

El emprendedor profesional

DANIEL MIGUEZ

(con la colaboración de Luis Nantes)

El emprendedor profesional

Miguez, Daniel

El emprendedor profesional : un integrador para la creación de empresas dinámicas / Daniel Miguez ; con colaboración de Luis Nantes. - 1a ed. - Buenos Aires : Milton Merlo, 2008.

256 p. ; 290x205 cm.

ISBN 978-987-24542-0-3

1. Management. I. Nantes, Luis, colab. II. Título

CDD 658.8

Editor: Milton Merlo.

Diagramación y Diseño de tapa: Marcelo Vestilleiro.

Fecha de catalogación: 07/08/2008.

ISBN Nº 978-987-24542-0-3

© Copyright 2007. Prohibida su reproducción total o parcial sin previa autorización del autor.

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Impreso en Argentina.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

ÍNDICE

PRÓLOGO.....	3
INTRODUCCIÓN. El emprendedor profesional.....	5
CAPÍTULO 1. Contexto y cultura del mundo emprendedor	9
Tipos de emprendedores y de emprendimientos.....	10
Factores que influyen en la actividad emprendedora.....	12
Cultura y entorno.....	12
Redes de apoyo a emprendedores: "El ecosistema emprendedor"	14
Políticas públicas.....	16
Confianza jurídica e institucional.....	18
Situación de mercado y aspectos macroeconómicos.....	19
Inversores o Capitales de Riesgo para emprender.....	19
Comparativos recientes de inversiones de riesgo.....	22
Algo de historia sobre las inversiones de riesgo.....	23
El fenómeno emprendedor y el mercado de valores.....	26
Creencias y mitos alrededor del emprendedorismo.....	27
Principios y valores primarios.....	30
Competencias genéricas personales que potencian el proceso emprendedor.....	31
Más competencias específicas para emprender.....	36
CAPÍTULO 2. El emprendedor y el desarrollo de su potencial.....	39
El emprendedor: un creador de su propio destino.....	41
La importancia del desarrollo personal en el emprendedor.....	44
La búsqueda del dominio personal.....	45
El autoconocimiento.....	46
La visualización de una visión personal.....	51
La generación de la tensión creativa.....	54
Beneficios que se van percibiendo en las personas que buscan dominio y equilibrio personal.....	59
CAPÍTULO 3. El proceso emprendedor profesional.....	63
La formación profesional para encarar emprendimientos dinámicos.....	64
Los emprendimientos dinámicos.....	65
La importancia del vehículo societario.....	68
El modelo de entendimiento para la gestación de empresas.....	68
Las fuerzas y componentes del modelo.....	69
La oportunidad.....	71
El equipo emprendedor.....	73
Los recursos.....	74
El proceso emprendedor profesional en el tiempo.....	76
El poder y control del proceso emprendedor.....	81
El tiempo y esfuerzo valorizado del emprendedor.....	86
CAPÍTULO 4. El equipo emprendedor y el gerenciamiento requerido.....	89
Introducción.....	90
El gerenciamiento requerido en el siglo XXI.....	92
Creación del equipo fundador para encarar organizaciones que aprenden.....	102
Habilidades específicas que se requieren a la hora de crear un equipo de management	111
Comentarios finales.....	121

CAPÍTULO 5. Búsqueda de ideas y potenciales oportunidades.....	123
Sobre ideas y oportunidades de negocio.....	124
Generación de ideas y gestión de la innovación.....	126
Los paradigmas y los puntos de inflexión.....	127
Las ventanas de oportunidad.....	129
Fuentes de ideas y oportunidades.....	131
Ejercicio grupal sobre generación de ideas.....	137
CAPÍTULO 6. Validación de oportunidades de negocios.....	139
Proceso de validación de oportunidades de negocio.....	140
Explicación de los criterios de validación de oportunidades de negocio para la creación de emprendimientos de alto potencial.....	143
A- Aspectos del mercado.....	143
B- Aspectos del negocio.....	150
C- Aspectos operativos.....	166
D- Aspectos estratégicos.....	169
CAPÍTULO 7. Modelización del negocio.....	175
De la "Validación de una oportunidad" a la "Modelización del negocio".....	176
Inicio de la "Modelización del negocio".....	178
Primera vuelta. Organización preliminar.....	180
Segunda vuelta. Productos o servicios.....	185
Tercera vuelta. Aspectos del mercado: clientes, proveedores, competidores e inversores.....	189
Cuarta vuelta. Aspectos del negocio. Modelización económica y financiera del negocio.....	202
Quinta vuelta. Arranque del emprendimiento y primeros años.....	211
CAPÍTULO 8. Estrategias para el acceso a recursos clave.....	217
Estrategia de preparación para la presentación del negocio.....	220
Ficha técnica del negocio.....	223
Sumario ejecutivo.....	224
Presentación oral del negocio.....	226
Plan de negocio.....	227
Recomendaciones finales con respecto a la realización de un plan de negocio.....	230

PRÓLOGO

El siglo XX será reconocido en la evolución de la Humanidad como el siglo de las grandes transformaciones tecnológicas. La primera aproximación que todo lector podrá inferir es la aparición de industrias como la del automóvil, la del acero, el petróleo, las telecomunicaciones y la informática. Sin embargo, mi opinión es que la tecnología verdaderamente "facilitadora" de estos cambios ha sido la del "*management*" o sea la denominada administración o gestión de empresas. Esta tecnología, nacida a fines del siglo XIX de las ideas de Frederick Taylor y Henri Fayol, necesitó más de cincuenta años para comenzar a difundirse y algo más de cien para popularizarse.

Si no hubiera existido el "*management*" como disciplina independiente que permite la formación de directivos, la evolución del capitalismo no hubiera alcanzado las dimensiones actuales.

Por mucho tiempo, el filósofo del management más destacado, Peter Drucker, insistió en diferenciar a los países no por sus magnitudes económicas de PBI, sino por su capacidad de generar "gestores". Y por ello, dividía al mundo en países "administrados" y países "subadministrados". Como ejemplo incluía a Japón en la primer categoría, un país sin recursos pero con un deliberado esfuerzo después de la Segunda Guerra Mundial con la asistencia de EE.UU. en desarrollar un management local de excelencia. En la segunda categoría, mencionaba Argentina, el país de mejores recursos de Latinoamérica y que no pudo ser por sus falencias directivas.

Todos los que escuchamos esto por primera vez en la década del setenta, nos sentimos impactados pero a la vez, como fue mi caso, estimulados para complementar una formación profesional de base con el estudio complementario de la Ciencia y las Técnicas de la Dirección. Allí nacieron las Escuelas de Dirección o, más recientemente conocidas, Escuelas de Negocios.

El "boom educativo" de las últimas décadas han sido los postgrados y la educación ejecutiva en management. Ello ha permitido desarrollar una generación de nuevos dirigentes, mejor preparados para la gestión y la competencia en los negocios.

Junto con ese crecimiento de los mercados, la innovación pasó a transformarse en la variable competitiva por excelencia. El mismo Peter Drucker en el epílogo de su libro "La innovación y el empresario innovador" (1985) afirma: "El surgimiento de la sociedad empresaria innovadora puede ser el punto de inflexión en la historia".

No podemos confirmar que ello ya ha ocurrido. Pero en los días del siglo XXI en que vivimos sabemos que la innovación es una condición de supervivencia. Tal como lo confirma la teoría biológica, en todas las especies hay un grupo de sus miembros que se destacan por "ser distintos", por buscar mecanismos de adaptación contextual más aptos y exitosos.

El mundo en que vivimos es un mundo parojoal: alta complejidad con muchas oportunidades. La capacidad para lograr convivir en él es un mayor desarrollo de las competencias profesionales y, en especial, las destinadas a innovar.

Así como las Escuelas de dirección tuvieron éxito en desarrollar directivos "administradores", no se las puede calificar en forma equivalente para desarrollar "innovadores". Algunos dirán para eso sólo se nace y no se hace. La evidencia y la investigación demuestran que la afirmación más adecuada es "se nace y se hace". Los innovadores no son sólo individuos a quienes desde la cuna les gusta hacer cosas distintas. Más bien, ese es un atributo personal básico. Pero "innovar" implica llegar a un resultado efectivo, no simplemente tener ideas geniales o diferentes.

En el campo de la innovación, los últimos quince años serán reconocidos como los años del surgimiento de los “emprendedores”. Una nueva generación de empresarios que han decidido destacarse y crear empresas a partir de ideas novedosas –tanto en la generación de productos como de servicios–, que saben armar un Plan de Negocios para lograr inversores tempranos y duraderos para que su negocio sobreviva en las duras etapas del ciclo de vida de toda empresa.

Esta generación de emprendedores, a diferencia de la de mis abuelos cuya base de capital era el trabajo manual, tiene como su capital central el intelectual. Y, por ello, su origen en la gran mayoría son estudiantes o egresados universitarios que a medida que sus estudios avanzan las ideas se transforman en oportunidades y el gran desafío es que algún día sean verdaderos “negocios” o empresas perdurables.

Daniel Miguez es un ingeniero industrial formado en el ITBA uno de los mejores ejemplos en la Argentina de esta nueva generación. Emprendedor por haber generado nuevos negocios pero dotado de una pasión y un compromiso con la enseñanza y la relación interpersonal que es difícil de encontrar en sus colegas.

Desde hace casi diez años ha impulsado el Centro de Emprendedores del ITBA, EMPREAR la asociación civil que reúne a colegas con igual interés y dirige la Cátedra de Emprendimientos del ITBA.

En su libro reúne la experiencia y las prácticas más efectivas para la creación de empresas dinámicas, desde la óptica del que hizo las cosas y ha vivido las sucesivas etapas de la formación personal, la búsqueda de recursos financieros en situaciones de riesgo y la capacidad para integrar a los accionistas y colaboradores en un proyecto donde la motivación y el entusiasmo es el factor esencial de un clima laboral que hoy a muchos les resulta más atractivo que el de las clásicas empresas que viven tratando de resolver conflictos y procedimientos burocráticos.

“El Emprendedor Profesional” es el camino para que los que tienen vocación para innovar estén preparados para ser integradores para la creación de empresas dinámicas. Siento mucha satisfacción de hacer confiado e impulsado los trabajos de Daniel Miguez en nuestra universidad por los resultados que ahora demuestra. Espero que los lectores lo valoren de la misma forma.

José Luis Roces
Vicerrector ITBA, Argentina

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

INTRODUCCIÓN

El emprendedor profesional

Martín Ubierna tomó la decisión de irse de la reconocida entidad bancaria donde trabajaba con el objetivo de emprender algo propio. En el 2003, cuando la Argentina se hallaba aún superando la crisis económica de 2001, dejó su puesto y empezó a analizar todo tipo de proyectos. Vio una oportunidad en el mercado de la miel y decidió que su primer emprendimiento sería de producción y exportación de ese producto. Comenzó entonces a estudiar apicultura en la Sociedad Argentina de Apicultores y realizó un programa de formación de emprendedores en el ITBA (Instituto Tecnológico de Buenos Aires).

Con los 30.000 dólares que reunió para el primer fideicomiso privado (dinero aportado por cuatro amigos que confiaron en él) arrendó tres campos y colocó 250 colmenas, cuya primera producción fue destinada al mercado interno. Despues decidió crear la sociedad FARO CAPITAL, con el fin de optimizar la organización del negocio y manejar distintos proyectos de inversión en el área de agronegocios. A partir de los nuevos fideicomisos, el proyecto creció y comenzó la exportación directa de miel en bruto; después, con un crédito de la Secretaría de Agricultura armó una planta semiartesanal con certificaciones de calidad para fraccionar el producto. En 2007 espera tener 5000 colmenas y facturar 400.000 dólares.

Ubierna está trabajando al mismo tiempo un proyecto de nueces pecan. El pecan es la única nuez de origen americano, tiene excelentes cualidades nutricionales y es muy consumida en EE.UU. En 2007 estarán prontas las primeras plantaciones que convertirán al emprendimiento en el más grande del país con 350 hectáreas. La inversión para esto ronda los dos millones de dólares y está participando un fondo de inversión.

(Fuentes: Diario La Nación, Economía, 2-7-06. Cinco empresas nacidas en la recesión apostaron a propuestas innovadoras y consiguieron llegar al primer millón. Miel premium con ingeniería financiera. Revista Acontecer del ITBA, 10-4-05. www.itba.edu.ar/acontecer)

Emprendedorismo: una nueva forma de generar riqueza

La clásica expresión "emprendimiento" se relaciona con el comienzo de una nueva empresa, una idea innovadora que puede catapultar a una empresa a convertirse en una gran compañía. Según una definición aportada por Howard Stevenson, de la Universidad de Harvard (Massachusetts, EE.UU.), se entiende por emprendedorismo o emprendedurismo –en inglés, entrepreneurship; de entrepreneur¹, al desarrollo de actividades orientadas a "perseguir una oportunidad más allá de los recursos que se controlan inicialmente". También se define emprendedorismo como el arte de emprender y generar riqueza más allá de la certidumbre y de los recursos necesarios para tal fin. Eso justamente hizo Martín Ubierna, quien detectó un negocio con altas posibilidades de crecimiento y consiguió el dinero necesario para llevar adelante su emprendimiento.

Historias como la relatada aquí hay muchas, especialmente en los EE.UU. y otros países desarrollados; tantas que hasta hace relativamente pocos años se creía que el motor de las economías del primer mundo residía en el poder de las grandes corporaciones, pero las últimas investigaciones, realizadas año tras año en tiempos recientes, demostraron que en las décadas

¹ Vocablo francés que nace en la época medieval cuando surgen personas que encontraban oportunidades de comercio entre los artesanos y los nobles, para hacer negocios "entre partes" y en la actualidad se lo suele relacionar con la palabra "empresario".

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

finales del siglo XX, los emprendedores e innovadores fueron quienes transformaron la economía del planeta. Estos estudios, desarrollados por investigadores de diferentes partes del mundo, entre los cuales podemos citar los realizados por el GEM², demuestran que cerca del 90% de la riqueza en el mundo ha sido generada por una nueva especie de emprendedores que han venido alterando la estructura económica y social del mundo.

Estos emprendedores no sólo son responsables de una gran cantidad de compañías que se generan año tras año, sino también del nacimiento de nuevas industrias, inexistentes una generación atrás, que ocupan sectores relevantes en la economía (biotecnología, computadoras personales, software para PC, servicios para telefonía móvil, etcétera.)

Son individuos que detectan una oportunidad y avanzan hasta conseguir sus metas, que no se desalientan con los fracasos sino que de éstos obtienen enseñanzas, experiencia y más fuerzas para seguir adelante, que asumen altos riesgos, toleran la incertidumbre y consiguen el apoyo necesario –económico, técnico, etc.– para llevar adelante su proyecto.

