio en particular, hay que tener en cuenta que cuando la competencia es muy alta, conviene explorar nuevos mercados para garantizar la supervivencia del emprendimiento y un crecimiento sostenido en el largo plazo, lo cual repercutirá directamente en la generación de ingresos.

Al respecto, una estrategia interesante para aplicar es la del *océano azul*, desarrollada por Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) y la que Ariel Arrieta

⁶ Estas preguntas pueden ser exploradas en profundidad con la herramienta *desarrollo de clientes*, desarrollada por Steve Blank y Bod Dorf (2013), a la cual nos hemos referido en el apartado 1 y es muy útil para quienes estén con un emprendimiento en mente.

(2013) se refiere en *Aprender a emprender*. Veamos, a continuación, los principios básicos de la estrategia:

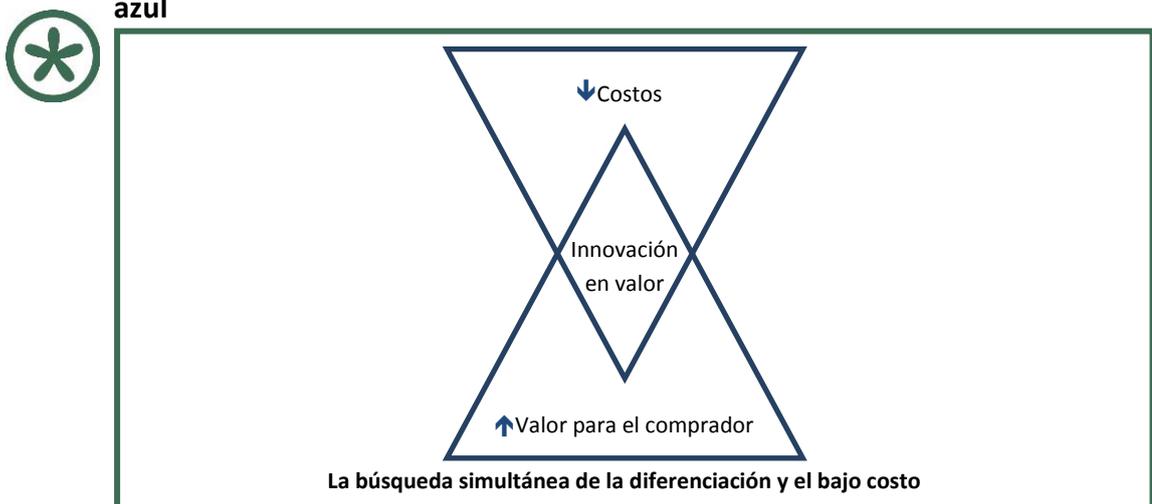
- El universo competitivo puede ser comprendido como océanos rojos y océanos azules. “Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que *no* existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado” (Kim y Mauborgne, 2005, p. 5).
- Los océanos rojos indican que la competencia es muy alta para mantener o captar un porcentaje del mercado. Es un espacio saturado, donde las perspectivas de rentabilidad y crecimiento son muy bajas. El color rojo, justamente, hace referencia a la posibilidad de *muerte* que se produce en ese espacio.
- Los océanos azules son espacios de mercado aún no aprovechados, donde el crecimiento es posible y altamente rentable. La idea de competencia se pierde porque aún no hay reglas de juego definidas. Estos surgen gracias a los océanos rojos, cuando se amplían las fronteras de una industria.
- La **innovación en valor** es lo que favorece la creación de océanos azules. Consiste en quitar toda la importancia a la competencia y dar un salto cualitativo en el valor entregado al cliente. Además, a diferencia de una estrategia basada en el competidor (donde innovar es sinónimo de costos más altos), esta se enfoca en la diferenciación a un bajo costo (lo cual se logra eliminando componentes o servicios menos valiosos para el cliente).
- Para alcanzar la diferenciación a un bajo costo, es útil recurrir al **esquema de cuatro acciones** que desafían la lógica estratégica y el modelo de negocios de una industria determinada:
 - 1) **Eliminar** aquellas variables competitivas que la industria da por sentadas (que hayan perdido su valor o puedan hacerlo).
 - 2) **Reducir** aquellas variables competitivas que puedan estar por debajo de la norma de la industria (que se hayan adicionado por competir y que exageran la dimensión de los productos o servicios, que elevan costos sin adicionar valor al cliente).
 - 3) **Incrementar** aquellas variables competitivas que puedan estar por encima de la norma de la industria (que satisfacen al cliente por no obligarlo a realizar sacrificios innecesarios).

- 4) **Crear** aquellas variables competitivas que la industria nunca ha ofrecido (que son fuentes de nuevo valor para el cliente, representan una nueva demanda y estrategia de precios).

El objetivo de la estrategia de océanos azules es crucial para emprendimientos nuevos. En este sentido, se los debe buscar en forma temprana para poder instalarse en ellos y sacar ventaja del posicionamiento durante el período de auge (nos podemos retirar cuando la competencia aumenta y buscar nuevos océanos azules)⁷.

Un ejemplo exitoso de esta estrategia implementada se observa en el caso de la empresa Cirque du Soleil. La industria del circo, en su formato tradicional, representa un océano rojo, poco atractivo, deteriorado y con potencial de crecimiento muy limitado. Los actores estrellas tenían un poder de negociación muy alto, al igual que los clientes, quienes descartaban este tipo de entretenimiento muy rápidamente por otras opciones de entretenimiento: eventos deportivos y hasta videojuegos en el hogar. Por ende, esta industria se caracterizaba por perder constantemente a su público y con este sus ingresos. Ante esa situación, Cirque du Soleil exploró y aprovechó un océano azul, caracterizado por un grupo de clientes (segmento) muy distinto al tradicional: adultos y clientes corporativos dispuestos a pagar un precio mayor por una experiencia de entretenimiento sin precedentes. Así, Cirque du Soleil creó un nuevo espacio en el mercado del entretenimiento y generó un crecimiento sólido y sustentable en donde los ingresos escalaron en muy poco tiempo (Kim y Mauborgne, 2005).

Figura 9: Innovación en valor, la piedra angular de la estrategia del océano azul



⁷ Una lectura a la obra de Kim y Mauborgne (2005) te brindará muchas ideas, metodologías y procesos que podrás aplicar para descubrir y aprovechar nuevos segmentos de mercado, océanos azules, para tu emprendimiento.

Aprovechar la economía de larga cola (*long tail*)

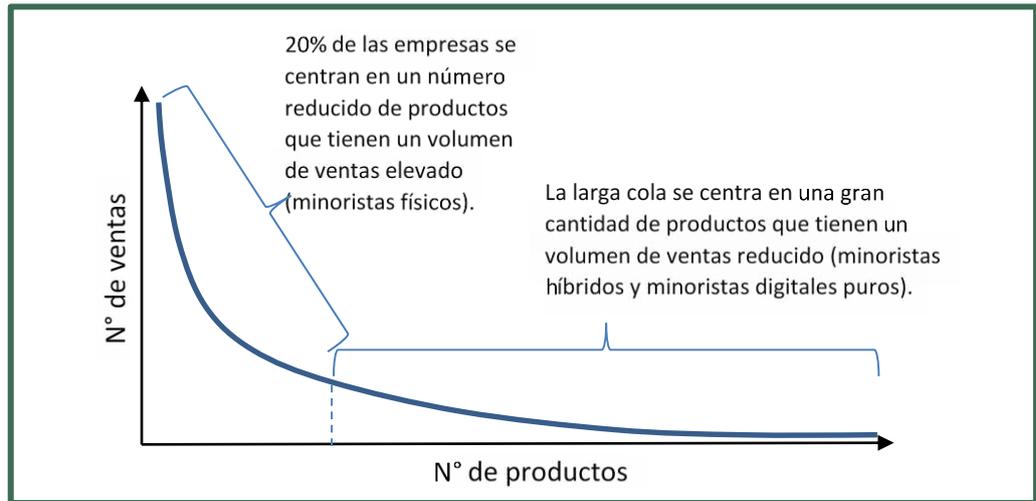
Otra forma posible de generar ingresos consiste en enfocarse en la venta de la **larga cola**⁸: muchos productos especializados o específicos, los cuales apuntan a determinados nichos de mercado que, por sí solos, no producen un margen importante de ganancia (porque un producto muy específico lo adquieren muy pocas personas). La ventaja está en que la sumatoria de la amplia gama de estos productos hace que se abarquen mayor cantidad de nichos y, consecuentemente, más ingresos.

La forma tradicional de venta (y no está mal que nuestro emprendimiento siga en esta lógica) consiste en vender pocos productos muy populares (por ejemplo, los libros *best sellers*) a un precio alto, lo cual nos garantiza llegar a un público mayor y obtener altos márgenes de ganancias. Hoy en día, el auge de internet permite que no nos veamos obligados a vender solo este tipo de productos y servicios más populares (concentrando todo nuestro negocio al éxito de esos pocos productos o servicios), sino el poder apuntar también a aquellos nichos que, consideramos, aprecian una propuesta de valor muy particular. En consecuencia, la nueva economía que impera gracias al avance tecnológico, de larga cola, brinda la posibilidad de obtener ingresos equivalentes a las industrias tradicionales e incluso superarlos.

Un ejemplo de los negocios tradicionales se da en los llamados *minoristas físicos*, aquellos que venden productos físicos fuera de la web, como es el caso de las librerías, que generan muchos ingresos con la venta de los títulos de mayor tirada. Entre los ejemplos de larga cola, encontramos a aquellas empresas *minoristas híbridas* y *minoristas digitales puras*: las primeras son aquellas que venden variados productos físicos a través de la web, es el caso de la empresa Amazon o eBay, mientras que las segundas venden una gama de productos exclusivamente virtuales, como iTunes (Anderson, 2007).

⁸ La obra de Chris Anderson (2007), *La economía long tail*, brinda muchos ejemplos y estrategias que pueden aplicarse para comprender y aprovechar esta nueva tendencia, por lo que te recomiendo su lectura si estás emprendiendo.

Figura 10: La economía de la larga cola



Fuente: adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011, pp-68-69; y Anderson, 2007, p. 123.

Conectarse culturalmente con la sociedad y generar tendencia social (demanda)

“Un emprendimiento puede ser conceptualmente una maravilla, pero su éxito depende en gran medida del contexto, el momento histórico y la sociedad en la cual se intenta llevar a cabo” (Arrieta, 2013, p. 86). Así, todo emprendimiento que desee establecerse en su medio, sobrevivir y generar ingresos genuinos y sustentables, debe generar la demanda necesaria de sus productos o servicios a través de una fuerte conexión cultural con la sociedad y el sostenimiento en una tendencia a la que todos quisieran subirse. Para ello, los emprendedores deben tener en claro que es muy importante la formulación y transmisión correcta de su **visión organizacional**. Es más importante, inclusive, que la formulación de su **misión organizacional** (luego veremos por qué).

En esta época, internet no solo cambia los patrones de consumo y las posibilidades de venta, sino que también influye sobre la imagen y la comunicación que generamos con los clientes. Antes, las campañas de *marketing* publicitarias eran unilaterales (iban de la empresa al cliente y no era común una vía en sentido inverso), pero hoy asistimos a un proceso de transmisión mucho más abierto, directo y complejo (piensa, por ejemplo, en las nuevas posibilidades que otorgan los blogs, Facebook o canales de YouTube para conectar a las empresas y sus públicos). De esta manera, un emprendimiento ya no puede reducirse a transmitir lo que quiere que sus públicos internalicen y repitan, sino que debe asumir un rol de liderazgo para influir positivamente en todas las partes que la integran: sus pares y colaboradores, sus clientes y los *fans*. Para ello, es importante el nivel de participación que se les otorgue a estos últimos desde el momento en que

La visión organizacional es un entendimiento conjunto (compartido por todos los integrantes de la organización) sobre lo que se quiere llegar a ser en el futuro. Es una proyección futura de cómo ve la sociedad y cómo logrará ser competitiva en ese contexto (es variable en el tiempo) (Kotler y Keller, 2006). Ejemplo: “Ser la compañía científica más rentable y respetada del mundo” (Dow Chemical, 2016, <http://goo.gl/aTmjTx>).

La misión organizacional, por su parte, es la razón de ser de la existencia de una organización. Define para lo que fue creada (su principal propósito o actividad) y es invariable en el tiempo (Kotler y Keller, 2006). Ejemplo: “Refrescar al mundo. Inspirar momentos de optimismo y felicidad. Crear valor y dejar una huella positiva” (Coca-Cola, 2016, <http://goo.gl/3amYGK>).

empezamos a construir nuestros productos o servicios en torno a nuestra visión organizacional. No solo obtendremos *feedback*, importante para validar el negocio, sino que estaremos generando una verdadera conexión cultural con la sociedad (en torno a nuestra visión organizacional) que nos permitirá ser parte y vincularnos positivamente con ella⁹.

Asimismo, un emprendimiento también debe estar atento a descubrir cuál es la tendencia social vigente en un determinado momento y contexto, para lograr plegarse a ella y promoverla para que siga creciendo. Esto no solo produce beneficios propios al emprendimiento, sino que alienta a toda la industria a adecuarse a los cambios. En este punto, estamos hablando de generar un cambio cultural en la sociedad (producto de las nuevas tendencias) pero, para ello, primero debemos alentar el cambio cultural hacia dentro de la organización. Un emprendimiento que recién inicia debe poder plasmar su cultura interna desde el momento cero para lograr la transformación y plasmar la visión organizacional de sus fundadores primero hacia dentro y luego hacia afuera (alineamiento doble en torno a una idea transformadora). De ahí que, para generar ingresos genuinos y sustentables, es necesario que:

Las empresas [sean] capaces de comprender y convencer. Comprender las transformaciones que se insinúan para aprovechar las oportunidades que brinda. Convencer para conquistar a los clientes y ganar su apoyo y el del público en general, y atraer también al talento comprometido con nuestra causa. De esta manera nos posicionaremos con fuerza en el mercado. (Arrieta, 2013, p. 88).

Ahora bien, para lograr esa conexión cultural e insertarse en una tendencia social transformadora, como ya habrás inferido, los emprendedores deben lograr que su visión organizacional esté vinculada a un cambio social (fenómeno que la supera) y a una competitividad organizacional en ese futuro de cambio (fenómeno que espera controlar). Algunos *tips* a tener en cuenta para redactar y lograr el posicionamiento de su visión organizacional (los cuales surgen de la experiencia propia):

- Debe contemplar una descripción del futuro de tal modo que sea exigente, pero alcanzable.

⁹ Arrieta (2013) cita a Seth Godin como promotor de la idea *conexión cultural*. Si bien, su libro *Tribus* ha sido uno de los *best sellers* más importante sobre esta cuestión, te recomiendo visitar su sitio web (<http://www.sethgodin.com>), en donde podrás encontrar el listado de todos sus libros, artículos y recursos gratis en torno a la revolución posindustrial en el *Marketing*, cómo las ideas se esparcen y cómo alentar el cambio sociocultural.

- Debe ser una fuente de inspiración para los miembros de la organización y para externos vinculados a ella (clientes, socios, etc.), que promueva: desafío y motivación, sentido de organización, convencimiento y sentimiento de vivir la organización (*ponerse la camiseta*).
- Debe lograr un compromiso genuino por parte de los miembros de la organización para que luego pueda ser defendida y difundida externamente.
- La redacción debe ser breve, con un lenguaje claro y simple (no debe dar lugar a confusiones y debe ser rápidamente comprendida). Debe demostrar, implícitamente, cuál es el panorama futuro que espera, para lo cual debe incluir los siguientes elementos:
 - a) un objetivo futuro (lo que se aspira a ser);
 - b) la industria en la que competirá;
 - c) las ventajas competitivas que diferenciarán a la organización y favorecerán el logro de su objetivo futuro.

Veamos en el siguiente ejemplo de visión organizacional, cómo una redacción simple puede incluir todos los elementos: “Ser la empresa emblema y orgullo de la República Argentina, reconocida por su gestión pública eficiente y transparente” (Aerolíneas Argentinas, 2016, <http://goo.gl/WzHA4I>). En este caso, “Ser la empresa emblema y orgullo de la República Argentina” hace referencia al objetivo futuro. Por la naturaleza y reconocimiento de la empresa, la industria en la que competirá en el futuro proyectado seguirá siendo la de servicios aéreos. Y, “por su gestión pública eficiente y transparente” refiere a las ventajas competitivas que destacarán a Aerolíneas Argentinas y permitirán que sea reconocida en la industria.

Los emprendedores, entonces, deben hacer pública su visión, compartirla con sus colaboradores al interior del proyecto para redefinirla, si fuera necesario, para conseguir su adhesión y luego llegar al público externo. La visión definirá la hoja de ruta del emprendimiento, razón por la cual es lo primero que se define. Nos va a guiar en la transformación interna y externa que buscamos. La misión, por su parte y como adelantamos al inicio del apartado, es la última que suele definirse. Esto sucede en virtud de que la razón de ser o actividad principal están en proceso de definición y aún no tenemos claro a qué nos dedicaremos. Recién cuando validamos el negocio, podemos afirmar cuál será nuestra misión. La visión, en cambio, funciona como estrategia inicial que nos va guiando en el proceso de definición.

Adaptarse al cambio de reglas y paradigmas (industria)

El último aspecto al que nos referiremos, en cuanto a estrategia para aumentar y sostener los ingresos, es la detección y pronta adaptación a los cambios de reglas y paradigmas que se producen en la industria en la que operamos (Arrieta, 2013).

Aquello es la sociedad evoluciona constantemente y, en dicha evolución, se produce una crisis de las reglas y paradigmas anteriormente establecidos en la industria (piensa, por ejemplo, en cómo internet puso en jaque la forma tradicional de ver películas por medio de los estrenos en cines y el alquiler de VHS y DVD en los videoclubes). Ante ese escenario, los emprendimientos deben estar atentos a cualquier indicio de posible cambio, anticiparse y adaptarse por medio de la innovación para poder sobrevivir y sostener sus ingresos en el mediano y largo plazo. No hacerlo y empeñarse en mantener el *statu quo* implica poner en riesgo todo el negocio (tal como sucedió con muchas empresas que no pudieron adaptarse al nuevo consumo de películas por internet o *Pay per View*, por ejemplo).



Clave para el autodesarrollo: ¿cuáles son los desafíos y problemas de la puesta en marcha que pueden resolverse al alcanzar el punto de equilibrio? ¿Cuál crees que es el principal desafío o problema que afecta o podría afectar a la sustentabilidad financiera de tu potencial proyecto emprendedor (ya sea propio o en el que te encuentres vinculado en tu ámbito laboral)? ¿Con cuál de las estrategias vistas podrías encarar o resolver dicho desafío o problema?

Alcanzar la eficacia y la austeridad

En este nuevo apartado, veremos algunas recomendaciones que pueden guiar a los emprendedores en la etapa de puesta en marcha para gestionar a las personas y al trabajo operativo.

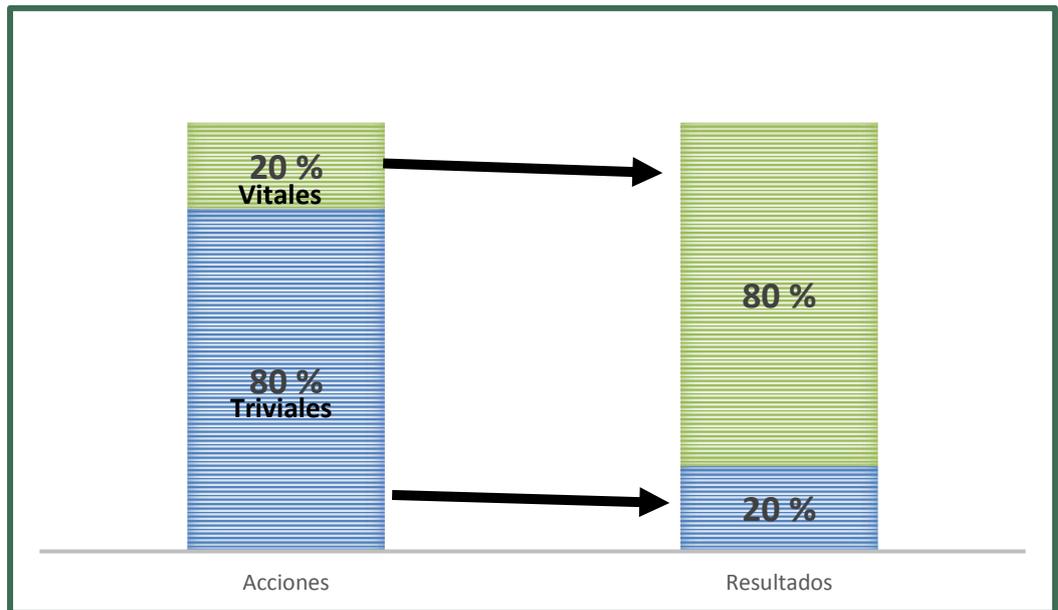
En la segunda etapa del proceso emprendedor, es muy importante actuar cuanto antes, aun cuando las cosas no se hagan a la perfección. Importa más la eficacia que la eficiencia, sencillamente porque debemos tomar decisiones y aún no hay procedimientos, políticas o reglas muy claras que nos indiquen cómo repetir las tareas (todo se hace desde cero) Estamos experimentando y está bien cometer errores en el camino, por lo que la clave estará en que las cosas funcionen, a la vez que vamos capitalizando en aprendizajes los errores cometidos.

Además de eficaces, debemos ser austeros, en el sentido de hacer las cosas simples o sencillas y dedicarnos solo a aquello que apunte al valor entregado al cliente (todas las demás cosas, superfluas en esta etapa, debemos eliminarlas).

En el camino de la eficacia y la austeridad, “todo está por hacerse, todo parece importante y mucho nos resulta urgente” (Arrieta, 2013, p. 98), pero hay que tener en cuenta que “no se puede hacer todo, la lista de tareas siempre es más extensa de lo que debería y los recursos limitados” (Arrieta, 2013, p. 98). Por lo tanto, un buen criterio para tener en cuenta en un emprendimiento, en la priorización de tareas es el *principio o ley 20-80 de Pareto* que Arrieta (2013) menciona: si solo un 20 % de las acciones son vitales porque producen un 80 % de los resultados esperados (el 80 % restante son acciones triviales y producen solo el 20 % de los resultados), entonces debemos concentrarnos en determinar cuál es ese 20 % de acciones vitales que nos hará más efectivos con el tiempo y los recursos.

Esto ayuda, fundamentalmente, a valorar lo realizado aun cuando no cumplimos con todo lo planeado y a medir el impacto de cada acción realizada. También se puede aplicar el principio de Pareto para concentrar todos los esfuerzos en torno a los productos o servicios que nos producen más ingresos, los clientes que nos resultan más rentables y los colaboradores que realizan la mayoría del trabajo y así evitar el despilfarro de tiempo y recursos operativos.

Figura 11: Principio o ley 20-80 de Pareto



Fuente: adaptado de Tremayne, 2015, recuperado de <http://goo.gl/MhgTfZ>

En las siguientes páginas, veremos cómo puede lograrse la eficacia y la austeridad en la etapa de puesta en marcha de un emprendimiento a través de: un liderazgo centralizado en manos de los fundadores, un equipo inicial con actitud, compromiso y ética en lo que hace, un delicado equilibrio entre la vida personal y el emprendimiento y la capitalización de los errores en conocimiento organizacional que sirva para las etapas posteriores.

Liderazgo centralizado

En esta etapa, es normal que la mayoría de las tareas y decisiones solo puedan ser resueltas por los fundadores (porque son quienes tienen mayor claridad sobre la visión y propósito del emprendimiento).



Por ello, se habla de una “dictadura benevolente” (Arrieta, 2013, p. 91) en la que el fundador toma la mayoría de las decisiones, controla absolutamente todas las operaciones y recibe consultas constantes de sus colaboradores sobre cómo hacer las cosas. No

obstante, el buen trato y la delegación de tareas hacia sus colaboradores también deben estar presentes.

Lo más sano es que la dictadura benevolente continúe hasta que las prácticas y procedimientos logren ser estandarizados. No obstante, que hablemos de una dictadura benevolente no implica que se cometan excesos de dirección. La puesta en marcha del emprendimiento es una etapa muy delicada porque aún estamos experimentando y las tensiones están a flor de piel. Por lo tanto, cualquier trato inadecuado hacia los colaboradores puede significar la salida del emprendimiento de talentos muy importantes.

Entonces, la actitud de los fundadores debe ser de mucha tolerancia hacia los errores cometidos (para aprender de ellos) y de una predisposición constante a la escucha y recepción abierta de opiniones (aun cuando, por la presión del tiempo y la urgencia, no podamos considerar a todas). Además, los emprendedores deben ser lo suficientemente flexibles en cuanto al control de las operaciones se refiere. Es importante que este control esté para verificar la correcta implementación de tareas y consecuente estandarización, pero se deben buscar sistemas simples y adaptables para que los colaboradores no pierdan tiempo aprendiendo y completando herramientas muy complejas.

A partir de lo anterior, el interrogante que se plantea en este punto es: ¿qué ocurre con la delegación de tareas? Pues bien, es mínima porque los procesos aún no están completamente claros y las tareas no se han especializado o adquirido su nivel de repetición necesaria. Esta concentración de la decisión y la acción puede producir dos situaciones indeseadas:

- los fundadores exceden sus capacidades y se estresan;
- los colaboradores sienten que no se confía en ellos lo suficiente.

Por tanto, es importante que los fundadores tengan un diálogo abierto con sus colaboradores y que expliquen que muchas tareas no se delegan porque aún están aprendiendo y el control de su implementación se hace difícil (aún no tienen un estándar sobre lo que está bien hecho y lo que no). No obstante, es recomendable que sí se deleguen aquellas tareas que sobrecargan a los fundadores y que sean factibles de controlarse, para lo cual se deberá transmitir las ideas principales (el cómo se llegaron a ellas) a los colaboradores que se harán cargo de ellas, a la vez que se les demuestra que tendrán los recursos y apoyos necesarios para llevarlas a cabo.

Para que la delegación de tareas fluya adecuadamente, los fundadores deben estar abiertos a reconocer sus fortalezas y debilidades para determinar qué

pueden hacer y qué no, además de entrenar su confianza hacia los demás. Pero se debe tener muy presente que delegar tareas:

No implica largar el control y olvidarse. Se delega dándole poder al otro, capacitándolo. Luego nos queda la tarea de ejercer un control sutil, que no inmovilice al empleado, y corregirlo de una forma efectiva pero que no lo inhabilite. (Arrieta, 2013, p. 93).

Actitud, compromiso y ética en el equipo inicial

Como ya habrás advertido, si bien los fundadores mantienen una centralización de todas las operaciones, eso no obsta que deban contar con un equipo que los acompañe y vayan adquiriendo cada vez más protagonismo.



Sin equipo inicial, no se puede hablar de un emprendimiento que se pone en marcha eficazmente. Este equipo está formado primero por los fundadores y socios y luego por los colaboradores (el talento humano). En la conformación de este debe considerarse: la presencia y responsabilidad final, la complementariedad entre los socios, el perfil del equipo deseado de colaboradores, el resguardo de las relaciones con un marco legal, la actitud y el comportamiento ético, el ambiente familiar de trabajo y el desarrollo y rendimiento.

Veamos, a continuación, qué rol cumplen cada una de las partes en el equipo inicial, teniendo en cuenta el encuadre que realizan Arrieta (2013) y Freire (2014) sobre los aspectos mencionados precedentemente.

La presencia y responsabilidad de los fundadores

Los **fundadores deben estar presentes en cada situación** del día a día en el emprendimiento. Son los principales poseedores del conocimiento sobre el proyecto, por lo que deben estar siempre a disposición como primeros trabajadores en el emprendimiento para que las cosas se hagan y puedan dirigir y corregir cuando sea necesario (asumiendo, inclusive, todos los roles que no estén definidos). Además, su presencia es muy importante para recibir

feedback de su equipo y estar en contacto con ellos. Solo así podrán estar al tanto de lo que ocurre dentro y fuera de su emprendimiento.

La presencia de los fundadores también implica hacer frente a las infinitas crisis que se producen en esta etapa, consecuencia normal de no contar con un sistema de procesos y procedimientos establecido. La habilidad para enfrentar estos obstáculos se irá desarrollando con el crecimiento del emprendimiento, pero importa mucho la actitud con la que se los enfrenta, porque hace a toda la supervivencia del emprendimiento. De ahí que el emprendedor e inversor Marco Giberti (citado en Arrieta, 2013) reconozca dos tipos de emprendedores: el que asume un rol de víctima (culpa a otros y busca excusas) y aquel otro que busca soluciones proactivamente (reinventa el plan de negocio cada vez que sea necesario).

En otras palabras, y siguiendo el razonamiento que aplica Andy Freire (2014) en el capítulo 6 de su libro *¡Libre! El camino emprendedor como filosofía de vida*, los fundadores deben ser siempre, ante cualquier situación que ocurre con sus emprendimientos, **protagonistas y no víctimas del contexto**, deben de actuar proactivamente cada vez que se les requiera. Pero este protagonismo implica que son ellos los responsables últimos por todo lo que ocurre en el emprendimiento. De ahí que debemos comprender cómo el entorno, tanto interno como externo al emprendimiento, condiciona nuestras acciones, pero que se puede elegir cómo actuar. El cómo lo hagamos impactará en todas las personas que están involucradas. Por ello, es necesaria la solidaridad y la empatía con las destrezas que los fundadores tienen que desarrollar, que también está relacionado con la actitud de buen trato a la que nos referimos en el apartado anterior. Si, por el contrario, los fundadores asumieran un rol de víctimas en su emprendimiento (en el sentido de *atropellados* por las cosas que suceden), la resignación, el enojo y el resentimiento los dejarían sin equipo.

Complementariedad entre los socios

Por otro lado, el tipo de relación que tienen los fundadores y otros socios se verá reflejado luego en las relaciones entre los colaboradores. Por eso, cuando el o los fundadores deciden la incorporación de otros socios (por ejemplo, de socios capitalistas), deben garantizar que exista la **adhesión suficiente** entre sí, que todos tiren para el mismo lado. Si esto se quebrara, el conflicto y la potencial dilución no tardarían en hacerse presentes. Además, y dada la presión que impone el emprendimiento en la etapa de puesta en marcha, los fundadores y otros socios deben brindarse **apoyo mutuo y complementariedad**, para lograr así que el bajón anímico de alguno no contagie a todo el emprendimiento.

El perfil del equipo deseado de colaboradores

En cuanto al equipo de colaboradores, debemos pensar anticipadamente en el **perfil deseado** que esperamos incorporar. Si bien es probable que al principio no contemos con personas que tengan toda la experiencia necesaria, resulta preciso que sí contemos con aquellas que tengan toda la actitud y confianza hacia el proyecto. Esa debe ser nuestra guía a la hora de decidir quién se suma a nosotros en esta etapa y quién no. De este modo, estas son algunas de las sugerencias a la hora de buscar e incorporar nuevos colaboradores al equipo:

- Conocimientos, experiencias y competencias (habilidades) que suplan las falencias de los fundadores y socios, acordes al crecimiento esperado del emprendimiento.
- Diferencias generacionales para garantizar mayor diversidad de ideas y la representación de los distintos segmentos de mercado dentro del emprendimiento.
- Interés real por el proyecto y las posibilidades de crecimiento, más allá del salario.
- Participación activa de los fundadores y socios en las primeras entrevistas y diversidad de personas evaluadoras para obtener más de un criterio.
- Nivel de *expertise* principiante (*junior*) y de mandos medios (semisenior) para poder formarlos y adaptarlos a la cultura del emprendimiento.
- Establecer paulatinamente las reglas de nuevas incorporaciones y de promoción para que todos los colaboradores sientan igualdad de oportunidades, como así también la profesionalización del área de Recursos Humanos para promover el desarrollo de los colaboradores.

