Apéndice A: Administración de compañías emprendedoras

EL CONTEXTO DEL EspíRITU EMPRENDEDOR

**¿Qué es el espíritu emprendedor?**

El proceso de comenzar nuevos negocios, por lo general en respuesta a las oportunidades, es lo que se conoce como espíritu emprendedor. Los emprendedores buscan oportunidades al cambiar, revolucionar, transformar o introducir nuevos productos o servicios.

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

¿Por qué es importante el espíritu emprendedor?

El espíritu emprendedor es importante para cualquier sector industrial. Su importancia puede

apreciarse en tres áreas: innovación, número de nuevos emprendimientos y creación de empleos.

*Innovación.* La innovación es un proceso de cambio, experimentación, transformación y revolución, y es un aspecto clave de la actividad emprendedora. El proceso de "destrucción creativa" que caracteriza a la innovación da pie a cambios tecnológicos y al aumento de empleos. Las compañías emprendedoras actúan como "agentes de cambio", ya que proporcionan una fuente esencial de ideas nuevas y únicas que, de otro modo, se desaprovecharían.

Número de nuevos emprendimientos. Debido a que todas las empresas, ya sea que encajen en la definición de compañías emprendedoras o no, en algún momento fueron emprendimientos, la manera más adecuada que tenemos para medir el importante papel del espíritu emprendedor es contabilizar el número de nuevas compañías durante un determinado periodo.

Creación de empleos. Las organizaciones pequeñas han estado creando empleados a un ritmo incluso casi tan rápido como se han reducido muchas de las corporaciones más grandes y conocidas del mundo. Estos hechos reflejan la importancia de las compañías emprendedoras como creadoras de empleos.

El proceso emprendedor

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

La primera es *explorar* el *contexto emprendedor.* El contexto incluye las realidades del entorno económico, político-legal, social y laboral actual. Es importante analizar cada uno de estos aspectos del contexto emprendedor, ya que éstos determinan las "reglas" del juego y cuáles decisiones y acciones tienen posibilidades de éxito.

Además, es a través de la exploración del contexto que los emprendedores afrontan la siguiente etapa de suma importancia en el proceso emprendedor: la *identificación de oportunidades de posibles ventajas competitivas.* Por nuestra definición del espíritu emprendedor sabemos que la búsqueda de oportunidades es un aspecto importante. Una vez que los emprendedores han explorado el contexto emprendedor e identificado las oportunidades y las posibles ventajas competitivas, deben analizar los problemas relacionados con el hecho de realmente dar vida a una compañía emprendedora.

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

Por último, cuando la compañía está formada y trabajando, la cuarta y última etapa del proceso

emprendedor es la de *administrar la compañía,* lo cual un emprendedor hace mediante la administración de procesos, de personal y del crecimiento.

**¿Qué hacen los emprendedores?**

Describir lo que hacen los emprendedores no es una tarea fácil o sencilla. No hay dos emprendedores que tengan actividades laborales exactamente iguales. En términos generales, los emprendedores crean algo nuevo, algo diferente; buscan el cambio, responden a él y lo aprovechan. En un principio, un emprendedor se encarga de evaluar el potencial de la compañía emprendedora y luego lidia con los problemas del emprendimiento. Al explorar el contexto emprendedor, un emprendedor comparte información, identifica oportunidades potenciales y determina posibles ventajas competitivas. Luego, armado con esa información, el emprendedor investiga la factibilidad de la compañía; ideas de negocios descubiertas, análisis de competidores y de opciones financieras.