Son creadores, innovadores y líderes que influencian y encaminan a la sociedad y que cambian la manera en que las personas viven, trabajan, juegan y lideran. Crean nuevas empresas y nuevas tecnologías, productos, procesos y/o servicios que, a su vez, dan lugar a una nueva ola de servicios, es decir, generan valor económico y empleo en plazos relativamente breves.

Decimos que se genera valor cuando hay una contraparte (persona, empresa, mercado, sociedad, entre otros) dispuesta a invertir o pagar por el bien o servicio que se le propone. En este sentido, los emprendedores son quienes se caracterizan por innovar y descubrir nuevas formas de generar valor más eficientes a las que se conocen hasta ese momento, pero para ello tienen que asumir una importante cuota de incertidumbre, riesgo, paciencia, inteligencia, creatividad, trabajo en equipo, entre otras varias características personales e interpersonales que iremos dilucidando en la lectura.

¿Qué es un emprendedor profesional?, ¿Qué significa emprender profesionalmente?

Si bien esto se irá comprendiendo a medida que se avance en este curso y en la lectura de este libro, podemos decir que un **emprendedor profesional** es alguien que hace de esta forma de ser emprendedor una forma de carrera profesional; buscan construir empresas y agregar valor de manera cada vez más eficiente y responsable.

¿Emprendedor se nace o se hace?

Más allá de una base que podríamos decir "genética" o innata, el emprendedor profesional no nace, se hace.

Un emprendedor profesional va nutriendo sus actitudes y aptitudes en su devenir del proceso creador, y si bien es cierto que muchas de estas son innatas, a través de una clara conciencia

² El GEM (Global Entrepreneurship Monitor) es un proyecto de investigación internacional que estudia la actividad emprendedora en el mundo y su correlación con el grado de crecimiento económico y la creación de empleos de los países. El GEM nace en 1997 como una iniciativa de La Universidad de Babson College de Massachusetts, EE.UU. y de la London Business School, de Inglaterra. Algunos de los 31 países incluidos en las investigaciones son: Estados Unidos, Japón, Alemania, Gran Bretaña, Francia, Canadá, Italia, Dinamarca, Finlandia, Israel, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, India, Irlanda, Corea, Noruega, Singapur, España, Suecia.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

de su yo, debe ir descubriendo cuales debe desarrollar para ser cada vez más eficiente en su proceso creativo.

Como resumen de lo anterior podemos decir que las capacidades emprendedoras profesionales no son necesariamente innatas sino que pueden ser parcial o totalmente adquiridas y, por tanto, pueden desarrollarse y mejorarse mediante un proceso de aprendizaje propio o guiado. Es cierto que se debe contar con ciertas disposiciones naturales pero éstas no alcanzan para asegurar un proceso exitoso, pues un emprendedor profesional se construye a partir de una acumulación de habilidades, conocimientos, experiencia y relaciones con otras personas. Como veremos en el material de lectura, la capacidad para ver una oportunidad y luchar por aprovecharla sólo se logra con un desarrollo personal y profesional a través del tiempo.

¿Por qué es tan importante la formación emprendedora?

Hasta la segunda mitad del siglo XX, una carrera profesional, la idoneidad en un oficio o los estudios secundarios requeridos para ser empleado público o privado, aseguraban una posición de empleo formal dentro de la sociedad. Era común que este camino que se abría se prolongara durante toda la vida y significara, también, la posibilidad de progreso dentro de la organización donde se trabajaba, o que el individuo pasara por dos o tres empleos si cada cambio implicaba una mejora respecto del anterior.

Desde la niñez, muchas personas se preparaban para elegir una carrera de acuerdo con su vocación o su inclinación natural, realizaban los estudios pertinentes y se iniciaban en ella llegada su madurez. La carrera universitaria era la puerta de entrada al mundo del trabajo, brindaba certeza de seguridad laboral hasta el retiro y oportunidad de desarrollo personal. Sin embargo, en las últimas décadas, la situación se fue modificando. Como señala Anahí Mastache, psicopedagoga del Instituto Tecnológico de Buenos Aires "En el mercado de trabajo se profundiza la flexibilidad y variabilidad de las trayectorias de empleo individuales; cada vez son mayores las probabilidades, en todos los niveles de trabajadores, de pasar del empleo formal a la informalidad, o de empleado a empresario. Estos cambios en la lógica del trabajo requieren de competencias para moverse en el mercado informal, para generar su propio empleo, para establecer redes de trabajo y de contacto, entre otros."

Si concluimos que el empleo autónomo adquiere cada vez más desarrollo en todos los niveles sociales, tanto la sociedad como la educación formal deben considerar un nuevo enfoque, el del proceso emprendedor o emprendedorismo, para preparar a los adultos para transitar la transformación que enfrentan y a los jóvenes para encarar la vida laboral. Pues, el proceso emprendedor no sólo se presenta como alternativa para aquél que ya ha transitado un camino laboral en relación de dependencia, sino que lo es también para los jóvenes que recién han finalizado sus estudios o están próximos a concluirlos.

Por otro lado, hay oportunidades inexploradas aún en nuestros países latinoamericanos, oportunidades que podrían ser efectivamente capitalizadas si se promueve la formación emprendedora, entre ellas encontramos:

- Importantes recursos materiales y humanos (intelectuales) desaprovechados que podrían dedicarse a la innovación y creación de nuevas empresas y, por lo tanto, contribuir al desarrollo económico de la región y a la creación de puestos de trabajo, pero que —por distintos factores que analizaremos en el primer capítulo—, no cuentan con el espíritu ni con la formación adecuada para encarar ese camino.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

- Porque muchas personas con creatividad y espíritu innovador, encontrarán en el camino emprendedor una forma de canalizar productivamente esas inclinaciones.
- Porque la formación emprendedora les dará la oportunidad de empezar desde el nacimiento de su nueva compañía con la mentalidad de un emprendedor profesional, con lo cual evitara gastar energías y tiempo en romper lo viejo por lo nuevo.
- Porque esta formación emprendedora no sólo los preparará para poder crear y manejar una empresa en un contexto adverso como el que todavía tenemos en Latinoamérica sino que también los convertirá en candidatos interesantes para las grandes compañías, cada vez más interesadas en recursos humanos con mentalidad emprendedora.
- Porque muchos aspectos de la formación emprendedora que apuntan al desarrollo de competencias personales e interpersonales les servirán a los lectores/alumnos en su vida familiar y social y los ayudarán a concretar su proyecto de vida.

¿A quién nos dirigimos con este libro?

En función de todo lo dicho, destinamos este libro a:

- Jóvenes estudiantes que desean comenzar su formación emprendedora para crear en el futuro su propia empresa o para contar con una mentalidad más innovadora al encarar un trabajo en relación de dependencia.
- Jóvenes estudiantes que quieren capacitarse como emprendedores profesionales ya sea para aplicarlos a la creación de su propia empresa o en relación de dependencia.
- Personas que trabajan o ejercen su profesión en relación de dependencia y desean independizarse (crear su propia empresa).
- Inventores y científicos que se preguntan si podrían desarrollar una empresa ellos mismos.
- Personas que tienen en mente una idea de negocio o empresa y se cuestionan si podrán concretarla.
- Gente que comenzó a desarrollar un emprendimiento y siente que necesita cambiar algo para que el mismo funcione.
- Dueños/as de PYMES que ven que su empresa no crece y quieren modificar esa situación.
- Amas de casa con expectativas de realización profesional / emprendedora
- Deportistas que tras terminar su carrera deportiva se encuentran con que tienen que iniciar una nueva actividad.
- Pero sobre todo cualquier persona con ganas de emprender y hace de esta actividad una forma de vida profesional.

CAPÍTULO 1

Contexto y cultura del mundo emprendedor

- Tipos de emprendedores y de emprendimientos
- Factores que influyen en la actividad emprendedora
- Cultura y entorno
- Redes de apoyo a emprendedores: "El ecosistema emprendedor"
- Políticas públicas
- Confianza jurídica e institucional
- Situación de mercado y aspectos macroeconómicos
- Inversores o Capitales de Riesgo para emprender
- Comparativos recientes de inversiones de riesgo
- Algo de historia sobre las inversiones de riesgo
- El fenómeno emprendedor y el mercado de valores
- Creencias y mitos alrededor del emprendedorismo
- Principios y valores primarios
- Competencias genéricas personales que potencian el proceso emprendedor
- Más competencias específicas para emprender

Es objetivo de este capítulo que el lector comprenda o reconozca:

- Tipos de emprendimientos y las distintas denominaciones que se les suele dar a los emprendedores.
- Factores que influyen, favoreciendo o inhibiendo la actividad emprendedora debido a aspectos propios de la persona (endógenos), como ajenos a ella (exógenos).
- Quiénes son los actores claves que se involucran en la actividad emprendedora.
- Dentro de los factores endógenos, sus propias capacidades e inhibidores, para plantearse estrategias de desarrollo.
- Dentro de los factores exógenos, la situación de su región de pertenencia, para identificar donde están las trabas y cuales son las oportunidades de apoyo a emprendedores.
- Cuáles fueron los principales desencadenantes del completo ecosistema de apoyo al mundo de la creación de empresas que poseen países desarrollados en materia emprendedora como lo son los Estados Unidos, Holanda, Finlandia, Suecia, entre otros que iremos mencionando.
- Que reconozca los efectos socio-económicos positivos del movimiento emprendedor, tanto desde el punto de vista individual como social.
- Que teniendo en cuenta las condiciones reinantes en su entorno, comience a pensar y diseñar estrategias para concretar su empresa.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

No es intención de este documento hacer un acabado relevamiento de la situación en Latinoamérica y resto del mundo, en particular Estados Unidos que presenta uno de los más completos ecosistemas de apoyo a la creación de empresas, pero sí invitar al lector que quiera investigar o relevar más, acudir a los sitios web de las organizaciones que se mencionan para poder leer los reportes que se realizan, en la mayoría de los casos, año tras año.

Sí es intención integrar dichos reportes y experiencias propias, para poder argumentar cuales son los principales inhibidores del potencial emprendedor en Latinoamérica y a partir de allí definir las estrategias de desarrollo tanto personales como contextuales.

Sobre la base de investigaciones que se fueron realizando a nivel regional e internacional, como ser las desarrolladas por el GEM, Fundes/BID, Kaufman Center, entre otras, es que podemos cruzar información y obtener un panorama bastante acertado de la situación actual en relación a la capacidad de los países a generar emprendimientos dinámicos.

Por un lado las investigaciones de FUNDES/BID, nos da una acabada información sobre la situación en Latinoamérica en relación al surgimiento de empresas dinámicas. Las investigaciones del GEM nos permite entender el porqué de las tasa de creación y mortandad de empresas en el mundo, principalmente las cuestiones endógenas y exógenas que están inhibiendo o potenciando la capacidad de los ciudadanos para iniciarse en la actividad emprendedora. Las investigaciones de Kaufman Center, organización pionera en investigación y apoyo a la actividad emprendedora, que inició sus actividades en EEUU y luego se extendió a todo el mundo, a la fecha brinda informes periódicos sobre distintos indicadores de la actividad emprendedora.

Finalmente, utilizando las redes propias del autor, en particular las de EMPREAL y las del Centro de Emprendedores del ITBA (Instituto Tecnológico de Buenos Aires), donde todos los años se forman a personas que desean emprender y se los apoya en la creación de sus empresas, es que podemos también cruzar información para llegar a conclusiones sobre cuales son los "Factores que favorecen o inhiben la actividad emprendedora".

Antes veamos algunas definiciones acerca de los emprendedores y sus emprendimientos.

Tipos de emprendedores y de emprendimientos

La palabra emprender o entrepreneurship ya la hemos definido en la presentación del libro, pero recordemos:

Emprender es el arte de iniciar proyectos y generar riqueza más allá de la certidumbre y de los recursos necesarios para tal fin.

Es el desarrollo de actividades orientadas a "perseguir una oportunidad más allá de los recursos que se controlan inicialmente", (Howard Stevenson)

"Es una manera de pensar y actuar, obsesiva en la búsqueda de oportunidades pero integral en cuanto a su abordaje y gestión, con el principal objetivo de crear valor"(Jeffry Timmons)

Ahora bien, los emprendedores siempre existieron, desde principios de la humanidad, pasando por Cristóbal Colón hasta Bill Gates; pero lo que es nuevo es el estudio de la actividad emprendedora, que empieza a tomar una fuerte conciencia a partir de 1990, cuando las investigaciones demuestran que detrás de tales actividades se esconden los secretos del

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

desarrollo socioeconómico de los principales potencias del mundo. Esta actividad emprendedora es responsable del 90% de tasa de crecimiento de empleos, y del 95% de la innovación radical que hoy la humanidad disfruta.

Existen diferentes tipos de emprendimientos, los hay grandes, medianos y micro. Algunos persiguen objetivos estrictamente económicos, otros estrictamente sociales, como ser ONG's, Fundaciones y Asociaciones Civiles, y los hay también mezcla de ambos, las llamadas Empresas Sociales.

A su vez estos pueden ser calificados como:

- **Emprendimientos por necesidad:** Son llevados adelante por personas que ante la adversidad económica buscan generar ingresos para subsistir. Estos suelen iniciarse y permanecer en la informalidad de la economía, y por carecer de conocimiento profesional no logran crecer o sustentarse en el tiempo, teniendo un alto índice de mortalidad. Debido a su tamaño (cantidad de empleados y de facturación), se los suele llamar también microemprendimientos.
- **Emprendimientos por estilo de vida:** Son llevados adelante por personas que no pueden encontrar en la actividad laboral en relación de dependencia su lugar, por lo que inician actividades emprendedoras para poder ser su propio jefe en la actividad que mejor saben hacer o que tradicionalmente su familia se desempeñó. No es tan importante en estos casos el desarrollo económico del emprendimiento pero si lo es el poder sustentarse en dicha actividad. Si bien se inician en la informalidad, fruto de estar haciendo lo que más desean y saben hacer, suelen descubrir sobre la marcha interesantes oportunidades. Al principio suelen nacer como microemprendimientos, en su mayoría de base familiar, pero de perseguir dichas oportunidades y de conseguir los recursos requeridos, pueden generar importantes empresas de alto potencial.
- **Emprendimientos por oportunidad:** Estos emprendimientos se planifican desde un inicio para capitalizar oportunidades de alto impacto con potenciales altos índices de crecimiento económico en el menor tiempo posible. Estos emprendimientos son equivalentes a los que más adelante denominaremos emprendimientos dinámicos. Persiguen una forma característica de ir creando la empresa y por lo general son liderados por emprendedores profesionales.