Resguardo de las relaciones con un marco legal

Para que el equipo se sienta resguardado, y como aspecto clave a la hora de resolver conflictos, también debe clarificarse el marco legal de emprendimiento: **constitución societaria legal y registros-obligaciones al día**. Al respecto, debemos interiorizarnos con los tipos societarios vigentes en el país y decidir cuál nos conviene según nivel de responsabilidad patrimonial que irán a asumir los socios ante el emprendimiento, el tipo de aportes que se espera recibir y los requisitos exigidos. Además, la firma de contratos societarios y laborales, el registro de marcas y patentes, la obtención de

dominios de internet, las habilitaciones y las altas legales e impositivas son aspectos que no deben descuidarse para una puesta en funcionamiento y desarrollo normal de los equipos dentro del emprendimiento.

La actitud y el comportamiento ético

Como se dijo, la actitud en los colaboradores **es clave** en la puesta en marcha. Toda oferta monetaria que se haga no es del todo segura, puesto que depende del nivel de ingresos que se va generando. Por ello es que debemos apuntar a personas que crean en los fundadores y el proyecto y que estén dispuestas a aceptar compensaciones variables (al menos el primer tiempo). Los fundadores, por tanto, deberán tener la capacidad para generar entusiasmo y confianza hacia el proyecto y así atraer a las personas con la actitud necesaria para acompañarlos en la implantación de las primeras bases. Esta actitud a la que nos referimos, normalmente, debe traducirse en un **alto compromiso, predisposición y paciencia** para aprender, esperar y potenciar el crecimiento del emprendimiento.

Pero además de la actitud para el trabajo, el comportamiento ético también debe ser buscado y valorado. Es común que en esta etapa se presenten oportunidades de negocios que nos hagan dudar ante la necesidad de ingresos, pero hay que mantener una conducta ética desde el primer momento, porque si no tendrá repercusiones en todo el equipo. Por tanto, no basta con elaborar un código de ética, realizar capacitaciones y dialogar, sino que debemos demostrar con acciones que avalamos y promovemos la ética. Así, con el ejemplo, podremos alimentar una cultura ética que se irá transmitiendo con cada nuevo trabajador que ingrese al emprendimiento.

El ambiente *familiar* de trabajo

“Como estamos en una etapa donde el voluntarismo es clave, los lazos deben ser estrechos. Los empleados tienen que sentir que son parte de la empresa y que juntos forman una especie de familia” (Arrieta, 2013, p. 103). Esto implica que cada colaborador con el que contamos en esta etapa debe sentir que también está sentando las bases fundacionales del emprendimiento y que, por lo tanto, se lo quiere y valora como si fuera parte de un solo equipo.

Además, hay que considerar que se comparten muchas horas y esfuerzo de trabajo (más de la cuenta inclusive) para poner de pie al emprendimiento. Esto requiere que el clima de trabajo deba apuntar a la eficacia, pero haciendo sentir cómodos y motivados a todos. De ahí que debemos promover un **entorno de trabajo agradable**, en el que la calidad humana de cada miembro del equipo será crucial para garantizarlo.

Desarrollo y rendimiento

Por último, un aspecto clave del equipo inicial que hace a la eficacia tiene que ver con la **capacitación y entrenamiento** que se brinda a los colaboradores. Implica una inversión en dinero y tiempo, pero es necesario para que consigamos los resultados esperados. La clave está en no introducir muy prematuramente a un colaborador en un puesto de trabajo (ya que la calidad de los resultados será baja), ni tampoco demorar mucho en las capacitaciones (porque los colaboradores se aburren y se van).

Y una vez que los colaboradores se sienten capacitados y preparados, es importante que estén un tiempo prudencial ejerciendo sus tareas con el fin de alcanzar el mejor rendimiento. En este punto, no debemos descuidar un **análisis cuidadoso de las expectativas de crecimiento** que ellos manifiestan, con el objeto de ofrecer nuevas alternativas de crecimiento y motivación en el futuro.

Equilibrio entre vida emprendedora y vida personal

En el apartado anterior, analizábamos la diferencia entre motivos y motivaciones para emprender. Uno de los motivos más comunes (no motivación) es la necesidad de manejar los tiempos personales, no tener jefes y asegurar cierta independencia de horarios y decisiones, todo esto como producto del cansancio de las dinámicas laborales actuales. No obstante, pensar que esto podrá lograrse con emprender es una falacia.

En aquel sentido, Fernando Trías de Bes (2007) y Ariel Arrieta (2013) coinciden en que la vida emprendedora, principalmente en la etapa de puesta en marcha, es altamente demandante. Requiere una dedicación de 24 horas por día, los 365 días del año, lo cual es comprensible considerando la dedicación que, como vimos previamente, los fundadores deben dedicar para alcanzar la eficacia. Implica más libertad, es verdad, en el sentido de que los resultados de nuestro trabajo están en nuestras propias manos, pero a la vez tendremos menos tiempo y vacaciones que nunca.

Se produce, por tanto, una descompensación importante entre la vida emprendedora y la vida personal. El emprendedor disfruta mucho de lo que hace (de ahí su motivación), pero a la vez le exige un gran esfuerzo. Muchas veces cree, por ejemplo, que al día le faltan horas para trabajar. Así, una persona que trabaja en relación de dependencia, por lo general, cumple su horario de trabajo y aprovecha las horas restantes para ir al gimnasio, disfrutar de salidas, etcétera y los fines de semana, sin dudas, son espacios para desconectarse totalmente de sus rutinas. Un emprendedor, en cambio, llega a su casa y sigue pensando en las decisiones y problemas que debe resolver, los

fin de semana son especialmente aprovechados para hacer todas esas cosas pendientes que, por la urgencia diaria, no puede hacer durante la semana. Esto conlleva, lógicamente, a que el emprendedor lleve todas las satisfacciones, dudas y problemas del emprendimiento a su propio hogar. Con ello, el emprendimiento afecta las relaciones con la pareja, la familia y los amigos, quienes seguramente se cansen de escucharlo todo el tiempo hablar de lo mismo. Es probable que hasta le sugieran volver a trabajar para otros, esgrimiendo que antes se lo veía más relajado, conectado con sus afectos y menos preocupado.



Ante tal escenario, ¿es posible lograr el equilibrio entre la vida emprendedora y la vida personal? Es una meta difícil y seguramente uno de los mayores desafíos que debe enfrentar todo emprendedor, pero se debe tomar conciencia al respecto y tener la voluntad de alcanzarla. Como dijimos previamente, en esta etapa es donde más se siente el desequilibrio y es normal que así sea por un buen tiempo. De ahí que nuestra pareja, familia y amigos deben estar tan comprometidos con el proyecto como nosotros, dando el soporte y acompañamiento necesario en la etapa. Sin embargo, no se puede permanecer por mucho tiempo en este desequilibrio, porque pondríamos en riesgo nuestra capacidad física y mental.

Por tanto, todo nuestro empeño debe ponerse en conformar el mejor equipo inicial y trabajar nuestra confianza para comenzar a delegar las primeras tareas. Paulatinamente, veremos que el emprendimiento ya no depende exclusivamente de nuestra presencia en el día y a día y, de a poco, iremos encontrando el espacio para dedicarnos a nuestros afectos y a otros aspectos de nuestra vida personal, pero dependerá de nosotros ser conscientes de nuestros límites y del equilibrio que necesitamos.

Finalmente, para lograr el equilibrio, puede ser muy beneficioso aprender a gestionar correctamente el tiempo, las crisis, y fundamentalmente las energías y las emociones (indagaremos y profundizaremos estos temas en el siguiente apartado).

Errores, aprendizaje y conocimiento organizacional

Llegado a este punto de la Lectura, ya habrás comprendido suficientemente la importancia, en esta etapa, de ponerse en acción cuanto antes, porque lo que buscamos es la eficacia para sobrevivir y alcanzar el punto de equilibrio. Esto conlleva, naturalmente, a que todos cometan errores en el camino. Por lo tanto, no podemos empeñarnos en evitar dichos errores, especialmente porque aún no tenemos reglas, procedimientos ni procesos establecidos (estamos definiéndolos), pero sí debemos poner todo nuestro esfuerzo en capitalizarlos y aprender de ellos. Así, Arrieta (2013) plantea muy acertadamente que el aprendizaje hace al desarrollo del emprendimiento y ello produce tres consecuencias:

- 1) Los fundadores concentran la iniciativa, por detentar la visión y concentrar el conocimiento de cómo deben hacerse las cosas. De ahí que los fundadores deban lograr transmitir esta visión a los colaboradores para que, de a poco, logren mayor autonomía para interpretar los errores y los ajustes que deben realizarse.
- 2) La información puede ser muy reducida o estar ausente a la hora de tomar decisiones (aún no se conocen en profundidad los procesos), por lo que muchas veces se recurre a la intuición y se producen errores. Por ello, se debe estar atento para detectar y corregir rápidamente dichos errores.
- 3) La tolerancia al error puede pasar desde la inflexibilidad hasta la permisividad excesiva. Ninguna de las dos vías es buena porque errores se cometerán siempre y hay que saber entenderlo y porque tampoco se puede repetir los errores una y otra vez. Por ello, es mejor una actitud inteligente, que permita ver a los errores como una oportunidad de aprendizaje que nos guía en el proceso de estandarización de procesos y procedimientos (acumulación de conocimientos para el emprendimiento).

Ya sea con errores o sin ellos, debemos aprender, desaprender y reaprender constantemente de las acciones realizadas durante la etapa de puesta en marcha para luego traducirlas en la estandarización de procesos y procedimientos, es decir, en la generación de conocimiento organizacional para el emprendimiento. En este sentido, Andy Freire (2014) plantea en el capítulo 3 de su libro *¡Libre! El camino emprendedor como filosofía de vida* que en la vida emprendedora se debe estar dispuesto a abandonar la postura del *sabelotodo* para pasar a la de *aprendiz*. Solo de esa manera un emprendimiento puede adaptarse a un mundo en constante cambio.

El sabelotodo, siguiendo a Freire (2014), es esa persona que considera que no necesita aprender nada más porque ya lo conoce todo; no quieren salir de su zona de confort. El aprendiz, en cambio, es aquella busca desafiarse constantemente, aprendiendo cosas nuevas en escenarios de mucha incertidumbre. No nos tiene que resultar difícil comprender, entonces, que un emprendimiento conformado por personas sabelotodo difícilmente pueda crecer en una etapa plagada de interrogantes y aspectos desconocidos, como es la puesta en marcha.

Hay que estar dispuestos a crear e innovar para sobrevivir y, sobre todo, observar, reflexionar y estar dispuestos a escuchar a otros, lo cual lo pueden alcanzar solamente las organizaciones con miembros dispuestos a aprender. La curiosidad y sobre todo la humildad (reconocer positivamente cuando algo no se sabe o conoce) son las vías por la que los fundadores, socios y colaboradores pueden configurarse como aprendices (Freire, 2014).

Ahora bien, ¿cómo logramos que el aprendizaje se traduzca en conocimiento organizacional aprovechable para el emprendimiento en las etapas posteriores del proceso emprendedor? Veamos algunas sugerencias que Arrieta (2013) propone al respecto:

Adquisición de conocimientos generalistas

Los fundadores suelen iniciar sus emprendimientos con un conocimiento especializado. Es decir, emprenden en aquellos sectores que conocen o con los que están familiarizados, producto de su propia experiencia o conocimientos adquiridos en la vida personal y laboral. Luego se dan cuenta de que el emprendimiento les requiere conocimientos más generales que antes no manejaban (y que hacen al *management* organizacional): gestión de personas, aspectos contables y legales, relaciones con otras organizaciones, ventas y negociación, entre otras.

No es de extrañar, entonces, que todo emprendedor vaya adquiriendo una sumatoria importante de conocimientos a medida que los va necesitando en la puesta en marcha de su emprendimiento. De a poco, su perfil va pasando de tipo especialista a otro más bien generalista. Y es generalista porque son conocimientos técnicos mínimos, indispensables para comprender la lógica del negocio. No es necesario que se transformen nuevamente en especialistas (esta vez del *management*), ya que siempre podrá apoyarse del consejo de otros emprendedores y profesionales que de a poco irán incorporando al equipo inicial.

Transmisión del conocimiento (proceso de maduración)

Como hemos visto, los fundadores concentran todo el conocimiento del emprendimiento, pero no es saludable para el emprendimiento que su existencia dependa solo de ellos (ante cualquier inconveniente con ellos, de cualquier tipo, el emprendimiento puede paralizarse y hasta morir). Por tanto, para poder delegar y asegurar la sustentabilidad del emprendimiento, es importante que transmitan dicho conocimiento al resto de los miembros.

En aquel sentido, es útil tomar como referencia las tres etapas de maduración del conocimiento que menciona Ariel Arrieta (2013):

- 1) conocimiento en posesión de los fundadores;
- 2) conocimiento de los fundadores transmitido a los colaboradores más cercanos;
- 3) estandarización formal del conocimiento.

Para que el conocimiento atravesase estas etapas fluidamente, no hay que apresurarlas ni intentar formalizar prematuramente, ya que desalienta la flexibilidad necesaria para descubrir el mejor modo de hacer las cosas. El mejor modo es hacerlo de a poco, estableciendo un criterio mínimo de transmisión por escrito.

Asesoramiento externo (consejo asesor)

Un buen modo de acumular conocimientos, a la vez que vamos aprendiendo en la marcha, es a través de un **Consejo de Asesores** (*advisory board*) que nos brinde asesoramiento sobre el desarrollo del negocio. Para garantizar los diferentes puntos de vista, este suele estar integrado por nuestros inversores, por expertos en la industria que emprendemos y por otros expertos provenientes de industrias diferentes. Las reuniones periódicas entre los referentes del equipo inicial y este Consejo son muy saludables para evaluar el desarrollo de las tareas realizadas, para verificar errores producidos y obtener consejos invaluable sobre el mejor modo de avanzar.

En la página 94 de la bibliografía obligatoria *Aprender a Emprender*, de Ariel Arrieta (2013), encontrarás recomendaciones simples y efectivas para conformar y establecer un Consejo de Asesores.

Evaluación del tiempo y energía invertidos (rendición de cuentas)

Otro aspecto importante para capitalizar el conocimiento consiste en medir los resultados obtenidos de todas nuestras acciones con el fin de encausar nuestro tiempo y energías empleados. Solo con un buen seguimiento y medición

podremos detectar aciertos y desaciertos, aprender de ellos y realizar los ajustes necesarios.

Por ello, es muy recomendable aplicar criterios mínimos de rendición de cuentas que permitan dar cuenta de lo realizado y sus impactos. Esto no implica que deba recurrirse a herramientas muy complejas o al reporte continuo, porque la única consecuencia que obtendremos es que nadie las terminará utilizando por su dificultad para entenderlas o porque demoran mucho tiempo completarlas.

Ampliación del conocimiento con imprevistos (teoría del cisne negro)

El conocimiento del emprendimiento, en esta etapa, debe alentarse no solo desde el aprendizaje de aciertos y desaciertos, sino que también se debe contemplar el aprendizaje que los imprevistos imponen. La lógica de lo que ya conocemos no es suficiente para comprender las nuevas situaciones que van surgiendo día a día, debemos estar preparados para reaprender.

Nassim Taleb (2007) desarrolló la teoría del cisne negro que plantea que hay eventos que son imprevistos (inimaginables) pero que, sin embargo, ocurren cada tanto. Metafóricamente, son esos cisnes negros que configuran una excepcionalidad dentro de la *normalidad* de los cisnes blancos. Mientras no se descubre dicha excepcionalidad, entendemos toda nuestra realidad dentro de los márgenes del paradigma vigente (los cisnes blancos). Pero cuando se produce el imprevisto (los cisnes negros), extendemos nuestra comprensión de los hechos y a partir de ese momento nos insertamos en un nuevo paradigma; esos hechos pasan, así, a ser parte de una nueva normalidad.

Como no hay herramientas actuales que predigan la aparición futura de estos imprevistos, los miembros de un emprendimiento deben estar abiertos a reaprender cuando sea necesario para así sobrevivir. En este sentido, aunque no podamos predecir estos eventos excepcionales, resulta útil identificar si nos encontramos en una industria en donde el desarrollo de sus participantes se ve constantemente afectado por ellos (**empresas *extremistán***) o no (**empresas *mediocristán***). La industria tecnológica es un ejemplo de empresas *extremistán*. Produce constantemente cisnes negros ante el surgimiento de nuevos productos que cambian completamente los patrones de consumo (piensa en Facebook, por ejemplo). La industria de productos alimenticios de primera necesidad configuraría un ejemplo de empresas *mediocristán*, donde prácticamente no se producen cambios significativos.

Las empresas *extremistán* y *mediocristán* son una adaptación que realiza Ariel Arrieta (2013) para comprender los negocios en el marco de la teoría del cisne negro.



En suma, la puesta en marcha está llena de aciertos y desaciertos, porque aún no tenemos reglas, procesos ni procedimientos establecidos. Por tanto, para alcanzar la eficacia y la austeridad debemos tener una actitud de aprendiz para capitalizar el impacto de nuestras acciones. Por otro lado, el aprendizaje se traducirá en conocimiento sustentable a largo plazo para el emprendimiento cuando: se adquieran saberes generales de *management*, lo aprendido se transmita correctamente de un miembro de la organización a otro, se reciban consejos externos, se haga un correcto seguimiento a las acciones realizadas y se esté dispuesto a expandir lo aprendido ante acontecimientos imprevistos.



Clave para el autodesarrollo: ¿cuáles son los desafíos y problemas de la puesta en marcha que pueden resolverse con la eficacia y austeridad operacional? ¿Cuál crees que es el principal desafío o problema que afecta o podría afectar a la obtención de resultados en tu potencial proyecto emprendedor (ya sea propio, o en el que te encuentres vinculado en tu ámbito laboral)? ¿Cómo podrías encarar o resolver dicho desafío o problema?

Empuje: focalización y crecimiento sostenible del negocio

Desafíos y problemas durante el crecimiento del emprendimiento

En este apartado y el siguiente, trabajaremos las situaciones que se presentan en la etapa de *desarrollo inicial* del proceso emprendedor (Kantis, 2004) y el mejor modo de encararlas.



Recordemos que, en esta etapa, el emprendedor ingresa plenamente en el mercado y administra el negocio. Los primeros años determinan si el emprendimiento sobrevivirá, por lo que el emprendedor deberá focalizar el **empuje** hacia el sostenimiento del crecimiento y luego definir la identidad propia del emprendimiento en el mercado. Para ello, como veremos, deberá atender a la fragilidad y la ineficiencia en la que se encuentra el emprendimiento mediante el mejoramiento de la gestión.

En las próximas páginas, nos detendremos en cómo lograr el empuje y gestionar todas sus implicancias. Pero antes, caractericemos un poco cómo se presentan los primeros momentos del desarrollo inicial del emprendimiento. Una vez alcanzado efectivamente el *break even* o punto de equilibrio, es probable que el emprendimiento ya cuente con un producto o servicio validado y con una cartera de clientes en aumento. La necesidad, en esta nueva fase, estriba entonces en expandir el negocio y aumentar las ventas. Estamos en un

“El empuje es una virtud que se define no por su fuerza en sí, sino por la capacidad que tengamos de enfocarla, de orientarla hacia un crecimiento orgánico, sustentable” (Arrieta, 2013, p. 108). Hablamos de empuje, entonces, porque ahora es necesario canalizar todas las energías y entusiasmo de las etapas previas afuera de la organización, ya no para validar el negocio, sino para hacerlo crecer.

punto en que el emprendimiento es exitoso, pero aún es muy frágil (depende mucho de unos pocos clientes y de su capacidad estructural limitada) e ineficiente (existe mucha desorganización y problemas de comunicación¹⁰). El mejor modo de encarar esta situación consistirá en ser más eficientes para gestionar la expansión adecuada y sosteniblemente en el largo plazo, lo cual desarrollaremos ampliamente en el siguiente apartado de esta lectura.

Veamos, entonces, cuáles son los principales desafíos y problemas de la etapa del *desarrollo inicial* de un emprendimiento que específicamente afectan a su eficiencia y crecimiento, siguiendo para ello a Ariel Arrieta (2013).



Entre los desafíos principales, podemos mencionar: mantener el enfoque de negocios, aumentar gradualmente las unidades de negocio, mejorar la comunicación interna, fomentar y desarrollar el *management*, estar abiertos a nuevas opiniones y el surgimiento de nuevos líderes y la reorganización interna de los colaboradores.

El primer gran desafío es **mantener el enfoque**. Muchas oportunidades de negocio pueden presentarse una vez que el emprendimiento comienza a crecer. Sin embargo, es importante no desenfocarse del negocio que configura nuestro *core competence*. Elegir un camino define la identidad que irá tomando el emprendimiento y permite aprovechar mejor el talento humano que disponemos.

Otro desafío consiste en **aumentar gradualmente las unidades de negocio**, acorde a nuestra capacidad y evitar así que el entusiasmo por los ingresos nos termine desbordando. Abarcar una cantidad infinita de negocios o hacerlo según la moda del momento evita que podamos especializarnos en una sola cosa, lo que produce una expansión débil y precaria (improvisada) que afecta la sustentabilidad del emprendimiento a largo plazo.

En cuanto a las ventas, el desafío está en poder **identificar a los clientes que brinden mayor rentabilidad**. Enfocarnos excesivamente en vender puede llevar a que sumemos demasiados clientes y no podamos responder eficientemente a todos ellos. Puede ocurrir, también, que las mayores ventas concluidas provengan de negocios que no nos resultan tan redituables (oportunidad pasajera), lo que provoca un crecimiento fuerte, pero breve. Por ello, como afirma Arrieta (2013), se debe analizar y elegir correctamente a los clientes.

¹⁰ Tengamos presente que en la etapa previa importaba la eficacia para alcanzar resultados y no importaban tanto los detalles.

En lo que al funcionamiento interno se refiere, las falencias de comunicación se hacen ver con notoriedad porque todas las operaciones se complejizan y probablemente tenemos más personas trabajando en el emprendimiento. Los roles están superficialmente establecidos, no están claros los canales de comunicación y de reporte, los sistemas de información y contabilidad son muy precarios e ineficientes, los informes no están en el momento indicado, las reuniones son excesivas y poco productivas. Por todo ello, **reorganizar el trabajo y mejorar la comunicación interna** será un reto crítico para el crecimiento del emprendimiento.

Fomentar y desarrollar el *management* será otro reto necesario para crecer. Como los fundadores vienen de estar al frente de todo, de dedicarse de lleno a las tareas diarias y de descuidar los aspectos estratégicos del gerenciamiento (aquello en lo que puede generar más impacto), comienza una delegación ineficiente de tareas. Asignan las tareas precipitadamente y los colaboradores no tienen muy claro cómo hacerlas o cuál es su rol real. Puede ocurrir, también, que recarguen de tareas a las personas con mayores capacidades. La consecuencia de todo esto es que se cometen muchos más errores y las personas no rinden como deberían.

Los fundadores, por su parte, tendrán el desafío personal de **estar dispuestos a escuchar nuevas opiniones y permitir el surgimiento de nuevos líderes**. Los fundadores vienen de una costumbre en la que hacen absolutamente todo y sienten que nadie hará mejor las cosas que ellos. También implica que existe un exceso de confianza en ellos porque, en definitiva, lograron poner en marcha el emprendimiento. Pero deben ser capaces de escuchar nuevas opiniones y aceptar que necesitarán de nuevos líderes, mandos medios que ordenen la toma de decisiones.

La **reorganización interna de los colaboradores** será otro desafío a enfrentar. Toda la reestructuración de tareas y roles que realicemos y el nuevo orden que establezcamos producirá una resistencia natural al cambio y muchos de los colaboradores no encontrarán su lugar dentro del emprendimiento. Por tanto, si nuestra intención es no perder a los mejores talentos de los que disponemos, habrá que comenzar a trabajar el clima de trabajo, la reubicación en otros puestos y el desarrollo personal-profesional de estos.



Como problemas que pueden hacerse presentes en esta etapa, encontramos: falta de enfoque en el *core competence*, no aumentar y gestionar la capacidad estructural del emprendimiento, aumentar las ventas más allá de lo que se puede manejar, mantener centralizada la comunicación, incapacidad para delegar, descuidar la

motivación de los colaboradores, trampa de origen y falta de apertura a nuevas ideas y al surgimiento de nuevos líderes.

Para empezar, la **falta de enfoque** puede debilitar gravemente al emprendimiento. Dedicarnos a unidades de negocio por fuera del *core competence* de nuestro emprendimiento pone en riesgo la existencia futura del emprendimiento. Además, pasar de una unidad de negocio a otra todo el tiempo produce que los colaboradores no puedan enfocarse y especializarse suficientemente, por lo que afectamos su motivación y generamos un desarrollo muy inestable de nuestro emprendimiento.

No aumentar y gestionar la capacidad estructural del emprendimiento es otro gran problema. A medida que el negocio crece, es normal que nuestra infraestructura y capacidad funcional (áreas, roles y cantidad de colaboradores) ya no sean suficiente para responder a cada nueva operación que necesitamos. No obstante, si solo nos ocupamos de aumentar la capacidad sin un análisis previo y evaluación posterior constante (gestión), nos encontraremos con un nivel de burocracia muy grande e ineficiente (las ventas no se pueden responder a tiempo, hay superposición de roles y canales de reporte, existen muchos puntos de decisión y la información no llega adecuadamente).

En estrecha relación a lo anterior, **aumentar las ventas más allá de nuestra capacidad** repercutirá negativamente en la capacidad de respuesta del emprendimiento. La lógica que opera es que debemos vender cada vez más para seguir creciendo, aun cuando provengan de negocios que no hacen a nuestro *core competence*. Pero esto puede ser un error si no realizamos un análisis previo de las ventas que realmente necesitamos (que nos reditúan ganancias sustentables provenientes de nuestro *core competence*) y podemos responder (dada nuestra infraestructura y capacidad funcional). Vender por vender sin un análisis estratégico solamente hará peligrar nuestro crecimiento a largo plazo.

Por otro lado, **mantener centralizada la comunicación** es un problema que burocratiza ineficientemente la gestión. Como mencionamos, es común que en esta etapa no existan canales claros de comunicación, que la información necesaria para la toma de decisiones (de administración y contabilidad) quede perdida durante la transmisión, que no se documenten las tareas (por escrito) y que las reuniones no cumplan su función de informar y brindar herramientas para la toma de decisiones. En este estado de cosas, no es de extrañar que los fundadores sean los únicos que sepan lo que pasa, centralizando así la comunicación. Si esto se mantiene y no se trabaja por resolverlo, el único destino al que llegaremos es al de desorganización total de nuestro

emprendimiento y al de su dependencia excesiva y peligrosa para con los fundadores.

Otro problema común es la **incapacidad para delegar** por parte de los fundadores, ya sea por resistencias personales o ignorancia respecto a cómo descentralizar adecuadamente el poder. Lógicamente, y al igual que en el caso anterior, no delegar tareas es coartar la posibilidad de crecimiento del emprendimiento, ya que la dejamos en una profunda indefensión (por ejemplo, si a los fundadores les ocurriera algo, todo el emprendimiento se paralizaría) y no permitimos que se independice y alcance por sí solo su desarrollo (como cuando los padres sobreprotegen a los hijos).

No preocuparse por cultivar la motivación de los colaboradores, por su parte, acrecentará la rotación y nuestro desprestigio como oferentes de oportunidades laborales. Nuestros colaboradores son el pilar fundamental de todo nuestro emprendimiento; sin ellos, no giraría la rueda necesaria para que todo funcione. Por tanto, si no nos ocupamos de que se sientan motivados (tanto remunerativamente, como con otros incentivos) y limitamos sus posibilidades de desarrollo personal y laboral, estaremos desalentándolos e invitándolos a abandonar el emprendimiento.

La **trampa de origen** implica no tener gente idónea en puestos críticos, lo cual a la larga repercute en un grave problema de ineficiencia y falta de respuesta efectiva. Esto ocurre cuando los fundadores se resisten a dejar un rol que excede a sus capacidades o cuando inundan al emprendimiento de familiares o amigos que ocupan puestos críticos sin tener la idoneidad suficiente. El resultado es catastrófico: los conflictos familiares se trasladan a la organización y afectan terriblemente al clima laboral, se generan rispideces con los colaboradores, quienes perciben que están comandados por personas que no conocen o no saben cómo responder al negocio. A ello se le suma, por supuesto, la posibilidad de acrecentar la ineficiencia a niveles insostenibles.

Por último, la **falta de apertura a nuevas ideas y al surgimiento de nuevos líderes** indica que no lo resolvimos cuando aún era un desafío, lo cual se traduce en arrogancia por parte de los fundadores. No se aceptan otros puntos de vista, no se escuchan razones de personas capacitadas, los mandos medios (si los hubiera) son meramente *decorativos* y los consejos son totalmente desoídos. Una o dos personas no tienen todos los conocimientos y respuestas necesarias para dirigir una organización en pleno proceso de expansión, por lo que los fundadores deben rodearse inteligentemente de las personas adecuadas para entender y enfrentar la complejidad en la que se encuentran.

Alcanzar la eficiencia y gestionar el crecimiento

Sobre la base de los desafíos y los problemas mencionados, podríamos decir que la confianza y energías desmedidas de las etapas previas no encausadas correctamente pueden traducirse en arrogancia y en una expansión débil. Es importante, entonces, que el emprendimiento alcance la eficiencia operacional y que gestione sustentablemente su crecimiento. En las páginas siguientes veremos las estrategias con las que cuentan los emprendedores para lograrlo.

Sostenimiento de resultados económicos

No hay de dudas que, llegando a esta etapa, el producto o servicio es exitoso, lo cual se observa en las ventas que crecen rápidamente y el flujo de efectivo que es positivo. Como plantea Arrieta (2013), los clientes están satisfechos y cada vez compran más y los inversores son optimistas con el crecimiento. No solo se llegó al punto de equilibrio, sino que se lo superó. Pero para que estos resultados económicos sean sustentables en el tiempo como para asegurarnos un crecimiento orgánico del emprendimiento, hay algunos aspectos que deberán considerarse, los cuales desarrollamos a continuación.

Aquí nos referimos a *resultado económico* para designar a la pérdida o ganancia obtenida producto de la actividad económica del emprendimiento (ingresos totales menos todos los costos) (Draier et al., 2013).

Una unidad de negocio a la vez

La mayor tentación que tienen los emprendedores en esta etapa es la de involucrarse en muchos proyectos, porque sienten la tranquilidad de que el original se encuentra redituando ingresos económicos. No obstante, desenfocarse o abrir muchos frentes difícilmente pueda resultar en el éxito de todos los proyectos a la vez. Nada más cierto que la frase popular que dice “quien mucho abarca, poco aprieta”. Hay que elegir un proyecto y enfocarse en él hasta que adquiera la solidez y pueda escalar sostenidamente. Una vez que esto ocurra, podremos desprendernos de ese proyecto y comenzar a trabajar en otro, pero siempre con la premisa de hacerlo uno a la vez.