Después de analizar el potencial de una compañía propuesta y de evaluar la posibilidad de que funcione con éxito, un emprendedor procede a planear la compañía. Esto incluye actividades como desarrollar una misión organizacional viable, investigar cuestiones de cultura organizacional y crear un plan de negocios bien estudiado. Cuando estas cuestiones de planeación están resueltas, el emprendedor debe pensar en la organización de la compañía, lo cual involucra la elección de una forma legal de organización de negocios, abordar otros asuntos legales como patentes o registro de investigaciones, y crear un diseño organizacional adecuado para estructurar cómo se realizará el trabajo. Sólo después de que estas actividades de emprendimiento se han completado, el emprendedor está listo para realmente iniciar la compañía. Esto implica establecer objetivos y estrategias, así como los métodos de operaciones tecnológicas, planes de marketing, sistemas de información, etc. Cuando la compañía emprendedora está lista y funcionando, la atención del emprendedor cambia hacia su administración. Una actividad importante de la administración de una compañía emprendedora es el manejo de los diversos procesos que forman parte de cualquier negocio: toma de decisiones, establecimiento de planes de acción, análisis de los entornos externo e interno, medición y evaluación del desempeño y realización de los cambios necesarios. Además, el emprendedor debe realizar actividades asociadas con la administración de personal, lo que implica la contratación, evaluación y capacitación, motivación, manejo de conflictos, delegación de tareas y ser un líder eficaz. Por último, el emprendedor debe administrar el crecimiento de la compañía, con actividades como desarrollar y diseñar estrategias de crecimiento, lidiar con crisis, estudiar diversas vías para el crecimiento financiero, dar un valor a la compañía y tal vez al final incluso salir de la compañía.

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

Conforme crean y administran sus compañías, los emprendedores se enfrentan con los problemas frecuentemente difíciles de responsabilidad social y ética. Las consideraciones éticas también desempeñan una función en las decisiones y acciones de los emprendedores. Ellos necesitan estar conscientes de las consecuencias éticas de lo que hacen. El ejemplo que dan, en particular a otros empleados, puede ser profundamente significativo e influirá en el comportamiento de los trabajadores.

PROBLEMAS DE ARRANQUE Y PLANEACIÓN DE UNA COMPAÑíA EMPRENDEDORA

**Identificación de oportunidades ambientales y ventajas competitivas**

7 fuentes potenciales de oportunidades que los emprendedores podrían buscar en el contexto externo:

*l. Lo inesperado.* Cuando hay situaciones imprevistas, es posible encontrar oportunidades. Un acontecimiento puede ser un éxito inesperado (noticias positivas) o un fracaso inesperado (malas noticias). De cualquier manera, puede haber oportunidades para que los emprendedores las busquen

*2. Lo incongruente.* Cuando algo es incongruente, hay inconsistencias e incompatibilidades en la forma en que aparece. Las cosas "deberían ser~ de cierta manera, pero no lo son. Cuando el juicio normal sobre la forma en que deberían ser las cosas ya no es válido, por cualquier razón, es cuando se dan oportunidades que captar.

*3. Las necesidades de proceso.* ¿Qué sucede cuando la tecnología no aparece de inmediato con el "gran descubrimiento" que fundamentalmente cambiará la propia naturaleza de algún producto o servicio? Lo que sucede es que pueden existir nichos de oportunidades de emprendimiento en las diversas etapas del proceso, conforme los investigadores y técnicos siguen trabajando para la monumental innovación.

*4. Estructuras de industria- mercado.* Cuando los cambios en la tecnología modifican la estructura de una industria y el mercado, las firmas existentes pueden volverse obsoletas si no se sintonizan con los cambios o si no están dispuestas a cambiar.

5. *Demografía.* Las características de la población mundial están cambiando. Estos cambios influyen en industrias y mercados, al modificarse el tipo y las cantidades de productos y servicios deseados y la capacidad de compra de los clientes. Aunque muchos de estos cambios son bastante predecibles si se permanece alerta ante las tendencias demográficas, otras no son tan obvias.

*6. Cambios en la percepción.* La percepción es la visión propia de la realidad. Cuando ocurren cambios en la percepción, los hechos no se modifican, pero su significado sí. Los cambios en la percepción suceden en el corazón del perfil psicográfico de la gente; lo que valoran, lo que creen y lo que les importa. Los cambios en estas actitudes y valores crean oportunidades de mercado potenciales para emprendedores atentos.