Como ya adelantamos estos emprendimientos pueden ser liderados por distintos perfiles emprendedores, los hay:

- **Emprendedores informales:** Estos no tienen formación profesional, pero sí la experiencia de la actividad emprendedora. También tienen la actitud fundamental que es moverse hacia la acción enfrentando la ambigüedad y el riesgo.
- **Emprendedores corporativos:** Son los llamados *intrapreneurs*. Son quienes emprenden dentro de una estructura corporativa, ya sea para abrir nuevas sucursales, unidades de negocios, penetrar nuevos mercados, entre otros. Se apalancan en todos los recursos que la propia empresa posee. Tienen en común, como todos los emprendedores, mejores habilidades de enfrentar el riesgo y la incertidumbre y moverse hacia la acción, por ello la corporación o empresa los reconoce para tales actividades.
- **Emprendedores profesionales:** Como ya empezamos a definir en el capítulo presentación; estos emprendedores encaran la actividad emprendedora como una forma de carrera profesional; buscan construir empresas y agregar valor de manera

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

cada vez más eficiente y responsable. Este material de lectura se dedicará mayoritariamente a dilucidar como son los emprendedores profesionales y la creación de emprendimientos dinámicos.

- **Emprendedores seriales:** Muy similar al concepto de emprendedor profesional, pero en este caso no necesariamente estamos frente a un emprendedor que sigue un patrón profesional al encarar emprendimientos.
- **Emprendedores sociales:** Persiguen crear organizaciones que buscan cumplir una misión social, sin fines de lucro. Intentan mejorar las condiciones de vida de una comunidad a través de una organización que se encarga de agregar valor en una actividad que los gobiernos no suelen encarar.

Factores que influyen en la actividad emprendedora

Podemos mencionar factores que son propios de la persona, y por tanto plausibles de ser gobernados por ella para su propio desarrollo, los cuales llamamos factores endógenos, y por otro lado, los factores que exceden la posibilidad de cambio por la propia persona, que son dados por su contexto, que los llamamos factores exógenos.

Factores exógenos

- Cultura y entorno emprendedor.
- Redes de apoyo a emprendedores.
- Políticas públicas: Sistema educativo, financiero, legal, contable e impositivo.
- Capitales de Riesgo para emprender.
- Situación de mercado y aspecto macroeconómicos.
- Confianza jurídica e institucional.

Factores endógenos

- Creencias y mitos.
- Principios y Valores primarios.
- Competencias genéricas personales.
- Competencias para emprender.

Iremos describiendo cada uno de estos factores para que el lector se empiece a familiarizar con cada uno de ellos, y pueda ir relevando su propia situación:

FACTORES EXÓGENOS

Cultura y entorno

El entorno influencia negativa o positivamente en el impulso a emprender de una persona, pues alimenta su conjunto de creencias y mitos.

Por otro lado para una persona que emprende, está demostrado que su proceso emprendedor se acelera o retrasa en función del apoyo que le brinda el entorno, empezando por sus familiares, conocidos y amigos, ya sea aportando apoyo emocional, estimulando con valores,

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

principios y creencias favorecedoras, conocimientos, redes y contactos, dinero, tiempo y trabajo.

Si bien estos valores se empiezan a gestar en el entorno familiar y amistades, todo está influenciado por los valores que se difunden en una sociedad, en particular en el sistema educativo, y en un todo regulado por el gobierno y la administración pública, que son los primeros que deben dar el ejemplo a una sociedad.

Países como los latinoamericanos, que por décadas estuvieron anclados en gobiernos mal administrados, fraudulentos, dictatoriales, han influenciado negativamente sus sociedades para que no exista una cultura y un entorno adecuado para el desarrollo de las actividades emprendedoras. Las familias han arraigado, fruto del temor a ser castigados o perseguidos, fuertes creencias autolimitantes, que se fueron propagando de generación en generación. Aunque tal situación está cambiando, y se está generando un entorno propicio, podemos decir que todavía faltan varios años para alcanzar el grado de consolidación que se posee en países avanzados en materia emprendedora como lo son EEUU, Finlandia, Noruega, España, Canadá, entre otros.

No hay duda que el emprendedorismo es y probablemente será la herramienta secreta de la economía estadounidense, por tanto hacen todos los esfuerzos para que exista una cultura y un entorno que asegure el desarrollo de un ecosistema emprendedor.

Según las estadísticas compiladas por investigadores norteamericanos en 1994, en EE.UU se crean cada año entre 1,1 y 1,2 millones de empresas. Una investigación efectuada dos años después por "The National Federation of Independent Businesses" concluyó que el número asciende a los 3,5 millones. A decir verdad, como las investigaciones efectuadas por ese organismo están atrasadas en una década, el ritmo de crecimiento de las nuevas empresas sería notoriamente mayor. Luego de verificar que el 95% de su riqueza era originada por esta nueva generación de empresas, parte de la estrategia de los EE.UU. se concentró en apoyar el proceso emprendedor con leyes que lo promovieran y asegurasen su sustentabilidad.

Muchas de las empresas recientemente creadas competían contra "gigantes" como General Motors, Ford e IBM.

En los EE.UU. se crean más de 3,5 millones de empresas cada año.

Se verificó que el 95% de su riqueza era originada por las nuevas empresas surgidas de emprendimientos.

El emprendedorismo y las grandes compañías

Hasta la década pasada, el gobierno de los EE.UU. creía que la fortaleza de su economía radicaba en las grandes empresas como *General Motors*, *Ford* e *IBM*, entre otras. Más aún, creía que era imposible para una empresa recientemente creada competir contra estos "gigantes", que inexorablemente crecerían hasta convertirse en compañías más fuertes aún. Este mito se rompió con el surgimiento de empresas tales como *Intel*, *Microsoft*, *Apple Computer* y *Dell Computer*.

En los últimos treinta años, las grandes compañías se han visto fuertemente afectadas por las más jóvenes surgidas de los emprendimientos: Estas firmas gigantes se caracterizaban por tener una estructura muy vertical, de muchos niveles, a lo largo de la cual tenían que fluir las decisiones, que generalmente lo hacían de arriba hacia abajo. Las personas eran dirigidas y no lideradas y no recibían recompensa por su espíritu emprendedor (por ejemplo, encontrar nuevas oportunidades de negocios). Debido a ello, los cambios en la estrategia o la estructura demandaban muchos años.

A su vez, estas grandes empresas no lograban comprender que aquello que las hizo exitosas en el pasado no era la clave para lograr el éxito en el presente. De esta manera se vieron superadas en los casos donde hubo un cambio de mercado o de tecnologías. Del mismo modo, por creerse líderes no prestaron atención a los nuevos competidores.

En la actualidad, las grandes firmas parecen estar reaccionando ante la evidencia del avance de las pequeñas compañías surgidas de emprendimientos y han comenzado a adoptar principios característicos del emprendedorismo y del liderazgo emprendedor (por ejemplo: orientación al logro de objetivos, capacidad de trabajo en equipo y para escuchar a los demás, detección de oportunidades, innovación, administración de los recursos, capacidad de aprendizaje, persistencia, determinación, disciplina, etc.) para sobrevivir y renovarse.

Las grandes compañías sufrieron por las más jóvenes surgidas de los emprendimientos.

Muchas grandes firmas adoptan principios propios del emprendedorismo y del liderazgo emprendedor para sobrevivir y renovarse.

Redes de apoyo a emprendedores: "El ecosistema emprendedor"

Como podremos vislumbrar en el gráfico que muestra la evolución de un emprendimiento dinámico, durante la primera fase del emprendimiento, sobre todo el emprendedor profesional, recurre a captar recursos no monetarios y a realizar alianzas estratégicas (lo que comúnmente se denomina en la jerga emprendedora "*Bostrapping*"). En el punto siguiente trataremos el tema de quiénes son los actores que conforman el ecosistema emprendedor, del cual el emprendedor se nutre para realizar este *Bostrapping* y para potenciar su desarrollo emprendedor para llegar a escalar³ el negocio eficientemente hasta lograr una empresa de mucho valor social y económico.

³ Escalar significa salir de un estadio pequeño, de prueba piloto comercial, para poder abordar mercados más grandes, más importantes, que demandan mayores recursos monetarios y no monetarios.

Los emprendedores se van nutriendo de una serie de actores, que se van reconociendo año tras año; los más reconocidos son:

- **Familiares y amigos:** Suelen brindar apoyo emocional para que la persona esté contenida y animada a encarar nuevos desafíos, por lo general cargados de incertidumbre y ambigüedad. También suelen aportar los primeros desembolsos de dinero para que el emprendedor pueda desarrollar los primeros pasos de los emprendimientos, los cuales veremos en el capítulo siguiente.
- **Centros de Formación Emprendedora:** Son centros, por lo general basados en centros de conocimiento, como ser institutos, universidades y colegios, que están preparados para recibir a personas con aspiraciones emprendedoras, para apoyarlas en su formación profesional y para canalizar sus energías emprendedoras a través de evaluación y feedback de sus proyectos, para luego asistirlo en el proceso de incubación, que podrá ser propio o tercerizado.
- **Centros de Incubación:** Muy similar al anterior, pero en este caso, ya reciben a una persona que inició una actividad emprendedora y necesita estar incubado para poder testear y madurar su propuesta de negocio en fase temprana del negocio. Estos centros de incubación suelen brindar espacio físico (oficinas, comunicaciones, insumos relacionados) y relacionar con consultoras especializadas, que pueden ser propias o tercerizadas. Muchas veces también los conectan con inversores formales e informales (que detallaremos más adelante)
- **Consultoras especializadas:** Preparadas para brindar uno o varios servicios que suelen necesitar los emprendedores, como puede ser asesoramiento legal, contable, impositivo, tecnológico, administrativo, estratégico, comercial, entre otros (temas que iremos viendo en el capítulo que trata los recursos para emprender)
- **Institutos Científicos:** Dichos institutos están destinados por lo general a producir nuevos conocimientos, patentes, innovaciones, entre otros. Pero sólo cuando están conectados con alguna fuerza empresarial, es cuando se consigue que esas nuevas fuentes de conocimiento se lleven a la práctica. Por tanto son parte del ecosistema que necesita un emprendedor, pues de ahí se nutre para buscar innovación y capitalizar conocimientos.
- **Clubes de Inversores Ángeles:** Son Clubes que convocan a personas que están interesadas en invertir, solas o en conjunto con otros, en nuevos emprendimientos. Luego estos clubes realizan un llamado de proyectos o emprendimientos para que se presenten al club y sean evaluados por sus miembros, potenciales inversores.
- **Fondos de Inversión de Riesgo:** Son empresas dedicadas a invertir en emprendimientos que han avanzado en su proceso emprendedor, que han podido iniciar sus actividades, conseguir clientes, demostrar que tienen una propuesta de valor de alto potencial con indicadores económicos muy interesantes, pero que no tienen los recursos económicos para seguir

avanzando, y por tanto estos fondos pueden otorgárselos si es que pasan por su proceso de auditoría.

Más adelante en este capítulo hablaremos en detalle de que son los inversores ángeles y las inversiones de riesgo en general.

- **Organizaciones No Gubernamentales:** Son organizaciones que nacen para atender la problemática del desarrollo emprendedor de un país o una región. Muchas de ellas generan actividades para que se vaya creando el ecosistema emprendedor, ya sea a través de eventos sociales, alianzas con universidades, institutos, inversores, consultoras, entre otros, de manera tal de ir construyendo todos los eslabones que fuimos mencionando.

Políticas públicas

Los gobiernos pueden impulsar y sostener políticas que favorezcan la actividad emprendedora. Entre las más importantes encontramos:

- **Sistema Educativo:** Una clara componente que mejora el entorno y la cultura emprendedora es el sistema educativo. Desde de la niñez se requiere alentar todas las competencias genéricas que hemos visto en puntos anteriores, principalmente la creatividad, el trabajo en equipo, la generación de proyectos sustentables, la visión personal, el autoconocimiento, el autodesarrollo, entre otros. Sistemas educativos como el sueco poseen los más altos estándares de calidad en dicha materia. Por el contrario los sistemas educativos latinoamericanos demuestran tener condimentos inhibidores del potencial emprendedor, pues son sistemas que forman a la persona para que sean buenos empleados solamente y no para la actividad emprendedora, basados en estructura, control y obediencia.
El objetivo es trabajar sobre políticas de mejora para fomentar los procesos creativos y el aprendizaje de herramientas interpersonales y técnicas que permitan llevar a cabo un emprendimiento con éxito.
- **Incentivos para el Sistema Científico:** Como indicamos en puntos anteriores, el sistema científico es un eslabón clave del ecosistema emprendedor. Mientras que en países desarrollados hay una clara conexión, en los sistemas científicos latinoamericanos se encuentra una desconexión con el mundo emprendedor. A su vez no hay claras reglas de juego para el científico que se quiere relacionar con un emprendedor, o que quiere emprender él mismo.
El objetivo es trabajar sobre las políticas públicas para lograr que los científicos que descubren un proceso o producto que agregue valor a la economía, puedan participar de la producción y comercialización del mismo en conexión con los emprendedores. Otro objetivo es lograr que el mundo científico investigue en base a los requerimientos del mundo emprendedor.
- **Protección de ideas y proyectos:** En muchas ocasiones, una patente, un modelo de utilidad, u otras formas de propiedad intelectual es el único capital con que cuentan los emprendedores en su primera fase de desarrollo empresarial, y es la primera forma de transacción que tienen para ir creciendo.

Por tanto, es fundamental que los gobiernos impulsen leyes que protejan la propiedad intelectual.

La legislación, prácticamente en toda Latinoamérica es bastante laxa en materia de Patentes y Marcas. El objetivo es trabajar sobre esta legislación para ampliar el manto protector para los emprendedores, especialmente en las fases más tempranas.

- **Financiación (capitales semilla y de riesgo):** Como vimos en puntos anteriores esta forma de apoyo a emprendedores es fundamental para que haya un fuerte desarrollo

emprendedor. Veremos en puntos siguientes algunos indicadores que demuestran que en países como EEUU existen capitales suficientes como para sustentar este desarrollo, pero en países latinoamericanos no existen prácticamente capitales semilla o de riesgo. El objetivo es trabajar sobre el contexto necesario para generar fondos de inversión de riesgos, ya sea mediante políticas públicas, por ejemplo, una ley nacional que obligue a los fondos de pensión a invertir un porcentaje mínimo de sus capitales en fondos de riesgo, o mediante la implementación de herramientas financieras, por ejemplo, el armado de un fideicomiso donde puedan acceder Emprendimientos debidamente certificados.