El entusiasmo también repercute en un inicio tras otro de unidades de negocios, sin darle el tiempo suficiente de maduración. Es decir, se diversifica el negocio débil y precariamente porque no se planifica y se deja todo a la suerte del momento (según las oportunidades de venta que se detectan y se quieren aprovechar rápidamente). Esto ocurre, generalmente, cuando ofrecemos el producto o servicio de nuestro *core competence* y vemos que existe la

posibilidad de ofrecerles servicios o productos adicionales a nuestros clientes o a un nuevo segmento. No está nada mal ofrecer valor agregado (de hecho, es muy positivo para gestionar la relación con los clientes), pero el problema se presenta cuando esos servicios o productos adicionales nos exigen un enfoque y esfuerzos adicionales que no necesariamente se encuadran en lo que mejor sabemos hacer y en lo que decidimos especializarnos (*core competence*). Así, por ejemplo, si nos va bien vendiendo un *software* a una empresa financiera y decidimos vendérselo a los bancos, nos encontraremos con que estos últimos exigen un nivel de perfeccionamiento y calidad que los primeros no, lo cual redundará en cambiar las perspectivas de producción y venta para ambos. Se produce, como consecuencia, una sobrecarga en nuestra capacidad de respuesta.

Los emprendedores deberán planificar el crecimiento de su primera unidad de negocio y evaluar el momento en que este se encontrará lo suficientemente sólido como para pasar a otra. Además, a la hora de decidir el paso de negocio, se deberá tener en cuenta especialmente el estrés que generaremos en toda la organización y si existen las condiciones necesarias para soportarlo (estructurales y funcionales). En otras palabras, y como dice Andy Freire:

La pregunta clave [que debemos hacernos] es si al incorporar un nuevo mercado, un nuevo rubro o una nueva estrategia, agregamos valor para nuestros clientes en la necesidad específica que satisfacemos con nuestro proyecto. Si la respuesta es sí, la expansión de la actividad es una oportunidad que conviene intentar, en la medida en que podamos encararla. Si no, estamos perdiendo foco y perjudicando a nuestra empresa. (2004, p. 231).

Compromisos de ventas y *share of wallet* (SOW)

Respecto a los clientes, debemos enfocarnos en los compromisos de ventas que podemos cumplir y en aquellas ventas que son sustentables por encontrarse dentro de nuestro *core competence*.

En cuanto a lo primero, debemos evitar acumular una gran cantidad de clientes a la que no podamos responder en tiempo y forma, ya que la reputación que luego generemos por las demoras e incumplimientos será muy difícil de cambiar.

Sobre la segunda cuestión, debemos tener en claro cuáles son los clientes que nos reportan los ingresos sustentables, dentro del *core competence*, para

mantenerlos y evaluar los sacrificios que se harán para ello (por ejemplo, cuando nuestros clientes son otras empresas y tienen poder de negociación para imponernos determinados precios por nuestros productos o servicios).

Tal y como expresa Arrieta (2013), el análisis del *share of wallet* (SOW) o **participación en el gasto del cliente** es una buena opción para aumentar nuestra rentabilidad eficientemente sobre la base de los clientes existentes y sin alejarnos de nuestro *core competence*. Analizar el *share of wallet* de un cliente implica conocer el porcentaje de su gasto total en un período dado que dedica a la compra de nuestros productos o servicios. Así, por ejemplo, para una estación de servicio, el *share of wallet* sería:

“Share of wallet (SOW o participación en el gasto del cliente) refiere a la cantidad del gasto total de un cliente que captura el emprendimiento con la venta de su producto o servicio” (Investopedia, 2016, <http://goo.gl/1GU6LQ>).

El número de veces, en un mes, que un determinado cliente llena el tanque de su auto con combustible proveniente de sus propias bocas de expendio, dividido por el número total de veces que ese mismo cliente carga combustible durante todo el mes [tanto de la estación de servicio en cuestión, como de otras]. Así, un cliente que realiza cuatro cargas de combustible al mes, de las cuales tres provienen de una sola estación de servicio, le está dando a dicha estación un 75 % de participación en su gasto [$3 \div 4 = 7.5$]. (Forte Consultancy, 2010, <https://goo.gl/eOWZ3C>).

Nuestro objetivo en el emprendimiento será, entonces, alcanzar el 100 % de participación en el gasto de nuestros cliente actuales dentro del rubro en el que nos encontramos. Para ello, primero debemos estimar el porcentaje de nuestra participación actual en su gasto y luego definir ciertas estrategias de fidelización, premiación e incentivo adecuadas para explotar el potencial de crecimiento que podemos obtener de dichos clientes. Al respecto, la consultora Forte (2010) ofrece una serie de pasos muy útiles para estimar el *share of wallet* de nuestros clientes:

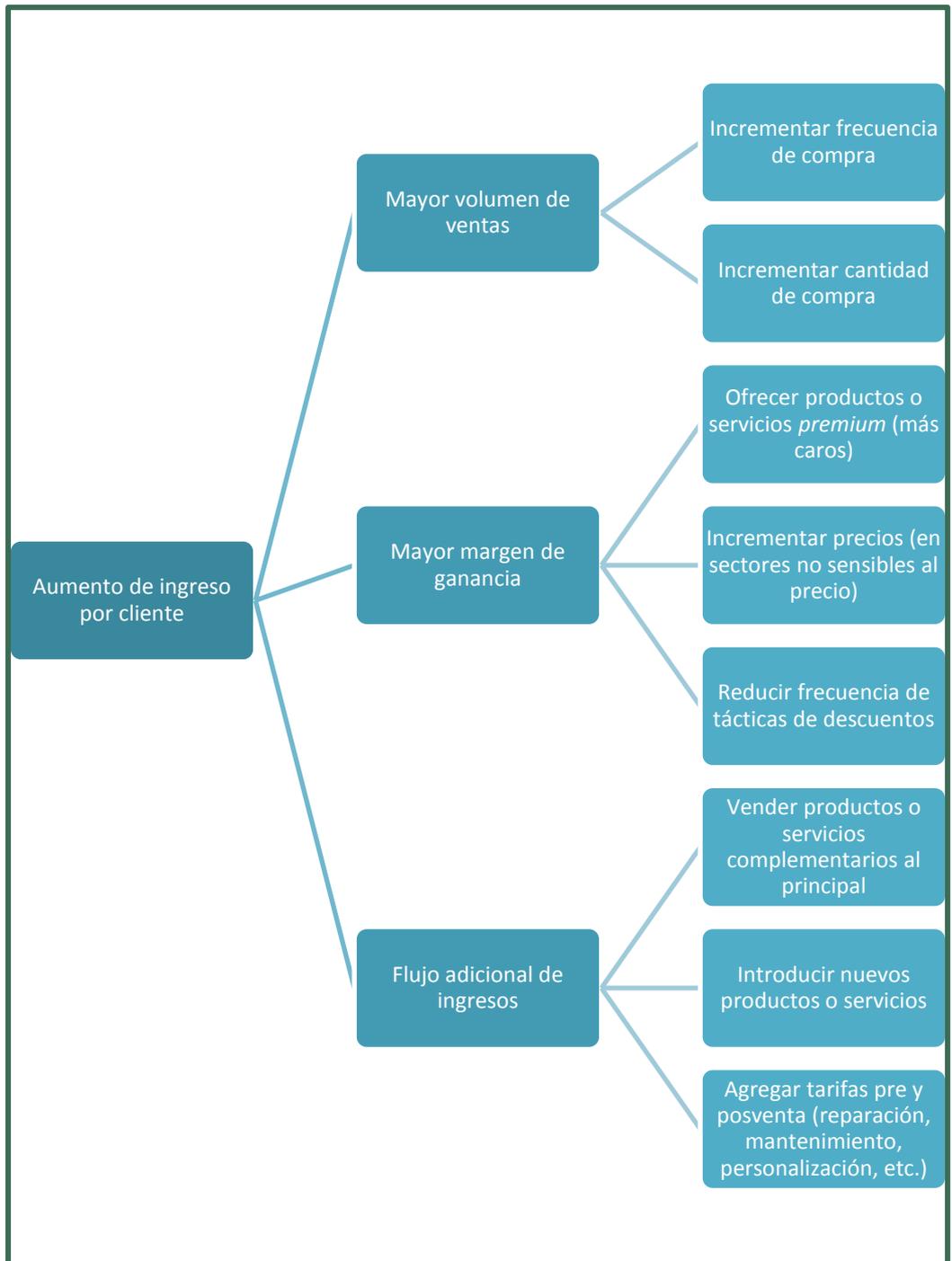
- 1) **Crear perfiles de grupos:** sobre la base de encuestas y otras fuentes, agrupar a los clientes según diferentes criterios de segmentación. Algunos serán datos fácticos (sexo, edad, nacionalidad, etc.) y otros provendrán del análisis de las conductas de compra (por ejemplo, si en la compra regular que realiza un hombre en un supermercado encontramos que adquiere productos femeninos y para niños, puede deducirse que es casado y con hijos).
- 2) **Analizar los perfiles de grupos:** el siguiente paso consiste en comprender el detalle de la compra que realiza cada cliente, dentro de cada grupo (qué productos o servicios adquiere, en qué cantidad y con qué frecuencia). Ello determinará el nivel de compra y la asiduidad con

la que lo hace cada cliente y demostrará diferente nivel de rentabilidad (algunos clientes con mayor *share of wallet* que otros). Con esa información, se determina el gasto que realiza un cliente promedio de cada grupo y se analiza cada uno de los individuos según su desviación de dicho gasto (por ejemplo, un cliente que gasta \$2,500 al mes en una tienda de ropa determinada y está en un grupo en el que el gasto promedio es \$5,000, entonces la participación de dicha tienda en el gasto de este cliente es del 50 % –el resto le corresponde a otras tiendas de ropa–).

- 3) **Analizar los gastos individuales realizados en el pasado:** otra forma más precisa de estimar la participación de gasto de cada cliente proviene de analizar su gasto de períodos anteriores y compararlo con el gasto del período actual. Aquellos clientes que siempre hayan gastado poco (y lo sigan haciendo) pueden tener una estimación de su *share of wallet* sobre la base del promedio grupal, mientras que aquellos que antes gastaban más que ahora tendrán una estimación sobre la base de su gasto histórico.
- 4) **Actuar:** una vez que esté estimado el *share of wallet* para cada cliente, es más fácil determinar aquellos que nos pueden dar mayor potencial de crecimiento, en los cuales trabajaremos para convencerlos de consolidar sus gastos con nosotros.

Alcanzado el cuarto paso, el profesor de *Marketing* Geoff Fripp propone algunas de las alternativas que podemos considerar para pensar en estrategias que aumenten el gasto por cliente en nuestro emprendimiento, según el objetivo que nos propongamos, los cuales se resumen en la siguiente Figura:

Figura 12: Alternativas para aumentar los ingresos por cliente



Fuente: adaptado de Fripp, 2014, <http://goo.gl/4PFN0T>

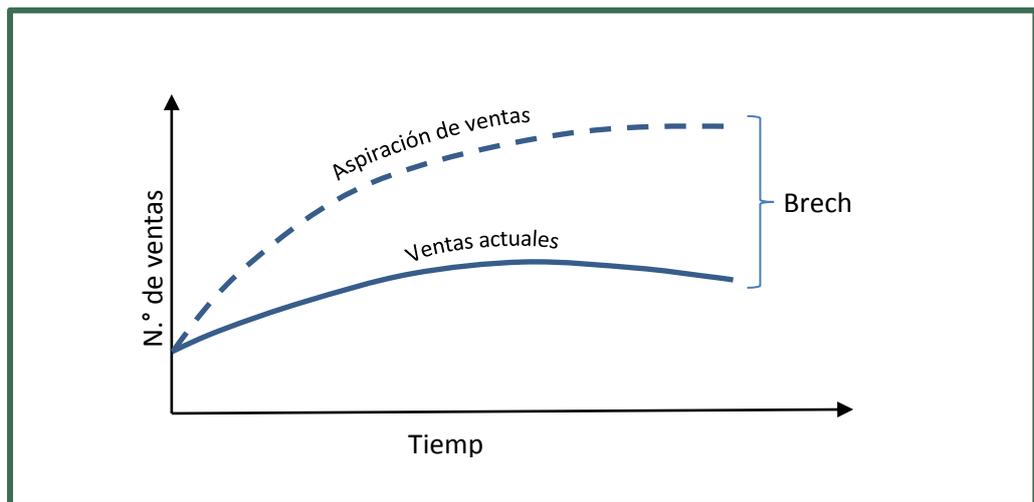
La matriz Ansoff o matriz producto-mercado fue presentada por Igor Ansoff en su artículo "Strategies for diversification" (1957), publicado en *Harvard Business Review*.

Mercados y productos, conocidos o nuevos

En la etapa anterior, hablábamos de elegir adecuadamente el mercado para un determinado producto o servicio. En esta, nos abrimos a la posibilidad de explorar nuevos mercados o lanzar nuevos productos o servicios para captar oportunidades de crecimiento. La **matriz de Ansoff o matriz producto-mercado** es muy adecuada en ese sentido. Para esto, seguimos a Arrieta (2013), Hanlon (2013), Kotler y Keller (2006), Ansoff (1957). Veamos de qué se trata, a continuación.

Para decidir la expansión, antes que nada se realiza una planificación que considere la proyección del nivel total de ventas y utilidades esperadas sobre la base de la situación actual. La brecha entre lo esperado y lo actual nos determinará el tipo de estrategia de crecimiento a implementar (Kotler y Keller, 2006).

Figura 13: Brecha entre ventas esperadas y ventas actuales



Fuente: adaptado de Kotler y Keller, 2006, p. 47.

Luego, según la brecha que tengamos, podemos pensar en **un crecimiento intensivo, integrado o diversificado o en la reducción y desinversión en negocios antiguos** (Kotler y Keller, 2006). La matriz de Ansoff se plantea en una tabla de 2 x 2 basada en dos ejes: el mercado y el producto, según sean existentes o nuevos (ver Figura 3) y nos ayudará a entender cada tipo de crecimiento.

En primer lugar, la matriz nos plantea que el emprendedor deberá considerar aquellas oportunidades que le permitan mejorar los resultados económicos de los negocios actuales. Ponemos el foco en aquellas oportunidades dentro de

nuestro *core competence* que favorezcan el crecimiento intensivo. Así, existen tres estrategias para implementar:

- 1) **Penetración de mercado:** cuando aún pueden explotarse las oportunidades que brindan los productos o servicios existentes en el mercado actual. Se aumentan las ventas adquiriendo nuevos clientes o aumentando la participación en el gasto de los clientes actuales (*share of wallet*). Supone un nivel de riesgo medio porque hay que generar una batalla con la competencia, lo cual puede resultar o no, pero sin perder ingresos actuales. Para implementar esta estrategia, se puede recurrir a cambiar horarios de atención al cliente, reducir tiempos de procesamiento de pedidos, exhibir el portfolio completo de productos o servicios, entre otros.
- 2) **Desarrollo de mercados:** cuando se pueden explotar las oportunidades que brindan los productos o servicios existentes en nuevos mercados (otros segmentos de clientes en una misma ubicación geográfica o mismo segmento de cliente en otras regiones o países). El nivel de riesgo es bajo porque conocemos todas las potencialidades de nuestros productos o servicios actuales y este ya funciona muy bien en el mercado actual. Por tanto, llegar a nuevos mercados es un desafío, pero si no funciona aún podemos probar con otros mercados. La clave estará en realizar esfuerzos de *marketing* que repercutan en la correcta adaptación de nuestro producto o servicio según los parámetros culturales del nuevo mercado. Para implementar esta estrategia se puede conducir una investigación de mercado, para así determinar si existen mercados potenciales que puedan aprovecharse con los productos o servicios existentes.
- 3) **Desarrollo de productos o servicios:** esto ocurre cuando se tiene un conocimiento y experiencias suficientes en el mercado actual como para explotar una oportunidad detectada sobre la base de la introducción de un nuevo producto o servicio. El riesgo a asumir también es bajo porque nuestro conocimiento y experiencia acumulada sobre el mercado actual nos permitirá un mayor acercamiento a él. Para implementar esta estrategia, se puede recurrir a reducir costos de manufactura, mejorar la calidad, revisar *packaging* y sistema de embalaje, iniciar proceso de validación con *feedback* de los clientes.

En segundo lugar, cuando las tres estrategias planteadas no nos den el crecimiento suficiente para alcanzar las ventas estimadas, podemos recurrir a una **integración vertical (hacia atrás o hacia adelante) u horizontal**. La integración vertical hacia atrás se da cuando se adquieren empresas proveedoras con el fin de poder controlar las utilidades o incrementarlas, mientras que la integración vertical hacia adelante propone la adquisición de empresas mayoristas o minoristas que sean rentables. La integración

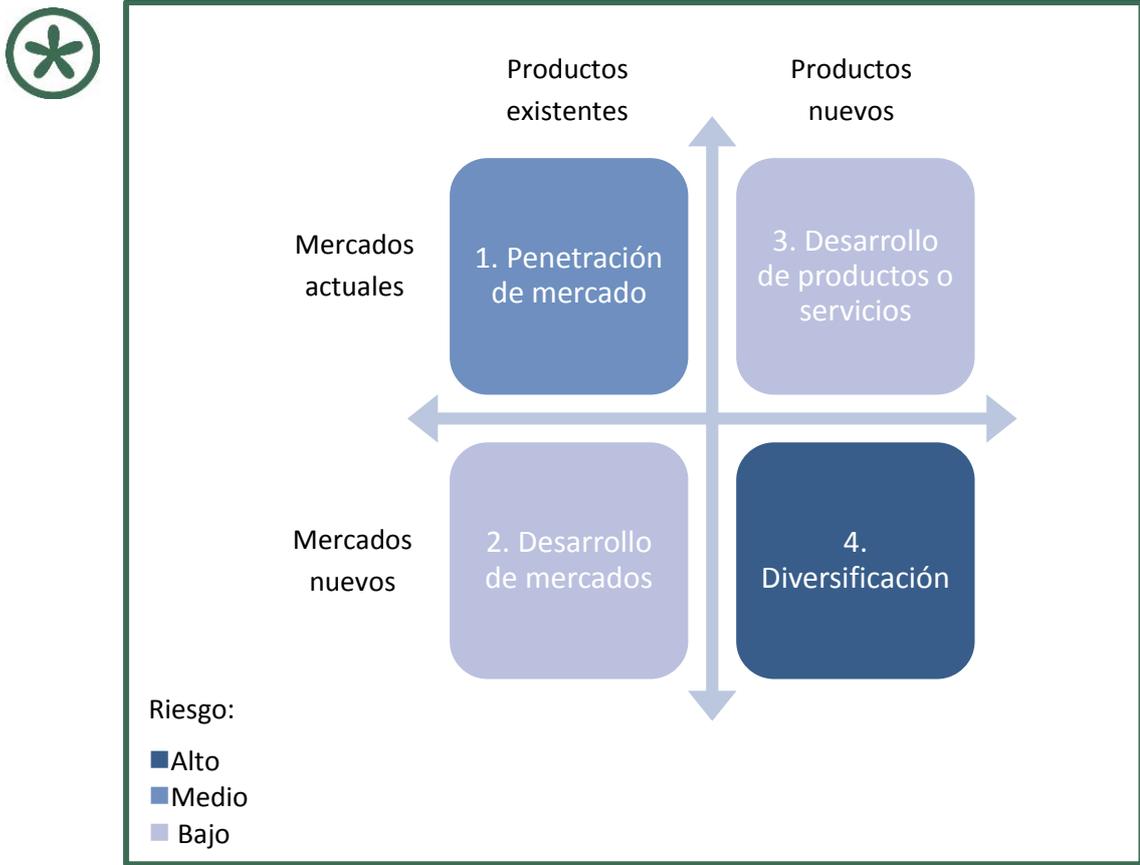
horizontal, por su parte, conlleva a la compra de otras empresas competidoras (si no estuviera prohibido). Sea cual sea la estrategia que se tome, lograremos un crecimiento integrado.

En tercer lugar, y si el crecimiento aún no es suficiente como para alcanzar el nivel de ventas estimado, podemos recurrir a la estrategia de diversificación (cuarta alternativa en la matriz Ansoff), lo cual supone extender el negocio por fuera de nuestro *core competence*:

- 4) **Diversificación:** cuando tenemos las fortalezas necesarias para explotar nuevas oportunidades que brindarían la introducción de un nuevo producto o servicio en un mercado en el que aún no participamos. Esta estrategia supone un riesgo alto porque no nos estamos respaldando con un producto o mercado conocido, sino que estamos iniciando un nuevo proyecto emprendedor con toda la incertidumbre que ello implica. Para implementar esta estrategia, se puede recurrir a evaluar el *know-how*, habilidades disponibles y las fortalezas del equipo en el negocio actual, para evaluar impacto de nuevos productos y servicios y nuevos mercados.

Por último, y a medida que avanzamos con las estrategias de crecimiento, los emprendedores deben tener la habilidad de reducir o eliminar las inversiones en negocios antiguos cuando ya no sean redituables. Esto reduce costos y libera recursos para las nuevas actividades.

Figura 14: Matriz de Ansoff o matriz producto-mercado



Fuente: adaptado de Arrieta, 2013, p. 114; y Kotler y Keller, 2006, p. 48.

Inversiones y dilución

Otra variable a considerar es la relación financiera que establecemos con nuestros inversores. Si nuestro emprendimiento viene generando resultados económicos positivos, nuestros inversores se sentirán satisfechos porque no solo se recupera lo invertido, sino que también se generan ganancias (las acciones en manos nuestras y en la de los inversores ahora rinden más). Al realizar nuevas rondas de inversión (lo cual suele ser interesante para fomentar el crecimiento sobre la base del éxito que venimos teniendo), tendremos la posibilidad de atraer más inversores. Sin embargo, hay que tener en cuenta que mientras más inversores sumemos, más se reduce nuestra participación en la propiedad del emprendimiento. Es decir, más acciones se entregan y estas pasan a estar en manos de más personas, lo que implica que nuestro porcentaje de participación se vaya reduciendo cada vez más. Esto es lo que se conoce como *dilución de capital*.

Asimismo, los inversores querrán protegerse de la potencial reducción en el valor de sus acciones de una ronda a otra (suponiendo que en algún momento el emprendimiento comienza a valer menos porque sus resultados ya no son tal alentadores), por lo que podrán requerir que se incluyan cláusulas especiales al momento de invertir.

Como emprendedores, debemos ser conscientes de esas situaciones y conocer los pros y los contras de abrir el capital. Podrás ampliar este tema en las páginas 126 y 127 de la bibliografía básica *Aprender a Emprender*, de Ariel Arrieta (2013), en donde encontrarás ejemplos prácticos e ilustrativos.



En suma, para que los resultados económicos sean sustentables en el tiempo, debemos enfocarnos en desarrollar una unidad de negocio a la vez, planificar las ventas, aumentar nuestra participación en los gastos de nuestros clientes existentes, aplicar estrategias de crecimiento (intensivo, integrado o diversificado) y considerar el impacto de las inversiones en la dilución del capital.



Clave para el autodesarrollo: analiza tu potencial proyecto emprendedor (ya sea propio o en el que te encuentres vinculado en tu ámbito laboral) y determina: ¿cuál podría ser la mejor estrategia para sostener el crecimiento económico?, ¿cómo la implementarías?

Liderazgo y delegación de tareas

La eficiencia operacional determina no solo que podamos sostener el crecimiento económico del emprendimiento, sino que hace al establecimiento de bases sólidas que nos permitan superar los primeros años críticos del desarrollo inicial. En este marco, el liderazgo y la delegación de tareas son la piedra angular para dicha eficiencia.



Si en etapas previas hablábamos de fundadores *dictadores*, pero benevolentes (liderazgo centralizado en los fundadores), en esta nueva vamos a necesitar que ejerzan un liderazgo facilitador y que sepan delegar: planificar roles y tareas estratégicamente, comunicar efectivamente, enseñar y supervisar tareas sin coartar la libertad individual de acción.

No obstante, la actitud con la que llegan los emprendedores es la de una seguridad desmedida y tendiente muchas veces a no escuchar opiniones y resistirse al surgimiento de nuevos líderes. Por ello, veamos a continuación qué implica facilitar y delegar tareas eficientemente.

Podemos decir que la comunicación efectiva tiene una función dual en el liderazgo de facilitación y delegación: para enseñar e instruir correctamente mediante transmisión clara de ideas y para interpretar la realidad que nos rodea a través de la escucha activa.

La delegación eficiente de tareas les dará tiempo y energías a los fundadores para concentrarse en la planificación y en la toma de decisiones estratégicas (de mayor impacto) para el crecimiento del emprendimiento. Ahora bien, tampoco hay que delegar sin un análisis mínimo, porque así solo producimos lo que advertíamos en el apartado anterior: desconcierto, más errores y sobrecarga a los colaboradores. Debemos enfocarnos en la **delegación estratégica**, clarificar roles que duren en el tiempo para cada uno de los colaboradores y asignarles tareas acordes, a la vez que se asegura que haya una única persona a quien deban reportar (y que cada uno tenga claro quién es). Es decir, pondremos todo el esfuerzo en *ordenar* los roles y tareas. La **comunicación efectiva** también deberá estar a la orden del día y se apelará a una escucha activa y a una transmisión clara de las ideas para que todos se sientan incluidos e interpreten correctamente qué caminos tomar.

Delegar eficientemente va a implicar, también, que aprendamos a **enseñar y supervisar, pero dando la libertad** para que los otros hagan y tomen decisiones (esto es ser *facilitadores*). Nuevamente, la responsabilidad final siempre será nuestra y debemos estar preparados para aceptar nuevas y diferentes formas de hacer las cosas. Lo importante siempre será llegar al objetivo y controlar en el proceso. El desempeño general puede reducirse al principio, pero irá mejorando a medida que las personas se vayan desarrollando y se vaya reforzando la noción de equipo. Asimismo, toda vez que deleguemos eficientemente estamos dando paso a la descentralización del poder con la aparición de mandos medios (tan importantes en los primeros años, como veremos en el apartado siguiente). No obstante, el surgimiento de nuevos líderes que necesitaremos en la fase de **identidad** no podrá suceder si antes no promovemos el trabajo en equipo y si no alentamos el trabajo colaborativo (nos abocaremos a este tema en el título siguiente).

No obstante, delegar por sí mismo no implica que estemos siendo más eficientes. Por eso, analicemos ahora los errores que, como emprendedores, debemos evitar cuando comencemos a distribuir responsabilidades. En primer lugar, puede suceder que los fundadores deleguen tareas, pero sigan liderando *a distancia*. Esto es, como no confían plenamente en que sus colaboradores harán bien las cosas, imponen la directiva de que todo se les consulte previamente antes de tomar cualquier decisión, se retiran del frente de las operaciones diarias, pero no tanto. Cuando algo sale mal, vuelven y retoman las riendas haciéndose nuevamente cargo de todo lo que había delegado. “Cada vez que reaparece encuentra algo que no le gusta y vuelve a centralizar el poder” (Arrieta, 2013, p. 120). El resultado lógico es una parálisis total de las actividades, porque los colaboradores dudan de sus capacidades o no quieren desafiar a los jefes, mientras que los fundadores sienten que nadie demuestra tener las habilidades necesarias como para darles mayores responsabilidades. Para resolver este dilema, debemos recordar que estas personas que hemos sumado a nuestro proyecto nos complementan, por lo que, siguiendo el razonamiento de Andy Freire (2014), si les damos toda nuestra confianza y predisposición, lograremos recibir lo mejor de ellos.

En segundo lugar, y aun en el supuesto caso que los colaboradores no tengan esas habilidades que reclaman los fundadores y que, por ende, sea cierto que no puede delegar tareas en ellos, son dichos fundadores los únicos responsables de que aquello esté sucediendo en esta etapa del emprendimiento. Probablemente, los fundadores estén temiendo y evitando incorporar a personas que puedan de algún modo significarles una competencia digna de quedarse con su emprendimiento. Sin embargo, la realidad demuestra que, como afirma Andy Freire, “los héroes individuales no existen: los que triunfan son los equipos” (2014, p. 81). Esto es así porque los resultados colectivos siempre son mejores que los individuales. Los emprendedores exitosos son conscientes de ello. De ahí que suela decirse que “un emprendedor de nivel ‘A’ desea para su equipo gente que califique como ‘A++’; en cambio, un emprendedor ‘B’ busca gente de nivel ‘C’” (Andy Freire, 2014, p. 81).

Si, como fundadores, pensamos que solo nosotros podremos conducir un emprendimiento, máxime considerando la etapa de mayor complejidad en la que se encuentra, solo nos conducirá al fracaso. Por tanto, deberemos **reevaluar nuestra actitud y reflexionar hasta dónde queremos llegar para evitar la parálisis**, teniendo en mente que deberemos priorizar el objetivo común por sobre el mérito individual. Para ampliar sobre el impacto de nuestro ego en la conformación, liderazgo y dirección de nuestro equipo, es altamente recomendable interiorizarse en las experiencias de vida que comenta Andy Freire en el cuarto capítulo de su libro *¡Libre! El camino emprendedor como filosofía de vida* (2014).

Outplacement, en Recursos Humanos, es un proceso o política con una serie de tácticas para contener y guiar a los colaboradores desvinculados hacia una reinserción laboral que contribuya adecuadamente a su desarrollo y objetivos personales (Right Management - Manpower Group, 2011).

Otro error común de los emprendedores es caer en la **trampa de origen**. Sucede cuando aquellos se empeñan en delegar el gerenciamiento a colaboradores muy cercanos que ya no están a la altura de la complejidad que plantea el emprendimiento o a integrantes de su propia familia (traspaso generacional) que no tienen las habilidades o conocimiento necesarios. Los fundadores no separan el emprendimiento de su personalidad emprendedora y limitan así el tiempo y crecimiento organizacional. En este punto, los fundadores deberán entender que sus colaboradores, por más profesionales que sean, pueden verse superados por determinadas situaciones y, por ende, frustrados y desmotivados a seguir. Deberán identificar el estado de desarrollo de estos para capacitarlos y entrenarlos o, por el contrario, plantearles una **posible reubicación en otro puesto o la desvinculación** (esto último solo cuando ya es inevitable, en cuyo caso se recomienda proceder con políticas de *outplacement*). Y, en el caso del traspaso generacional, deberán comprender que el **desarrollo profesional de los familiares no necesariamente tiene que realizarse dentro del emprendimiento**, si es que su perfil no resultara idóneo o adecuado para la etapa en la que aquel se encuentra. Al respecto, suele ser una buena decisión recibir el asesoramiento adecuado en el tiempo indicado para profesionalizar el emprendimiento como **empresa familiar** (plantea desafíos que solos no podremos resolver).



Entonces, para delegar eficientemente, debemos evitar la conducción **a distancia** y la **trampa de origen**, además de rodearnos de los mejores talentos, priorizando siempre el objetivo común por sobre el mérito individual.

Ante lo expuesto, el verdadero momento en el que los fundadores comienzan a delegar eficientemente es cuando se produce una crisis que hace peligrar la atracción y mantenimiento de los clientes (y con ello los ingresos necesarios para sostener al emprendimiento). En ese momento, todos se culpan y se plantean críticas a la comunicación, la autoridad o la ceguera de algunos. No obstante, los únicos responsables de todas las decisiones tomadas en el pasado son los fundadores y también de las que vendrán a partir de la crisis. Producida la crisis, entonces, se toma real conciencia de la urgencia y compromiso que se requieren para producir un cambio del *management* (más adelante, veremos sus aspectos prioritarios en esta etapa), se cumplen las reglas y procedimientos requeridos (empezando por los emprendedores) y se evalúan más pormenorizadamente los puestos y personas que los ocuparán. Por ello, podemos afirmar que la **crisis se transforma en el mayor aprendizaje** que se capitaliza en la primer parte de los primeros años del emprendimiento.



Pero no debemos esperar a que la crisis se produzca para cambiar y comenzar a delegar eficientemente. Debemos afinar nuestro sentido de autocrítica y percibir diariamente las señales que el mercado y nuestros colaboradores nos dan a fin de anticiparnos a las crisis del modo más eficiente posible.