*7. Conocimiento nuevo.* El conocimiento nuevo es una fuente importante de oportunidades de emprendimiento. Aunque no todas las innovaciones basadas en el conocimiento son significativas, el conocimiento nuevo ocupa un lugar bastante elevado en la lista de fuentes de oportunidades de emprendimiento. Sin embargo, se necesita algo más que sólo contar con conocimiento nuevo. Los emprendedores deben ser capaces de hacer algo con ese conocimiento y necesitan proteger información patentada importante de los competidores.

Estar atentos a las oportunidades de emprendimiento es sólo una parte de los esfuerzos iniciales de un emprendedor. También debe entender la ventaja competitiva. Obtener y mantener una ventaja competitiva

es difícil. Sin embargo, es algo que los emprendedores deben considerar cuando investigan la factibilidad de una compañía.

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

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

Generación de ideas. Estudios sobre emprendedores han demostrado que las fuentes de sus ideas son únicas y variadas. ¿Qué deben buscar los emprendedores cuando investigan las fuentes de ideas? Aquellas

limitaciones de lo que está actualmente disponible, enfoques nuevos y diferentes, avances y progresos, nichos no cubiertos, o tendencias y cambios.

Evaluación de ideas. La evaluación de ideas emprendedoras implica consideraciones personales y de mercado. Cada una de estas evaluaciones proporcionará al emprendedor, información clave de las ideas potenciales.

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

Un estudio de factibilidad debe proporcionar descripciones de la mayoría de los elementos importantes de la compañía emprendedora y del análisis del emprendedor con respecto a la viabilidad de estos elementos.

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

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

¿Qué tipos de productos o servicios ofrecen los competidores?

¿Cuáles son las principales características de estos productos o servicios?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los productos de los competidores?

¿Cómo manejan los competidores el marketing, la fijación de precios y la distribución?

¿Qué intentan hacer los competidores de forma diferente a otras compañías?

¿Parecen tener éxito en ello? ¿Por qué?

¿En qué son buenos?

¿Qué ventajas competitivas parecen tener?

¿En qué no son tan buenos?

¿Qué desventajas competitivas parecen tener?

¿Qué tan grandes y rentables son estos competidores?

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

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

Debido a que la mayoría de las compañías emprendedoras necesitarán fondos para iniciar, un emprendedor debe investigar las diversas opciones de financiamiento

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

La planeación es importante para las compañías emprendedoras. Una vez que se ha investigado exhaustivamente la factibilidad de la compañía, el emprendedor debe considerar la planeación de la compañía. La cuestión más importante que el emprendedor hace al planear una compañía es desarrollar un **plan de** negocios, un documento escrito que resume una oportunidad de negocios y define y articula cómo se aprovechará la oportunidad identificada. Si un emprendedor ha completado el estudio de factibilidad, mucha de la información incluida en él se vuelve la base del plan de negocios. Un buen plan de negocios tiene seis secciones principales: resumen ejecutivo, análisis de oportunidades, análisis del contexto, descripción del negocio, datos financieros y proyecciones, y documentación de apoyo.

Resumen ejecutivo, El resumen ejecutivo es un compendio de puntos clave que el emprendedor quiere señalar con respecto a la compañía emprendedora propuesta.

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

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

Descripción de la empresa. En esta sección, el emprendedor describe cómo se organizará la compañía emprendedora, cómo iniciará y cómo se administrará.

Datos financieros y proyecciones.Todo plan de negocios eficaz contiene información financiera y proyecciones. Aunque los cálculos y la interpretación pueden resultar difíciles, son absolutamente cruciales. Ningún plan de negocios está completo sin información financiera. Los planes financieros deben abarcar al menos tres años y contener estados de ingresos proyectados, análisis pro forma de flujo de efectivo (mensual para el primer año y trimestral para los dos siguientes), estados financieros pro forma, análisis de riesgos y controles de costos. Todas las proyecciones financieras y análisis deben incluir notas aclaratorias, en especial donde la información parezca dudosa o contradictoria.