- **Facilitación de trámites e inscripciones:** Un emprendedor tiene que lidiar con muchas variables, tanto endógenas como exógenas como las analizadas en este capítulo, de concepción de negocios, de validación y modelización (que iremos entendiendo en capítulos siguientes), atraer a las mejores personas a su proyecto, y encarar el proceso de implementación, entre otros. Todo esto ya es muy difícil *per se* y desafiante, por lo cual necesita que haya políticas de estado que lo ayuden con el proceso de inscripción de la empresa y demás trámites burocráticos que los gobiernos exigen para la actividad empresarial.

Mientras que en países desarrollados como Canadá sólo es necesario efectuar algunos pocos trámites para iniciar una nueva empresa, en Latinoamérica se castiga al emprendedor con varias trabas burocráticas y no claras, promediando alrededor de 20 trámites para iniciar actividades formales, que terminan desgastando al emprendedor y sus colaboradores. El objetivo es trabajar sobre las políticas públicas necesarias para establecer un sistema de Ventanilla Única que simplifique esta operatoria para nuevos emprendimientos previamente certificados por centros de emprendedores calificados.

- **Relación laboral:** Los emprendedores necesitan hacer alianzas estratégicas, ya sea con potenciales empleados, con potenciales socios, directivos, pero no incurrir en una relación de dependencia, al menos para la fase temprana del emprendimiento, hasta que verifique que el emprendimiento se sustenta de sus propios ingresos. Para lo cual los gobiernos deben permitirle a los emprendedores contar con formas de asociación aceptadas voluntariamente entre las partes, que no impliquen inicialmente relación de dependencia.

Los costos de personal, como ser las cargas sociales, son muy elevados para los niveles de ingresos iniciales y como el emprendedor no puede afrontar estas cargas, suele establecer su propio sistema fuera del régimen laboral.

La legislación laboral en países latinos no contempla este apoyo para las fases tempranas del proceso de creación de una nueva empresa, para lo cual corren el riesgo de que se le reclame que están empleando gente en la informalidad, con el riesgo de tener juicios laborales que desgastaría al emprendimiento y a los emprendedores.

En países desarrollados están bien legisladas formas alternativas como ser las llamadas *Stock Option Plan*, que son formas de contratar colaboradores a riesgo, donde se les paga por el servicio que ellos prestan en función del crecimiento de la empresa, este tema se verá más adelante en el capítulo recursos para emprendedores.

El objetivo es lograr que la legislación laboral acompañe este proceso en el que los vínculos laborales tienen un fuerte carácter de riesgo.

- **Ventajas Impositivas:** Los emprendedores y sus colaboradores asumen mucho riesgo al iniciar un emprendimiento, y hasta que el emprendimiento no se sustenta por facturaciones recurrentes (ingresos genuinos) no se puede decir que el emprendimiento es un éxito, para lo cual es importante que los gobiernos les den la posibilidad de

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

beneficios impositivos, al menos para los primeros dos años de vida. Por ejemplo no pagar impuesto a las ganancias, al valor agregado, entre otros que suelen existir.

En la mayoría de los gobiernos latinoamericanos se carece de este concepto. El objetivo es lograr políticas públicas que otorguen beneficios a los emprendedores, especialmente en las etapas más tempranas, donde los recursos económicos son muy escasos y no se pueden afrontar todos los compromisos impositivos.

Confianza jurídica e institucional

La confianza en el sistema jurídico es fundamental para los emprendedores, pues les permite celebrar contratos, alianzas, entre otras formas de asociación, sabiendo que se deben respetar los acuerdos asumidos, y que de no pasar ello, el gobierno actuará a través de su poder judicial para restablecer justicia.

Países desarrollados como Estados Unidos y los de Europa tienen muy avanzados sistemas judiciales que penan a quienes violan las reglas y acuerdos; por el contrario sistemas judiciales latinoamericanos todavía no han dado señales de respeto a las reglas establecidas, o por el contrario no han establecido claramente dichas reglas. Esto se traduce en una desconfianza en los poderes públicos que debilitan el accionar de los emprendedores a la hora de establecer reglas claras con quienes serán sus colaboradores en el emprendimiento, aliados, etc.

Otro efecto positivo del emprendedorismo: la innovación

Similarmente a lo que ocurría con la generación de empleos, en los EE.UU. se creía que eran las grandes empresas las que llevaban adelante los importantes inventos. Sin embargo, las pequeñas compañías surgidas a partir de emprendimientos son las principales generadoras de innovaciones en ese país, al ser más efectivas en este aspecto que muchas grandes firmas.

El espíritu innovador es un ingrediente indispensable del proceso emprendedor. En las décadas del 80 y del 90 una investigación efectuada por la "National Science Foundation" y el Departamento de Comercio de EE.UU., entre otros organismos, arrojó resultados que sorprendieron a muchos. Descubrieron que desde la Segunda Guerra Mundial, los pequeños emprendimientos han sido responsables de la mitad de la innovación mundial y del 95% de la innovación radical, es decir aquella que cambia las reglas de juego de una industria o sector al introducir una novedad, por ejemplo en términos de tecnología.

La actividad de Investigación y Desarrollo (*Research and Developement – R&D*) es altamente más productiva en estas pequeñas compañías que en las grandes. Estas compañías surgidas de emprendimientos generan el doble de innovaciones por cada dólar invertido en *R&D* comparado con las grandes firmas y 24 veces más innovaciones por dólar invertido en *R&D* que las generadas por las llamadas "empresas gigantes" como FORD, IBM, entre otras.

Este espíritu innovador es el que permite transformar pequeñas compañías en grandes industrias.

En los EE.UU., las pequeñas compañías surgidas a partir de emprendimientos son las principales generadoras de innovaciones.

El espíritu innovador es un ingrediente indispensable del proceso emprendedor.

Situación de mercado y aspectos macroeconómicos

Mercados emergentes y altamente fragmentados, que implica que no están consolidados, con pocos actores empresariales, presentan innumerables oportunidades para emprender y ser pionero en tal consolidación. También ver la calidad y cantidad de potenciales consumidores que pueden atenderse frente a la creación de un producto o servicio.

Mercados muy maduros como el de los países desarrollados (Europa y EEUU) requieren emprendedores que hagan fuerte foco en la innovación, y mayores inversiones iniciales. Por el contrario mercados emergentes como el de los países latinoamericanos requieren menos capacidad de innovación y por tanto menor inversión inicial, pero sí requieren de una rápida implementación para poder plantarse como primer actor y así ir buscando rápida penetración del mercado.

Por otro lado los aspectos macroeconómicos influyen en el tipo de bien o servicio que se pretende crear, ya que hay que estudiar cómo está la paridad real de la moneda local frente a una divisa fuerte como puede ser el dólar, para comprender si conviene importar o exportar productos o servicios, ya sea en instancias de semielaborados o elaborados.

En los países latinoamericanos se presentan históricamente cada cinco o diez años situaciones cambiantes de los aspectos macroeconómicos, las cuales traen caos y confusión, pues cambian las reglas de juego económicas, pero éstas también traen oportunidades para los emprendedores, pues son los primeros que se pueden adaptar a las nuevas exigencias, a la ambigüedad y a la incertidumbre.

Inversores o Capitales de Riesgo para emprender

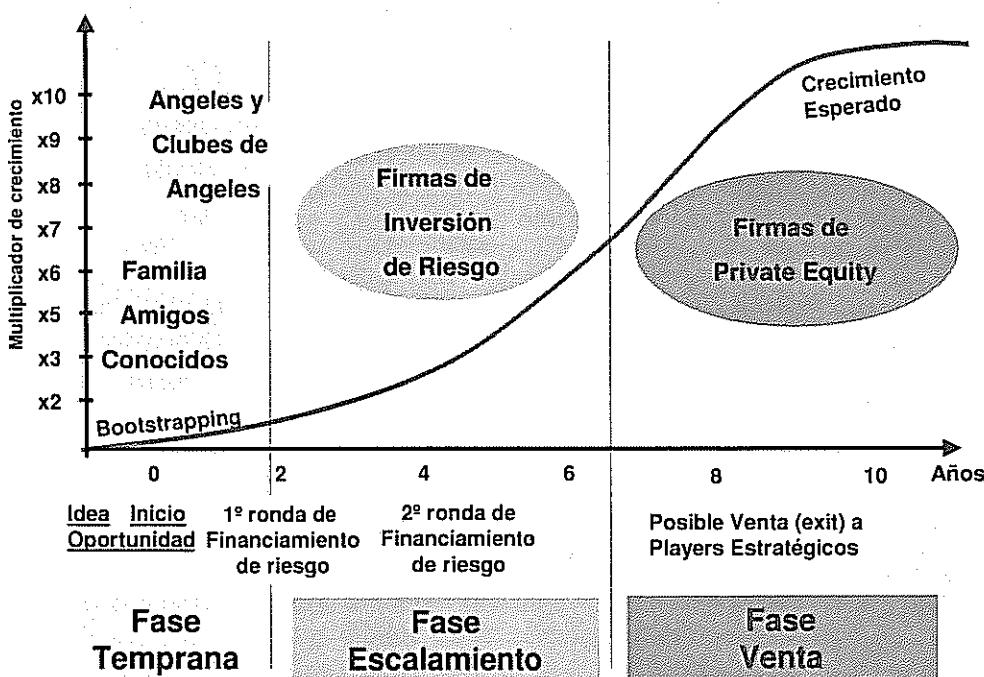
Una característica indispensable de la "revolución emprendedora" consistió en los inversores o capitales de riesgo destinados a los nuevos emprendimientos, sin los que probablemente no hubiese sido posible el crecimiento tan fructífero de este fenómeno mundial.

Estas inversiones de riesgo pueden ser realizadas por particulares, las cuales se denominan inversiones de riesgo informales; o por firmas especializadas, también denominadas inversiones de riesgo formales.

Son denominadas de alto riesgo pues la garantía principal es la entrega de "títulos de propiedad" del emprendimiento. En particular el inversor de riesgo formal requiere que exista un "vehículo de inversión"⁴ (sociedad) para poder depositar efectivamente los fondos. Este vehículo es la figura legal del emprendimiento bajo el cual se desarrollará, de modo tal que si el proyecto fracasa, los "emprendedores" no quedan con ninguna deuda con estos inversores.

⁴ En el nuevo proceso emprendedor, tomó mucha importancia el vehículo de inversión en donde se derivarán los fondos por parte de los inversores de riesgo. El "vehículo de inversión" es la estructura jurídica necesaria para recibir inversiones que posibilita a un inversor, contar con un "ambiente seguro y efectivo" en el cual depositar sus fondos, con relación a las garantías que recibe de parte del vehículo legal.

Según la fase de desarrollo en el que se encuentre el emprendimiento, el emprendedor profesional acude a ciertos tipos de inversores de riesgo. En el gráfico que se muestra a continuación se puede apreciar:



Debido a que es muy difícil conseguir dinero en las primeras fases del proyecto, por lo general el emprendedor se mueve consiguiendo recursos de otros, tratando de hacer alianzas estratégicas con conocidos y contactos que le puedan aportar conocimientos, tiempo profesional, un lugar donde operar, y también para realizar pruebas piloto. A este proceso de conseguir recursos a riesgo, sin contar necesariamente con el dinero se lo suele denominar en la jerga *entrepreneur "bootrapping"*. Suelen ocurrir que de este proceso surge quiénes son los socios del emprendimiento, o sea las personas que colaboran con el equipo emprendedor a riesgo y comprometidos con el avance del proyecto. Pero una vez finalizadas las etapas de configuración del equipo de socios, que le aportaron tiempo, conocimiento, ahorros personales, y lograron verificar gracias al desarrollo de alguna prueba técnica y comercial que hay una oportunidad de negocio detrás de la idea en mente, siempre se necesita de una primera inyección de dinero para avanzar en una etapa de desarrollo comercial más avanzado.

a) Capital Semilla para Fase Temprana

El emprendedor primero necesita del denominado capital semilla, que es el primer estadio de inversión, por lo general informal, y se denomina "semilla" pues es el ingrediente financiero necesario para pasar de la "idea de un negocio" (semilla) a una "idea - fuerza" (semilla en proceso de germinación), que demuestre que se está frente a una oportunidad de negocio de alto potencial.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Este capital semilla suele ser aportado primero por **los emprendedores mismos** (ahorros personales), **familiares, amigos o conocidos** del emprendedor, pero en el caso de no contar

con ellos, el emprendedor puede optar por recurrir a los **inversores ángeles**. En la mayoría de los casos se recurre a los dos tipos pues si bien la familia y amigos dan ese primer apoyo informal, los inversores ángeles son los socios ideales para jóvenes empresas innovadoras y con un gran potencial de crecimiento, ya que son capitalistas y mentores al mismo tiempo. Mentores porque suelen ser personas con experiencia y contactos empresariales, que van guiando en la planificación del crecimiento organizacional. Suelen estar relacionados con el sector en que se desarrollará la empresa y desean participar del emprendimiento (comprando su "derecho a participar" por medio de una inversión directa); por lo general tienen algo para aportar al proyecto además del dinero. En algunos casos pueden tomar este tipo de inversiones sólo como un negocio.

Decimos que estos dos tipos de inversores de riesgo tienen la característica que operan generalmente en una relativa informalidad, pues hasta este entonces es probable que el emprendimiento no haya configurado su vehículo de inversión, por lo cual para estas operatorias se requiere de una fuerte confianza y química entre el inversor y los emprendedores, por lo que estos inversores no apuestan tanto por el proyecto en sí, sino en la calidad humana y confianza de negocio que tengan en el líder emprendedor o en el equipo de emprendedores.

Estos capitales semilla se suelen necesitar para constituir la sociedad, los primeros gastos de desarrollo técnico, comercial, compra de materia prima, viajes de representación; entre otros relacionados. En países latinoamericanos este capital ronda los 20.000 USD, mientras que en países norteamericanos puede elevarse a unos 50.000 USD.

Ahora bien, es probable que este dinero aportado por estos dos actores le haya servido al emprendedor para lograr demostrar que hay clientes interesados, pero no le alcance para generar ingresos recurrentes de estos clientes, por tanto, para estas instancias es que se suele recurrir hoy en día a los **Clubes de Inversores Ángeles** que, como su nombre lo indica, son grupos de personas que son coordinadas por un management profesional para coinvertir en emprendimientos de fase temprana. Se organizan reuniones periódicas donde se presentan a un grupo de inversores ángeles emprendimientos en búsqueda de fondos. Hay un proceso de filtrado de emprendimientos, se realizan inversiones conjuntas, y se pueden lograr mayores montos de inversión que con un solo ángel.