¿Cómo logramos aquello? Tomando conciencia de lo que Gómez López menciona como nuestra realidad subjetiva (pensamientos y sentimientos propios sobre nosotros y lo que nos rodea) y realidad objetiva (sistema organizacional en el que estamos y contexto en el que esté funciona). Para “actuar [anticipadamente] sobre ambas realidades, primero debemos conocerlas” (Gómez López, 2006, p. 32).

La realidad subjetiva se alcanza por medio del **autoconocimiento** personal que como líderes debemos realizar. El objetivo es detectar para luego poder cambiar los aspectos propios con los que no nos sentimos cómodos o perjudican nuestra interrelación con otros. Para ello, Gómez López (2006) propone una serie de interrogantes a los que debemos buscar respuesta, ya sea a través de nosotros mismos o dialogando con las personas que tenemos cerca:

- ¿Cuáles son nuestras fortalezas?
- ¿Cuáles son mis nuestras debilidades?
- ¿Cuáles son los sentimientos y emociones más recurrentes en nuestra vida?
- ¿Qué hemos logrado con nuestra forma de ser?
- ¿Cómo percibimos nuestra vida actualmente?

Conocer la realidad objetiva, por su parte, nos permite detectar los cambios de ánimos, reglas y tendencias desde el momento en que se inician, ante lo cual podremos instrumentar políticas o medidas anticipadamente, ya sea para mantener el rumbo o para cambiarlo, según la necesidad. En este sentido, algunas cuestiones en las que debemos interiorizarnos sobre el estado interno de nuestra organización (Gómez López, 2006).

- ¿Qué tipo de información les lleva a los miembros del emprendimiento y cómo les llega?

- ¿Qué tipo de liderazgo se está practicando actualmente en las áreas y equipos de trabajo? (Desarrollaremos en profundidad este tema en el apartado siguiente.)
- ¿Cómo se encuentra el ánimo y motivación general de todos los miembros del emprendimiento?
- ¿Hay interconexión, sinergia y comunicación entre equipos? (En el próximo título hablaremos de esto.)
- Las capacitaciones y entrenamientos brindados, ¿son suficientes para que los roles y funciones se desarrollen eficientemente?
- ¿Cuál es el mayor reclamo de los miembros del emprendimiento?
- Los miembros del emprendimiento, ¿están comprometidos con las políticas y procedimientos del emprendimiento?, ¿en qué medida?
- ¿Cuáles son los errores o falencias que más se repiten en el emprendimiento?
- ¿Cómo perciben nuestros clientes la calidad de nuestros productos o servicios?

Y aquí aparece nuevamente la importancia de la comunicación efectiva que deben ejercer los emprendedores en carácter de líderes de su emprendimiento. La escucha activa, en este caso, es crucial para obtener *feedback* de parte de todos nuestros socios y colaboradores. En lugar de leer informes y basarnos en dichos, es crucial que podamos recorrer personalmente las estaciones de trabajo y dialogar abiertamente, con el objeto de generar la confianza necesaria entre nuestra gente como para que se sientan libres de contarnos y compartir sus experiencias en la organización.

El estado externo a la organización, el contexto, es la otra variable de la realidad objetiva que no debe descuidarse. Aquí serán clave las herramientas continuas que implementemos para obtener, procesar y analizar información: encuestas de satisfacción de clientes, estudios de mercado, diálogos y entrevistas con clientes, proveedores y otras partes intervinientes, etcétera.¹¹

Condiciones para el trabajo en equipo

¹¹ Gómez López brinda sugerencias interesantes sobre cómo superar los filtros que bloquean nuestra conciencia (las representaciones internas y las creencias y convicciones); por lo que, si quieres ampliar este tema, te sugerimos recurrir a su libro *El liderazgo ético. Un desafío de nuestro tiempo* (2006).

Sobre esta cuestión, lo primero que debemos decir es que, al igual que en las empresas ya consolidadas, el desempeño de los colaboradores se ve afectado sobremanera por las condiciones de trabajo que un emprendimiento les ofrezca. Y durante los primeros años, como vimos, el trabajo suele caracterizarse por el desorden, la desinformación, la sobrecarga de tareas y la confusión de roles. Por lo tanto:

Debemos ser conscientes de que el principal capital de una empresa es el talento de sus empleados. Si no les damos el ambiente adecuado, algo de orden y tiempo, será imposible que puedan plasmar dicho talento en sus tareas diarias. (Arrieta, 2013, p. 124).

Entonces, y en línea con lo que veníamos diciendo antes, luego de delegar tareas y responsabilidades, en esta etapa debemos dar paso al trabajo colaborativo o en equipo, ya que este nos permite alcanzar la expansión deseada y fomenta la generación de nuevos líderes. Veamos, entonces, cuáles son los factores y sugerencias que pueden tomarse en cuenta para garantizar un trabajo en equipo eficiente.

En primer lugar, debemos establecer las **condiciones básicas para la existencia y desarrollo de equipos de trabajo**, entre las que encontramos: sentido de pertenencia, unidad, armonía, cooperación, empuje, confianza y ejecutividad (Gómez López, 2006).

Veamos qué nos dice Gómez López al respecto, al agrupar esas condiciones en tres grandes categorías:

- 1) **Voluntariedad:** implica que debemos alentar la conformación de grupos con personas que tengan la voluntad de sumarse. Es decir, debemos evitar obligarlas porque, a la larga, esto puede ser fuente de problemas (desmotivación, desinterés y conflictos personales).
- 2) **Unidad:** una vez que el grupo esté conformado por personas predispuestas, el siguiente paso para transformarlo en un equipo es que se genere un sentido de unión y vinculación efectiva entre ellas. Para lograr la unión, tenemos tres recursos:
 - a) **Liderazgo:** sucede cuando la unidad depende del carisma y personalidad del líder. El problema con este recurso es que cuando el líder desaparece, se pierde la unidad. Piensa, como ejemplo, el caso de emprendimientos familiares que dependen

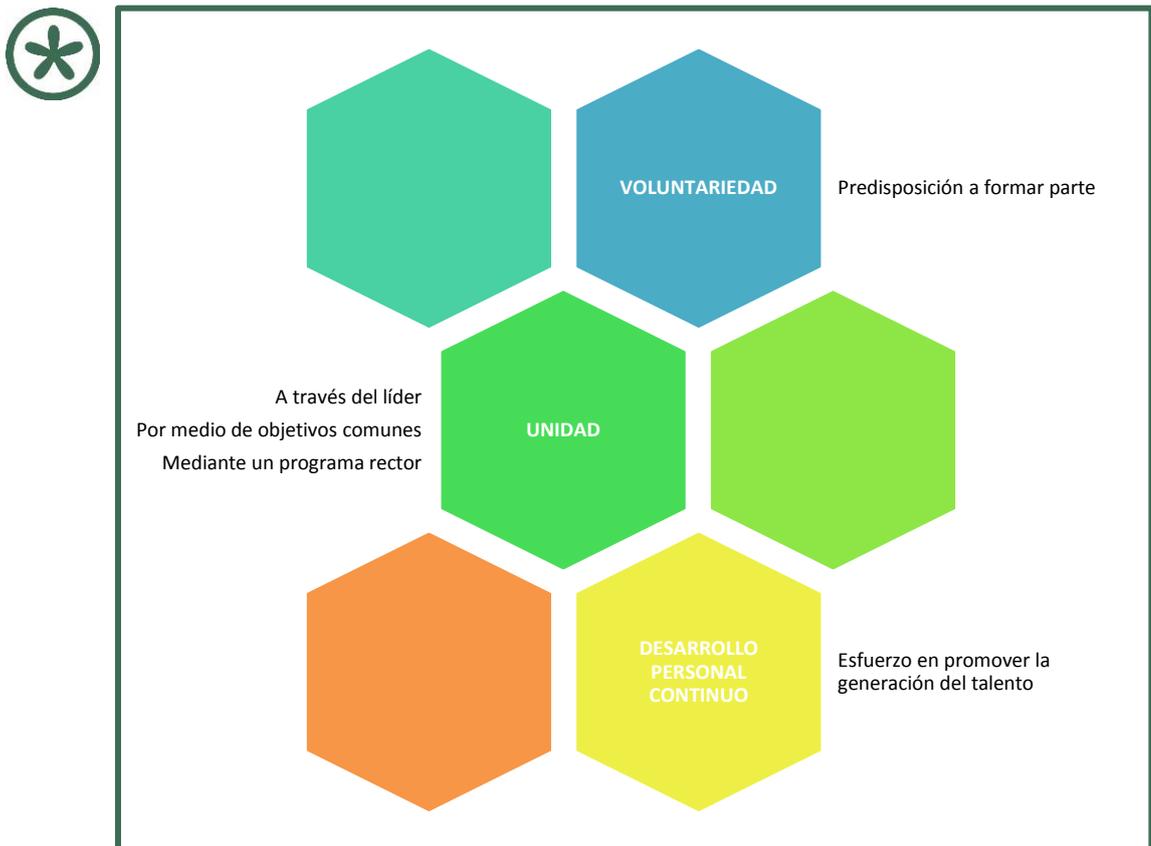
excesivamente del padre o abuelo fundador, lo cual genera comentarios del tipo: “Solo él sabe cómo hacer o resolver este problema”. En ese caso, no te resultará extraño que cuando el fundador está, los equipos funcionan *aceitadamente* porque él se ocupa personalmente de buscarlos y vincularlos, pero cuando se va, se genera un caos interno y el equipo se paraliza. Esto es lo que ocurre también en la etapa de puesta en marcha del emprendimiento, momento en el que existe un alto centralismo de los fundadores, que debemos subsanar en esta etapa de crecimiento.

- b) Objetivos y tareas a corto plazo: el equipo formado se mantiene unido hasta que se alcanza el propósito por el que fue creado, luego se desintegra. Este tipo de unión es útil cuando se trata de proyectos que deben generar innovaciones; una vez alcanzada la innovación, los equipos se desintegran y las personas se reubican en otros proyectos. El problema se genera cuando todos los equipos del emprendimiento (sean de innovación o no) están unidos solo por una meta común a corto plazo, ya que en forma permanente esto alienta el foco en resultados y se olvida de factores como la motivación, sentido de pertenencia y clima de trabajo amigable. Piensa en la gravedad que significaría que todo el equipo emprendedor funcione solo en la medida de metas temporales. Interesaría más el mérito personal y los beneficios económicos que genera el resultado alcanzado (se generan pensamientos del tipo “debo vender más para obtener más comisiones” o “si el trabajo en este equipo no me rinde, no me interesa”, por ejemplo), antes que un pensamiento de aunar esfuerzos en pos de una proyección a largo plazo.
- c) Programa rector (misión, visión y valores organizacionales): el equipo formado se mantiene unido porque sus miembros entienden que el trabajo mancomunado está estrechamente vinculado con el logro de la misión, visión y valores que persigue la organización. Este tipo de unión es más duradera y estable, ya que no depende de la imposición de un líder u objetivos y tareas a corto plazo. Para alcanzar este tipo de unión deseable, se debe lograr que las relaciones en el equipo se den sobre la base de:
- Respeto e inclusión al diferente (a través de tolerancia y reconocimiento).
 - Apoyo mutuo (a través de un respaldo responsable y desinteresado, un clima basado en el entusiasmo, fuerza y optimismo y a través del compartir conocimientos y experiencias).

- Sentido de pertenencia (identificación de los miembros con la noción de equipo).

3) **Desarrollo personal continuo:** además de conformar voluntariamente un equipo y lograr que este se mantenga unido, se debe lograr que sus miembros se puedan desarrollar personal, laboral y profesionalmente (que aprendan y acumulen conocimientos y que tengan la posibilidad de prepararse para progresar hacia posiciones de mando medio o ejecutivas). Fomentar el trabajo en equipo, de por sí, favorece a la incorporación y potenciación de competencias blandas (habilidades) tales como: inclusión y desarrollo de otros, resiliencia, tolerancia a la presión, colaboración, etcétera. En este sentido, hay que tener en cuenta que “el desarrollo de una organización es la resultante del desarrollo personal de cada uno de sus integrantes” (Gómez López, 2006, p. 160).

Figura 15: Condiciones básicas para la existencia y desarrollo de equipos



Fuente: adaptado de Gómez López, 2006, p. 154.



En segundo lugar, debemos fomentar y desarrollar **súper equipos**.

Deberemos prestar atención, primeramente, en **cómo conformemos los equipos, cómo los conduciremos y cómo serán las relaciones interpersonales que alentemos** entre sus miembros.

Más que grupos de empleados obedientes, debemos conformar equipos con perfil emprendedor. También suele ser recomendable analizar si vamos a conformar equipos con miembros de perfiles homogéneos o heterogéneos.

Un *súper equipo* es una expresión acuñada por Andy Freire (2004, 2014) para referirse a esos equipos excepcionales, con personas de primer nivel y que producen resultados extraordinarios. Son equipos de muy alto desempeño.

En cuanto a cómo conformamos los equipos, anteriormente dijimos que, como emprendedores, debemos incorporar personas que sean inclusive mejores que nosotros, y alentar el continuo desarrollo de estas. Así, más que a grupos de empleados obedientes, debemos **promover equipos de emprendedores**. Sí, colaboradores con perfil emprendedor (*intraemprendedores*): “con alto grado de dinamismo, iniciativa, autonomía, independencia y, a la vez, responsabilidad” (Freire, 2014, p. 80). Si no logramos incorporar colaboradores con todas estas competencias inicialmente, he ahí donde reside nuestra función de activarlos y desarrollarlos en ese sentido dentro de nuestra organización. ¿Por qué promover equipos con este perfil? Porque así podremos incubar proyectos innovadores, enfocados a objetivos estratégicos que coadyuven a la eficacia y eficiencia del emprendimiento (que busquen la mejora continua a largo plazo). Además, uniéndolos en equipos, fomentamos la cultura que valore el esfuerzo colectivo más que individual.

También suele ser recomendable analizar si vamos a conformar equipos con **perfiles de miembros homogéneos o heterogéneos**. La homogeneidad de perfiles se logra, siguiendo a Andy Freire (2004), cuando todos tienen afinidad entre sí, ya sea de ideas, formas de pensar, antecedentes académico o experiencia. Los equipos homogéneos, por ende, tienen un alto desempeño porque su sentido de unión es fuerte (comparten intereses y actúan de forma parecida), a la vez que son rápidos para tomar decisiones (no les cuesta ponerse de acuerdo sobre un mismo punto de vista). El problema de estos equipos es, justamente, que toman fácilmente una sola postura (generalmente *confirman* las ideas del líder) y no evalúan otras opciones.

La heterogeneidad, por su parte, se da cuando hay personalidades distintas y enfoques variados. Así, los equipos heterogéneos logran una complementariedad de puntos de vistas y actitudes (por ejemplo, sumamos una persona intuitiva a otra más racional), lo cual amplían las opciones a la hora de decidir y favorece la discusión. La desventaja es que la acción y la toma de decisiones son más lentas.

¿Cuál de las dos opciones es mejor cuando pensamos en un equipo? Probablemente creas que solo una de ellas es ideal, pero la realidad es que esto depende del momento y etapa en la que se encuentra el emprendimiento. Así, en la gestación y puesta en marcha de un emprendimiento o cuando estamos en épocas de crisis y necesitamos salir de ella en el corto plazo (ante una potencial pérdida de utilidades y riesgo de insolvencia, por ejemplo), lo recomendable es conformar equipos homogéneos, ya que la forma similar de pensar va a favorecer la toma de decisiones rápida. En cambio, en los primeros años de un emprendimiento o cuando estamos en un momento de cambio cultural, cuando buscamos nuevas formas de hacer las cosas o queremos innovar nuestra propuesta de valor, necesitamos llegar a decisiones que impacten más a largo plazo. Por tanto, en este caso conviene conformar equipos heterogéneos que permitan el intercambio de ideas y el análisis consensuado e interdisciplinar de opciones.

No obstante lo anterior, los equipos no funcionarán eficientemente solo con desarrollar el perfil emprendedor en sus miembros.



Debemos alentar una **conducción que apunte a un buen desempeño grupal**, que les dé la libertad suficiente para actuar y responsabilizarse por lo hecho.

Como afirma Freire: “Si el proyecto genera resultados excelentes es porque detrás hay un equipo de primer nivel que tiene libertad para ejercer y crecer” (2014, p. 81). En este sentido, hay seis acciones que, como líderes de equipos, debemos implementar para que los miembros experimenten dicha libertad y asuman su responsabilidad (modelo de las *seis D* que propone Freire [2004]):

- 1) **Distribuir el éxito:** los emprendedores deben permitir que los miembros de equipos también se beneficien de los logros alcanzados acorde a sus desempeños. Esto, por lo general, ocurre si se les da alguna participación en el capital de la empresa.
- 2) **Dar el ejemplo e inspirar:** los emprendedores deben ser los primeros trabajadores y los primeros que se responsabilicen cuando las cosas no salgan bien. Además, deben inspirar a sus colaboradores y transmitirles pasión por los sueños y valores que esperan ver en los equipos.
- 3) **Entender la faceta humana de los negocios:** se debe propiciar un clima de trabajo en el que los colaboradores sientan que no son solo piedras

de un engranaje, sino que se los considera como un ser humano con necesidades y problemas y que su rol es central para sostener todo el negocio.

- 4) **Identificar las capacidades del equipo:** se deben dar más oportunidades a los miembros, pero sin sobreexplotarlos ni sobrepasar sus capacidades. Es importante conocer las potencialidades de cada uno y el mejor modo de aprovecharlas sin dañarlas.
- 5) **Descentralizar la toma de decisiones:** la clave está en ponerse a disposición, como líderes, de los equipos y no a la inversa. Esto es, dar la posibilidad de que los miembros participen y tomen por sí mismos las decisiones y actuar nosotros como facilitadores y proveedores del soporte necesario para ellas.
- 6) **Transparentar la información:** se debe transparentar el funcionamiento del emprendimiento en todos sus niveles, ya sea en cuanto a rentabilidad, procesos, cultura, estrategia, etcétera. Solo con información clara y precisa los miembros del equipo podrán hacer bien su trabajo.



Los súper equipos dependen, además, de cómo sean las **relaciones interpersonales según el liderazgo impartido**. La clave estará en generar una cultura cooperativa que nos conduzca al éxito colectivo, por lo que deberemos estar especialmente atentos a cualquier factor que pueda amenazarla: egos personales, falta de incentivos, motivación o liderazgo, desconexión entre los integrantes (ampliaremos el tema de la conectividad en el apartado siguiente).

Analícemos, en ese marco, la relación que deben establecer los emprendedores líderes con sus equipos de trabajo:

- 1) Ser reconocidos como líderes: quienes dirijan deben tener presencia física y mostrarse como un igual ante los miembros de los equipos, con el objeto de generar confianza y respeto.
- 2) Lo que deben hacer: transmitir la cultura del emprendimiento, comunicarse efectivamente, reforzar autoestima y motivación, generar entusiasmo, moldear actitudes, orientar y dar pautas, estimular el

desarrollo personal, mantener relaciones saludables y de respeto mutuo.

- 3) Lo que no deben hacer: evaluar subjetivamente (por simpatía, cercanía o amistad), consentir la obsecuencia, ser condescendientes con los irresponsables, generar rivalidades, castigar arbitrariamente, criticar en público (Gómez López, 2006).

Reorganización y estandarización del trabajo

Abordemos ahora los aspectos que afectan a las operaciones, al trabajo en sí mismo.

Analícemos primero lo que ocurre con la gestión del tiempo. Ante la urgencia de asuntos que deben resolverse en esta etapa, solemos dedicar muy poco tiempo a lo realmente importante. Debemos comenzar, entonces, a emplear eficientemente el tiempo dentro del emprendimiento. Para llegar a ese punto, detengámonos en los siete hábitos que caracterizan a las personas altamente efectivas, desarrollados por Stephen Covey (2014) y retomados por Arrieta (2013):

- 1) ser proactivo;
- 2) tener un fin en mente (visión);
- 3) establecer qué es lo primero;
- 4) pensar en ganar-ganar;
- 5) comprender primero para luego ser comprendido;
- 6) buscar la sinergia;
- 7) mejorar las condiciones (*afilarse la sierra*).

Figura 16: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva



Fuente: KMP Gestión, 2015, <http://goo.gl/l1k4iK>

Los dos primeros hábitos son muy importantes en la etapa de gestación del emprendimiento, razón por la cual los desarrollamos en el apartado 1. Ellos nos permiten mantener correctamente direccionado nuestro tiempo y esfuerzos. En esta nueva etapa como emprendedores, nos debe interesar desarrollar el tercer hábito, es decir, adquirir la capacidad de definir y diferenciar lo urgente de lo no urgente y lo importante de lo no importante como un modo de **priorizar adecuadamente nuestras actividades.**

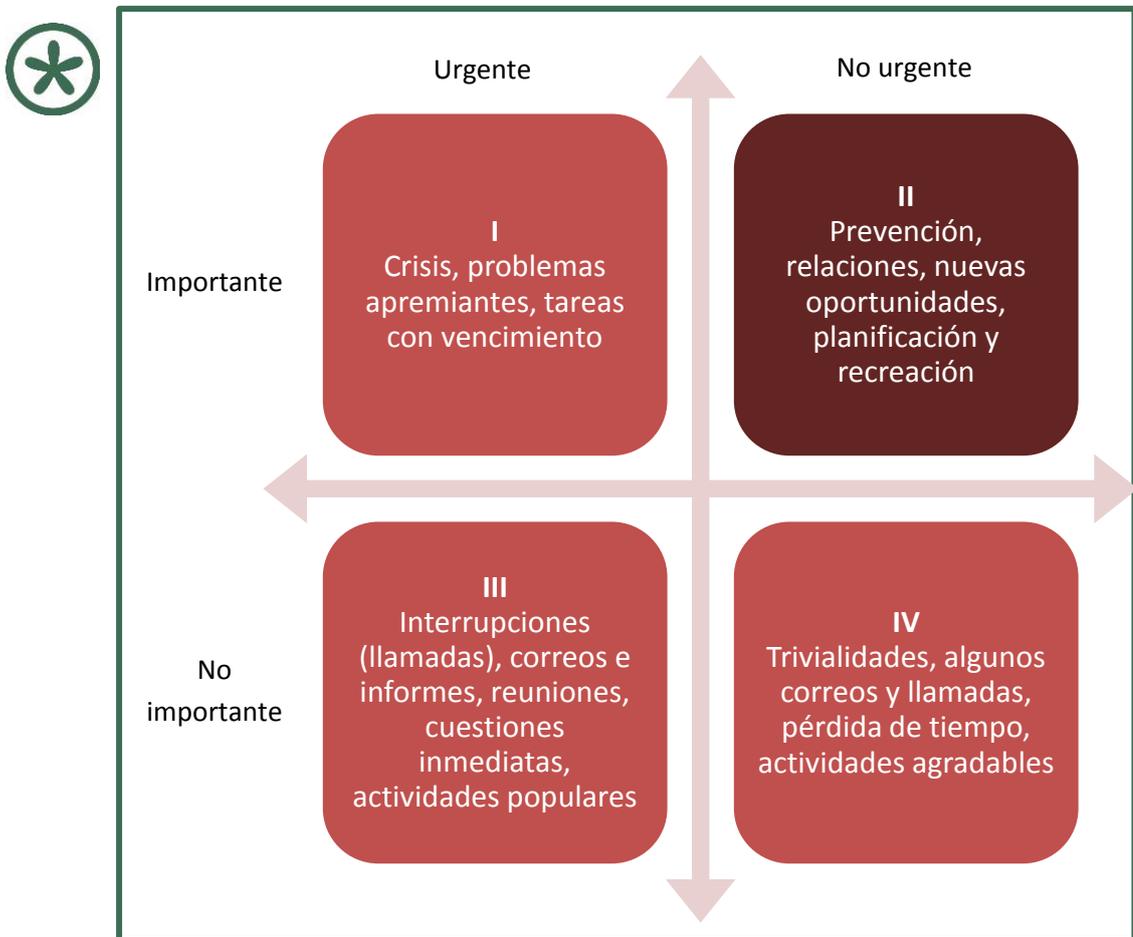
El tercer hábito es el corolario de los dos primeros, ya que permite llevarlos a la práctica. ¿Por qué es tan importante este hábito? Justamente, por la necesidad imperiosa de que los emprendedores tomen un poco de distancia de las actividades diarias y logren enfocarse en la estrategia, es decir, que puedan priorizar lo importante por sobre lo urgente del día a día. Al dedicarnos a la estrategia le damos sentido a la actividad diaria (va a tener un impacto deseado

y no aleatorio), a la vez que permitimos que las operaciones se independicen de nosotros.

Pero hay que tener en cuenta que, en nuestros días, priorizar lo importante por sobre lo urgente no significa que debamos poner el foco solo en las cosas y el tiempo, sino mantener y desarrollar nuestras relaciones personales a la vez que alcanzamos resultados. En otras palabras, propiciar el equilibrio entre la vida personal y la emprendedora (aspecto que introdujimos en el apartado anterior).

Aquel tipo de priorización implica concentrarse en el segundo cuadrante de la **matriz de gestión del tiempo** (o matriz importante-no importante, urgente-no urgente) que propone Covey (2014). Para comprenderlo, analicemos dicha matriz:

Figura 17: Matriz de gestión del tiempo



Fuente: Adaptado de Covey, 2014, p. 157.

El segundo cuadrante, de lo **importante pero no urgente**, es el más indicado para concentrarnos, porque nos permite alcanzar el liderazgo personal a través de la planificación y previsión (somos nosotros quienes dominamos las actividades y no a la inversa). Con lo cual, planificar y prever nos empodera, ya que nos da la opción de tener una visión prospectiva y nos organiza en el día a día, nos da el espacio necesario para ejercitar la escucha y las relaciones con las otras personas sin poner en riesgo la ejecución y logro de resultados. Incluye aquellas actividades como: cultivar las relaciones, redactar la misión personal, planificar estratégicamente a largo plazo, etcétera.

Los cuadrantes I, III y IV son aquellos menos recomendables para gestionar nuestro tiempo. El primero, de lo **importante y urgente**, es en donde se concentran las personas que administran crisis y problemas (están al límite de los plazos). Destacan todas aquellas actividades que nos exigen una dedicación inmediata porque no las planificamos o previmos antes (nos encontró desprevenido una vez que los plazos se fueron acortando): tareas o proyectos con fechas por vencerse. Debemos evitar esta forma de emplear nuestro tiempo porque nos mantendrá en un estado de alto estrés y agotamiento. Cuanto más nos concentremos en el primer cuadrante, más crece este y nos domina por sobre los otros cuadrantes (perdemos total control de la situación y desequilibramos nuestra vida):

Algunas personas son literalmente acribilladas por los problemas todo el día y cada día. El único alivio que tienen consiste en huir hacia las actividades no importantes ni urgentes del Cuadrante IV. De modo que en su matriz total, el 90 % del tiempo está en el Cuadrante I y la mayor parte del restante 10 % en el Cuadrante IV; a los Cuadrantes II y III solo les prestan una atención mínima. Así es como viven las personas que administran su vida sobre la base de las crisis. (Covey, 2014, p. 158).

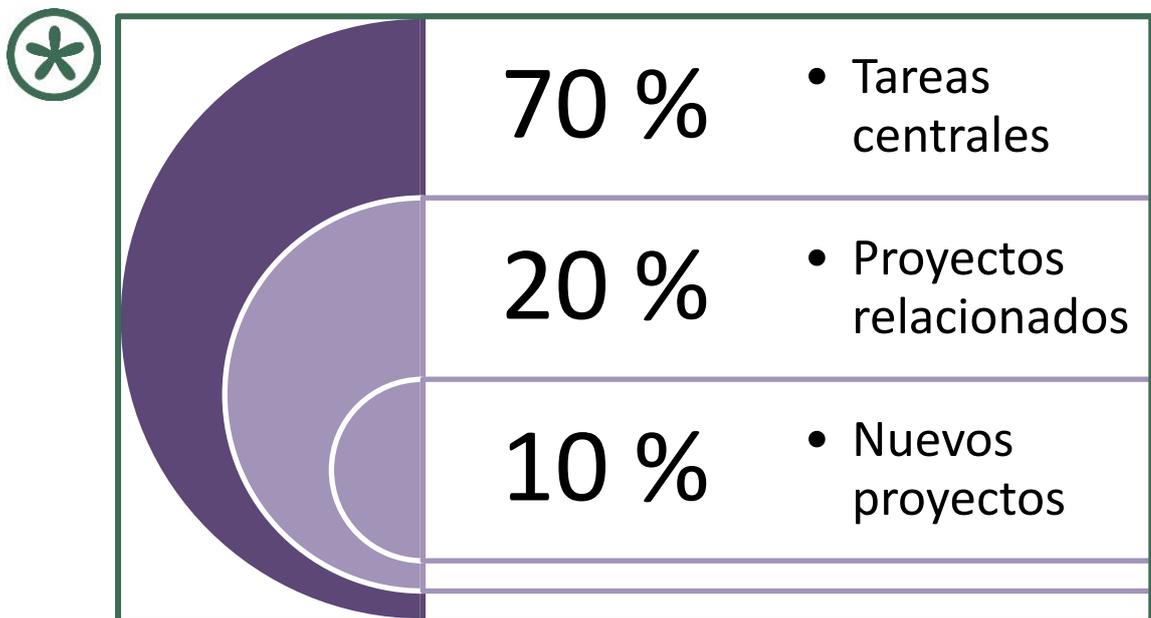
El tercer cuadrante, de lo **no importante pero urgente**, incluye aquellas actividades que *engañan* al hacernos creer que se tratan de cosas importantes y urgentes (cuadrante I), cuando en realidad no lo son y lo único que hacen es satisfacer prioridades y urgencias de otros: pedidos por teléfono, *emails*, informes a entregar, reuniones, etcétera. Y el cuarto cuadrante, de lo **no importante y no urgente**, reúne todas aquellas actividades que nos hacen perder tiempo, pero que las necesitamos como un modo de huir del agobio de los cuadrantes I y III: trivialidades, internet, redes sociales, etcétera. Las personas que dedican la mayor parte de su tiempo a estos dos cuadrantes son las que Covey (2014) reconoce como irresponsables.

Por lo tanto, concentrarnos en el segundo cuadrante nos permite gestionar eficientemente nuestro tiempo en el emprendimiento y reducir actividades del

primer cuadrante (y con ello minimizamos las crisis y problemas). Pero, para ingresar a este segundo cuadrante, deberemos aprender a decir *no* a aquellas actividades del cuadrante III y IV cuando no sean realmente necesarias y prioritarias, es decir, debemos enfocar nuestro tiempo a lo que realmente importa para impactar en el crecimiento que proyectamos. Esta forma de gestionar el tiempo aplica no solo para los emprendedores fundadores que ahora deben priorizar las actividades estratégicas del segundo cuadrante, sino también al resto de los equipos de trabajo del emprendimiento. Debemos promover esta gestión del tiempo como parte de la cultura de trabajo en todos los niveles del emprendimiento.

Una vez que establecemos la prioridad de las actividades, el paso siguiente será el de **distribuir correctamente el tiempo empleado**. Para ello, resulta útil la noción del esquema de trabajo 70:20:10 que desarrollara Google, el cual se puede aplicar a todos los niveles del emprendimiento del siguiente modo: el 70 % del tiempo lo dedicamos a tareas centrales de nuestro puesto, el 20 % a proyectos relacionados a las tareas centrales (para mejorarlas) y el último 10 % del tiempo a proyectos no relacionados a las tareas centrales (nuevas alternativas innovadoras dentro de nuestro campo de acción).