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

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACiÓN DE UNA COMPAÑíA

EMPRENDEDORA

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

Formas legales de organización

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

¿Qué alternativas están disponibles? Existen tres formas básicas para organizar una compañía emprendedora: como propietario único, en sociedad o en corporación. Sin embargo, si incluye las variaciones de estas alternativas organizacionales básicas, llega a seis posibles opciones, cada una con consecuencias fiscales, problemas de responsabilidad, y ventajas y desventajas únicas: propietario único, sociedad general, sociedad de responsabilidad limitada (SRL), corporación C, corporación S y compañía de responsabilidad limitada (CRL).

Diseño *V* estructura organizacional

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

Una estructura mecanicista es preferible cuando la eficiencia de los costos es crítica para la ventaja competitiva de la compañía, cuando es importante un mayor control sobre las actividades de trabajo de los empleados, si la compañía elabora productos estandarizados de forma rutinaria, y cuando el ambiente externo es relativamente estable y cierto. Una estructura orgánica es más apropiada cuando la innovación es crítica para la ventaja competitiva de la organización, para organizaciones más pequeñas donde no son necesarios métodos rígidos para la división y coordinación del trabajo, si la organización elabora productos a la medida mediante un método flexible y donde el ambiente externo es dinámico, complejo e incierto.

Problemas relacionados con la administración de recursos humanos en compañías emprendedoras

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

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

Retención del empleado. Obtener gente competente y calificada para una compañía es sólo el primer paso de la administración efectiva de recursos humanos. Un emprendedor quiere mantener a la gente que ha contratado y capacitado.

Un importante y único problema en la retención de los empleados con la que deben lidiar los emprendedores es la compensación. Mientras que es más probable que las organizaciones tradicionales vean la compensación desde la perspectiva de la recompensa monetaria (salario base, beneficios e incentivos), es más probable que las firmas emprendedoras más pequeñas vean la compensación desde una perspectiva total de recompensa.

De qué forma estimular *V* realizar cambios

Sabemos que los emprendedores enfrentan un cambio dinámico. Tanto las fuerzas externas como las internas pudieran hacer necesaria la realización de cambios en la compañía emprendedora. Los emprendedores tienen que estar alerta a los problemas y a las oportunidades que pudieran crear la necesidad de cambio. De hecho, de los muchos roles que porta un emprendedor; el de agente de cambio pudiera ser uno de los más importantes. Si los cambios son necesarios en una compañía emprendedora, con frecuencia es el emprendedor quien reconoce primero la necesidad de un cambio y actúa como un catalizador, entrenador, y consultor en jefe del cambio. El cambio no es fácil en ninguna organización, pero puede ser particularmente desafiante para las compañías emprendedoras. Incluso si una persona se siente bien al tomar riesgos, como lo son por lo general los emprendedores, el cambio puede ser difícil. Por eso es importante para un emprendedor reconocer los papeles importantes que juegan en la estimulación e implementación del cambio.

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

**la importancia de la innovación continua**

Las organizaciones deben innovar continuamente con nuevos productos y servicios si quieren competir

con éxito. La innovación es una característica clave de las compañías emprendedoras y, de hecho, es lo que hace a una compañía “emprendedora”.

¿Qué debe hacer un emprendedor para estimular la innovación en una compañía? Es crucial tener una cultura de apoyo a la innovación. ¿Cómo es dicha cultura? Es aquella en la que los empleados perciben que el apoyo de la supervisión y los sistemas de compensación organizacional son consistentes con el compromiso para la innovación.

LA PROBLEMÁTICA DE DIRIGIR UNA COMPAÑíA EMPRENDEDORA

**Características de personalidad de los emprendedores**

Obviamente, un emprendedor es más propenso a exhibir proactividad cuando busca oportunidades y actúa para tomar ventaja de esas oportunidades. Se ha encontrado que varios elementos en la escala de personalidad proactiva son buenos indicadores de la propensión de una persona a convertirse en emprendedor, como el ser de sexo masculino, la educación, tener un padre emprendedor y poseer una personalidad proactiva. Además, los estudios han mostrado que los emprendedores tienen mayor propensión al riesgo que los gerentes. Sin embargo, esta propensión está moderada por la meta primaria del emprendedor. La propensión al riesgo es mayor en los emprendedores cuya principal meta es el crecimiento que para aquellos cuyo enfoque es producir ingresos familiares.