Estos clubes se comportan como un gran ángel, pero no se mueven en la informalidad, y se necesita que el emprendedor sepa presentar el negocio de manera profesional. Y aunque el foco sigue siendo la confianza que inspire el equipo emprendedor y su capacidad de generar logros, acá se requiere mostrar mucha coherencia en los planes de negocio que se tengan. Los montos de inversión que de estos clubes se suelen obtener, rondan 100.000 USD en países latinoamericanos y 500.000 USD en países norteamericanos.

Con este capital semilla el emprendedor hace sus primeros pasos y trata de demostrar que hay clientes interesados en la propuesta de valor y que están dispuestos a pagar por los productos o servicios ofrecidos.

El emprendedor sabe que la recompensa de obtener dicha prueba de concepto es que si demuestra también que esos primeros clientes son representativos de un gran mercado local o global, por citar un ejemplo un mercado de varios miles de millones de dólares, entonces podrá acudir a inversores de riesgo formales que están preparados para invertir desde 300.000 USD hasta 3.000.000 USD para escalar y capturar dicho mercado potencial.

Los capitales semilla han sido en gran parte el principal combustible para la generación y multiplicación de compañías en Norteamérica.

b) Firmas de Capital de riesgo⁵ para Fase escalamiento

Los capitales de riesgo (comúnmente denominados *venture capitals*) generalmente se utilizan para “escalar” o expandir un negocio desde su fase piloto o fase temprana a empresa estable. Como dijimos, invierten (entre USD 300K y USD 3 MM) a cambio de títulos de propiedad de la empresa o llamados comúnmente *equity*.

En general, estos inversores no necesariamente requieren una empresa que haya llegado a su equilibrio financiero, pero sí que esté generando facturaciones o haya demostrado que hay clientes dispuestos a pagar por la propuesta de valor. Requieren de modelos de empresa en funcionamiento que permitan proyectar el potencial de negocios que se liberaría como consecuencia de la inversión en el proyecto.

El destino de los fondos puede ser para la adquisición de activos fijos, aumento de capital de trabajo para el desarrollo de nuevos productos o acceso a nuevos mercados.

Suelen participar de los directorios de las compañías y aportan experiencia (en negocios, industrias y finanzas), así como también sus redes de contactos.

Comparativos recientes de inversiones de riesgo

(Fuente: Nexo Emprendedor del Banco Río – Grupo Santander)

	Estimado Argentina '07	España	USA
Fondos	USD 80 MM	USD 243 MM	USD 4,100 MM
# Operaciones	-	218	922
Deal promedio	USD 300K – 1MM	USD 1,11 MM	USD 4,45 MM
# de Fondos	7	40	s/d
Fuente	Estimaciones Nexo Emprendedor	ASCR 2005	NVCA 2005

⁵ Llamadas en inglés “Venture Capital”

Algo de historia sobre las inversiones de riesgo

El movimiento o industria de flujo de capitales privados para financiar proyectos de empresas (*start ups*), es realmente nuevo en el mundo y tiene sus raíces en los Centros de Emprendedores o Centros de Emprendedorismo con base universitaria.

Se conocen algunos pioneros de este movimiento. Podemos mencionar en primer término y remontándonos a 1946, al entonces presidente del MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) (traducir), Karl Compton, que junto con un profesor de la Universidad de Harvard, George F. Doriot y hombres de negocio locales, fundaron la primera firma de capital de riesgo que llamaron *American Research and Development* (ARD). Esta entidad comenzó con una inversión de 70 mil dólares realizada en 1957 por el 77% de las acciones de una nueva compañía creada por estudiantes graduados del MIT y liderada por Kenneth Olsen. Lo interesante del caso es que para el tiempo en que ARD vendió su participación en la compañía en 1971 (catorce años más tarde), el valor de la misma había trepado a 355 millones de dólares. ARD se convirtió posteriormente en *Digital Equipment Corporation*, que para 1980 llegó a ser líder mundial en minicomputadoras.

Otro ejemplo pionero del capital de riesgo es el caso de Arthur Rock. En 1968, Rock, en equipo con Gordon Moore y Robert Noyce, lanzaron una compañía que denominaron *Intel Corporation*, con 2,5 millones que en forma privada aportó Arthur Rock y 250 dólares de cada uno de los fundadores. La historia de *Intel* ya es muy conocida por todos⁶ pero lo interesante es que en 1975 el mismo Arthur Rock, en búsqueda de nuevos conceptos revolucionarios, realizó una inversión (también en forma privada) de 1,5 millones de dólares en una compañía naciente llamada *Apple Computer, Inc.* Esta inversión fue valuada en 100 millones tres años más tarde, en 1978, cuando *Apple* hizo su salida a la Bolsa de Valores (proceso denominado IPO, *Initial Public Offering*).

Los emprendedores exitosos se convierten en inversores privados para la siguiente generación de emprendedores y compiten directamente con las empresas establecidas. Ellos están a la búsqueda constante de empresas con gran potencial de crecimiento. Su experiencia y renombrada carrera les proveen un valor agregado a estas nuevas empresas. A diferencia de las empresas capitalistas, no se ven obligados a tener que invertir mucho dinero en un tiempo relativamente corto.

En 50 años, desde la fundación de ARD (primer fondo de capital de riesgo en Norteamérica), la industria de los capitales de riesgo se desarrolló en forma más o menos irregular, con un promedio anual de inversiones del orden de decenas de millones de dólares.

En 1978 comenzó la "explosión" de dicha industria, como lo muestra el gráfico más adelante. En ese año la cifra trepó a 457 millones de dólares, para llegar (tan sólo en 19 años) a la cifra de 11,6 billones de dólares en 1997.

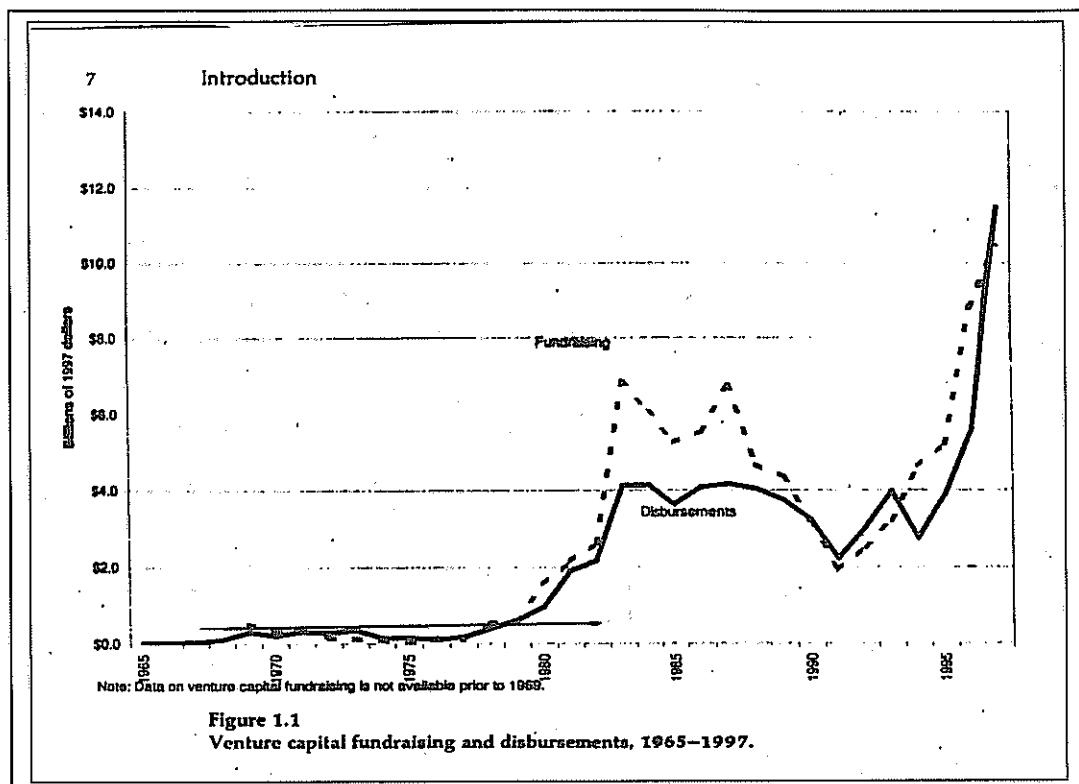
Para el año 2000, la industria del capital de riesgo en los EE.UU. invirtió unos 45 billones de dólares en proyectos de empresas. A esta inversión hay que sumarle otros 65 billones de dólares aportados por inversores más informales (capitales ángeles y FFF). La cantidad de nuevas empresas creadas aumentó a un ritmo vertiginoso, al mismo tiempo que aumentó la cantidad de capitales de riesgo. Esto evidencia lo vital que estos últimos resultan para la promoción de la actividad emprendedora.

⁶ En la actualidad, *Intel* es la empresa líder del mercado de semiconductores.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

En EE.UU., la cantidad de nuevas empresas creadas aumentó a un ritmo vertiginoso, al mismo tiempo que aumentó la cantidad de capitales de riesgo.

Evolución de la industria del capital de riesgo en EE.UU. entre los años 1965 y 1997⁷:



¿Por qué aumentaron tanto estas inversiones?

Los factores desencadenantes de la inmensa evolución de las inversiones de riesgo en Estados Unidos fueron tres:

- **Factor cultural y social:**

No se pueden identificar claramente las causas determinantes del comienzo de la revolución emprendedora, pero sin dudas el factor cultural y social fue una de ellas. Las guerras como la de Vietnam, las necesidades socioeconómicas después de la crisis del '30, el hippismo, entre otros sucesos sociales, despertaron una fuerte necesidad de innovar, de romper estructuras sociales, tecnológicas, económicas, y dieron lugar a una nueva generación de emprendimientos.

La “revolución emprendedora” produce cambios profundos, no sólo económicos sino también sociales

Uno de los aspectos destacables del fenómeno emprendedor que se aprecia en EEUU es que genera igualdad de oportunidades para todos, pues depende prioritariamente del talento y el

⁷ Tomado del libro: The Venture Capital Cycle, Paul A. Gompers and Josh Lerner, The MIT Press, 1999
Massachusetts Institute of Technology.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

desempeño de las personas y deja de lado aspectos como religión, sexo, clase social, raza u otros factores comunes de discriminación. En EE.UU., para 1992, había 6,4 millones de empresas cuyos dueños eran mujeres; abundan los casos de empresas exitosas creadas por mujeres y también por integrantes de minorías étnicas (afro-americanos, hispanos y asiáticos, entre otros).

La situación es ideal para aquellas personas que estén deseosas de prepararse y competir, de convertirse en su propio jefe y obtener beneficios económicos. Esto se refleja claramente en la revista *Forbes* –mundialmente reconocida en el ámbito de los negocios y las finanzas–, donde de las 400 personas más ricas en 1996, el 86 por ciento eran “self-made-man”. Por otra parte, se observa que el 29 por ciento de pobres en 1975 ha evolucionado al grupo de los más ricos en 1991. A su vez, hay datos que avalan que los pobres se están transformando en ricos más rápidamente.

Otro de los cambios que trajo aparejado el movimiento emprendedor es una tendencia a una distribución más equitativa de las ganancias. El objetivo de esta nueva generación de emprendedores es construir una sociedad emprendedora en este nuevo milenio.

Sobre Educación Emprendedora

Hace treinta años, prácticamente no existían programas e investigaciones destinadas al emprendedorismo. En 1997 se estimaba que sólo 50 a 75 colegios y universidades en los EE.UU. ofrecían algún curso sobre este tema. Pero la “revolución emprendedora” ocasionó importantes modificaciones no sólo en la educación superior sino también en niveles inferiores. En la actualidad, más de mil universidades y colegios ofrecen dichos cursos.

De esta manera, cualquier persona que esté dispuesta a prepararse y competir puede convertirse en un nuevo emprendedor. A su vez, el ícono de la cultura de los EE.UU. no es el hombre común sino quien aprovecha las oportunidades y lucha para capitalizarlas. Por lo tanto, este país trata de fomentar el emprendedorismo a través de todos los medios posibles, para seguir motivando el eficiente funcionamiento del motor de su economía y de sus empresas.

En la actualidad, más de mil universidades y colegios de EE.UU. ofrecen cursos de formación emprendedora.

▪ Aparición de asesores especializados en inversiones de riesgo

El creciente advenimiento de los asesores de inversiones (*investments advisors*) brindó un marco profesional para el desarrollo de la industria de los capitales destinados a emprendimientos. Estos profesionales, llamados en la jerga “gatekeepers” (que en inglés significaría guardián, cuidador), asesoraban a sus clientes monitoreando el progreso de las inversiones y evaluando potenciales nuevas firmas de capital de riesgo en donde invertir. Para 1990, una tercera parte de todas las inversiones realizadas por los fondos de pensión y un 50 % del dinero recogido por las firmas de capital de riesgo provenían del resultado de la actividad de estos “gatekeepers”.

▪ Nuevas regulaciones del estado:

La enmienda a la regulación conocida como “el hombre prudente” (*the prudent man*) se aprobó para abolir la enmienda “*the employee retirement income security act – ERISA*” que prohibía a los fondos de pensión invertir sumas sustanciales de dinero en las firmas de capital de riesgo u otra clase cualquiera de inversiones consideradas de alto riesgo.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Modificaciones de orden jurídico regulatorio: El nacimiento, a principios de 1980, de un nuevo vehículo de inversión denominado (*limited partnership*) como el vehículo predominante bajo el cual se invertirían en adelante la mayor parte de los fondos de la industria.

El impacto positivo de las sociedades (poner la traducción de *limited partnership*) (como vehículo de inversión predominante para la actividad de *venture capital*) se demuestra por el incremento en la cantidad de fondos obtenidos por las firmas de *venture capital* y la variación en la composición del porcentaje de fondos que fueron invertidos en vehículos del tipo *limited partners*. Esta proporción subió de un 40% en 1980 hasta un 78% en 1994.

El fenómeno emprendedor y el mercado de valores

La importancia de las nuevas empresas también fue detectada claramente por el mercado de capitales, como se deduce de observar que el valor total de las acciones de *Intel*, *Microsoft* y *Cisco* es 2,7 veces mayor que el de las tres grandes automotrices.

La actividad emprendedora ha tenido un tremendo impacto en la generación de valor accionario en el mercado de valores de los Estados Unidos. El valor accionario, ha sido la atracción con el que las nuevas compañías han podido financiar su rápido crecimiento, al poder tomar del mercado público de compra / venta de acciones fondos líquidos que antes no era posible obtener en el mundo de los emprendimientos en los EE.UU.