Figura 18: Distribución del tiempo 70:20:10



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, y además de gestionar el tiempo en nuestro emprendimiento, necesitaremos **reorganizar todas las tareas y establecer flujos de**

comunicación eficientes. Por el crecimiento que tiene el emprendimiento, es probable que todos hagan de todo un poco a medida que se va necesitando cubrir *huecos*. Esto provoca que se acumulen y superpongan funciones anteriores con otras nuevas. Y se le suma que, por la cantidad de tareas superpuestas, los canales de reportes son varios (para una misma función, cada colaborador reporta a más de una persona), lo cual coarta la posibilidad de autonomía en la toma de decisiones. Además, la información para la toma de decisiones puede que siempre llegue tarde (informes presentados fuera de tiempo o inexistentes y análisis contables deficientes). Para solucionar esta desorganización, es apropiado, en primer término, mantener reuniones constantes entre los equipos para conocer el estado de situación y tomar decisiones más acertadas. Luego, y para alcanzar la eficiencia más sustentablemente, se deberán realizar esfuerzos en el desarrollo organizacional (definición y fortalecimiento de la estructura funcional, establecimiento de políticas, procesos y de un sistema de información que pueda procesar rápidamente todos los datos que se van generando).

Dicho desarrollo organizacional no sería posible sin una adecuada **estandarización de los aprendizajes alcanzados**. Esto favorece no solo a la organización del trabajo, sino también a la independización del emprendimiento (comienza a caminar, sino correr, sin ayuda de sus fundadores) y la respuesta ágil de este (se aceitan los mecanismos y el trabajo fluye más acertadamente). Pero para ello, “todos deben saber cómo funciona [el emprendimiento] y fijar y cumplir políticas. El fundador debe hacerse cada día menos imprescindible” (Arrieta, 2013, p. 118). Es decir, ya no es suficiente con el conocimiento que van cultivando los fundadores. El principal activo ahora es el conocimiento que adquieren y procesan los talentos humanos del emprendimiento, pues sin ellos la rueda del negocio no seguiría girando. Hay que invertir en incorporar a las personas más adecuadas para gestionar el conocimiento, a aquellos que hayan adquirido experiencia en otros emprendimientos en la misma etapa, con mucha empatía y predisposición a un aprendizaje rápido y constante. Además, debemos invertir en su formación acorde a los desafíos que les van requiriendo sus puestos de trabajo. Nada mejor que capitalizar conocimiento teórico con su aplicación en el trabajo de todos los días.

Por último, y muy importante en esta etapa del emprendimiento, es el **reaprovechamiento de las capacidades de nuestros talentos y la decisión de desvinculaciones** cuando fuera necesario. El camino a la profesionalización, lógicamente, produce muchas resistencias y dificultades de adaptación entre los colaboradores más antiguos. Si estos colaboradores han llegado con nosotros hasta esta etapa, seguramente es porque cuentan con un talento y un perfil emprendedor que no debemos desaprovechar. La mejor estrategia, en este caso, es reubicar a estos colaboradores en nuevas posiciones, acordes a su perfil e inclusive en nuevos proyectos de innovación que sean incubados en el

mismo emprendimiento. Asimismo, se deberá trabajar para eliminar de entre nuestros colaboradores esas resistencias que impiden el cambio, ya sea por las fuerzas de la rutina, el conformismo, la desconfianza, la pereza mental, los celos profesionales, la envidia o simplemente el miedo al cambio¹². Pero también debemos estar atentos para detectar a esos colaboradores que no se adaptan al cambio o que perdieron el interés por el emprendimiento y ya no aportan a su crecimiento. En esos casos especiales, la mejor decisión es la desvinculación, aunque dolorosa y difícil (para gestionarla del mejor modo conviene aplicar, como mencionamos antes, estrategias de *outplacement*).



Entonces, para reorganizar y estandarizar el trabajo durante los primeros años del emprendimiento, deberemos enfocarnos en: gestionar eficientemente el tiempo (priorizar actividades importantes y distribuir correctamente el tiempo empleado), reorganizar todas las tareas y establecer flujos de comunicación eficiente, estandarizar los aprendizajes alcanzados y, finalmente, reaprovechar las capacidades de nuestros talentos y decidir desvincular cuando sea necesario.

Desarrollo del *management*



Para favorecer el desarrollo de un *management* más eficiente y profesional, los fundadores deben abocarse a tres cuestiones prioritarias para todo emprendimiento que se encuentra iniciando sus primeros años: aumentar la capacidad de respuesta (infraestructura) del emprendimiento, reestructurar continuamente y apoyarse en sistemas de control adecuados.

En cuanto a la infraestructura y la capacidad de respuesta, debemos tener en cuenta que en esta etapa es común que todo se siga resolviendo sobre la marcha, por lo que se producen errores y se enmiendan a la vez. Esto era

¹² Podrás ampliar sobre las estrategias para vencer las resistencias al cambio en el libro *El liderazgo ético. Un desafío de nuestro tiempo*, de Gómez López (2006).

auspicioso en la etapa de puesta en marcha, pero aquí, en donde el crecimiento está en juego, ya no lo es. Debemos enfocarnos en que nuestra infraestructura logre una expansión orgánica con el crecimiento de las operaciones. Esto es, a medida que aumentamos nuestro mercado y con ello el nivel de operaciones, vamos a necesitar que nuestras **oficinas y espacios de fabricación vayan ampliando su capacidad de respuesta** (mediante ampliaciones o nuevas adquisiciones). Pero para evitar que estas adecuaciones nos agarren desprevenidos y que por ende se produzcan de un modo inorgánico (y poco sustentable), es importante que las preveamos anticipada y estratégicamente, acorde al crecimiento que esperamos alcanzar. Al respecto, resulta interesante tener en cuenta los factores que Arrieta (2013) menciona para combinar velocidad y solidez durante el crecimiento:

- 1) planificación estratégica (para prever el crecimiento y capacidad de respuesta que necesitaremos tener);
- 2) soluciones escalables (contempladas desde el momento en que comenzamos a validar el negocio y que ahora deben comenzar a ser visibles);
- 3) tasa de crecimiento razonable (esperada en el tiempo).

Asimismo, debemos considerar una **reestructuración continua** que contemple todos los roles y responsabilidades, acordes a las nuevas personas que vamos incorporando, como así también los esquemas de trabajo que se necesitan para acompañar al ritmo de crecimiento esperado. Esto supone un cambio importante en cómo se venían haciendo las cosas desde la etapa anterior, en la que primaban un alto grado de flexibilidad. Ahora debemos pasar a un esquema de mayor disciplina y rigurosidad en métodos y procesos que nos permitan ordenarnos y gestionar el crecimiento. ¿Quiere decir que debemos dejar de ser flexibles? De ningún modo, la flexibilidad sigue siendo un pilar importante en todas las organizaciones, máxime cuando están creciendo. Pero sí debemos encontrar un límite a esa flexibilidad: “Debemos mantener nuestro foco en la ecuación de valor, en la necesidad que vamos a satisfacer al cliente, que constituye la razón de ser de nuestro proyecto” (Freire, 2004, p. 229). Por tanto, los emprendedores y los mandos medios son los primeros que deben revisar sus actitudes y comportamientos en pos de un mayor control que garantice: productos de calidad, suministros en tiempo y forma, inventarios suficientes, costos regulados y atención al cliente satisfactoria.

Por último, además de las actitudes y comportamientos, la **implementación eficiente del control en cada fase de la gestión** será un requisito fundamental. Como se dijo previamente, los errores siguen estando a la orden del día pero, a diferencia de las etapas previas, su impacto es mucho más grave, porque

estamos creciendo. De ahí que debamos ser más precavidos y dotar al emprendimiento de un sistema adecuado de control que nos permita identificar en qué fallamos cuando lo hacemos y la magnitud del impacto generado, ya sea a nivel interno como externo. Nos ayudará, también, a definir criterios racionales a la hora de tomar decisiones en circunstancias de alto riesgo. Piensa, por ejemplo y para hacerlo suficientemente gráfico, el caso de un emprendimiento que realiza la explotación de recursos naturales de una región. A medida que aumentamos el crecimiento y nos expandimos, cualquier mal manejo de esos recursos nos puede conducir a procesos internos deficientes (y, por lo tanto, incurrir en altos costos, ya sean económicos o de otro tipo) y un impacto negativo en toda la comunidad circundante.

¿Qué tipo de sistemas eficientes de control podemos implementar? Si bien pueden ser muy variados, resultan adecuados los siguientes mecanismos, planteados por Robert Simons (1995), que Ariel Arrieta (2013) propone considerar en esta etapa de un emprendimiento: **control mediante burocracia mecánica, control por diagnóstico, control interactivo, control basado en sistema de creencias, control a través de límites.**

Comparemos cada uno de ellos en la siguiente Tabla.

Tabla 3: Sistemas de control para emprendimientos



Sistema de control	Ventajas	Desventajas
<p>Burocracia mecánica Se monitorea constantemente que las tareas se hagan tal como fueron instruidas (se busca la precisión).</p>	<p>Funciona muy bien en negocios que requieran tareas muy estandarizadas: cuando hay líneas de montaje (como una automotriz), se corre el riesgo de robos (bancos) o cuando la calidad y seguridad son importantes (planta nuclear).</p>	<p>No funciona en negocios que deban competir en industrias muy dinámicas o donde se deba apelar a la renovación e innovación constante (como en el rubro tecnológico).</p>
<p>Por diagnóstico (cumplimiento de</p>	<p>Insume menos tiempo de control, ya que no es necesario un seguimiento pormenorizado de las</p>	<p>La evaluación puede inducir a presión en los colaboradores o al <i>maquillaje</i> de datos,</p>

<p>desempeño crítico) Se fijan estándares de desempeño general y se evalúa el progreso de cada área o colaborador sobre la base de metas fijadas y alcanzadas.</p>	<p>tareas. Solo se verifica cumplimiento de las metas definidas.</p>	<p>especialmente cuando el resultado de la medición defina premios y castigos.</p>
<p>Por sistema de creencias (ejecución de valores críticos) Se evalúa el esfuerzo de los colaboradores hacia el logro de los valores, misión y visión organizacionales.</p>	<p>Los colaboradores se fijan en el modo en que se genera valor (buenas prácticas de atención al cliente), el nivel de desempeño general que se pretende (búsqueda de la excelencia) y en cómo se deben manejar las relaciones internas y externas (respeto por la individualidad). Comprende el impacto real de su trabajo y el camino a seguir en momentos de crisis. Alienta la innovación y el deseo de mejorar.</p>	<p>Solo es efectivo cuando los mandos ejecutivos y superiores demuestran día a día los valores centrales del emprendimiento y estos no quedan solamente registrados en declaraciones escritas. Además, en situación de expansión (a otros mercados geográficos, por ejemplo), se hace difícil que todos comprendan los valores centrales del negocio.</p>

<p>De límites (reducción de riesgos)</p> <p>Se evalúa que las acciones y comportamientos estén dentro de los límites establecidos para la organización (éticos y estratégicos).</p>	<p>Favorece que no se generen malas prácticas cuando la reputación y la confianza del emprendimiento estén en juego, sin coartar la libertad de hacer todo aquello que aliente la innovación (y esté dentro de los límites).</p>	<p>Adquiere mayor importancia recién cuando se enfrenta un gran dilema o se atraviesa una crisis. Cuando el emprendimiento crece, se requiere un nivel de formalización y seguimiento mucho mayor (a través de reglamentos, códigos de ética y comités disciplinarios más complejos).</p>
<p>Interactivo (reducción de incertidumbre estratégica relacionada a cambios tecnológicos, gusto de clientes, regulaciones gubernamentales y competencia en la industria)</p> <p>Se mide el estado de <i>salud</i> de cada área o rol sobre la base de indicadores de resultado y desempeño claves para el negocio (con el <i>cuadro de mando integral</i>, por ejemplo).</p>	<p>Supone un análisis y reflexión periódica de cómo evoluciona el negocio, que permite detectar razones de deficiencias y el impacto de las soluciones empleadas.</p> <p>Es útil cuando haya una gran expansión (geográfica, por ejemplo), ya que mide más eficientemente el estado total del negocio.</p>	<p>Su implementación suele requerir una inversión importante en tiempo para que todos comprendan las herramientas y cómo medir los indicadores.</p>

Fuente: adaptado de Arrieta, 2013, p. 116; Simons, 1995, pp. 80-88.

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que “mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento” (Kaplan y Norton, 2000, p. 14). Permite a las organizaciones, de cualquier tipo “seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro” (Kaplan y Norton, 2000, p. 14).

Debemos mencionar, finamente, que cada uno de estos sistemas de control puede complementarse, pero la elección y eficacia de una opción u otra dependerá de la industria a la que pertenezcamos, el nivel de desarrollo y cultura que impere en el emprendimiento y de lo que en la práctica nos funcione mejor.

A modo de guía, en la siguiente figura se mencionan las situaciones genéricas en que puede implementarse cada sistema de control, según las actitudes que necesitamos que desarrollen los colaboradores y las medidas que los emprendedores y mandos medios necesitan tomar.

Figura 19: Utilidad de los sistemas de control



Fuente: adaptado de Simons, 1995, p. 83.



Clave para el autodesarrollo: ¿cuáles son los principales desafíos y problemas que afectan la eficiencia de tu potencial proyecto emprendedor (ya sea propio o en el que te encuentres vinculado en tu ámbito laboral)? ¿Qué estrategias podrías encarar para resolver dichos desafíos y problemas?

➔ Identidad: independencia y especialización del emprendimiento

Desafíos y problemas durante el afianzamiento del emprendimiento

En este último apartado, trabajaremos la definición de identidad propia del emprendimiento en el mercado una vez que hemos logrado focalizar el empuje hacia el crecimiento sostenido. Esto sigue siendo propio de la etapa de *desarrollo inicial* del proceso emprendedor: ingreso pleno en el mercado y administración del negocio (Kantis, 2004).

Al iniciar esta nueva fase, el emprendimiento ya se encuentra afirmado en el mercado y con un proceso de crecimiento y expansión alcanzando o en marcha. Logró focalizar los esfuerzos hacia una de las mejores oportunidades que le brindaba su *core competence* y ha aprendido que es mejor abarcar una unidad de negocio a la vez para mantener un desarrollo orgánico. La eficiencia, por su parte, debió concentrarse en la delegación, la formación de equipos de alto desempeño, la reestructuración y la cultura del control.



El emprendimiento ha adquirido cierta madurez como organización, pero aún peligró el mantenimiento de su posicionamiento en el mercado. Ahora deberá concentrarse en dos aspectos centrales: la **independización del emprendimiento** de sus emprendedores y la **especialización profunda** en aquello que sabe hacer bien (su *core competence*).

Ambos aspectos le otorgan una identidad única al emprendimiento: logra gestionarse por sí solo, más allá de sus creadores (adquiere vida propia), por medio de un negocio propio que lo hace reconocido en el mercado y la industria. La independencia se logra cuando todos los miembros del emprendimiento comprenden cuál es el rumbo a seguir y pueden tomar decisiones por sí mismos en el marco de procedimientos, reglas y políticas preestablecidas. En este sentido, el tamaño y nivel de complejidad que adquirió el emprendimiento obligan a los emprendedores a pensar en una mayor profesionalización y la incorporación de colaboradores más preparados y deben en muchos casos dar un paso al costado para que mandos medios profesionales puedan desplegarse. La especialización, por su parte, implica clarificar a dónde se quiere llegar en el largo plazo, sobre la base de los conocimientos, experiencia y habilidades adquiridas previamente. El objetivo es alcanzar un entendimiento profundo y preciso de lo que se quiere hacer.

En suma, a diferencia de la fase anterior, en la que la prioridad estaba en mirar hacia afuera (sostener el crecimiento), el emprendimiento ahora deberá poner todo su empeño en mirar hacia adentro. Como afirma Arrieta (2013), para transitar exitosamente esta nueva fase, nuestro emprendimiento “tiene que ir descubriendo de a poco qué quiere ser. Debe saber aprovechar sus fortalezas, trazando objetivos coherentes y afinar su organización para conseguirlos” (p. 132).



Seguendo a Ariel Arrieta (2013), los desafíos principales que afectan a la identidad del emprendimiento están relacionados con definir correctamente lo que se quiere hacer, planificar estratégicamente el futuro, distribuir las ganancias adecuadamente, reencausar las energías de etapas previas, descentralizar eficientemente el poder, desarrollar un liderazgo más profesional y gestionar positivamente las resistencias al cambio.

Definir lo que se quiere hacer está vinculado con tener lo suficientemente claro el *core competence* del emprendimiento para dar paso a la especialización. En esta etapa es cuando mayor sentido debe adquirir la misión organizacional en relación con la visión. Sin embargo, el haber explorado muchas oportunidades (en las etapas previas) puede que nos genere algún problema para poder definir las claramente. Debemos dedicar tiempo y esfuerzo para delinear y quitar todo lo que no haga a la esencia verdadera de nuestro negocio para iniciar nuestra especialización, lo cual será todo un desafío difícil de enfrentar.

Otro desafío, vinculado al anterior, es poder **planificar estratégicamente a largo plazo**. La planificación estratégica de por sí es un gran desafío en organizaciones ya establecidas por lo que, en etapas iniciales, lo es más. En este punto, cobra especial relevancia el plan de negocio. Probablemente, ya no quede nada de aquel plan trazado en etapas anteriores (muchas cosas no se habrán alcanzado u otras habrán cambiado totalmente su orientación). Sin embargo, en esta instancia ya hay variables mucho más conocidas y realidades más palpables que se atravesaron y dejaron conocimientos y experiencia valiosa para el emprendimiento. Por tanto, deberemos retomar el plan, analizar lo alcanzado y lo que no se logró y trabajar sobre nuevas metas que alineen y motiven a todo el emprendimiento hacia el futuro. Esto será, sin dudas, un gran desafío porque la sobreexigencia del emprendimiento de las etapas previas nos hace perder un poco de la claridad en cuanto a la misión y visión organizacionales, además de que los colaboradores se encuentran cansados y seguramente desmotivados.

En cuanto a las ganancias, habrá que ocuparse de **distribuir las adecuadamente** para evitar conflictos. Comparado con las etapas previas, ahora nuestra prioridad es más interna que externa, por lo que es normal que se reduzca la preocupación por aumentar las ventas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que si nos habíamos enfocado en un sistema de contribuciones variables para nuestros colaboradores (sobre la base de ventas generadas), ahora deberemos pasar a uno basado en las ganancias que se obtienen en el emprendimiento. Este cambio puede no estar exento de conflictos, por lo que los emprendedores deberán asegurar que la distribución de ganancias sea correctamente realizada y manejada.

Por otro lado, iniciamos esta fase con muchos esfuerzos realizados previamente, por lo que no resultan extraños el estrés y el desánimo. Deberemos **reencausar las energías** para afrontar la profesionalización que esta nueva etapa nos exigirá.

La **descentralización del poder** es, tal vez, el desafío mayor que deben enfrentar los emprendedores. Hay una resistencia normal, que ya se hiciera presente en la delegación de tareas que hemos visto en el apartado anterior. Ahora la resistencia puede ser mayor porque se debe delegar en mandos medios o nuevos directivos la toma de decisiones, la cual es celosamente resguardada por los emprendedores. Deberán comprender que el emprendimiento debe adquirir independencia de sus creadores para seguir creciendo, aun cuando ello implique hacerse a un lado de la gestión.

En relación a lo anterior, será un desafío no solo aceptar nuevos líderes, sino también **permitir que nuevos estilos de liderazgo se desarrollen** acorde a las necesidades de profesionalización que nos está exigiendo el emprendimiento. Deberemos dar paso de un liderazgo concentrado en los fundadores a uno más profesional en mano de los *managers*. Será un desafío para los fundadores, que tendrán que aceptar nuevas formas de dirigir, pero también lo será para el resto

de los miembros del emprendimiento, ya que venían adaptados al estilo *paternal* de sus fundadores.

También, vinculado con lo anterior, es importante notar que todos los cambios a introducir en torno a la profesionalización de la gestión podrán producir fuertes resistencias por parte de los colaboradores, especialmente de aquellos que llevan más tiempo acompañándonos. Como emprendedores de esta nueva etapa, deberemos poner a prueba nuestra capacidad para **implantar el cambio y gestionar todas las resistencias** que se puedan ir generando en el camino.



En cuanto a los problemas que pueden perjudicar a la identidad del emprendimiento encontramos: automatizar procesos ineficientes, no gestionar la motivación de los colaboradores, no controlar los conflictos internos, rechazar la descentralización del poder, no resolver las diferencias entre fundadores y el directorio, no adaptar los estilos de conducción a la nueva situación.

En primer lugar, **la automatización es clave para la profesionalización, pero, si lo hacemos a través de procesos ineficientes, estaremos poniendo en riesgo** toda la identidad que quisiéramos imponer a nuestro emprendimiento. En este sentido, debemos analizar cuidadosamente la información que nos brinda la experiencia generada y determinar qué áreas necesitan mejora, prueba de nuevo y finalmente estandarización-automatización. Será importante, entonces, determinar los criterios adecuados para evaluar los procesos y decidir la automatización de estos.

La motivación de los colaboradores, dijimos, es un desafío. Sin embargo, puede transformarse en un problema cuando no la consideramos adecuadamente, con técnicas apropiadas que garanticen el rendimiento de nuestros trabajadores sin descuidar su satisfacción para con los beneficios que recibe y con el clima laboral. **Descuidar la motivación repercute, a la larga, en un aumento indeseado de la desvinculación de miembros, a la vez que afecta negativamente nuestra imagen externa como empleadores.** Suele suceder, también, que muchos emprendedores realizan una aproximación muy rudimentaria de la motivación y la reducen al aumento de salario o premios monetarios. Esto solamente nos conduce a una competencia y rivalidad sin sentido entre los equipos, que afecta negativamente a todo el clima laboral. Habrá que trabajar, entonces, en una profesionalización real de los procesos de premios y reconocimientos, vinculada con un plan de carrera adecuado para nuestros colaboradores.

En relación al clima laboral, debemos referirnos también a los conflictos internos. Los innumerables conflictos, no canalizados correctamente, entre nuestros colaboradores, ya sea por resistencia al cambio, disconformidad con el trabajo, falta de orientación, rivalidades o competencia, pueden llevar a una difícil convivencia entre todos. Ante un estado de tal conflictividad, cualquier mínima diferencia de opiniones puede escalar a un conflicto sin precedentes, en el que todos se vean involucrados. Así, como consecuencia de un mal clima de trabajo, terminaremos afectando los procesos organizacionales, lo que incrementará los costos y se arribará a precios muy altos para nuestros clientes. **No controlar los conflictos internos, por tanto, puede hacernos perder importante cuota de mercado.**

Por otro lado, si los fundadores no aceptan el desafío de descentralizar el poder, claramente pueden conducir al emprendimiento a una **parálisis de la gestión y consecuente desaceleración de su crecimiento**. Como dijimos previamente, la delegación de poder representa un gran conflicto interno para los fundadores. Sin embargo, deberán trabajar los temores generados y tener la autocrítica suficiente para reconocer cuando sus capacidades ya no están a la altura de las nuevas exigencias de la gestión.

Las diferencias de los fundadores con los miembros de la junta directiva también puede ser foco de un grave problema. Por lo general, y ante el crecimiento generado, los miembros de la junta (que puede estar integrada por nuestros inversores y accionistas) pueden imponer limitaciones o controles. Ante esto, si los fundadores (que probablemente están ejerciendo como líderes en el emprendimiento) no están de acuerdo y se resisten a ellos, puede generarse una desconfianza hacia ellos y terminar en su sustitución y hasta destitución. *La consecuencia lógica de no resolver las diferencias será una total parálisis de la gestión*, ante la incertidumbre en la que se verían envueltos los colaboradores ante tanto cambio de rumbo que imponen las también cambiantes autoridades. Para evitar este problema, se deberá apelar a una comunicación abierta, sincera y flexible con los miembros de la junta directiva.

Por último, si como fundadores **nos empeñamos en conducir a nuestros colaboradores con nuestro estilo más bien centralizado de liderazgo, podremos sentirnos incapaces para responder ante los nuevos desafíos** que planea el tamaño y complejidad en el que se encuentra el emprendimiento. La plantilla de colaboradores comienza a crecer de una manera notable, las áreas y procesos se hacen más profesionales, los conflictos internos están latentes y el *management* general requiere un sinfín de variables a analizar antes de tomar decisiones. En este contexto, los fundadores ya no pueden tomar decisiones solos, sino que deberán acompañarse de buenos mandos medios y otros de nivel más ejecutivo. Deberán estar dispuestos a descentralizar el poder y a aceptar los nuevos estilos que a partir de ello se generen.

Profesionalizar la gestión

Tanto los desafíos como los problemas mencionados nos plantean la profesionalización de la gestión como máxima para completar exitosamente la etapa de los primeros años del emprendimiento. Existe una continuidad con la etapa de empuje en cuanto a mejorar aún más la eficiencia, con la diferencia que ahora debemos realizar un paso más en términos de alcanzar la excelencia operativa. Debemos combinar la eficacia a la que supimos llegar, con la eficiencia profesionalizada.

En este momento es cuando nuestro emprendimiento comienza a parecerse a una **empresa** con todas las letras y nosotros tenemos la enorme responsabilidad de sentar las bases para una transición ordenada y no traumática. En las páginas siguientes veremos las estrategias con las que cuentan los emprendedores para lograrlo.

Estrategia a largo plazo

En esta etapa, es fundamental tener en claro quiénes somos y qué queremos hacer como emprendimiento. Debemos reflexionar sobre las competencias fuertes que se hicieron presentes en la etapa previa y que nos indican las oportunidades que realmente podremos aprovechar y las que no.



Si de la fase de empuje venimos con más de una unidad de negocio en marcha, será el momento indicado de optar por la **reducción o eliminación de las inversiones en aquellas unidades que se alejen de la identidad que nos indica nuestro *core competence***. Al hacerlo, no solo disminuimos costos, sino que también liberamos recursos para emplearlos más eficientemente en aquella unidad en la que nos especializaremos por su valor estratégico¹³.

Es en esta fase de identificación del emprendimiento cuando más debemos capitalizar todo el conocimiento y experiencia previamente obtenidos para

¹³ Como vimos en el apartado anterior, la desinversión en unidades de negocios antiguas esta es una de las estrategias que tenemos al alcance cuando estamos planificando y gestionando el crecimiento (Kotler y Keller, 2006).

cortar con las bifurcaciones y decidir la vía o camino que tomaremos de aquí en adelante.

Cuando las unidades de negocio que tenemos en paralelo han sido lo suficientemente exitosas podemos pensar en venderlas, incorporarlas (fusionarlas) con el negocio principal o bien promoverlas como **compañías spin off**. En este punto, vale aclarar que una compañía *spin off* es un concepto diferente al de un emprendimiento o *startup*, aunque ambas atraviesen el mismo proceso emprendedor con el fin de llevar a cabo una idea de negocio. Las primeras nacen en el seno de una organización *paraguas*, en la que pueden surgir y desarrollarse con ciertos riesgos controlados, mientras que la última surge *aisladamente*, por lo que debe afrontar por sí sola un alto riesgo y posibilidad de fracaso (Bernardo, 2014). Así, cuando hablamos de compañías *spin off* nacidas específicamente dentro de otras organizaciones empresariales, podemos hacer un paralelismo con los conceptos de emprendedor e intraemprendedor vistos en el primer apartado. El emprendedor crea nuevas organizaciones empresariales (los emprendimientos que luego se transforman en empresas), mientras que los intraemprendedores crean compañías *spin off* a partir de proyectos innovadores que fueron impulsados y cobijados en las primeras (IC, 2011).

¿Cómo logramos, entonces, clarificar el camino que seguiremos para especializarnos? **La clave está primero en el plan de negocios (PDN) y luego en la planificación estratégica.** En etapas previas, comentamos que debíamos tomar la realización de dicho plan solo como una referencia, puesto que iríamos a estimar cosas sin conocer mucho la realidad con la que nos íbamos a enfrentar una vez que validáramos nuestro producto o servicio y nuestro mercado. Como consecuencia, llegada esta etapa, es probable que muchas de esas estimaciones o proyecciones no se hayan alcanzaron y que muchas planificaciones diagramadas no se parezcan en nada a lo que actualmente nos encontramos realizando. Cuando los emprendedores *desempolvan* su PDN inicial se asombran al comprar lo realizado en oposición a lo estimado y planificado. Sin embargo, descubren que hay una esencia que sigue estando. Es ese anhelo o gran visión que se tuvo desde el comienzo y al que fuimos dando forma con el paso del tiempo.

Por tanto, es importante ir constantemente actualizando el PDN para allanar esta delineación de nuestra identidad que ahora debemos realizar (deberíamos llegar con mayor claridad sobre negocio en comparación con cuando recién iniciamos el emprendimiento).

En el contexto de los negocios, una compañía *spin off* es aquella que surge como extensión de una organización anterior. Es decir, se produce en el seno de una organización madre, de la cual luego se separa. Así, por ejemplo, los proyectos exitosamente incubados en las universidades serían un caso de empresas *spin off* (Bernardo, 2014; Arrieta, 2013).



En este momento particular, el PDN sí tendrá mucha relevancia y no será simplemente un marco de referencia: será la primera

fuente de información precisa que nos guiará en la planificación estratégica de largo plazo.

Como afirma Ariel Arrieta (2013), el PDN “aporta a la comunicación y marca una dirección para que el *management team*, los inversores y todos los *stake holders* [accionistas] estén alineados, y que el proceso de escritura involucre la participación de todos” (p. 136).

Planificar estratégicamente, por otro lado, es indispensable en nuestro proceso de profesionalización, porque nos permite proyectarnos en el futuro (plantear un norte) para actuar en consecuencia, coherente y eficientemente. Como afirma Andy Freire: “una visión de futuro... nos activa en el presente [es decir], sirve solo como motivador. El valor no está necesariamente en lo que proyectamos, sino en los pasos que damos hacia su concreción” (2014, pp. 129-131). Al respecto, te recomendamos la lectura del capítulo 7, “Las imágenes del futuro”, de la bibliografía obligatoria *¡Libre! El camino emprendedor como filosofía de vida*, de Andy Freire (2014), el que te permitirá reflexionar sobre la importancia de combinar pasión y planificación, lo que todo emprendedor debe desarrollar en esta etapa.

Siguiendo a Bentolila y otros (2012), Robbins y DeCenzo (2009) y Thomson y Strickland (2003), analicemos a continuación cómo puede implementarse el proceso de planificación estratégica en nuestro emprendimiento. Este debe darse como un **proceso continuo, reiterativo e integrado** con el fin de mantener al emprendimiento en su conjunto acoplado de manera apropiada con el contexto en el que se desenvuelve. **Continuo**, en el sentido de que jamás se concluye la labor estratégica. Al considerar los cambios constantes del contexto, se deriva necesariamente en la revisión y ajuste permanente. **Reiterativo** implica que se apoya en la ejecución de fases que se repiten cíclicamente, que aseguran así los resultados del proceso. **Integrado**, por último, en cuanto al esfuerzo conjunto de los miembros del emprendimiento: cada área o sector contribuye de manera simultánea a crear un mejor plan y obtener mejores resultados.

El diseño de la estrategia es a largo plazo y busca generar un posicionamiento que otorgue viabilidad al negocio. Es el resultado del intento estratégico y de las circunstancias emergentes que impactan en el posicionamiento buscado.

Observa, en la siguiente Figura, las principales fases (mínimas) que guían a dicho diseño estratégico:

La planificación estratégica:

Abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Así, la planeación también se refiere a los fines (lo que se hará) y a los medios (cómo se hará). (Robbins y DeCenzo, 2009, p. 72).

Figura 20: Fases mínimas de planificación estratégica



Fuente: elaboración propia.