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

¿Cómo puede un emprendedor dar facultades de decisión a sus empleados? Para muchos emprendedores es un proceso gradual. Los emprendedores pueden comenzar con la participación en la toma de decisiones en la cual los empleados proporcionan ideas para ella. Aunque hacer que los empleados participen en las decisiones no significa sumergirse por completo en la toma de decisiones de los empleados, al menos es una forma de comenzar a explorar el talento, las habilidades, el conocimiento y las capacidades del conjunto de los empleados. Otra forma de dar facultades de decisión a los empleados es a través de la delegación, lo cual es el proceso de asignar a los empleados ciertas decisiones o actividades específicas. Al delegar decisiones y actividades, el emprendedor entrega la responsabilidad de llevarlas a cabo. Cuando un emprendedor se siente bien con la idea de dar facultades de decisión al empleado, concederlas por completo a los empleados significa rediseñar sus puestos de manera que tengan libertad sobre la forma en que hacen su trabajo. Es dejar a los empleados que hagan su trabajo de manera efectiva y eficiente con el uso de su creatividad, imaginación, conocimiento y habilidades.

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

**El emprendedor como líder**

**Dirección de la** compañía. Una forma en la que el emprendedor hace esto es a través de la visión con que crea la organización. De hecho, la fuerza principal durante las primeras etapas de la compañía emprendedora suele ser el liderazgo visionario del emprendedor. La habilidad del emprendedor para articular una visión coherente, inspiradora y atractiva del futuro es una prueba clave de su liderazgo. Pero si un emprendedor puede hacer esto, los resultados pueden valer la pena.

**Dirección de equipos de trabajo de empleados.** muchas organizaciones, emprendedoras y otras, utilizan equipos de trabajo de empleados para realizar las tareas de la organización, crear nuevas ideas y resolver problemas. Tocar el juicio colectivo de los empleados de la compañía y otorgarles la facultad para tomar decisiones pudiera ser una de las mejores formas de adaptarse al cambio. Además, una cultura de equipo puede mejorar el entorno de trabajo y la moral por completo. Sin embargo, para los esfuerzos del equipo, los emprendedores deben modificar del estilo tradicional de comando y control a un estilo de tutoría y colaboración.

PROBLEMAS CON EL CONTROL DE UNA COMPAÑíA EMPRENDEDORA

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

Administración del crecimiento

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

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

Planeación del crecimiento. El crecimiento rápido sin planeación puede ser desastroso. Los emprendedores necesitan tener en cuenta las estrategias de crecimiento como parte de su planeación de negocio, pero no pueden ser rígidos con esa planeación. Los planes deben ser lo suficientemente flexibles para explotar oportunidades inesperadas que surjan. Con los planes en su lugar entonces, un emprendedor exitoso debe organizarse para el crecimiento.

Organización para el crecimiento. Los desafíos clave para que un emprendedor se organice para el crecimiento incluyen obtener capital, encontrar personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Tener suficiente capital es un desafío mayor para enfrentar el crecimiento de las compañías emprendedoras. El problema del dinero no parece desaparecer nunca, ¿o sí? Se requiere capital para poder crecer. Los procesos para encontrar capital y financiar el crecimiento son más del tipo utilizado para el financiamiento de la compañía. Otro problema importante que debe enfrentar una compañía emprendedora creciente es el de encontrar personal. Si una compañía crece con rapidez, este desafío pudiera intensificarse debido a restricciones de tiempo. Es importante planear tanto como sea posible el número y el tipo de empleados que se requieren para dar soporte al incremento en la carga de trabajo de la compañía. Inclusive se podría requerir dar capacitación y soporte adicional a los empleados para ayudarles a manejar las crecientes presiones asociadas con la creciente organización.