El Mercado Público de Valores de Estados Unidos⁸ ha tenido en los últimos veinte años un crecimiento explosivo:

- ✓ En 1960, los fondos totales tomados por las compañías por la venta de acciones en el mercado de valores fue de 50 billones de dólares.
- ✓ En 1993, los fondos totales tomados por las compañías americanas en el mismo mercado público de acciones fue de un trillón de dólares.
- ✓ Para 1998, el índice *Dow Jones Industrial Average* (DJIA) había crecido de 777 puntos en agosto de 1982 a la increíble cifra de 8.500 puntos.

Todo esto demuestra el tremendo impacto sobre el mercado público y, en consecuencia, sobre la capacidad de las nuevas compañías de tomar dinero de los pequeños ahorristas atraídos por las acciones que les ofrecen la posibilidad de ganar dinero con sus inversiones. Como un ejemplo de empresas hoy bien conocidas, podemos nombrar el caso de un emprendimiento que venía teniendo pérdidas mensuales de un millón de dólares durante 25 meses consecutivos pero esta compañía naciente llamada *Federal Express* llegó al "auto financiamiento". Los 25 millones de dólares invertidos en *Federal Express* pasaron a valer 1,2 billones cuando la compañía salió a bolsa.

⁸ El seguimiento de los índices Dow Jones y NASDAQ en particular, en el US Capital Market, arroja una medición efectiva del impacto de la revolución Entrepreneur en la creación de Valor Accionario (Equity) en la economía americana, como una vía más para financiar el desarrollo de las nuevas empresas.

FACTORES ENDÓGENOS

Creencias y mitos alrededor del emprendedorismo

Existen creencias que favorecen y otras que inhiben.

Dentro de las que inhiben, las más comunes son la creencia en **nuestra impotencia**: de que somos incapaces de concretar las cosas que nos interesan, y la creencia en **nuestra indignidad**: no merecernos lo que realmente deseamos. Mientras una fuerza nos lleva hacia la meta, otra nos frena, nos aleja de ella, pues está anclada a la creencia subyacente de que no podemos (o no merecemos) alcanzar esa meta.

Estas creencias inhibidoras se arraigan principalmente por factores culturales y del entorno de relacionamiento; principalmente familiares y amigos. Son los famosos: "tu no puedes", "no te lo mereces", "no tienes la capacidad", "nadie te va a apoyar", "eres un inútil", "no haces nada bien", "dedícate a las cosas seguras", entre otras.....

En el capítulo que trata el desarrollo del potencial emprendedor trataremos más este tema. Ahora es importante mencionar que hay países donde estas creencias negativas abundan en mayor medida que en otros. Es el caso de países como los latinoamericanos que han tenido por muchas décadas gobiernos dictatoriales, donde reinó el miedo a ser diferente, a opinar y criticar.

Por el contrario, países como Estados Unidos, han evolucionado positivamente en materia emprendedora, en parte por no permitir que florezcan estas creencias negativas en su sociedad, por el contrario culturalmente siempre se favoreció la idea de que uno debe encarar sueños, entre ellos el de tener un emprendimiento propio.

Por ejemplo, en los Estados Unidos, de los 100 millones de personas sostén de hogares hay 3,5 millones que son millonarias fruto de sus esfuerzos emprendedores, y esto se ve como algo positivo, pues se sabe que estas personas mueven a la economía, ya sea construyendo sus valiosas casas, comprando autos, haciendo turismo, contratando gente, entre otras. Algunos de estos norteamericanos son públicamente conocidos y otros tienen esta posición por herencia familiar, la mayoría son individuos que crearon su propio camino, que "son sus propios jefes", que gestaron su fortuna en una sola generación. Son personas que lograron su riqueza a través de trabajo duro, disciplina y constancia, llegando a alcanzar esta posición de privilegio en forma lenta, en promedio a la edad de 57 años. Allá se los llama "*self-made-men*", es decir, personas que se "hicieron" a sí mismas, que se autodesarrollaron, que crearon su propio camino. Terminan siendo modelos a seguir por las generaciones siguientes.

Caso contrario, en países como los nuestros, el ser millonario o gozar de una buena posición económica es visto como alguien que ha perjudicado a alguien para llegar a tener tal riqueza, esto es una creencia negativa.

En Norteamérica este sueño de tener el propio emprendimiento sigue vigente y, según las estadísticas, se encuentra aún más fortalecido en los jóvenes, ya que actualmente el 70% de esa población afirma que quiere ser su propio jefe cuando sólo la mitad de sus padres lo deseaban. De esta manera, se tiene una gran cantidad de jóvenes dispuestos a encontrar su oportunidad y a desarrollar sus propias empresas para seguir aumentando el fenómeno emprendedor. Estos jóvenes el día de mañana constituirán sus familias y tendrán hijos para los cuales serán un ejemplo a seguir. Por lo tanto, habrá una amplia base de modelos de la cual las nuevas generaciones de estadounidenses se contagiarán las ganas de emprender.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Ejemplos sobran: basta citar a Bill Gates y Paul Allen, de *Microsoft*, o a Steve Jobs, de *Apple Computers*, que son sólo tres exitosos emprendedores entre los muchos miles (conocidos o anónimos) que han creado sus propias compañías cuando todavía no habían cumplido treinta años.

En EE.UU. hay una cultura de apoyar a los emprendedores en sus sueños y eso es muy saludable para difundir en una sociedad que quiere crecer.

En EE.UU., la mayoría de los millonarios son individuos que crearon su propio camino, que "son sus propios jefes", que gestaron su fortuna en una sola generación.

Actualmente, el 70% de los jóvenes norteamericanos afirma que quiere ser su propio jefe cuando sólo la mitad de sus padres lo deseaban.

Las personas desarrollan sus actitudes y habilidades para convertirse en emprendedores. Éstas no surgen espontáneamente sino que son fruto del aprendizaje en experiencias laborales anteriores o a través de padres que son sus propios jefes. Con relación a esto último, cuando un padre tiene su propia compañía es más probable que sus hijos sigan este camino debido al modelo que han tenido desde pequeños: comenzar una compañía por sus propios medios no parece una proeza épica ya que tienen ejemplos exitosos anteriores.

Algunos de los emprendedores norteamericanos más destacados

Compañía	Fundador/es
Apple Computer	Steve Jobs y Steve Wozniak
Digitall Equipment	Ken y Stan Olsen
Microsoft	Bill Gates y Paul Allen
Netscape	Mark Anderson
Dell Computer	Michael Dell
Gateway 2000	Ted Wait
Mc Caw Cellular	Craig Mc Caw
Federal Express	Fred Smith
Genetech	Robert Swanson
Polaroid	Edwin Land
Nike	Phil Knight

Muchos de estos emprendedores realizan grandes contribuciones a la comunidad, pero tan importante como el dinero que donan es el tiempo y el liderazgo creativo que destinan a instituciones comunitarias. Un ejemplo significativo es el de Ewing Marion Kauffman que junto a su equipo creó "*The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*", con la misión de ayudar a crear personas que se conviertan en sus propios jefes.

Los mitos también influencian en la actividad emprendedora. Los mitos se van creando como ruido de pasillo y alteran la realidad sobre la práctica entrepreneur.

Seguidamente detallamos algunos mitos respecto de los emprendedores en general que conviene analizar y contrastar:

- **Cualquiera puede empezar un negocio.**

Esta expresión conlleva un dejo despectivo, sugiere que sin preparación se puede lograr un negocio exitoso. Seguramente la realidad mostrará el error, ya que quizás empezar sí sea fácil, en términos relativos, pero seguramente sobrevivir no lo será. Frente a este aspecto es necesario tener en claro la diferencia entre idea y oportunidad (tal vez la idea sea buena pero no por ello signifique que pueda deparar un buen negocio), tener visiones de alto impacto, pensar en grandes oportunidades, estar bien preparado y tener una correcta planificación.

- **Empezar un negocio es riesgoso y usualmente termina en fracaso.**

Es verdad que hay una alta tasa de mortalidad entre las nuevas compañías: Hay estadísticas que indican que el 50% de los nuevos negocios cierran dentro de los primeros 12 meses de su nacimiento. Entre el 80-90% de los restantes cierran dentro de los siguientes 5 años. Muchos de los emprendedores fallan entre 2 o 3 veces antes de ser exitosos. Pero también se puede verificar que las nuevas empresas encaradas por emprendedores profesionales tienen muchas más probabilidades de llevar a cabo un proceso exitoso. Por otro lado, de darse el fracaso, éste genera un valioso aprendizaje para el emprendedor y alimenta sus ansias de alcanzar sus metas.

- **Los emprendedores son sus propios jefes y completamente independientes.**

La idea que subyace esta afirmación implica una simplificación hecha a la ligera: si no hay jefe y yo soy mi propio jefe, soy independiente, no tengo que responder a nadie y hago las cosas si quiero, cuando quiero y como quiero. Sin embargo, los emprendedores profesionales deben responder ante clientes, proveedores, acreedores, inversores, por tanto están lejos de ser independientes, sino que deben trabajar en sinergia y en interrelación con todos ellos, para lo cual se requiere de habilidades personales relacionadas con la generación de confianza, la escucha, el diálogo, la negociación, el trabajo en equipo, entre otras capacidades que iremos explorando en el libro.

- **Los emprendedores tienen un alto grado de estrés por sus actividades muy demandantes.**

Es cierto, pero también muchas otras profesiones presentan estas características. El emprendedor tiene, generalmente, un alto grado de satisfacción y está menos dispuesto a retirarse que aquellos que trabajan en relación de dependencia.

- **Los emprendedores son personas solitarias que no pueden trabajar con otras personas.**

Muy por el contrario, el emprendedor debe saber manejar las relaciones interpersonales. Un emprendedor precisa de su equipo para apoyarse mutuamente en los avatares que implica involucrarse en el proceso emprendedor, y para complementarse en saberes y gustos personales; en definitiva competencias. A su vez, para tener éxito es requisito indispensable establecer una red de contactos con inversores, clientes, proveedores, etcétera.

- **Los emprendedores deben ser personas muy inteligentes.**

La inteligencia es un requerimiento, pero es necesario contar con otras cualidades que van más allá de la inteligencia como los son la capacidad de liderazgo, buenas relaciones interpersonales, manejo de equipos de trabajo, capacidad para escuchar a los demás, creatividad, motivación, capacidad de aprendizaje, persistencia, determinación, valores, disciplina, orientación a lograr los objetivos, habilidad para manejarse en la adversidad, confianza, entre otras.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Es importante esclarecer estos mitos para que no distorsionen la idea de lo que es el proceso emprendedor. Para algunos puede parecer un camino sencillo de transitar y los puede hacer subirse a una aventura sin las herramientas necesarias; otros pueden tener temores infundados y así perder la oportunidad de concretar su propia empresa.

Principios y valores primarios

Los valores de la ética, el esfuerzo, el respeto y valoración por las diferencias entre las personas y por las reglas de juego, el compartir, son determinantes para la generación de confianza que se requiere en la creación de empresas dinámicas, sustentables y perdurables. Estos valores se empiezan a gestar desde la infancia, teniendo total influencia el entorno familiar y amistades, pero a su vez todo esta sumergido bajo los valores que se difunden en una sociedad en particular en el sistema educativo, y en un todo regulado por el gobierno y la administración pública, que son los primeros que deben dar el ejemplo a una sociedad.

Toda persona que quiera convertirse en emprendedor profesional debe tener en cuenta dos legados que consideramos básicos y esenciales:

1. ***“Respetar y valorar las diferencias entre las personas”***
2. ***“Compartir la riqueza que es creada en todos los niveles con todos los que contribuyen a crearla”***

Estos simples legados pueden parecer triviales, sin embargo, aquellos que los respeten lograrán resolver de manera sencilla y anticipadamente muchos problemas que pueden generarse en el devenir empresarial. Mientras cumpla con estos preceptos, un emprendedor que recién se inicia podrá ir adquiriendo paulatinamente las competencias y atributos que se requieren para gestar y administrar un emprendimiento en el siglo XXI.

Debemos comprender que la cultura emprendedora no depende de los recursos materiales que tengamos a nuestro alcance (capital, tecnología, etcétera). Ningún recurso puede hacer aparecer de un momento a otro la cultura que es requerida. Son esos dos legados los que crean la diferencia entre las buenas compañías y las importantes, las que nacen para perdurar en el tiempo, para agregar valor, no sólo al emprendedor sino a todo su ecosistema: socios, equipo de *management*, empleados, inversionistas, clientes, proveedores y otros que quieran participar del proceso.

El cumplimiento de estos legados implica el cambio de mentalidad que se requiere para convertirse en emprendedor profesional: pasar de tener una actitud de “dueño del negocio” a ser un “constructor del negocio”.

Los dos legados también se relacionan con la figura del líder, que analizaremos en el capítulo 2, donde haré hincapié en que toda forma de liderazgo implica el abandono de una visión individualista y estrecha de sí mismo y un amplio sentido de responsabilidad por quienes depositan su confianza. Por ello, el emprendedor profesional es un *líder* que no sólo participa activamente en la invención de sí mismo sino que, al hacerlo, transforma el espacio socio-económico de su comunidad y permite que otros accedan a nuevas formas de ser. Por tanto el emprendedor líder **“es el primer responsable de las acciones que se ejecutan”**, pero esto no es posible de asumir sustentablemente si no genera el marco para la generación de confianza

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Competencias genéricas personales que potencian el proceso emprendedor

Cuando hablamos de competencias genéricas personales nos referimos a aquellas que no son propias de alguna carrera profesional, y que no sólo son útiles para la vida profesional, sino para cualquier desafío personal u organizacional. Estas se suelen desarrollar por interés propio o por experiencias de vida.

Como investigador, instructor académico y emprendedor, fui analizando patrones característicos entre emprendedores, sobre todo los emprendedores profesionales que lograron ser exitosos en sus aspiraciones empresariales, que lograron crear importantes organizaciones, tanto con y sin persecución de lucro, donde coincidieron en poseer ciertos atributos innatos y adquiridos. Las conclusiones que se detallan a continuación, como se aclaró al inicio de este documento, son fruto de una integración de información.

Lo importante es que el lector, interesado en emprender, pueda descubrir cuáles son los patrones característicos, que yo llamo competencias no tradicionales o genéricas, que suelen reunir las personas con experiencia emprendedora, como para el lector pueda diseñar su propia estrategia de desarrollo personal para aumentar su potencial emprendedor.

Es intención ir dilucidando estas competencias genéricas y específicas, las cuales en su mayoría son posibles de desarrollar, siempre y cuando exista el pleno convencimiento de la persona del camino que él diseña hacia dicho desarrollo, partiendo de la base que se requiere disciplina; paciencia y perseverancia en la persecución del mismo.