A los fines de nuestra materia, nos detendremos en las primeras seis fases:

- **Tendencias, ambiente externo y ambiente interno.** Antes de iniciar cualquier proceso de planificación, es importante interiorizarse en la situación actual del emprendimiento a través del impacto de fuerzas internas y externas (el contexto) que lo afectan. Al respecto, son útiles herramientas básicas, entre muchas otras, que tenemos a disposición:
 - **PESTEL:** suele realizarse antes del análisis FODA. Implica analizar el impacto de las tendencias en el emprendimiento: políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, ecológicas y legales (cada una conforma la sigla PESTEL). Esto nos permite conocer el entorno en el que se desenvolverá el emprendimiento y los posibles comportamientos futuros de este. Resulta indispensable para reflexionar sobre los mejores caminos estratégicos a tomar.
 - **FODA:** supone el análisis de factores internos al emprendimiento (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Las fortalezas y oportunidades configuran aspectos positivos para el emprendimiento, mientras que las debilidades y amenazas lo contrario (la combinación de estos, en ese orden, configuran la sigla FODA). Contrastando ambos elementos tendremos una imagen bastante precisa respecto a si estamos en un estado de vulnerabilidad (mayores debilidades y amenazas) que requieran estrategias supervivencia para reducir debilidades; ilusión

(mayores debilidades, pero con muchas oportunidades), en cuyo caso podremos implementar estrategias adaptativas que generen fortalezas; éxito (mayores fortalezas y oportunidades), que nos permitirá aplicar estrategias ofensivas de crecimiento; o de desgaste (mayores fortalezas, pero con muchas amenazas), donde deberemos aplicar estrategias defensivas, siguiendo al competidor más exitoso.

- **Fuerzas de Porter:** supone el análisis de aquellas fuerzas que determinan y configuran un tipo particular de rivalidad entre los competidores existentes de la industria que se trate: la amenaza de aparición de nuevos competidores y de productos o servicios sustitutivos existentes en el mercado, como así también el poder de negociación de los proveedores y de los clientes. Según la intensidad de cada una de estas fuerzas, podremos dilucidar cuál es la mejor estrategia de negocio a implementar (Bentolila y otros, 2012).
- **Visión, misión, valores y objetivos** (los pilares de la estrategia). Hemos mencionado en apartados anteriores que la visión es lo primero que aparece más nítido desde el momento mismo de la gestación, a diferencia de lo que ocurre con la misión (porque aún debíamos validar aquello que vamos a ofrecer). Pues bien, llegado este punto de maduración, debemos alcanzar una mayor precisión de la visión y definir correctamente la misión, puesto que ambos elementos son esenciales en la construcción de identidad de nuestro emprendimiento.

La declaración de la **visión** representa el propósito estratégico de la conducción, por lo que si no lo hemos hecho durante **la acción o el empuje**, este es el momento indicado (o de revisar su formulación si ya lo hemos hecho). Recordemos que la visión es una descripción de la posición competitiva que la empresa desea alcanzar durante un período determinado de tiempo (qué se quiere llegar a ser) y de las capacidades centrales que deberá adquirir para llegar hasta allí.

En cuanto a la **misión**, para crearla, debemos documentar la finalidad de su existencia (razón de ser o de existencia) y reflejar la historia y preferencia de los fundadores, el entorno y recursos con los que opera la organización y la competencia distintiva (lo que diferencia a la organización de otras). Debe reflejar una realidad duradera y no estar sujeta a un período de tiempo específico (no se modifica en el corto plazo). Además, debe manifestar los valores y prioridades de sus fundadores. Hay que asegurarse de que la misión que sea estratégicamente reveladora, por lo tanto, debe contener los siguientes elementos (ver análisis de estos elementos en los ejemplos a continuación):

- a) cuál es (o va a ser) el negocio;
- b) quién es el cliente;
- c) qué tiene valor para dicho cliente.

Ejemplos de declaración de misión:

- Tarjeta Naranja: “Brindar servicios financieros orientados al consumo con calidad y calidez, a través de un equipo de Colaboradores capaces, alegres y motivados” (Tarjeta Naranja, 2016, <http://goo.gl/rP7wVV>). Aquí puede verse cómo el negocio (a) está en el rubro financiero orientado al consumo; el cliente (b), se deduce, es cualquier persona física o jurídica con capacidad legal para contratar esos servicios; y lo que el cliente valora (c) es, para esta empresa, la calidad y calidez de atención.
- Walt Disney: “Buscamos desarrollar las experiencias y productos relacionados de entretenimiento más creativos, innovadores y económicos en todo el mundo, a través de un portfolio de marcas que nos diferencie en cuanto a contenido, servicios y productos de consumo” (The Walt Disney Company, 2016, <https://goo.gl/imvx0M>). El negocio (a) está vinculado con el entretenimiento; el cliente (b) se deduce es un público masivo; y lo que el cliente valora (c) es, para esta empresa, las experiencias y productos creativos, innovadores y económicos.

Los valores, por su parte, son todos aquellos principios de actuación y de trabajo que rigen el comportamiento de todos los miembros de la organización. Es uno de los pilares fundamentales de la estrategia, puesto que sostienen a la misión y visión.

Por último, los **objetivos** representan un compromiso de los equipos con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo determinado: exigen resultados que se vinculen, de manera directa, con la visión estratégica y los valores fundamentales del emprendimiento. Se deben expresar en términos cuantificables o mensurables y deben incluir un límite de tiempo para su logro (Bentolila y otros, 2012).

- **Estrategia. Niveles y tipos de estrategia.** La **estrategia** configura una pauta o plan que integre objetivos, políticas y secuencia de acciones principales del emprendimiento en un todo coherente. Debe guiar la asignación de recursos, aprovechar potencialidades y mitigar debilidades, explotar cambios que se proyectan en el ambiente y neutralizar posibles iniciativas de sus competidores.

Los **niveles de estrategia** van de lo más general a lo más específico. El nivel más general incluye un análisis de las estrategias corporativas o de negocio: brinda el concepto específico de la unidad de negocio en el que se especializará para competir y, a partir de los elementos contenidos en ella, se definen las estrategias funcionales y operativas (más específicas).

- **Estrategia corporativa o de negocio:** es el plan general de acción por parte de la dirección. Establece posiciones empresariales y enfoques. Intenta definir el negocio en el que se encuentra el emprendimiento y en el que realmente debería participar y la cantidad de recursos que posee y cómo distribuirlos; todo ello para lograr las metas y objetivos totales propuestos. En este nivel estratégico, las decisiones fundamentales pasan por la selección y evaluación del negocio que puede ser atractivo para el emprendimiento, ya sea para lograr ajustes estratégicos en relación a los negocios que ya posee o para obtener mejores resultados desde el punto de vista financiero.

También se debe definir un plan de acción dirigido a la línea específica de negocios (una diferente para cada línea, si cuenta con varias), con el objeto de lograr el fortalecimiento del emprendimiento en el largo plazo. Aquí se define la forma en que la unidad de negocios o centro de gestión competirá, para lograr una ventaja competitiva sostenible (según su *core competence*) y cuál de estas ventajas sirve para el segmento objetivo, sus necesidades y deseos. Su objetivo es poder obtener una ventaja frente a la competencia, a través de un posicionamiento que permita llegar a un mejor desempeño financiero. Comienza estableciendo el alcance del negocio y la forma de competir (misión) para terminar con programas y presupuestos. En este punto, el emprendimiento debe decidir qué enfoque estratégico aplicará para su negocio, en cuyo caso suelen ser recomendadas las alternativas planteadas por Michael Porter (1998), las denominadas **estrategias genéricas**. Estas estrategias genéricas se refieren a tres enfoques básicos: **estrategia de liderazgo en costos** (procura la baja de costos productivos y, una vez logrado esto, la utiliza para reducir los precios como estrategia mantenida en el tiempo), **estrategia de diferenciación** (selecciona uno o más atributos que los clientes perciben como muy importantes y se dedica exclusivamente a satisfacer esas necesidades, al imponer un precio más alto en el mercado) y **estrategia de enfoque o nicho de mercado** (identificación de un *target* o nicho de compradores en el mercado con necesidades y requerimientos específicos).

- **Estrategia funcional:** su objetivo es el de apoyar a la estrategia general y su enfoque competitivo. Es el plan de acción de los

niveles medios, orientada al logro de objetivos del área funcional. Es indispensable que exista un plan de acción para cada una de las áreas funcionales. Se suele incluir, por ejemplo: definición del segmento de mercado y la línea de productos a ofrecer, detectando y coordinando los elementos de *Marketing* que se tienen, como así también las actividades a realizar, definición de la estrategia para la incorporación y capacitación del personal o estrategias financieras a aplicar para asegurar el buen giro del negocio.

- **Estrategia operativa:** orientada a las unidades claves y actividades operativas. A pesar de ser estrategias de menor alcance, comparadas con las anteriormente señaladas, agregan elementos de apoyo y detalles al plan estratégico general (Robbins y DeCenzo, 2009).

Dos últimas consideraciones sobre la especialización estratégica que vamos a buscar. Primero, debemos tener en cuenta que aquella tiene la virtud de marcar nuestra identidad como emprendimiento, pero puede ser contraproducente cuando cometemos **errores de planificación**. Esto sucede cuando nos especializamos excesivamente en una unidad de negocio que nos hace perder la visión completa de la industria o que apunta a un nicho que no nos brinda las ventas esperadas o bien cuando nos especializamos en más de una unidad de negocio que repiten estructuras o funcionalidades, lo cual estaría indicando que puede haber una sola unidad en lugar de varias.

Segundo, la especialización no indica, de ningún modo, que necesariamente debiéramos alcanzar un alto nivel de perfección en nuestros productos o servicios. En este sentido, resulta útil la expresión que plantea Arrieta “the good enough revolution” (2013, p. 136), la revolución de lo suficientemente bueno. Nos plantea, fundamentalmente, que la calidad de un producto o servicio no debe medirse por ese ideal que creemos debe tener para poder competir, sino que debe responder a la necesidad concreta que nos plantean nuestros clientes (al apelar a las mejores que estos demuestran necesarias). De ahí que digamos que esa **calidad medida en términos de necesidad será lo suficientemente buena para los clientes y, por ende, para nosotros**. La noción de *revolución* obedece a que internet ha validado en gran medida el principio. Así, por ejemplo, Skype es suficiente para mantener comunicaciones decentes a nivel internacional (sin costo); el lector digital de Amazon es rudimentario, pero suficiente para gestionar muchos libros y tenerlos a disposición cómodamente en cualquier lugar; las publicidades por medio de Facebook o Google pueden no brindar un diseño súper elaborado con gráficos y fotografías de celebridades, pero son suficiente para impactar en la navegación de las personas y atraerlas; entre muchas otras situaciones que seguramente se te vendrán a la mente (Caaps, 2009). Cabe aclarar, no obstante, que *the good enough revolution* es una

regla común en la industria tecnológica, pero que también puede trasladarse a cualquier otro rubro.



En suma, la especialización estratégica en nuestro emprendimientos debe ser realizada evitando los errores de planificación y aplicando el principio de *lo suficientemente bueno* en cuanto a la calidad de nuestros productos o servicios.

Como emprendedores, debemos estar atentos a esas circunstancias para aprovechar correctamente la especialización y evitar que nos juegue en contra.

Descentralización de la autoridad



A diferencia de la centralización y la delegación que hemos analizado en los apartados 2 y 3, la **descentralización** que aquí abordamos supone un peldaño más en el proceso de independización y profesionalización de nuestro emprendimiento. Implica la **transmisión de autoridad** (por ende, de poder para actuar y tomar decisiones) **de los niveles superiores a los inferiores más próximos a los problemas que deben resolverse.**

Autoridad y poder no son sinónimos. La primera viene con el puesto legítimamente ocupado en una organización, mientras que la segunda es esa habilidad con la que una persona cuenta para influir positivamente en la toma de decisiones (Robbins y DeCenzo, 2009). De ahí que cuando hablamos de descentralizar la autoridad nos referimos a generar mandos medios, pero también a investir de poder (empoderar) a quienes ejercerán dichos roles.

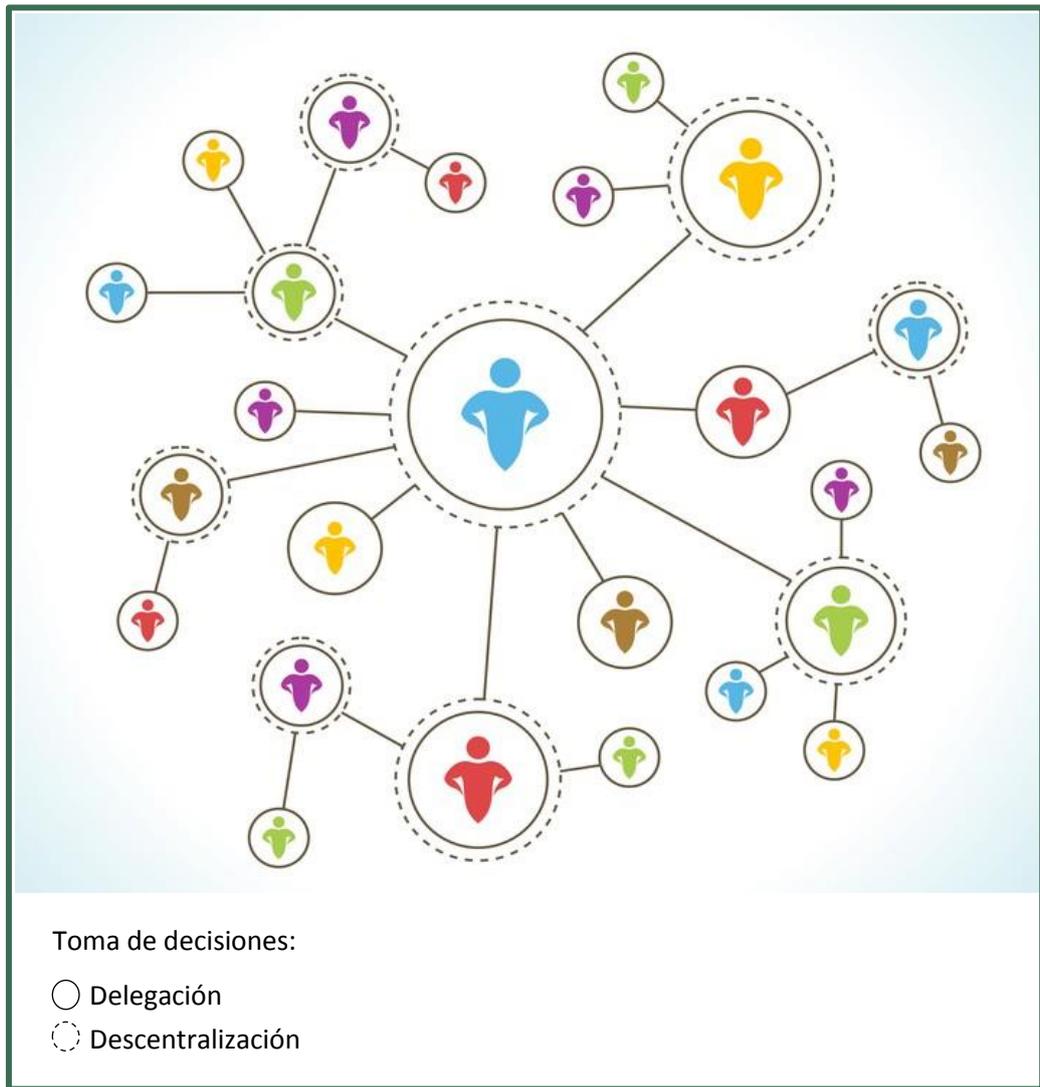
Algunas cuestiones importantes seguirán estando centralizadas, pero otras deberán ser descentralizadas para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación estratégica. Bajo un sistema extremadamente centralizado, como el que veníamos teniendo, las decisiones (y por ende nuestra capacidad de respuesta) se reduce considerablemente porque ahora son muchos más los focos que deben atenderse. En ese marco, y dada la complejidad organizacional en la que se encuentra nuestro emprendimiento, sumada a la rápida respuesta que se requieren ante los cambios del contexto, las decisiones deben ser tomadas de forma expeditiva por aquellos colaboradores que estén más cerca de los problemas, independientemente del nivel en que se encuentren, para lo cual

debemos descentralizar la autoridad (Robbins y DeCenzo, 2009). Esta es una tendencia que todas las organizaciones están mostrando y nosotros, como emprendedores, no debemos desconocerla en el marco del crecimiento profesional que buscamos.

La descentralización en un emprendimiento es, en definitiva, a lo que Arrieta (2013) alude como el paso de una monarquía absoluta (dominada por los reyes: los fundadores) a una constitucional (el máximo poder lo siguen detentando los reyes, pero existen nuevos hilos de poder por debajo, materializados en el parlamento: los mandos medios). Las reglas, políticas y sistemas de control deben ser fuertes y acorde a la estrategia general del emprendimiento como para generar esas instancias inferiores de poder, a la vez que las contienen y apuntalan la toma de decisiones de dichas instancias inferiores.

Es importante destacar que descentralizar la autoridad no quiere decir que debemos erradicar completamente la centralización en nuestro emprendimiento. De hecho, ambas situaciones conviven porque algunas decisiones se retienen en el máximo poder, mientras que otras pueden ser transferidas y por ello vamos a hablar de grados de descentralización. Para comprenderlo mejor, analicemos la siguiente Figura que ilustra el proceso de descentralización de autoridad. Como vemos, en algunos casos el centro retiene el poder de toma de decisiones y solo delega algunas tareas en otras personas o equipos (representados por los círculos con líneas sólidas). En otros casos, sin embargo, se transfiere (descentraliza) el poder de decisión a otras personas o equipos (representados por los círculos con líneas punteadas), quienes a su vez pueden delegar tareas en sus miembros de equipo.

Figura 21: Descentralización de la autoridad



Fuente: adaptado de Westford School of Management Articles, 2015, recuperado de <http://goo.gl/FYKrmb>

Podemos decir, entonces, que una vez delegadas las tareas eficientemente y promovida la formación de equipos e implementados sistemas efectivos de control durante **el empuje**, hemos abonado el terreno para que nuestros colaboradores comiencen a prepararse como potenciales líderes. Ahora es el momento de dotarles de la autoridad necesaria y empoderarlos suficientemente para que puedan desempeñarse correctamente en el rol de mandos medios. Para lograrlo, la primera cuestión que deberemos atender es la **redefinición de sus objetivos, incentivos y tácticas**.

Si hemos alcanzado el crecimiento económico esperado y luego logramos definir el camino que nos llevará a la especialización, la planificación estratégica nos plantea un nuevo esquema de objetivos y tácticas a implementar.



Por ello, es importante que se logre redefinir correctamente qué nuevos horizontes deben alcanzar los nuevos líderes y fomentarles la motivación a través de su participación en la libre decisión de métodos y acciones a implementar, incluida la posibilidad de delegar tareas y distribuir información entre sus propios miembros de equipos sin aprobación previa (sin descuidar el debido control).

De aquel modo, Ariel Arrieta nos hace notar la diferencia entre la planificación (**estrategia**) y su ejecución (**táctica**):

[Debemos] aprender a trabajar con más niveles, confiar en más gente que la que conforma el grupo inicial y pasar a un rol más de planificación que de ejecución. Como managers nos quedamos con el rol de estrategias y dejamos la táctica en manos de los gerentes [o jefes y coordinadores]. Ellos deben lograr ciertos objetivos, para lo cual necesitan el poder de decidir cuál es la táctica que quieren utilizar, aunque siempre en función de la misma estrategia. (2013, p. 138).

La centralidad se mantiene como garante de la estrategia, para lo cual debemos estar atentos a cuando los mandos medios no logran sus objetivos con las tácticas propuestas, para poder sugerirles en ese caso nuestros propios métodos. Sin embargo, esto no debe ser una costumbre, ya que **nuestro liderazgo debe ser facilitador y no de imposición**. He aquí la segunda cuestión que debemos atender al descentralizar la autoridad.

La facilitación, que en el apartado anterior caracterizamos como la predisposición a enseñar, supervisar y dar libertad de acción va a requerir que mantengamos reuniones constantes con nuestros mandos medios, que fortalezcamos la comunicación efectiva y el continuo soporte para que estos puedan trabajar con todos los recursos e información que necesitan. Debemos ser claros en cuanto a sus funciones y objetivos y cómo estas se enmarcan en la estrategia global del emprendimiento. Sin embargo, de ningún modo debemos instruirles cómo deben hacer las cosas (según como nosotros creemos deben hacerse), puesto que estamos hablando de personas profesionalizadas que

hemos incorporado al equipo por sus conocimientos y experiencias. Ellos son capaces de pensar y plantear las tácticas más adecuadas para su tarea, por lo que nosotros debemos limitarnos a facilitarles los medios para su buen desempeño y acompañar sus decisiones acordes a la estrategia.

El liderazgo facilitador implica, también, actuar con la humildad suficiente como para aceptar el liderazgo de otros sin perder de vista la ambición de que nuestro emprendimiento siga creciendo más allá de nosotros mismos. Esto implica que los fundadores deben “conservar el liderazgo de emprendimiento y dejar el liderazgo de management a su equipo de gerentes [u otros mandos medios]” (Arrieta, 2013, p. 144). El liderazgo de emprendimiento está vinculado con todas aquellas decisiones que aún se mantienen centralizadas en manos de los fundadores y que hacen a la visión estratégica del negocio, mientras que el liderazgo de *management* o de gestión se vincula con todas las decisiones descentralizadas y que hacen al giro normal del negocio. En este sentido, nuestra premisa, como fundadores, debe ser atraer y facilitarles el trabajo a los nuevos líderes sin trabar sus roles (por el anhelo de querer imponer nuestras formas de hacer las cosas). Además, todo nuevo líder necesita un período de adaptación¹⁴ para desplegarse completamente en su nuevo rol, por lo que debemos garantizar que tenga el espacio para poder desplegarse sin sabotearlo. De otro modo, no estaremos dando lugar a la profesionalización que nuestro emprendimiento requiere en esta etapa y limitaremos su crecimiento y el de nuestros colaboradores. Debemos evitar que el sentimiento de desapego del emprendimiento nos invada y no nos permita ver qué es lo mejor para él: contar con personas capacitadas y alejarnos cuando nuestras capacidades ya no sean suficientes.



En suma, nuestro liderazgo debe ser facilitador y no de imposición, al mantener una comunicación clara y brindar soporte constante, como así también dar el espacio suficiente para que los nuevos líderes desplieguen todas sus capacidades.

En relación con lo anterior, **el alejamiento de los fundadores** es la tercera cuestión a considerar en la descentralización de la autoridad. La descentralización conlleva a que los emprendedores deban tomar un poco de distancia. Primero, para dedicarse a la visión estratégica, como hemos mencionado, lo que favorece a la promoción de nuestros colaboradores y, por ende, su crecimiento pleno en torno a lograr una mayor autonomía de decisión y

¹⁴ Según se trate de líderes surgidos desde adentro o fuera del emprendimiento, el período de adaptación será más corto o más largo, respectivamente. En el próximo título nos explayaremos sobre las fuentes internas y externas de generación de nuevos líderes.

a la adquisición de mayor experiencia con nuevos roles. En el proceso, los emprendedores deben apoyar a quienes hayan descentralizado la autoridad, inclusive cuando se equivocan porque la responsabilidad ahora es compartida. Y segundo, para no bloquear el crecimiento de nuestro emprendimiento cuando nuestras capacidades ya no son suficientes. En uno u otro caso, los emprendedores fundadores deben seguir cultivando su autoconocimiento (que tan ampliamente hemos desarrollado en el apartado 1), para determinar cuál es la mejor opción. Como afirma Arrieta, los fundadores deben “saber en qué momento dar un paso al costado o dejar el rol de ejecución a otro y dedicarse más a la visión” (2013, p. 147).

En suma, y sobre la base de los tres aspectos desarrollados, el éxito de la descentralización estará estrechamente relacionado con el modo en que los emprendedores asuman sus nuevos roles (cambio de estatus) y en que se relacionen con los nuevos líderes: al aceptar que ahora necesitan compartir decisiones con otras instancias de poder (paso de la monarquía absoluta a la constitucional), al asumir el liderazgo de emprendimiento y confiar en otros el liderazgo de gestión y dar la libertad y el soporte necesarios para que la transferencia de autoridad se materialice efectivamente.



Clave para el autodesarrollo: ¿cuál crees que es la vinculación entre la estrategia a largo plazo y la descentralización de la autoridad? ¿Cómo lograrías, como emprendedor, que la estrategia sea transmitida durante la descentralización de la autoridad?

Generación del nuevo liderazgo

Como dijimos en el título anterior, durante **el empuje** hemos abonado el terreno para el surgimiento de nuevos líderes más allá de los fundadores y la descentralización de autoridad supone el camino para que los primeros puedan desplegar todo su potencial. Veamos ahora las condiciones que debemos propiciar en nuestro emprendimiento para que esos nuevos líderes sean las personas indicadas y estén correctamente preparadas, de modo que la descentralización de autoridad sea realmente provechosa para la etapa en que

nos encontramos y que no se termine convirtiéndose en un problema. Esto es, debemos conseguir lo que se conoce como *right person in the right place at the right time* (la persona correcta, en el lugar y momento correctos).

La persona adecuada en el lugar correcto claramente determina en sobremanera el éxito de la descentralización. En etapas anteriores, apelábamos más a la actitud de nuestros colaboradores, pero ahora necesitamos, además, conocimiento y experiencia (ya sea dentro o fuera de nuestro emprendimiento) para que puedan tomar las mejores decisiones que requieren los nuevos desafíos y problemas. Ahora bien, ¿de dónde podemos obtener a las personas que asumirán los nuevos liderazgos?

Existen dos fuentes a las que podemos recurrir para buscar los nuevos líderes: interna (dentro del emprendimiento) y externa (fuera del emprendimiento). La utilización de una u otra va a depender de las necesidades concretas del emprendimiento, pero **es recomendable recurrir primero a la fuente interna.** Como afirma Arrieta, “cuando el líder surge desde el interior de la empresa es el resultado del correcto aprovechamiento de los recursos preexistentes” (2013, p. 141). En este sentido, dijimos en el apartado anterior que debemos crear las condiciones para que el trabajo en equipo facilite el desarrollo de habilidades y experiencia en nuestros colaboradores. En esta nueva etapa, cuando necesitamos de nuevos líderes, es cuando se ven los resultados de aquello.

Así, el trabajo en equipo que venimos promoviendo es el primer peldaño en la adquisición de capacidades de liderazgo. Luego, debe seguir un proceso de promoción paulatina y escalonada. Detentar el rol de miembro de un equipo favorece la visión conjunta hacia un mismo fin, la tolerancia, la negociación y la efectividad personal, competencias todas indispensables para un líder. A partir de allí, podemos luego pensar en la asignación de roles intermedios: coordinación del equipo (*team leadership*) y jefaturas. El seguimiento profesional del desempeño de los colaboradores designados en cada rol por medio de herramientas concretas de *gestión del desempeño* nos dará una buena imagen de sus capacidades para ejercer posiciones de mayor responsabilidad, como direcciones o gerencias de área. Este proceso escalonado, además, favorece la aceptación de las autoridades delegadas por parte del resto del *staff*, ya que se encuentran legitimadas por el desempeño demostrado por las personas promovidas. Con este proceso estamos promoviendo planes de carrera laboral y profesional que nos proveen de personal capacitado en el momento indicado, a la vez que favorecemos su retención dentro del emprendimiento; **el desarrollo de nuestros colaboradores coadyuva al crecimiento de nuestro emprendimiento, son dos caras de la misma moneda, por lo que deben ir a la par.**

En aquel marco, entonces, **el criterio por excelencia para promocionar a nuestros colaboradores en roles de liderazgo debe ser siempre el desempeño y la alineación de los objetivos individuales con los de la organización.** De ningún

modo debemos designar a personas en roles de liderazgo solamente por el hecho de que cuenten con mayor antigüedad o porque tengamos cercanía personal con ellas, porque podemos cometer el error de incapacitar el rol (cuando esas personas no son las adecuadas, por habilidades o conocimiento para el puesto). Además, esto desalienta al resto de los colaboradores, desacredita el liderazgo que se quiera impartir y da el mensaje de que el esfuerzo, la dedicación y la preparación no son valorados ni tienen recompensa en nuestro emprendimiento. Atendiendo a todas aquellas cuestiones, la ventaja de promocionar a los colaboradores correctos es que estos ya tienen incorporada la cultura de trabajo y su adaptación a las nuevas funciones y responsabilidades resulta ser un proceso natural, además de que, como son conocidos por sus compañeros, se evita el rechazo a la autoridad y al cambio que puede implicar traer alguien de afuera.

Puede ocurrir, no obstante, que en nuestra plantilla de colaboradores no contemos con el perfil requerido para las nuevas posiciones o que, por alguna circunstancia del negocio que nos exige urgencia, no tengamos el tiempo suficiente para capacitar o entrenar a alguien de adentro. En estos casos **conviene recurrir a la fuente externa**, es decir, incorporar a un profesional de afuera. En este caso, el principal obstáculo a resolver es la adaptación de esta persona, porque las personas con las que trabajará conocen en mayor detalle el trabajo que ella y porque puede sufrir algún rechazo en su autoridad. **Deberemos asegurarnos de que esta nueva persona reúna, además de su perfil profesional, las capacidades de gestión necesarias, conocimiento preciso sobre la industria y el trabajo que desempeñará y la habilidad de resiliencia (adaptación), trabajo bajo presión y de relacionamiento con otros** (estas competencias son principales, pero no debemos descuidar aquellas específicas que se requieran para el puesto). Nuestro soporte a su autoridad y acompañamiento en el proceso de adaptación también será una pieza clave en su incorporación efectiva al puesto y su vinculación armoniosa con el resto del equipo.



Es recomendable, entonces, recurrir primero a la fuente interna para buscar a los nuevos líderes (al apelar al desarrollo interno de capacidades de liderazgo y al mérito como criterio de promoción). Pero, si en nuestra plantilla de colaboradores no contamos con el perfil requerido o no tenemos el tiempo suficiente para capacitar o entrenar a alguien de adentro, conviene recurrir a fuentes externas para aprovisionarnos de los líderes necesarios (implica mayor tiempo de adaptación).

Tanto en el caso de generación interna, como externa, del nuevo liderazgo habrás notado que la clave está en demostrar ciertas competencias que hacen al ejercicio del rol. **No es suficiente con invertir de autoridad aquellas personas más capacitadas o preparadas, sino que debemos previamente asegurar que reúne (o tiene potencial para desarrollar) las condiciones necesarias para liderar a un equipo.** Arrieta (2013) no habla principalmente de dos: conocimiento preciso del trabajo y capacidad para gestionar equipos. Analicemos esta cuestión en mayor detalle siguiendo a Gómez López (2006).

Al igual que sucede con los emprendedores, los líderes nacen y se hacen. Esto es, siempre están las personas con capacidad innata para liderar a otros, quienes lo llevan en la sangre, pero también estas aquellas otras que no saben cómo hacerlo, pero que aún pueden aprender y convertirse en líderes. Ahora bien, la pregunta que debemos hacernos es si todas las personas pueden aprender a ser líderes. Será posible en la medida en que exista la voluntad de esforzarse y hacer lo necesario para ser líder. Como afirma Emiliano Gómez López:

Lo primero y lo más importante que una persona debe tener para ser un líder, es el deseo de ser líder...

De lo anterior no se debe deducir que con el deseo ya es suficiente... Para ser líder es necesario, además, trabajar y esforzarse para aprender y para crecer hasta convertirse en líder, puesto que el líder se forma y el liderazgo se conquista. (2006, pp. 111-112).