Finalmente, cuando una compañía está en crecimiento, es importante crear una cultura positiva, orientada al crecimiento, que mejore las oportunidades de lograr el éxito tanto de la organización como de los individuos. Esto puede en ocasiones resultar difícil, en particular cuando los cambios suceden muy rápido. Sin embargo, los valores, actitudes y creencias que se establecen y se refuerzan durante este tiempo son críticas para la continuidad de la compañía emprendedora y su éxito futuro.

Control del crecimiento. Otro reto que enfrentan las compañías emprendedoras es el refuerzo de sus controles organizacionales ya existentes. Mantener buenos registros financieros y controles financieros sobre el flujo de efectivo, inventario, datos del cliente, órdenes de venta, recibos, pagos y costos debe ser una prioridad de todo emprendedor, persiga o no el crecimiento. Sin embargo, es muy importante reforzar estos controles cuando la compañía emprendedora se está expandiendo.

Manejo de recesiones

También existen desafíos relacionados con las recesiones. ¿Cómo se pueden manejar de manera exitosa las recesiones? El primer paso es reconocer que la crisis existe.

Reconocimiento de situaciones de crisis. Un emprendedor debe estar atento a los signos de alarma de problemas en el negocio. Los emprendedores necesitan estar atentos a las señales que el rendimiento de la compañía pudiera mostrar. No espere hasta que el agua haya llegado al punto de ebullición para reaccionar.

Cómo lidiar con recesiones, declinaciones *y* crisis. Aunque un emprendedor tiene la esperanza de no tener que lidiar con recesiones, declinaciones o crisis en la organización, pudiera darse un momento en el que hagan exactamente eso. Después de todo, a nadie le gusta pensar que las cosas van mal o que den un giro hacia algo peor. Pero eso es exactamente lo que debe hacer un emprendedor, pensar *antes* de que suceda

**Conclusión de la compañía**

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

**Métodos de valuación del negocio.** Por lo general, las técnicas de valuación caen dentro de tres categorías: (1) valuación de activos, (2) valuación de ingresos y (3) valuaciones de flujo de efectivo. Establecer el valor de un negocio puede ser algo difícil.

**Otras consideraciones importantes al concluir una compañía.** Aunque la parte más dura de la

preparación para la salida de una compañía es su valuación, se deben considerar también otros factores. Esto incluye estar preparado, decidir quién venderá el negocio, considerar las implicaciones de impuestos, muestreo de los compradores potenciales y decidir si informar a los empleados ames o después de la venta. El proceso de salida de una compañía emprendedora se debe enfrentar con tanto cuidado como en el proceso de inicio.

**Manejo de las elecciones *V* retos personales de vida**

Una de las cosas más importantes que puede hacer un emprendedor es convertirse en un *buen administrador de tiempo.* Pueden priorizar lo que se debe hacer y utilizar una planeación (diaria, semanal, mensual) como apoyo para la programación de prioridades. Además, parte de ser un buen administrador del tiempo es la delegación de decisiones y de las acciones a empleados de confianza en las que el emprendedor no tiene que involucrarse personalmente. Aunque podría ser difícil deshacerse de algunas de las cosas que siempre hacen, los emprendedores que delegan de manera efectiva verán que su productividad personal se eleva.

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

Además, es importante *lidiar con los conflictos* cuando surgen. Esto incluye tanto los conflictos laborales como familiares. Si un emprendedor no lidia con los conflictos, es posible que se generen sentimientos negativos que provoquen problemas de comunicación.

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

Por último, un emprendedor necesita *reconocer cuando sus niveles de estrés son demasiado altos.* Los emprendedores *son* gente de metas. Les gusta hacer que las cosas sucedan. Se desarrollan en el trabajo duro. Pero tanto estrés puede provocar problemas físicos y emocionales importantes. Los emprendedores tienen que aprender cuando el estrés los está sobrepasando para poder hacer algo al respecto.