En particular, las competencias genéricas, que iremos detallando tienen que ver con aspectos muy arraigados en la personalidad, algunas son innatas y otras se van adquiriendo gracias a la influencia del entorno, tales como valores y creencias. Por ello decimos que es fundamental que la persona que desea emprender realice un viaje de autoconocimiento, de autoevaluación de sus características personales y grado de afinidad con valores y creencias. Primero iniciaremos el camino de desarrollo de estas competencias genéricas, y luego podremos resolver con mayor facilidad el conjunto de competencias específicas que son requeridas en la actividad emprendedora profesional.

A continuación presento esta serie de competencias patrones que fui encontrando a lo largo de mi experiencia como emprendedor, docente e investigador de la actividad emprendedora. Estos patrones, como lo he comentado en el capítulo de contexto, no sólo se alimentan de mis propias investigaciones, sino también de investigaciones anuales como ser las del GEM, FUNDES, entre otras que fui mencionando.

Estos son patrones característicos de emprendedores que a lo largo de su vida lograron demostrar grandes logros personales, económicos y sociales. Todos los emprendedores entrevistados o analizados tuvieron coincidencias en mayor o en menor grado con estos patrones, que como adelanté son competencias genéricas pero que terminan resultando en competencias específicas para emprender.

Estos patrones son:

- A) Persiguen visiones con un propósito genuino y trascendente.
- B) Buscan constantemente desarrollarse personal y transpersonalmente.
- C) Logran una percepción especial de las fuerzas del cambio.
- D) Desarrollan empatía y aprendizaje en equipo.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

- E) Son generadores de confianza y crean redes de trabajo.
- F) Reconocen la importancia de mantener un equilibrio financiero.

A continuación iremos detallando brevemente cada uno de estos patrones, sin entrar en detalle de cómo ir ejercitando o desarrollando dichas competencias. En el capítulo 2 empezaremos a trabajar en los ejercicios de desarrollo personal para ir estimulando el desarrollo de tales competencias.

A) Persiguen visiones con un propósito genuino y trascendente:

Tienen la característica de que pueden visualizarse en un futuro lejano, y esta visión les genera una fuerte motivación interna y les provee de una energía admirable para ir emprendiendo un camino que finalmente los va acercando hacia dicha visión.

Es visionar más allá de metas secundarias. Es más que una competencia, es una actitud y una filosofía de vida.

La clave está en cómo se genera esta visión, y como se ejercita la permanente visualización para mantener viva esa energía y motivación. Mas adelante iniciaremos los ejercicios de desarrollo para que el lector pueda empezar a ejercitarse.

Esta competencia les permite perseverar aun ante fracasos y contratiempos. Tienen una alta motivación para alcanzar los objetivos que se proponen y fracasar en reiteradas situaciones es visto como un proceso iterativo que les permite seguir aprendiendo más. Por ello es que pueden contener un espíritu de riesgo, y ser más tolerantes a las situaciones ambiguas y a la incertidumbre que otras personas.

Por tanto entienden que la clave es aprender a aprender y que por estar haciendo lo que desean hacer, disfrutan del proceso más allá de arribar a metas secundarias. Decimos que logran ver el bosque, mientras que otros ven sólo los árboles.

Esta competencia genérica les permite desarrollar dos competencias específicas fundamentales para los emprendedores, proactividad pero a la vez paciencia, o sea moverse hacia la acción pero no desesperarse por resultados inmediatos, dos palabras que aparentan incongruencia, pero que el emprendedor profesional aprende a que convivan en el día a día.

Competencia Específica que se va desarrollando

- **Paciencia; tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbre:** Los emprendedores profesionales **son tolerantes y pacientes**. A diferencia de los empleados que trabajan para grandes empresas, ellos no tienen asegurado un cheque con la paga a fin de mes y no pueden garantizar a futuro cuánto van a ganar. También deben ser **pacientes** porque, como son visionarios, sus objetivos muchas veces no se cumplen hasta que pasan 5 ó 10 años. Los emprendedores profesionales **están acostumbrados a manejarse dentro de una nebulosa de caos y confusión**. Sin embargo, no es una ruleta o un juego de azar para ellos, pues al haber comprendido su visión y validado una oportunidad de negocios, **los riesgos son calculados para que las probabilidades de éxito estén de su lado**. Por otro lado, la falta de organización, de estructura y orden es una situación que aprenden a controlar y la cultura que se genere al principio debe contener este atributo en todos los que están participando.

- **Proactividad, compromiso y foco:** Estos son vistos como atributos críticos de los emprendedores, ya que **les permite superar obstáculos del día a día y compensar cotidianamente las debilidades que puedan tener.**

Los emprendedores deben sobreponerse a los momentos difíciles, resolver los problemas y terminar el trabajo cuanto antes. No se intimidan en momentos complicados, por ejemplo, consideran que algo supuestamente imposible, simplemente requerirá algo más de tiempo. Si es insalvable una situación, se dan cuenta mucho antes que cualquier otra persona. **Son persistentes pero también, realistas; saben distinguir cuando se puede y cuando no.**

La proactividad es estar siempre actuando antes de que los problemas aparezcan. El compromiso les permite no abandonar los planes de acción y el **foco** les permite hacer un buen uso de los recursos (tiempo de las personas, dinero, etcétera) y no disipar las fuerzas emprendedoras.

Estas competencias se complementan mutuamente y permiten que cuando se visualiza una oportunidad, estos emprendedores entiendan que es riesgoso quererla abarcar en su totalidad, que se requiere foco para no malgastar recursos, pero también requieren de paciencia para no caer en ansiedades. Hay que recordar el refrán que dice "El salame se come de a rodajas, sino uno se empacha y se debilita".

B) Buscan constantemente desarrollarse personal y transpersonalmente:

Este autodesarrollo se basa fuertemente en el autoconocimiento. Un emprendedor profesional va adquiriendo la forma de una persona que se va transformando a sí mismo y deja de ser su propio contemporáneo, algo así como un artista que evoluciona con su arte, siendo cada vez más preciso en el arte que desarrolla. En este sentido es que se suele utilizar también que el emprendedor profesional es un emprendedor dinámico.

Logran desarrollar su personalidad mientras evoluciona el negocio y con el tiempo alcanzan un *expertise* tal que su predisposición al fracaso y persistencia a desarrollar el emprendimiento, les permite avanzar cada vez más rápido. Esto les permite llegar a modelos de negocios bien consolidados, integradores y difíciles de imitar por otros. Las barreras de entrada para otros, que quieran incursionar en el mismo negocio, son el *Know-how* propio, la sustentabilidad del equipo y el modelo de negocio que adquiere el emprendedor o equipo emprendedor que les da una velocidad de respuesta cada vez mayor.

Decimos que no existe emprendedor profesional que no desee encarar su desarrollo personal para ir potenciando día a día ese complejo mundo de actitudes y aptitudes requeridas, que van desde el proceso de búsqueda de ideas y generación de oportunidades de negocio de alto potencial, pasando por la conformación del equipo fundador y colaboradores del proceso que aportan recursos (socios, inversores, clientes, proveedores, empleados, entre otros), hasta lograr crear una empresa que, basada en la persecución de oportunidades de alto potencial, vaya creciendo de manera dinámica y profesionalmente.

En capítulos siguientes profundizaremos en herramientas y lineamientos para facilitar esta búsqueda de autodesarrollo.

Competencia específica que se va desarrollando

- **Autoconfianza, creatividad y habilidad para adaptarse:** Los emprendedores *creen en si mismos*, en que son capaces de modificar la inercia de modelos que ya no están en vigencia. Les gusta involucrarse en situaciones donde ellos son responsables del éxito o fracaso de la operación. A su vez, *les gusta ponerse a reto todo el tiempo, para ver si están preparados*. Usan la *retroalimentación* de manera constante para poder evolucionar continuamente. **Razonan de una manera no lineal**, se los considera "mentes abiertas". **Utilizan las experiencias fallidas para aprender**, se ocupan de distinguir cuál era el rol de cada persona y de qué manera influyó en ese fracaso, para evitar que ocurran esos mismos problemas en el futuro.
- **Motivación por la excelencia:** Aunque por lo general los emprendedores profesionales arrancan una acción sin tener toda la información, van adaptando su actividad mediante prueba y error. De este modo, con el devenir, van logrando un grado inconsciente o consciente de **hacer las cosas cada vez mejor**, sin tantos errores y equivocaciones, alcanzando altos grados de excelencia en lo que hacen.

C) Logran una percepción especial de las fuerzas del cambio:

Por haber estimulado sus capacidades sensoriales (observar, escuchar, dialogar, entre otros) logran una capacidad especial para percibir las fuerzas del cambio antes de que ocurran y trabajar rápidamente para provocar y acelerar los cambios en lugar de oponerse a ellos, por tanto son pioneros naturales que descubren y explotan nuevos paradigmas y desarrollan una habilidad de capturar una oportunidad antes que otros. En síntesis; tienen la capacidad de "leer entre líneas" y ver lo que otros no pueden ver; y esto también les da una competencia específica para emprender que es estar permanentemente buscando "una oportunidad".

Competencia específica que se va desarrollando

Obsesión por la validación de oportunidades: Desarrollan un instinto de anticipación a las oportunidades de mercado. Los emprendedores profesionales están obsesionados con la búsqueda constante de oportunidades, con su validación y modelización, y están completamente familiarizados con las industrias, los mercados, los clientes y la competencia. Gracias a esta obsesión **logran transformar una crisis o problema en oportunidad y ésta en un negocio sustentable**. Estas oportunidades que encuentran les permite sustentarse en el corto plazo, pues si sólo se quedase con la visión, correría el riesgo de morir en el intento. Algo así como que la visión es el motor de motivación, pero la oportunidad es lo que sustenta el camino emprendedor.

D) Desarrollan empatía y aprendizaje en equipo:

Como una extensión o una consecuencia del desarrollo personal, donde van nutriendo no sólo sus capacidades mentales y físicas, sino las emocionales, las cuales además de brindarle una capacidad creativa, lo nutre de una capacidad de interrelación muy fuerte con las personas que lo rodean. El emprendedor como dijimos escucha, interpreta, observa, con todos sus sentidos, y esto permite que se conecte más rápidamente con otros, para comprenderlos, para interpretar sus preocupaciones y necesidades de comunicación y aprendizaje.

Por tanto logran una capacidad especial de relacionarse con otras personas o empresas a través de mejorar su grado de empatía con otros, su capacidad de seducción genuina. Su convicción es un fuerte imán, pero también lo es su capacidad de escucha y de diálogo.

Competencia específica que se va desarrollando

En este aspecto, los emprendedores profesionales **tienen la habilidad de estimular el surgimiento de líderes** entre las personas que atraen al proyecto, que por lo general son las mejores, incluso mejores que el mismo emprendedor, ya que son quienes contribuyen de manera significativa a la generación de valor continuo y sustentable. Estos emprendedores se concentran en las visiones compartidas que el equipo desea lograr, restándole importancia a las diferencias personales. Se destacan por apoyarse y nutrirse a partir del diálogo constructivo; no son competitivos con sus pares. Son mediadores, negociadores, y no dictadores, pues esto generalmente espanta a la gente valiosa.

Asimismo, los emprendedores exitosos saben que no pueden transitar el camino del emprendimiento como lobos solitarios, por lo cual **procuran formar un eficiente equipo**. Tienen vocación para alcanzar objetivos y poder crecer. No tienen necesidad de *status* ni de poder. Conocen sus debilidades y sus fortalezas. Poseen capacidad de mirar las diferentes situaciones que se presentan desde diferentes enfoques y siempre presentan al equipo con un buen sentido del humor, fundamental para contener los desniveles emocionales que se generan en el devenir emprendedor.

Al respecto del equipo, el emprendedor profesional es un jugador de equipo y aprende constantemente del arte del trabajo en equipo y a balancear las fuerzas que desarrollan el emprendimiento según este evoluciona. Busca el balance óptimo entre las oportunidades, los recursos a disposición y el Equipo de socios y de trabajo (que veremos con mayor precisión en otros capítulos de libro)

El emprendedor **debe ser educador y alumno al mismo tiempo**. Debe inculcarle su conocimiento y experiencia a los que lo rodean para que el emprendimiento pueda crecer y para que haya delegación de funciones y roles. A su vez, debe estar dispuesto a incorporar lo que otros saben: ser consciente de lo que conoce y desconoce.

E) Son generadores de confianza y crean redes de trabajo:

El emprendedor profesional **debe destacarse por su integridad y honestidad**. Esto le permitirá generar un clima agradable y de confianza dentro del ecosistema emprendedor y construir una efectiva red de contactos para crear alianzas estratégicas. Esto lo logra básicamente **cumpliendo lo que promete**, en tiempo y forma, y pidiendo perdón y restaurando el eventual daño ocasionado en caso de no poder cumplir. En estos proyectos no están solos, no sólo ellos están arriesgando cosas; también los socios, los inversores y los clientes que adelantan capital, entre otros. Es por esto que **la reputación es clave en estos negocios** para ir capitalizando las redes de contacto.

El emprendedor profesional y el equipo entienden que sin contactos claves no se llega a armar una empresa dinámica y no se logra penetrar el mercado por falta de potenciales alianzas estratégicas. El *networking* es clave también para encontrar financiamiento del emprendimiento.

F) Reconocen la importancia de mantener un equilibrio financiero

Sólo algunos ven la importancia de mantener la cantidad de dinero disponible en equilibrio. Esto pasa a ser un punto crítico y esencial en la supervivencia del emprendedor y su equipo. Un emprendedor profesional atesora la caja del emprendimiento y la utiliza sólo en casos de

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

extrema necesidad. Sabe que hasta que no se logra sustentabilidad económica no se puede utilizar el dinero disponible, y hasta ese entonces se requiere la mayor voluntad y compromisos de todos los que colaboran con el emprendimiento.

Más competencias específicas para emprender

Si bien le dedicaremos todo un capítulo entero para comprenderlo cuando hablamos del proceso emprendedor profesional, resumimos que la formación profesional para emprender se basa en el reconocimiento de una oportunidad de negocio; y en la capacidad y voluntad de capturar dicha oportunidad hasta convertirla en una empresa dinámica, de alto potencial de crecimiento. A quienes persiguen dicho proceso los denominamos emprendedores profesionales.

La diferencia con la clásica definición de emprendedor, que vimos en el prólogo de presentación, radica en que el emprendedor profesional es una persona que se prepara para encarar el proceso de creación de empresas o generar valor sustentable como carrera profesional.