Ser líder no es una tarea fácil. Implica comprender que las personas son el factor más importante de un emprendimiento, como así también hacerse responsable de las decisiones y desarrollo de otros, a la vez que se expone ante la mirada y la crítica de todo el mundo (sobre lo que se hace y no se hace). Como es lógico, muchos errores se cometen porque la gestión, en el marco de las relaciones humanas, siempre es compleja. Por ello, si uno tiene la voluntad de ser líder, asumirá cada dificultad y error cometido como una oportunidad para observar los hechos, abrirse al *feedback*, reflexionar honestamente y esforzarse en mejorar lo que deba mejorar. Una persona que es obligada a liderar solamente investida de autoridad formal con un puesto dentro del organigrama no será receptiva a las críticas constructivas ni se esforzará por cambiar lo que hace mal. Por ende, no influirá positivamente en su equipo, no logrará la adhesión necesaria y solo generará relaciones conflictivas.

Una vez que la voluntad y el esfuerzo de ser líder se hayan corroborado, lo siguiente que deberemos buscar es la **predisposición para dar lo mejor de sí mismos en la formación de otros líderes que continúen el legado y el**

“Liderar no es tener gente por debajo de uno sobre la cual imponerse. Liderar es despertar conciencias, conquistar corazones y ganar voluntades”
(Gómez López, 2006, p. 113).

crecimiento del emprendimiento. Es decir, deberemos verificar que las personas que asuman el liderazgo tengan capacidad para entusiasmar y movilizar a otros en pos de objetivos comunes (sin necesidad de recurrir a la amenaza, castigo o recompensa material), a la vez que los ayuda a desarrollarse más allá de sus limitaciones para que lleguen al mismo nivel que el líder o lo superen (Gómez López, 2006; Freire, 2004).

Por otro lado, debemos evitar la tendencia a creer que un buen líder será aquella persona dotada de mucho carisma. No solamente las personas extrovertidas y simpáticas pueden liderar personas, también las hay de muy bajo perfil que movilizan a toda una tropa. ¿Qué debemos buscar, entonces, como características personales? Fundamentalmente, que tengan una **comprensión holística de la realidad en la que se mueven, que demuestren valores éticos y morales atractivos, que tengan claro qué buscan en sus vidas (metas claras), que se esfuercen y sean perseverantes para alcanzar sus metas y que sean conscientes del impacto que generan sus decisiones.**

También hemos de **buscar la capacidad de gestión y pensamiento estratégico.** Es decir, debemos estar atentos a aquellas personas que son capaces de plantear una visión a futuro, trazar rumbos y política sobre la base de nuevas tendencias detectadas y de influir positivamente en otros para que la actuación colectiva produzca resultados tangibles.



Así, no es suficiente con invertir de autoridad aquellas personas más capacitadas o preparadas, sino que debemos previamente asegurarnos de que reúnen (o tienen potencial para desarrollar) las condiciones necesarias para liderar a un equipo: voluntad y esfuerzo de ser líder, predisposición para dar lo mejor de sí mismo en la formación de otros líderes, características personales adecuadas, capacidad de gestión y pensamiento estratégico.

Retomando nuestra frase inicial, *right person in the right place at the right time*, descubrimos que en la generación de nuevos líderes también debemos asegurar que las personas adecuadas, en el lugar correcto, responderán en el momento preciso, acorde a las necesidades actuales de nuestros equipos (según el desempeño y crecimiento esperados). Esto nos lleva a reflexionar sobre el modo en que las personas que hemos investido de autoridad deben ejercer el liderazgo, para lo cual nos referiremos a los tipos o estilos de liderazgo.

Los tipos o estilos de liderazgo, dentro de las teorías conductuales del liderazgo, varían según los autores que se considere. Así, por ejemplo, el psicólogo Kurt Lewin (citado en Robins y DeCenzo, 2009) y su equipo desarrollaron los tres tipos más conocidos:

- 1) **Liderazgo *laissez faire*** (dejar hacer): el líder da total libertad a los miembros de su equipo para que tomen decisiones y escojan el mejor modo de trabajo. Solo interviene para proporcionar los recursos necesarios y contestar consultas cuando le son requeridas. La ventaja es que los equipos logran autonomía y puede ser efectivo cuando las tareas se organizan correctamente, pero como desventaja se diluye la imagen del líder, además de que se pierde el control por los resultados y la unión del equipo.
- 2) **Liderazgo democrático**: el líder involucra a todos los miembros del equipo en la toma de decisiones, delega autoridad, favorece la participación para escoger la forma de trabajo, se preocupa por los ánimos personales y valora el *feedback*. La ventaja es que favorece la creatividad y la unión de equipo, pero como desventaja debilita la autoridad del líder y demora la toma de decisiones. Existen dos subtipos:
 - liderazgo democrático consultivo: el líder está atento a las opiniones del equipo, pero es él quien toma la última decisión;
 - liderazgo democrático participativo: el líder permite que el equipo tenga voz y voto en la toma de decisiones.
- 3) **Liderazgo autocrático**: el líder centraliza la autoridad (decide unilateralmente), dicta la forma de trabajo y limita la participación de los miembros del equipo. La ventaja es que unifica el control, pero como desventaja desfavorece la creatividad y la motivación del equipo.

A esos tres tipos podemos sumar el cuarto que vinimos trabajando hasta el momento sobre la base del trabajo de Ariel Arrieta (2013):

- 4) **Liderazgo facilitador o *coach***: hemos desarrollado suficientemente este tipo de liderazgo en el apartado anterior y este, por lo que aquí solamente diremos que se trata de un estilo en el que el líder da instrucciones precisas sobre tareas y funciones, enseña y supervisa, pero da libertad suficiente para que cada persona despliegue todo su potencial. Su rol es de acompañamiento y soporte continuo para que las tareas y objetivos puedan ser cumplidos. La ventaja es que favorece equipos de alto desempeño, mientras que puede resultar desventajoso cuando los miembros del equipo no están suficientemente preparados o profesionalizados para asumir responsabilidades.

Si consideramos aquellos tipos o estilos de liderazgo, las preguntas que surgen son: ¿cuál es mejor?, ¿cuál deben desarrollar nuestros nuevos líderes? Algunos dirán, por ejemplo, que todo líder debe concentrarse mayormente en las personas, por lo que el estilo más adecuado es el democrático, para que el equipo esté contento y motivado. Otros dirán que el líder debe concentrarse más en las tareas y la productividad, por lo que se inclinarán por el estilo autocrático porque este garantizaría que las cosas se hagan en tiempo y forma. Pues bien, no hay respuesta única, ya que la solución va a depender del momento en que se encuentra el equipo, del tipo de orientación que necesita, y de la personalidad de los miembros del equipo. Así, por ejemplo, si el equipo o el emprendimiento se encuentran atravesando una crisis que pone en riesgo la rentabilidad del negocio, lo más adecuado es que los líderes ejecuten un liderazgo autocrático, simplemente porque las cosas deben dirigirse y hacerse, y no hay tiempo suficiente para deliberaciones (el foco debe estar en la productividad). En cambio, si estamos ante una reestructuración del emprendimiento y necesitamos lograr la adaptación al cambio, podremos apelar a un liderazgo más bien democrático (el foco estará en las personas). Es importante considerar la personalidad de los miembros del equipo también. El líder debe tener la capacidad de conocerlos e identificar cuál es el estilo con el que se sienten más motivados y movilizados (por ejemplo, es muy probable que un vendedor con un perfil mucho más competitivo se sienta mayormente impulsado cuando su líder actúa autocráticamente, pero esa misma forma de conducir puede desmotivar y paralizar totalmente a una persona con una personalidad diferente).



Podemos hablar, entonces, de cuatro tipos o estilos de liderazgo: *laissez faire*, democrático, autocrático y facilitador. Cada estilo se debe desplegar según el estado y objetivos del equipo y de la personalidad de sus miembros.

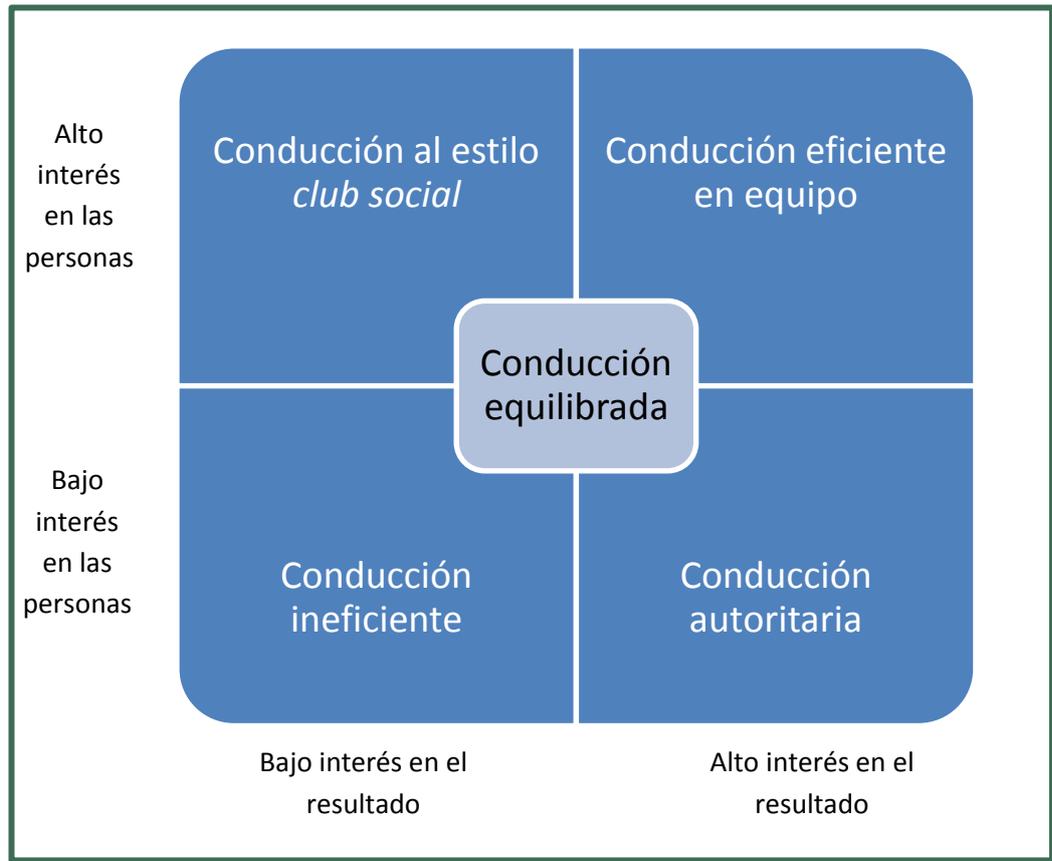
Por lo tanto, el tipo de liderazgo que ejerza nuestro líder influirá directamente en la motivación y la efectividad de los equipos. La **grilla administrativa o grilla del liderazgo**, desarrollada por Robert Blake, Jane Mouton y Anne Adams McCauley (citados en Mind Tools Editorial Team, s. f.) puede sernos de gran utilidad para que nuestros líderes comprendan la forma de liderar a la que tienden naturalmente y los aspectos más débiles que deben esforzarse en desarrollar según el momento y la personalidad de su equipo. Esta grilla supone la existencia de cinco formas de ejercer el liderazgo (que integran a los tipos mencionados previamente). Surgen de una visión bidimensional del comportamiento del líder, según evidencie un interés mayor por las personas (sobre sus necesidades,

intereses, y potencial de desarrollo) o por los resultados (sobre objetivos concretos, eficiencia organizacional y productividad) de su equipo.

Para aplicar la grilla, simplemente debemos identificar en qué cuadrante se encuentran nuestros líderes y a partir de allí trabajar conjuntamente en estrategias de desarrollo que les permitan aproximarse a la conducción eficiente en equipo (liderazgo facilitador) o el que convenga según el momento y personalidad del equipo. Analicemos cada uno de las cinco formas de ejercer el liderazgo que se proponen y que surgen de la grilla (Figura 3):

- 1) **Conducción ineficiente (bajo interés en el resultado y en las personas):** es el modo menos efectivo de liderar. No se preocupa ni porque las tareas se realicen, ni por la satisfacción y motivación de los miembros de su equipo. Aquí solemos encontrar a los líderes *laissez faire*.
- 2) **Conducción al estilo *club social* (bajo interés en el resultado y alto interés en las personas):** se valora mucho la satisfacción y motivación de los miembros del equipo como un modo de hacer que estos trabajen más. El ambiente de trabajo es distendido, pero no suelen alcanzarse los objetivos por la falta de dirección y control. Este tipo de conducción caracteriza a los líderes **democráticos**.
- 3) **Conducción autoritaria (alto interés en el resultado y bajo interés en las personas):** el mayor interés está puesto en que los resultados se alcancen sin importar los ánimos de los miembros del equipo. Se aplican reglas estrictas y premios-castigos como técnicas de motivación. Es típico de los líderes **autocráticos**.
- 4) **Conducción equilibrada (un poco de interés en el resultado y en las personas):** *a priori*, este pareciera ser el comportamiento más adecuado. Sin embargo, supone quedarse a mitad de camino porque el líder se focaliza solo un poco en los objetivos y en la satisfacción y motivación de su equipo, lo cual solo genera un desempeño promedio.
- 5) **Conducción eficiente en equipo (alto interés en el resultado y en las personas):** este es el tipo ideal de conducción, ya que logra que equipos de alto desempeño exploten al máximo el potencial de los miembros de un equipo y asegura una alta satisfacción y motivación. Este comportamiento es característicos de los líderes **transformadores o facilitadores**.

Figura 22: Grilla administrativa o grilla de liderazgo



Fuente: adaptado de Mind Tools Editorial Team, s. f., recuperado de <https://goo.gl/KpjjSI>

Empoderamiento de equipos

En la fase de identidad de nuestro emprendimiento, no solo debemos ocuparnos por los roles de liderazgo. También debemos preocuparnos por que todos nuestros equipos logren empoderarse para trabajar autónomamente en forma efectiva y eficiente. En este título, veremos algunos aspectos que, sin ser los únicos, los emprendedores pueden tener en cuenta para empoderar a sus equipos: gestión del cambio, motivación y crecimiento personal y profesional, desarrollo de competencias blandas y conectividad entre equipos.

Gestión del cambio

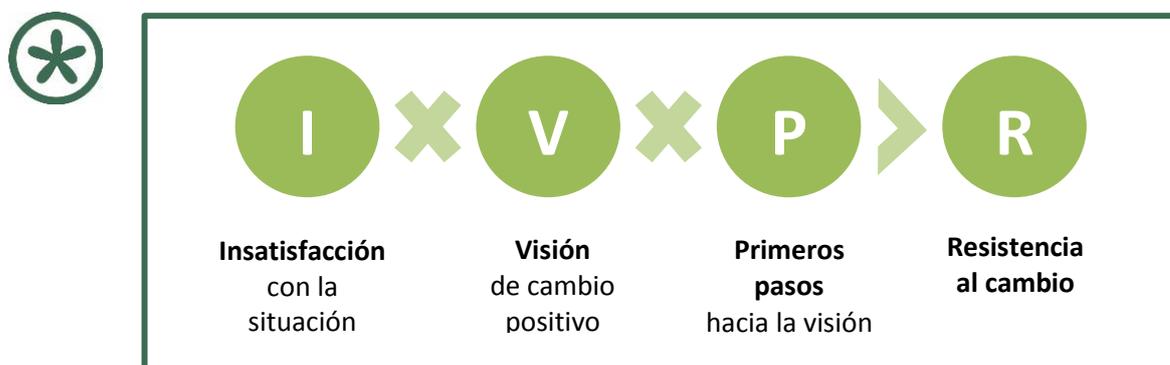
A medida que vamos incorporando más personas a los equipos de trabajo y que nos movilizamos cada vez más hacia la profesionalización, la cultura organizacional naturalmente va cambiando. En este proceso, como

emprendedores, debemos garantizar que el espíritu de trabajo se siga manteniendo, que la historia compartida siga vigente y que la convivencia entre viejos y nuevos colaboradores sea pacífica.

Sobre este último aspecto hay que tener especial consideración, ya que los colaboradores con mayor antigüedad vienen de una cultura más familiar y los nuevos traen ideas de mayor profesionalización. Esto normalmente produce un choque de percepciones y de cómo deben hacerse las cosas y se generan conflictos, luchas de poder y resistencias al cambio. Por tanto, lidiar correctamente con el cambio forma parte del empoderamiento del equipo, ya que nos da un margen de mayor acción para concentrarnos en su desarrollo sin que impacten negativamente las resistencias al cambio.

Pero, ¿cómo podemos enfrentar del mejor modo el cambio? La fórmula del cambio, propuesta por Gleicher, Beckhard y Harris (citados en Arrieta, 2013; Gough, 2009), resulta interesante para arribar a la respuesta. Esta toma en consideraciones aquellos factores que favorecen o impiden el cambio individual u organizacional, sobre los cuales podemos trabajar. Como vemos en la Figura 4, el lado izquierdo de la fórmula contiene los factores del cambio: **inconformidad** por la situación actual, **visión** de un futuro mejor que reduzca la inconformidad y los **primeros pasos** que se dan para cambiar. En el lado derecho encontramos la **resistencia al cambio**. Por ende, si el lado izquierdo de la fórmula es mayor al derecho, entonces tendremos un cambio positivo y lo contrario ocurriría a la inversa.

Figura 23: Fórmula para el cambio



Fuente: adaptado de Arrieta, 2013, p. 148; y Gough, 2009, recuperado de <http://goo.gl/jySDRD>

Veamos ahora cómo aplicar esta fórmula al ámbito de nuestro emprendimiento para influir positivamente sobre los tres primeros factores, de modo que tengan un mayor peso entre nuestros colaboradores y reduzcan la resistencia al cambio.

- **Comunicar y manifestar la inconformidad:** debemos ser claros con todos los niveles de nuestro emprendimiento sobre las implicancias del nuevo modelo que se quiere implementar y las consecuencias que se tendrían en caso de no hacerlo. La clave está en ser honestos y transparentes sobre la situación en la que nos encontramos actualmente y que requieren de una mayor profesionalización para sostener el crecimiento del emprendimiento. Además, suele ser útil apelar a aquellas acciones que demuestren y potencien la disconformidad y que hagan sentir a todos los colaboradores la inconveniencia de la situación actual y la urgencia de modificarla. Esto, por lo general, requiere de medidas antipopulares, como menciona Arrieta (2013), tales como el incremento de las horas de trabajo para *salir* de una situación determinada, pero su utilidad radica justamente en favorecer el descontento y la voluntad de querer eliminar la medida a través del cambio.
- **Compartir la visión estratégica:** la visión organizacional y la estrategia a largo plazo (temas desarrollados previamente) deben estar claros y definidos en esta instancia. Pero, nuevamente, es importante la comunicación con todos los niveles del emprendimiento: debemos garantizar que dicha visión y estrategia sea conocida, comprendida y compartida genuinamente por todos, de modo que consigamos un real compromiso con lo que aspiramos a ser como emprendimiento y con ello favorezcamos la identidad común entre todos. “No hay organización inteligente sin visión [y estrategia] compartida. Sin la búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar, las fuerzas que respaldan el statu quo [resistencia al cambio] pueden ser abrumadoras” (Senge, 2012, p. 262). En este sentido, y como afirma Peter Senge (2012), para lograr que la visión estratégica sea compartida por todos, primero debemos alentar al descubrimiento de las visiones personales (aspecto que desarrollamos suficientemente en el apartado 1). Debemos hacer ver a los colaboradores que la visión estratégica compartida solo se logra de la conjunción de todas las visiones personales. El segundo paso consistirá en difundir la visión compartida hasta alcanzar el compromiso genuino a través de programas y actividades que valoren nuestros colaboradores¹⁵.
- **Dar impacto a los primeros pasos:** consiste, básicamente, en que las primeras medidas a implementar en pos del cambio tengan una alta repercusión, de modo que incentive y potencie el cambio. En este sentido, debemos apelar a aquellas acciones que hagan rápidamente visible su impacto en el cambio, que todos puedan ver con esas acciones que definitivamente había una situación que requería mejora.

¹⁵ Si estás interesado en profundizar sobre las variables a tener en cuenta para alcanzar el compromiso genuino por la visión estratégica, te sugerimos la lectura completa del capítulo 11, “Visión compartida” de la bibliografía ampliatoria *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, de Peter Senge (2012).

Una aclaración importante es que la simplicidad de esta fórmula puede llevar a creer que la insatisfacción, la visión y los primeros pasos tienen el mismo peso. Sin embargo, y dado que hablamos de relaciones humanas, cada una tendrá su mayor o menor importancia según la cultura imperante y las personas en particular. Además, debemos tener en cuenta que todas las personas pasan por un proceso de negación, depresión y luego aceptación del cambio, por lo que debemos estar atentos a pensar cómo manejar el estadio depresivo. Y en el caso de quienes implementan el cambio (los primeros), debemos considerar que al inicio tienen una expectativa muy alta por los cambios y luego experimentan naturalmente un gran pico de desilusión hasta alinearse y alcanzar un nivel promedio de productividad, por lo que también debemos considerar especialmente cómo responder ante los peores momentos de desilusión. La clave está en instaurar primeros pasos de impacto, pero pequeños y evitar los cambios muy drásticos al inicio (Gough, 2009). Para contemplar todos estos aspectos, deberemos considerar seriamente la realización de una **planificación adecuada del cambio**. Esta planificación también será un factor muy importante que debemos considerar en la fórmula del cambio, para que logremos un efecto real en nuestro emprendimiento.

Por otro lado, y como hemos mencionado previamente, la comunicación adquiere un rol central en la gestión del cambio, puesto que esta debe ser abierta, honesta y transparente. Por ello, **debemos aplicar una estrategia comunicacional que sea efectiva y que, dada la circunstancia especial de cambio en la que nos encontramos, apunte a la racionalidad, pero también a la emocionalidad**.

En cuanto a comunicación racional se refiere, nuestros mensajes deben ser claros y demostrar la lógica detrás de cada decisión tomada o a tomar. Así, debemos transmitir sin tapujos sobre los beneficios y también los costos de cambiar a un nivel de mayor profesionalización en nuestro emprendimiento, de modo que todos lo comprendan. Algunos aspectos que deben comunicarse racionalmente: “la realidad de la empresa, lo que estamos haciendo, el plan de trabajo y lo que necesitamos para alcanzar los objetivos previstos” (Arrieta, 2013, p. 150).

La comunicación emocional, por su parte, implica apelar a la correcta gestión de buenas y malas noticias, cuidando siempre las sensaciones y sentimientos que estas generan. Al respecto, como menciona Arrieta (2013), suele ser recomendable comunicar las malas noticias todas juntas, mientras que las buenas se las debe ir transmitiendo de a poco. Esto con el objeto de mantener un clima positivo, rescatando siempre los aspectos buenos, para evitar así que todos los días la comunicación gire solamente en torno a las cuestiones malas.

Motivación y crecimiento personal/profesional

Los factores que atraen a los profesionales en nuestro emprendimiento son variados según la etapa en la que nos encontremos. En los primeros momentos, durante la puesta en marcha, aquellos que buscan la flexibilidad en el trabajo y la posibilidad de ser protagonista en sentar las bases fundacionales del emprendimiento se ven muy motivados en sumarse, aun cuando saben que se pueden perder la seguridad de trabajos anteriores.

En esta nueva fase, en donde el emprendimiento se encuentra trabajando en su identidad, los profesionales que se ven atraídos suelen hacerlo porque esperan posibilidades de crecimiento personal y profesional que sus trabajos anteriores no les brindaban. Descubrieron que llegaron al *techo* de posibilidades de desarrollo y ahora apuestan por organizaciones en crecimiento que les den la posibilidad de cubrir posiciones desafiantes en torno a un plan de carrera más completo.

Como menciona Arrieta (2013), durante cada ciclo que atraviesa el emprendimiento, es importante rescatar el valor que aporta cada trabajador al fin último, a la visión y al deseo de querer hacer mejor las cosas. He aquí algunas cuestiones que deben atenderse para mantener la motivación de nuestros colaboradores durante la definición de identidad:

- **Cultura y clima organizacional:** debemos alentar siempre un entorno de trabajo amigable y al que todos nuestros colaboradores se sientan cómodos de llegar día tras día. Cuestiones como beneficios sociales, la posibilidad de tener un viernes al mes disponible, celebraciones informales, entre otros elementos de la cultura son importantes para fomentar el espíritu de equipo. Otras cuestiones que hacen al liderazgo, como por ejemplo el grado de autonomía brindado, también configuran una fuente de motivación importante. Lo importante que debemos lograr en cuanto a la cultura es que pasemos de una manera de hacer la compañía de los fundadores a una más compartida por todos; es lo que Arrieta denomina el paso del “fundador way” al “company way” (2013 p. 138).
- **Formación profesional:** la posibilidad de desarrollarse profesionalmente es central para mantener la motivación. Demostrar que nos interesa su progreso y mejora es el mejor aliciente que pueden recibir nuestros colaboradores. Debemos dejar en claro que valoramos el aprendizaje y que también lo fomentamos a través de campañas y alianza con instituciones educativas.
- **Alineación de objetivos personales con objetivos organizacionales:** este es, tal vez, el principal factor de motivación a largo plazo. Como emprendedores, debemos garantizar que los nuevos líderes reconozcan

cuáles son los objetivos personales de los miembros de su equipo, ya sea a través de la comunicación directa, como de instancias formales de reflexión y descubrimiento personal. Esa información permite detectar aquellas actividades y posiciones de nuestro emprendimiento que se vinculan con los objetivos de crecimiento de nuestros colaboradores y que podremos desarrollar en un plan de carrera progresivo para ellos. En este punto, los líderes deben ser capaces de transmitir cuál es el propósito que se busca con cada actividad y tarea que realizan sus miembros de equipo, a fin de que comprendan cuál es el sentido del esfuerzo que realizan y el modo en que este se relaciona con su propio desarrollo personal y profesional.

Desarrollo de competencias blandas

Así como hablamos de competencias que nuestros nuevos líderes deben demostrar, en los niveles inferiores también debemos alentar su desarrollo. En etapas previas, el foco estuvo puesto en la eficacia y en la eficiencia, razón por la cual primaba el esfuerzo hacia competencias duras como las ventas, *marketing*, finanzas, etcétera. Ahora, en cambio, el camino hacia la profesionalización nos exige que nuestros colaboradores demuestren íntegramente los valores organizacionales y aquellas competencias blandas que nos hacen únicos ante la competencia (definen nuestra identidad). Como afirma Arrieta: “una vez que el conocimiento duro, es decir, la técnica, es accesible a todos, el verdadero factor de diferenciación pasar a ser lo más humano, todo aquello que depende fuertemente del talento del individuo” (2013, p. 146).

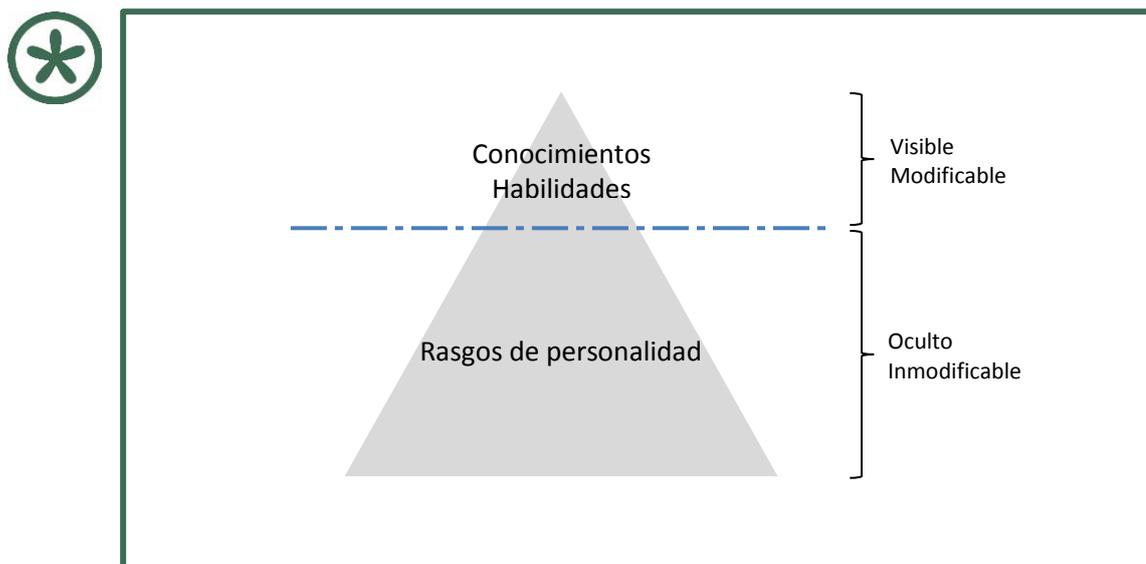
Con **competencias blandas** (*soft*) nos referimos a la combinación de habilidades, atributos y conductas que producen un desempeño exitoso en el trabajo diario de emprendimiento: trabajo en equipo, comunicación efectiva, efectividad personal, orientación a resultados, orientación al cliente interno y externo, entre otras. Son adquiribles, aunque no suelen ser aprendidas fácilmente, por lo que requieren de un entrenamiento constante por medio de la práctica. Configuran el talento individual que define la identidad organizacional. Con **competencias duras** (*hard*), en cambio, nos referimos a todos esos conocimientos técnicos que pueden ser fácilmente aprendidos en cursos y capacitaciones: técnicas de ventas, manejo de un *software* específico, idiomas, etcétera. (Cripe, 2015; Freire, 2004; Spencer y Spencer, 1993).

Ambos tipos de competencias configuran los aspectos más visibles y modificables en una persona, en el sentido que en nuestro emprendimiento podremos ver cómo nuestros colaboradores ejercen la comunicación, por ejemplo, a la vez que podemos trabajar con ellos en sus mejoras en caso de que no lo hagan efectivamente (lo mismo ocurre en cuanto a la aplicación de técnicas de ventas como competencia dura). Por tanto, es el nivel de competencias que podemos

modelar en nuestro emprendimiento para explotar el potencial y talento de nuestros colaboradores. Hay otros aspectos de las personas, sin embargo, que no son modificables porque configuran rasgos específicos de la personalidad de la persona. En ese caso, no podremos trabajar en ellos con nuestros colaboradores dentro del entorno de trabajo, por lo que debemos verificar su adecuación con nuestra organización previa a la incorporación (en etapas de reclutamiento y selección).

El análisis de las competencias fue desarrollado ampliamente por Lyle Spencer y Signe Spencer (1993) en su libro *Competence at work: models for superior performance* y aún hoy se encuentra muy vigente en la gestión de Recursos Humanos. Si bien es recomendable su lectura, aquí solo nos interesa mencionar el modelo iceberg de competencias, el cual nos es útil para graficar lo que hemos dicho hasta aquí sobre esas competencias blandas y duras. Configuran la parte visible de un iceberg (por sobre el nivel de mar), mientras que todo lo que está debajo (personalidad) está oculto y no es fácil modificar (Figura 5).

Figura 24: Modelo iceberg de competencias



Fuente: adaptado de Spencer y Spencer, 1993, p. 11.

Conectividad entre equipos

En esta fase, el trabajo en equipo sigue siendo fundamental, tal vez más que en etapas previas. Sin embargo, el mayor esfuerzo que debemos realizar está en transformar el peso del trabajo individual (que antes era importante) a uno más colectivo. Es decir, debemos alimentar la idea y las ventajas de los resultados logrados en conjunto.

Al respecto, Arrieta (2013) nos menciona dos cuestiones que debemos resolver:

- 1) **Pasar de la *meritocracia* individual a una grupal:** el logro individual probablemente era recompensado previamente. Sin embargo, ahora deberemos apelar a la cooperación entre todos los colaboradores, a la vez que evitar la competencia interna, con nuevos criterios de premios y reconocimientos que se basen en el mérito por resultados en equipo más que los individuales.
- 2) **Mantener la visión conjunta en procesos de expansión:** el crecimiento del emprendimiento y su expansión, tanto en plantilla de colaboradores como de lugares geográficos de actuación, puede dificultar el espíritu del trabajo colaborativo. Mientras más crece el emprendimiento, es posible que más se aíslen los equipos y quieran competir entre sí. Las prioridades e intereses de un equipo y otro tampoco son las mismas, así por ejemplo, el equipo de *marketing* puede proponerse realizar mayores campañas de posicionamiento, mientras que el equipo de finanzas quiera reducir costos (en cuyo caso, las campañas de *marketing* podrían ser una de las primeras a recortar).

Por ello, es importante alentar la conectividad entre los equipos y sus colaboradores. Sobre esta cuestión es interesante el análisis que realiza Heitor Chagas (2009), quien destaca el rol de los líderes para fomentar la sinergia entre equipos de trabajo. Como emprendedores, debemos fomentar la cultura de vinculación entre áreas y equipos de trabajo y reforzar la idea de un solo y gran equipo que es el emprendimiento, independientemente de las funciones que cada equipo desarrollo por sí mismo. El resultado: equipos más enfocados a un propósito mayor, tareas interrelacionadas y vinculadas según los esfuerzos de otras unidades y, fundamentalmente, un clima de trabajo propicio para las interrelaciones positivas entre los miembros de todos los equipos. ¿Cómo logramos esta conectividad? He aquí algunas sugerencias:

- **Espacios de integración:** la organización de las oficinas de trabajo deben estar diseñadas y organizadas de tal manera que generen integración y comunicación y no la estratificación.
- **Espacios de comunicación formal:** los espacios físicos y las reuniones periódicas destinadas a la toma de decisiones favorecen que los temas importantes sean tratados a su debido momento. Esto también permite la integración y participación de los diferentes equipos en cuestiones que involucran a todos (como, por ejemplo, la decisión de realizar más campañas de posicionamiento o no).

- **Espacios de comunicación informal:** como menciona Arrieta (2013), estos espacios hacen más ágil la comunicación y fomentan la creatividad conjunta. Aquí incluimos espacios físicos, como los comedores, salas de descanso y esparcimiento, y también las instancias de vinculación, como los encuentros, jornadas *outdoor* (al aire libre) y fiestas informales. Estos espacios son muy efectivos porque permiten que los colaboradores se conozcan entre sí y que intercambien opiniones y sugerencias en torno a los trabajos que están realizando.

Institucionalización de la estructura y del trabajo

No podemos dejar de mencionar a la **institucionalización** del trabajo y la estructura como otro de los aspectos en la profesionalización de la gestión que nos conduce a la identidad e independencia del emprendimiento (Arrieta, 2013).

Con institucionalización nos referimos aquí a la formalización del negocio. Es el corolario de todas las sugerencias previas para la profesionalización. Supone dotar al emprendimiento de un marco de organización interna que le otorgue independencia y definan su identidad a través de la adopción de mejores prácticas, la reestructuración formal del trabajo y el establecimiento de órganos de gobierno.



En primer lugar, debemos **realizar una revisión minuciosa de las tareas** (por medio de sistemas de control adecuados), con el fin de detectar aquellos procesos que pueden ser simplificados mediante la automatización como un modo de desarrollar mejores prácticas.

La incorporación de tecnología es muy útil para acelerar tiempos de producción o gestión (elimina **cuellos de botella**), a la vez que nos permite que nuestros colaboradores se ocupen de lo realmente importante. Así, por ejemplo, en este último tiempo es común que muchas empresas incorporen, en sus servicios de atención al cliente, programas informáticos automáticos de mensajería *online*, los cuales permiten contestar las preguntas más simples y repetitivas de sus clientes. De este modo, nuestros colaboradores reducen su nivel de saturación y se ocupan de aquellas consultas y reclamos más importantes. La utilización de sistemas automatizados también resulta muy adecuada en el caso de tareas manuales, ya que acelera los tiempos significativamente.

Los cuellos de botella se producen cuando alguna parte de un proceso funciona ineficientemente, lo que acumula y demora tareas en alguna fase.

Hay que tener en cuenta, no obstante, que la tecnología no reemplaza al trabajo de nuestros colaboradores. Debemos demostrarles que nos interesa simplificar su trabajo diario para que puedan desplegar todo su talento y potencial en aquellos aspectos más importantes para el negocio y que nos hacen únicos. En este sentido, debemos incorporar sistemas automatizados que complementen su trabajo y capacitarlos todas las veces que deban gestionarlas e intervenir directamente en su manejo.

La precaución que debemos tener, además, es la de automatizar solamente aquellos procesos que han sido correctamente perfeccionados. En el apartado anterior nos referimos a los problemas que acarrea estandarizar procesos ineficientes, por lo que su automatización puede agravar aún más la situación. Puede que logremos ser más eficientes acelerando los tiempos del trabajo, pero estaremos siendo ineficaces y a la larga ello repercutirá en alguna otra fase del proceso y, por ende, en la calidad y entrega de valor que estamos dando a nuestros clientes.

En segundo lugar, deberemos **alcanzar la formalización de la estructura organizacional**. Cuando se alcanza la comprensión de aquello en lo que realmente somos buenos y definimos correctamente qué queremos hacer, la especialización nos exige un mayor nivel de estructuración y debemos sacrificar una cuota de flexibilidad a la que estábamos acostumbrados.



La estructuración formal debe ser realizada con un **proceso adecuado de departamentalización**. La departamentalización es un proceso por el cual las actividades especializadas del emprendimiento son agrupadas en áreas o departamentos.

“La especialización del trabajo produce especialistas que requieren coordinación. Al reunir a los especialistas en departamentos, bajo la dirección de un gerente, se facilita dicha coordinación” (Robins y DeCenzo, 2009, p. 141). De entre las diferentes formas de departamentalizar, por funciones, por productos o servicios, por clientes, geográficamente o por procesos. La más utilizada suele ser la primera, por su flexibilidad para adaptarse a todo tipo de emprendimientos. Esta supone agrupar a los profesionales de la misma especialidad en áreas o departamentos comunes, cuyas funciones son las únicas que varían según los objetivos que se persiguen: Recursos Humanos, Finanzas y Legales, Producción, *Marketing* y Ventas, etcétera (Robins y DeCenzo, 2009).

En la fase de identidad del emprendimiento, tendremos áreas que comienzan a ser más prioritarias. Como comenta Arrieta (2013), en las etapas previas tenía

mucho más relevancia la producción, las ventas y el *marketing* porque necesitábamos posicionarnos con nuestro producto o servicio y alcanzar el punto de equilibrio y rentabilidad esperada. Ahora esas áreas se encuentran más estandarizadas y fluyen más fácilmente para mantener los clientes y las ventas. La satisfacción al cliente y el mayor rendimiento económico de las ventas es lo que ahora prima, por lo que es normal que las áreas de operaciones y finanzas adquieran mayor protagonismo. Estas cuestiones deben estar claras para los emprendedores y se deben identificar concretamente cuáles son las instancias de la departamentalización que requieren mayor transformación o formalización.

La precaución en estos casos de formalización tiene que ver con estructurar todo lo que fuera necesario sin poner en riesgo el proceso de innovación y creatividad que nos permitió estar donde estamos actualmente. “Si la organización ha logrado madurar lo suficiente, debe poseer las cualidades para mantener un saludable grado de innovación, y capacidad para aprovechar las oportunidades que se le presenten” (Arrieta, 2013, p. 135). Por ello, el esquema de trabajo 70:20:10 que mencionamos en el apartado anterior sigue siendo muy importante en esta etapa.



Por otro lado, y vinculado con la estructuración, también está la capacidad de respuesta de nuestra organización, para lo cual debemos **asegurar una adecuación o transformación necesaria de la infraestructura.**

Si escalamos nuestras operaciones, es muy probable que la infraestructura actual no nos brinde la capacidad de respuesta necesaria, como hemos visto en el apartado anterior. Sin embargo, en esta instancia de profesionalización es cuando más claramente vemos la adecuación de la infraestructura para soportar los nuevos sistemas de automatización y control, sumadas a las transformaciones que nos exige la departamentalización.

Por último, y no menos importante, es la **institucionalización de los órganos de gobierno**. Estos generalmente pueden traducirse en el establecimiento de un Consejo de Administración, Comité Ejecutivo, Comité de Auditoría o Revisión de Cuentas, Consejo de Asesores, entre otros que, según el tipo de negocio, se requieran para el apoyo y correcta gobernanza de la institución.



Dicho establecimiento abarca no solamente la creación de los órganos y designación de autoridades, sino también toda la reglamentación interna que garantiza su correcto funcionamiento y la armonización de estos con las políticas de trabajo del emprendimiento (Mundo Negocios, 2012).

La importancia de estos órganos es que garantizan la independencia y transparencia del emprendimiento por medio de mecanismos que legitiman la toma de decisiones, el accionar y la comunicación en todos los niveles. Permiten, además, que exista un equilibrio de poder y control del emprendimiento, a la vez que aseguran su sostenibilidad en el tiempo.



Clave para el autodesarrollo: ¿cuáles son los desafíos y problemas que afectan la identidad del emprendimiento que pueden ser resueltos mediante la promoción de nuevos líderes, el empoderamiento de equipos y la institucionalización de la estructura y el trabajo? Como emprendedor, ¿cuál es el principal cambio que deberás asumir en tu forma de liderar para dar paso a la identidad de tu emprendimiento?

Próximos pasos: disfrutar de la plenitud, evitar el confort y la vanidad, decidir la salida de la compañía

A lo largo de la materia, nos hemos ocupado de los eventos más importantes por los que tienen que atravesar los emprendedores durante el proceso emprendedor: la formación del compromiso en la gestación, el logro del punto de equilibrio, la eficacia y la austeridad en la puesta en marcha y la gestión del crecimiento y la profesionalización de la gestión en los primeros años.

Los eventos posteriores a los primeros años, cuando pasamos de ser un emprendimiento a una compañía con todas las letras, excede las intenciones de nuestra materia. Sin embargo, es importante que hagamos una breve mención a cada uno de ellos porque también hacen a la actitud que los emprendedores deben asumir y para la cual deben ir preparándose aún antes de que sucedan. Estos eventos se resumen en: la plenitud, el confort y la vanidad y la salida de la compañía. Analicemos cada uno a continuación, siguiendo a Ariel Arrieta (2013)¹⁶.

Disfrute de la plenitud

La plenitud es el **momento ideal de éxito empresarial**, que se alcanza cuando ya contamos con una empresa establecida, que sabe lo que quiere y tiene fuerza para seguir explotando las posibilidades de crecimiento. Es la instancia de mayor ambición, en la que si aún no se alcanzó la visión definida desde un principio, se está próxima a ella. Los emprendedores, en ese sentido, deberán rediseñar el éxito: deberán vencer las fronteras impuestas inicialmente, aumentar la apuesta y evitar el posterior estancamiento y deterioro del negocio.

Entre los objetivos que suelen perseguirse en esta etapa, están la conquista de la industria (ser líderes), la expansión a mercados internacionales, las alianzas estratégicas, el posicionamiento de marca y el desarrollo más profundo de políticas de RSE (responsabilidad social empresarial).

Para alcanzar esos objetivos, los **desafíos** que deberá enfrentar están relacionados con mantener el crecimiento, entender las tendencias en la industria y cómo aprovecharlas innovando, trascender los límites del mercado de origen y desarrollar una mentalidad global (internacional), comprender

¹⁶ Si deseas profundizar en estos temas, podrás hacerlo con la lectura de los capítulos 5 (“La plenitud”), 6 (“El confort y la vanidad”) y 7 (“La salida”) del libro *Aprender a Emprender*, de Ariel Arrieta (2013).

acabadamente los factores de éxito del negocio, establecer buena reputación en la industria y mantener alineados a nuestros colaboradores con la nueva visión. Y los **problemas** que deberán evitarse son: la rigidez en la estructura organizacional, aislamiento o desvinculación con aliados clave, crecer en mercados saturados, choques culturales negativos en mercados internacionales, colaboradores desincentivados, cultura ética débil o no desarrollada suficientemente.

Huir del confort y la vanidad

Posterior a la plenitud, nos encontramos con la **madurez de la empresa**. En esta instancia, uno de los errores comunes suele ser la comodidad. El sostenimiento económico pareciera relajar a todos, por lo que la innovación pasa a un segundo plano. Se burocratiza la cultura organizacional y ya nadie quiere asumir nuevos riesgos (los emprendedores se *aburguesan*). Si a esto se le suma la vanidad, vemos que se protege excesivamente el *statu quo* y se pierde total flexibilidad y pasan a valorarse los formalismos y la estructura por sobre todo. Como consecuencia, los productos o servicios se terminan envejeciendo y ello pone en peligro la sostenibilidad futura.

El objetivo principal en esta etapa consistirá en que la compañía no vaya a la quiebra, ya sea por el conformismo o por la vanidad, para luego trabajar en los paradigmas mentales que evitan romper con el *statu quo* y finalmente recomponer el emprendimiento para que vuelva a destacarse por su identidad.

Para ello, los **desafíos** que deberá encarar consisten en mantener el espíritu y energías emprendedoras típicas de las etapas previas, asegurar espacios de innovación (se deberá fomentar intraemprendedores, incubar compañías *spin off* o adquirir empresas más jóvenes), fomentar la insatisfacción con la situación actual para no caer en el confort, romper con estructuras muy formalizadas negativamente (burocratizadas), infundir en los colaboradores nuevas metas y sueños para motivarlos. Los **problemas** a evitar, por su parte, se reducen a: la mentalidad conservadora, el corporativismo aristocrático que solo busca el beneficio de la alta gerencia, luchas por las posiciones dentro de la compañía, negación de la realidad que presiona por el cambio, considerar el *feedback* de los clientes como una molestia y no como crítica constructiva, escalada de conflictos a nivel personal (acusaciones) y consecuente desvinculación de talentos importantes.

Decidir la salida

Superado exitosamente el confort y la vanidad, hemos evitado la quiebra de la compañía y nos encontramos en el **cierre de un ciclo para los emprendedores**,

quienes ahora deberán decidir su salida de esta. Como plantea Arrieta (2013), este no es un paso obligado en esta instancia si aún se disfruta del trabajo y lo hacemos bien. Puede ocurrir inclusive que esta desvinculación no se dé tan linealmente como último paso aquí presentado, ya que puede darse en el momento mismo de la plenitud o en cualquier otra etapa más temprana por razones personales, crisis en el negocio y muchos otros factores. Pero si los fundadores llegaron hasta este momento con la compañía y sus expectativas cambiaron o simplemente ya no se sienten preparados para continuar con la visión futura del negocio, entonces deberán considerar la posibilidad de desvincularse.

Los objetivos que deberán perseguirse para que la desvinculación sea exitosa son: conseguir que la venta de la compañía se dé por un valor que refleje todo el valor incorporado, asegurar que la compañía siga funcionando más allá de los fundadores (independientemente) y, finalmente, que los fundadores logren replantearse la vida con nuevos desafíos personales.

Par alcanzar los objetivos, los **desafíos** a enfrentar son: vender en el momento adecuado de la economía, la industria, de las energías y ánimos personales, descubrir el valor máximo de la compañía y conseguir las mejores ofertas, asegurar una transición ordenada con los compradores, superar exitosamente el sentimiento de pérdida que se instala al desprenderse de la compañía. Los **problemas** que podrán presentarse y que deberán evitarse, por su parte, son los siguientes: poco atractivo comercial de la compañía, desprestigio de la compañía en la industria, aspectos legales-financieros desordenados en la compañía, falta de acuerdo entre todos los socios e inversores respecto a la venta, negación de los fundadores por querer vender cuando sus energías y capacidades ya no son suficientes, no vender en el momento adecuado de la economía y la industria.

Al final del camino, superados los desafíos y problemas que acarrea la salida de la compañía, la vida nos encontrará, como emprendedores, en un nuevo proceso emprendedor por iniciar o en una redefinición de nuestras misiones personales.



Conclusiones

Esta obra ha tenido como meta acercar al lector al mundo emprendedor, tal como es concebido en la actualidad, desde un abordaje de la actitud que debe asumirse en las diferentes etapas que se atraviesan al desarrollar un emprendimiento: gestación (comprometerse), puesta en marcha (ponerse en acción) y primeros años (desarrollar el empuje y la identidad propia). Se realizó este recorrido a través de ejes transversales que presentan diferentes desafíos y problemas en cada etapa, y que exigen por ende un rol también diferente del emprendedor: el descubrimiento personal, el liderazgo y gestión de quipos, la organización del trabajo y el aprendizaje organizacional.

En tal sentido, se realizó primeramente una revisión del Emprendedorismo como disciplina, entendida en términos de sistema y proceso emprendedor con sus tres etapas nombradas precedentemente. Se destacó, así, la triada inseparable en ese proceso: el emprendedor (o intra-emprendedor), el emprendimiento y la responsabilidad social. Luego, y aprovechando el encuadre previo se analizaron los principales desafíos y problemas durante la gestación de un proyecto emprendedor vinculados a: la predisposición y competencias personales para emprender, la identificación de la oportunidad de negocio y posterior validación con pruebas de mercado, y la primera clarificación del plan de negocio. Se concluyó, entonces, que el mejor modo de encarar esta etapa implica alinear el objetivo de emprender con la misión o visión personal de quien lo hace, realizando investigaciones de mercado y pruebas de validación a baja escala (recurriendo, por ejemplo, a las Lupas Deductivas de Andy Freire, Desarrollo de Clientes de Steve Blank y Lean Startup de Eric Ries), y clarificando el proyecto con estrategias hacia adentro y hacia afuera para capturar la oportunidad. Con ello, el compromiso y convencimiento personal afloran y favorece el terreno para conseguir el apoyo de la familia y sumar socios e inversores interesados y comprometidos con el proyecto.

Luego, se analizó la etapa de puesta en marcha, donde los principales desafíos y problemas están relacionados a la decisión final de emprender y puesta en acción, la búsqueda de recursos necesarios y la exploración de la oportunidad detectada. Se planteó que el mejor modo de encarar esta etapa, entonces, se da alcanzando la eficacia operativa y la supervivencia del negocio (conquistando el punto de equilibrio). La eficacia da lugar a resultados, que en esta etapa se reducen a llegar prontamente el punto de equilibrio e inclusive superarlo, por lo que algunas estrategias que sirven a ese fin consisten en: aplicar un liderazgo centralizado (o dictadura benevolente), definir claramente los roles entre fundadores, socios y equipo inicial, equilibrar el trabajo y la vida personal y capitalizar los errores, experiencias y consejos recibidos. El punto de equilibrio, por su parte, puede alcanzarse y superarse más rápidamente con otras

estrategias más: inversión del dinero que sea necesario para validar la predisposición del mercado a comprar/adquirir el producto o servicio (aplicando las métricas correctas), adaptación del producto o servicio las veces que sean necesarias (aplicando, por ejemplo, el método Lean Startup), obtención de cuentas de referencia, enfoque en el *core competence*, elección y exploración adecuada del mercado (identificando océanos azules), aprovechamiento de nuevas tendencias de internet (aprovechando la economía de larga cola), estimulación de la demanda y rápida adaptación a los cambios de la industria.

Avanzando en el proceso emprendedor, los primeros años del emprendimiento fueron presentados desde una doble fase: una primera vinculada al empuje y otra la definición de identidad. El empuje fue interpretado como esa actitud para canalizar energías de etapas previas, en donde es importante comprender los desafíos y problemas que afectan el ingreso pleno al mercado, la expansión del negocio y aumento de ventas, y la administración eficiente del emprendimiento. En ese marco, la búsqueda de eficiencia operativa y el crecimiento económico fueron vistos como el mejor modo de superar tales desafíos y problemas. La eficiencia permite mejorar los resultados, fundamentales para expandir el negocio, por lo que algunas estrategias útiles que se expusieron son: aplicación de un liderazgo facilitador para delegar eficientemente (sobre la base de una planificación estratégica de roles y responsabilidades, comunicación efectiva, enseñanza y supervisión, y la anticipación de crisis), generación de las condiciones básicas para la formación de equipos de alto desempeño (voluntariedad, unidad, desarrollo personal continuo, conformación adecuada de perfiles y conducción valorando el desempeño grupal), gestión eficiente y distribución adecuada del tiempo (Matriz de Covey y esquema 70:20:10 de Google), reorganización y estandarización de aprendizajes, ubicación y reubicación adecuada de personas y desarrollo del *management* (expansión de la infraestructura, reestructuración de roles y responsabilidades, aplicación de controles de gestión (sistemas de Simons). El crecimiento económico, por su parte, fue planteado en virtud de algunas estrategias clave para alcanzarlo: desarrollo de una unidad de negocio a la vez, compromiso de ventas acorde a capacidad de respuesta, estimación y aumento del *share of wallet*, desarrollo de mercados y/o productos (crecimiento intensivo, integrado, diversificado o vía reducción o desinversión en negocios antiguos), y planteos de inversión-dilución del capital.

La fase de definición de la identidad, también propia de los primeros años, fue expuesta con los desafíos y problemas típicos vinculados al mantenimiento del posicionamiento en el mercado y la administración profesional del negocio. El posicionamiento implica clarificar lo que se quiere ser en el mercado (esto es, la especialización profunda como elemento de la identidad), por lo que la decisión sobre las unidades de negocio en funcionamiento, la planificación estratégica del largo plazo y la aplicación del principio de “lo suficientemente bueno” resultan fundamentales. La gestión profesional, por su parte, permite que el

posicionamiento se mantenga a través de la independencia del emprendimiento (otro elemento de la identidad) con estrategias como: descentralización eficiente (en nuevos mandos medios o *managers*), aprovisionamiento o desarrollo correcto de nuevos líderes con estilos propios de conducción, empoderamiento de equipos (con adecuada gestión del cambio, motivación, desarrollo de competencias blandas, fomento de la conectividad entre equipos), institucionalización (mediante automatización de procesos, departamentalización, adecuación de infraestructura y establecimiento de órganos de gobierno).

Por último, y como cierre general, se realizó una pequeña mirada de los alcances que implican las etapas posteriores cuando el emprendimiento se acerca a su formación como empresa: disfrute de la plenitud (éxito empresarial y visión alcanzada, donde se requiere rediseño de la expansión del negocio), huida del confort y la vanidad (madurez empresarial y posibilidad de estancamiento; requiere recuperación de la innovación y creatividad), salida del emprendimiento (cierre del ciclo de los emprendedores fundadores; requiere venta satisfactoria y redefinición de desafíos personales).

En suma, se realizó en esta obra un abordaje que pretendió ser lo más completo posible en cuanto los desafíos y problemas típicos en cada etapa del proceso emprendedor, abarcando las estrategias posibles que pueden emplearse para superarlas. Se confía en que éstas puedan aportar una orientación al lector interesado en comenzar cualquier emprendimiento, en cualquier ámbito de actuación y que servirá de consulta permanente durante su camino. No obstante, estas estratégicas no son únicas, ni pretenden serlo, por lo que quedará en manos del emprendedor poder adaptarlas y recurrir a otras que se adecuen a su propia realidad.

Referencias

Aerolíneas Argentinas. (2016). Nuestra misión, visión y valores. [Publicación en línea]. En *Aerolíneas Argentinas* [Sitio web oficial]. Recuperado de <http://ww1.aerolineas.com.ar/arg/main.asp?idSitio=AR&idPagina=10&idIdioma=es>

Anderson, C. (2007). *La economía long tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Barcelona: Urano.

Arrieta, A. (2013). *Aprender a emprender*. Buenos Aires: Atlántida.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification (Traducción propia). *Harvard Business Review*, (35(5), 113-124.

Bentolila, C., Riva, N., Mir, D., Pallaro, A., Spidalieri, R., Liendo, C. L.,... y Corvalán, P. (2012). *Emprende Más: Herramientas para emprendedores en acción [Versión electrónica]*. Córdoba: Ministerio de Industria, Comercio y Minería, Gobierno de la provincia de Córdoba. Recuperado de <http://multimedia.cba.gov.ar/web/Emprendemas.pdf>

Bernardo, A. (22 de agosto de 2014). ¿Qué diferencias hay entre una *startup* y una *spin-off*? [Publicación en blog]. Recuperado de <http://blogthinkbig.com/startup-programs/>

Blank, S. y Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor. La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Barcelona: Centro Libros PAPP.

Blue Cross and Blue Shield Association. (2016). About the Blue Cross and Blue Shield Companies. [Publicación en línea]. En *Blue Cross and Blue Shield Association* [Sitio web oficial]. Recuperado de <http://www.bcbs.com/about-the-companies/>

Caaps, R. (24 de agosto de 2009). The good enough revolution: when cheap and simple is just fine (Traducción propia). *Wire Magazine*, 17(09). Recuperado de https://archive.wired.com/gadgets/miscellaneous/magazine/1709/ff_goodenough?currentPage=all

Chagas, H. (08 de septiembre de 2009). Liderazgo y conectividad: el líder multilateral. *MateriaBiz*. Recuperado de <http://materiabiz.com/liderazgo-y-conectividad-el-lider-multilateral/>

Cripe, E. (27 de abril de 2015). What is a Competency? (Traducción propia). *Workitect*. Recuperado de <http://www.workitect.com/blog/what-is-a-competency/>

Coca-Cola. (2016). Nuestra compañía: misión y visión [Publicación en línea]. En *Coca-Cola Argentina* [Sitio web oficial]. Recuperado de <http://www.cocacoladeargentina.com.ar/nuestra-compania/mision-y-vision/>

Covey, S. (1994). *Primero lo Primero*. Barcelona: Paidós Ibérica.

- Covey, S.** (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Draier, E., Huarte, J., Lubendiker, A., Méndez, A., Pértega, G., Rivas Corigliano..., y Vicchi, A.** (2013). *Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto [Versión electrónica]*. Buenos Aires, Argentina: Subsecretaría de Desarrollo Económico, Ministerio de Desarrollo Económico, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado de http://www.contribuir.org.ar/images/Manual_del_Emprendedor.pdf
- Dow Chemical.** (2016). Los elementos esenciales de Dow [Publicación en línea]. En *Dow Argentina* [Sitio web oficial]. Recuperado de <http://www.dow.com/es/argentina/values>
- Freire, A.** (2014). *¡Libre! El camino emprendedor como filosofía de vida*. Buenos Aires: Aguilar.
- Freire, A.** (2004). *Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad*. Buenos Aires: Aguilar.
- Freire, A.** (2015). *Argentina emprendedora. Cómo innovar puede producir cambios reales y decisivos en el destino de un país*. Buenos Aires: Aguilar.
- Fripp, G.** (2014). Customer Revenues (Traducción propia). *A Comprehensive Guide to Customer Lifetime Value (CLV)*. Recuperado de <http://www.clv-calculator.com/customer-revenues/>
- Forte Consultancy.** (30 de Diciembre de 2010). Know Each Customer's Share-of-Wallet? Understanding Every Customer's True Potential (Traducción propia). *Forte Consultancy*. Recuperado de <https://forteconsultancy.wordpress.com/2010/12/30/know-eachcustomers-share-of-wallet-understanding-every-customers-true-potential/>
- Gómez López, E.** (2006). *El liderazgo ético. Un desafío de nuestro tiempo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gough, V.** (19 de agosto de 2009). Leadership models: The change equation and the change curve (Traducción propia). *Trainingzone*. Recuperado de <http://www.trainingzone.co.uk/lead/culture/leadership-models-the-change-equation-and-the-change-curve>
- Hanlon, A.** (14 de Octubre de 2013). The Ansoff model. Using the Ansoff Matrix to identify growth opportunities (Traducción propia). *Smart insights*. Recuperado de <http://www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/ansoff-model/>
- IC.** (21 de septiembre de 2011). ¿Qué es un *spin-off*? [Publicación en blog]. Recuperado de <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-un-spin-off>
- Instituto Ethos e IARSE.** (2014). *Indicadores Ethos-IARSE para negocios sustentables y responsables. Versión 3.1*. Buenos Aires: IARSE.

Investopedia. (2016) Share of Wallet – SOW (Traducción propia). En *Investopedia* [Diccionario en línea]. Recuperado de <http://www.investopedia.com/terms/s/share-of-wallet.asp>

Kantis, H. (2004). Un enfoque sistémico de la creación de empresas. En H. Kantis, P. Angelelli, y V. Moori Koenig (eds.), *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional* (pp. 21-34) [versión electrónica]. Washington, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), FUNDES internacional. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/442/Desarrollo%20emprendedor.pdf?sequence=2>

Kaplan, R., y Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

KMP Gestión. (08 de Mayo de 2015). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. *KMP* [Imagen]. Recuperado de <http://kmpgestion.com.ar/201505/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva/#imageclose-1624>

Kim, C., y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12ª ed.). México: Pearson Education.

Lecuona, M., y Terragno, D. (1997). *El sueño del negocio propio hecho realidad*. Buenos Aires: Paragraph.

Mind Tools Editorial Team. (s. f.). The Blake Mouton Managerial Grid. Balancing Task- and People-Oriented Leadership (Traducción propia). *MindTools*. Recuperado de https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm

Motta, A. (2014). *Los ocho dominios del emprendedor*. Rosario: Autor.

Moore, G. (2015). *Cruzando el abismo. Como vender productos disruptivos a consumidores generalistas*. Barcelona: Gestión 2000, Grupo Planeta.

Mundo Negocios. (4 de junio de 2012). 4 etapas para institucionalizar una empresa [Publicación en blog]. Recuperado de <http://mundonegocios.net/4-etapas-para-institucionalizar-una-empresa/>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Traducción propia). Nueva York: Free Press.

Ries, E. (2013). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Deusto.

Right Management - Manpower Group. (2011). El outplacement como parte de su estrategia de talento. *Right Management*. Recuperado de <http://www.rightmanagement.es/el-outplacement-como-parte-de-su-estrategia-de-talento----20-jul-2011.pdf>

- Robins, S., y Decenzo, D.** (2009). *Fundamentos de Administración* (6.ª ed.). México: Pearson.
- Rodríguez González, A.** (04 de Septiembre de 2013). Emprendimiento y responsabilidad social. *Forbes México*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/emprendimiento-y-responsabilidad-social/>
- Senge, P.** (2012). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2.ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Simons, R.** (1995). Control in an Age of Empowerment (Traducción propia). *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Spencer, L., y Spencer, S.** (1993). *Competence at work: models for superior performance* (Traducción propia). Nueva York: Wiley.
- Taleb, N.** (2007). *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*. España: Paidós Ibérica.
- Tarjeta Naranja** (2016). Información institucional: Filosofía [Publicación en línea]. En [tarjetanaranja.com](http://www.tarjetanaranja.com) [Sitio web oficial]. Recuperado de <http://www.tarjetanaranja.com/para-conocernos/informacioninstitucional/filosofia.html>
- The Walt Disney Company.** (2016). About the Walt Disney Company [Publicación en línea]. Recuperado de <https://thewaltdisneycompany.com/about/>
- Thomson, A., y Strickland, F.** (2003). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Tremayne, K.** (2015). The Pareto principle: 3 steps to a high impact life [Entrada en un blog] (Traducción propia). Recuperado de <http://www.mytimemanagement.com/pareto-principle.html>
- Trías de Bes, F.** (2007). *El libro negro del emprendedor. No digas que nunca te lo advirtieron*. Buenos Aires: Empresa Activa.
- Westford School of Management Articles.** (Octubre de 2015). Difference Between Centralization and Decentralization [Publicación en blog]. Recuperado de <http://onlinembaindubai.blogspot.com.ar/2015/10/difference-between-centralization-and.html>