El término emprendedor profesional se aplica también a quienes van siguiendo un patrón característico de encarar el proceso de creación de nuevas empresas de alto potencial, llamado (Siglas en inglés: "**Venture Creation Process**"), el cual es un nuevo modelo de entendimiento sobre el proceso de creación de empresas, la cual requiere de una gran disposición a tomar riesgos, tanto personales como financieros; a aprender a enfrentar lo desconocido; a desarrollar estrategias para avanzar sobre la base de recursos limitados, a financiar las operaciones con participación de colaboradores e inversores, todos ellos a su entero riesgo y basándose en la confianza y profesionalismo. En síntesis, a través del desempeño de su carrera profesional emprendedora va consolidando una red de contención y de contactos cada vez más importante, profesional y particular para cada tipo de emprendimiento que vaya desarrollando.

En consecuencia, este nuevo modelo apunta a entrenar a las personas para enfrentar un cambio cultural requerido para crear y sostener empresas de alto valor económico, social y de conocimiento, las que llamo empresas dinámicas, que tengan capacidad de

rápido aumento de valor no sólo para los fundadores del emprendimiento, sino también para todos los participantes del mismo.

Estamos hablando de un proceso diferente al tradicional, en el cual no es tan importante la cantidad de propiedad que el grupo fundador posea de la empresa, sino la capacidad de ir alcanzando la creación con éxito del negocio para su posterior escalabilidad y finalmente la repartición justa de la riqueza entre quienes la fueron generando (concepto del "**Business Builder**" o constructor de negocios que veremos en el capítulo 3).

Todo esto tiene un fuerte condimento social adicional: El emprendedor profesional es un líder que no sólo tiene que participar activamente en la invención de sí mismo, sino que al hacerlo transforma el espacio social de su comunidad y genera a la vez que otros acceden a nuevas formas de ser, por tanto debe poseer una fuerte carga ética de responsabilidad social.

En resumen, en esta formación profesional, el emprendedor va aprendiendo, ya sea a través de formación especializada como a través de su propia experiencia a:

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

- *Buscar ideas y oportunidades de negocio*
- *validar dichas ideas u oportunidades hasta encontrar ideas u oportunidades de alto potencial.*
- *Luego aprende a como ir modelizando dichas ideas u oportunidades de alto potencial hasta lograr ver que se puede crear una empresa dinámica, sustentable y perdurable en el tiempo. Finalmente implementa.*
- *También aprende a seleccionar a los mejores socios, aliados estratégicos, empleados, primeros clientes y primeros proveedores. Todos ellos alineados en una visión compartida de negocio.*
- *Aprende a interpretar el marketing requerido, a planificar globalmente las finanzas, a acotar riesgos a partir de una buena gestión contable, impositiva y legal.*
- *Aprende a buscar recursos y a encarar el proceso de presentación del negocio ante inversores.*
- *Aprende a negociar los mejores acuerdos para no ir cediendo poder y potencial económico.*

(Entre otras competencias que iremos dilucidando en estos materiales de lectura)

Errores más frecuentes de los emprendedores

- Se enamoran de las ideas y pierden noción de la realidad.
- No pueden presentar sus ideas de negocio de manera efectiva ante potenciales colaboradores o inversores, y se pierden en largas explicaciones sin foco.
- No logran una visión integral del negocio, lo cual encaran los problemas desde una perspectiva parcial y eso los lleva a soluciones incompletas
- Muestran un desbalance entre el desarrollo del negocio y la acción requerida para ir desarrollando experiencia.
- Muestran un desbalance entre la oportunidad existente, los recursos y el equipo de trabajo que se requiere para ir avanzando sobre dicha oportunidad.
- No logran desarrollarse personal y profesionalmente junto con la evolución del negocio.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

CAPÍTULO 2

El emprendedor y el desarrollo de su potencial

- El emprendedor: un creador de su propio destino
- La importancia del desarrollo personal en el emprendedor
- La búsqueda del dominio personal
- El autoconocimiento
- La visualización de una visión personal.
- La generación de la tensión creativa
- Beneficios que se van percibiendo en las personas que buscan dominio y equilibrio personal.

Objetivos:

- Que el alumno con motivaciones emprendedoras comprenda que para recorrer un terreno fértil como emprendedor profesional deberá alinear su propio desarrollo personal con sus aspiraciones empresariales.
- Que se interiorice de los aspectos de la personalidad (actitudes, aptitudes, creencias auto limitantes, procesos psicológicos, etcétera) involucrados en la realización de dicha tarea y pueda comenzar a trabajar sobre aquellos que impedirían su desarrollo como emprendedor profesional;
- Que logre expandir su horizonte de posibilidades a partir de visionar cuál será el camino por recorrer o su propia misión en la vida.
- Que a partir del análisis de los conceptos presentados comience a desarrollar las competencias personales e interpersonales requeridas para enfrentar el proceso emprendedor más eficientemente.
- Que se prepare para poder interpretar los conceptos de visión compartida y de organización inteligente que se verán en capítulos siguiente, que como líder de equipos emprendedores debe conocer y llevar a la práctica para obtener resultados positivos.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

En este capítulo me concentraré en brindar conceptos y herramientas relacionadas con este proceso de desarrollo personal para que potencie las competencias genéricas y algunas específicas que se requieren en el camino emprendedor.

Todo aquél que quiera recorrer un terreno fértil como emprendedor debería comenzar por preguntarse, qué desea para su futuro, cuál es su misión en la vida, que sueños y anhelos tiene. Sólo vislumbrando las respuestas a estas preguntas podrá iniciar la vida empresarial de manera eficaz, integrando la misma a sus valores, sueños y visiones personales.

De mis investigaciones académicas a emprendedores y de mi experiencia emprendedora surge la comprobación que es más difícil tener éxito en un emprendimiento cuando éste no está de acuerdo con los objetivos que tenemos en la vida. Además, si el emprendimiento no permite nuestro desarrollo personal, nos será muy difícil contar con la energía necesaria que el emprendimiento requerirá de nosotros para resultar exitoso, es decir, para crearla, sustentarla, hacerla crecer, transformarla y perdurar.

Este capítulo lo inicio abordando algunos fundamentos filosóficos relacionados con la actitud emprendedora y se nutre principalmente de las enseñanzas de Peter Senge¹, Humberto Maturana² y Rafael Echeverría³, entre otros autores contemporáneos. A partir de allí vislumbraremos la importancia que tiene contar con una personalidad equilibrada y un correcto sentido para la vida de uno a la hora de emprender, lo que llamo desarrollo personal. Entenderemos por qué esto no sólo es importante como desarrollo personal, sino para sobrellevar de la mejor manera posible el peso de la responsabilidad que lleva consigo la creación de una empresa.

¹ Peter Senge, autor del libro "La Quinta Disciplina", Director de "Systems Thinking and Organizational Learning Program" del Massachusetts Institute of Technology (MIT, Sloan Escuela de Negocios).

² Humberto Maturana (nacido en Santiago de Chile el 14 de septiembre 1928) es un biólogo y filósofo. Junto con Francisco Varela desarrolló la noción de autopoiesis, uno de los conceptos fundamentales de la Teoría de sistemas. Se lo considera uno de los fundadores de la doctrina del constructivismo radical, una teoría epistemológica que considera la actividad neuronal como un sistema autorregulado y rechaza de plano la tradicional teoría de la verdad como adecuación.

³ Rafael Echeverría, Chileno. Sociólogo de la Universidad Católica de Chile y Doctor en Filosofía de la Universidad de Londres. Fue profesor de la Universidad Católica de Chile y consultor de la UNICEF y de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) de las Naciones Unidas por doce años. Ha sido asesor del Tec de Monterrey, de México, por diez años, consultor de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología del Brasil, colaborador del Center for Quality of Management (CQM), en Boston, y miembro del Comité Coordinador de The Society for Organizational Learning International (SoL), que dirige Peter Senge. Además es socio fundador de Newfield Consulting y Presidente de su Red Internacional. Entre sus múltiples publicaciones destacan "El Búho de Minerva: Introducción a la Filosofía Moderna", "Ontología del Lenguaje" y "La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación".

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

El emprendedor: un creador de su propio destino

*"A los ocho años, Martín Ubierna sufrió las picaduras de 30 avispas durante sus vacaciones, pero eso no lo alejó de los panales. Años después, el ingeniero se convirtió en apicultor... [...] ...espera tener 5000 colmenas para 2007"*⁴.

Esta breve historia nos lleva a preguntarnos: ¿Qué filosofía de vida guía a una persona que decide llevar adelante un emprendimiento más allá de sus posibles creencias negativas y limitaciones personales o las condiciones quizás hasta desfavorables de su entorno? Para conocer la respuesta analizaremos las ideas de algunos pensadores.

Según Nietzsche⁵, "el ser humano se define no como un ente contemplativo que se deleita en la observación de la verdad, ni como un alma en pena que transita por un camino de pruebas y sufrimientos, sino como creador de su propia vida." "Como creador", nos dice, "el ser humano se trasciende a sí mismo y deja de ser su propio contemporáneo; y en la creación surge otro aspecto importante: se transforma en un ser libre".

"El arte de crear nos permite vernos heroicamente, nos vemos como héroes por haber soltado lo seguro en busca de lo deseado; por transitar un proceso de profunda inseguridad que sólo un héroe puede soportar, y ello es necesario para vivir."

Volviendo a la experiencia del emprendedor Ubierna⁶: *"Siempre me gustó mucho la pintura y como estudiante de Ingeniería Industrial sentía que no podría explorar plenamente mi veta creativa. Con el pasar de los años me di cuenta de mi equivocación. La creatividad no está sólo ligada al arte, puedes aplicarla a lo que te dediques. Ese convencimiento se hizo mucho más fuerte cuando comencé a emprender... [...] el solo hecho de vivir el proceso emprendedor en sí mismo te genera un crecimiento interno muy bueno."*

Nietzsche nos da una explicación filosófica de que sólo el arte de crear nos permite olvidarnos de nuestras limitaciones y que necesitamos de este sentido trágico del héroe

⁴ Fuente: Diario La Nación, Economía, 2 de julio de 2006. Cinco empresas nacidas en la recesión apostaron a propuestas innovadoras y consiguieron llegar al primer millón.

⁵ Friedrich Wilhem Nietzsche (15 de octubre de 1844 – 25 de agosto de 1900), fue un filólogo y filósofo alemán del siglo XIX. Realizó una crítica exhaustiva de la cultura, religión y filosofía occidental mediante el análisis de las actitudes de los sistemas de moralidad (positivas y negativas) hacia la vida. La característica definitoria de Nietzsche no es tanto los temas que trataba sino el estilo y la sutileza con la que los trataba. Aunque fue discutido durante su vida de trabajo, la cual acabó con un colapso mental a los 44 años, Nietzsche recibió amplio reconocimiento durante la segunda mitad del siglo XX como una figura significativa en la filosofía moderna. Su influencia fue particularmente notoria en él a través de varios filósofos existencialistas, fenomenológicos, post-estructuralistas, y postmodernos.

⁶ Entrevista a Martín Ubierna. Revista Acontecer, 2 de abril de 2005. Publicación institucional del Instituto Tecnológico de Buenos Aires.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

que podemos ser, para responder a los desafíos de la auto-trascendencia. Para Nietzsche el héroe trágico puede soportar la vida, por cuanto se ha comprometido a hacer de ella una obra de arte; única e irrepetible. Y en cuanto a obras de arte, los seres humanos alcanzan su más alta dignidad.

Nietzsche nos regala otra semejanza con la cotidaneidad del trabajo de los emprendedores: "No hay trascendencia sin sacrificio, sin estar dispuestos a soltar aquello que pareciera sujetarnos, sin antes haber encontrado un nuevo punto de apoyo. Toda trascendencia se nos presenta como un salto al vacío, como un sumergirse en la nada, en el principio de disolución del ser que somos para, desde allí, volver aemerger en las aguas de la vida."

Martín Ubierna nos dice: "*Había trabajado siempre en relación de dependencia. Cuando empecé (el emprendimiento) estaba en el Citibank y las cosas en el sector bancario no estaban bien. Además había nacido mi hija y me di cuenta de que era hora de cambiar. En dos meses tomé la decisión...*"⁷

Otro emprendedor, Jerónimo Serafíni, nos dice: "*Era hora de dejar de trabajar por la seguridad, para cobrar un sueldo a fin de mes y no por algo que fuera más allá: mi visión de qué es lo que quiero hacer*".⁸

El atributo fundamental de los seres humanos es su *capacidad de actuar* y, a través de ella, su capacidad de participar en la *generación de sí mismo y de su mundo*.

"Nuestros actos crean la realidad... y pueden cambiarla"

Según Crisipo de Soli⁹, "aquel que efectivamente acontezca es lo que llamamos *el destino*". Uno de los factores que separa *lo posible* del destino, es lo que Crisipo llamó lo que está en *nuestro poder*. A través de lo que está en *su poder*, los individuos participan en la generación del destino. El destino no es independiente del actuar de los individuos."

Ello nos recuerda a Heráclito¹⁰ quien decía: "***Nuestro carácter es nuestro destino***".

⁷ Palabras del emprendedor Martín Ubierna. Diario La Nación, Economía, 2 de julio de 2006. Cinco empresas nacidas en la recesión apostaron a propuestas innovadoras y consiguieron llegar al primer millón.

⁸ Palabras del emprendedor Jerónimo Serafíni. Revista Acontecer, 10 de junio de 2005.

⁹ Crisipo de Soli (-281/78 -208/05). Figura máxima de la escuela estoica. El estoicismo está considerado como una de las expresiones más elaboradas de la filosofía griega. La fuerza de este argumento recibe una confirmación en el hecho de que algunas de sus propuestas han permanecido activas en el pensamiento occidental hasta nuestros días.

¹⁰ Heráclito vivió hacia comienzos del siglo V a.C (544 aC - 484 aC), era natural de Éfeso, ciudad de la Jonia, en la costa occidental del Asia Menor. Como los demás filósofos anteriores a Platón, no quedan más que fragmentos de sus obras. Heráclito afirma que el fundamento de todo está en el cambio incesante. Que el ente deviene, que todo se transforma en un proceso de continuo nacimiento y destrucción al que nada escapa.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Es importante aprender a ejercitarse lo que está en nuestro poder, porque de esta forma participamos en la construcción del destino. Introduciéndonos en el futuro significa participar en el *arte de lo posible*.

Dijo un emprendedor¹¹: “La mejor manera de predecir mi futuro es haciéndolo”. Y expresó uno de sus deseos: “Poder sentirme dueño de mi futuro y no víctima o afortunado de las cosas que me pasan”.

Como veremos más adelante en este mismo capítulo, en muchos casos el ejercicio de ese poder y el potencial creador de una persona puede verse inhibido o perturbado por ciertas actitudes y creencias que forman parte de nuestra personalidad, vinculadas con acontecimientos del pasado. En este sentido, el juicio que concibe “el pasado” como “necesario” representa un poderoso antídoto contra el resentimiento, esa emoción que se gesta desde la impotencia, desde la falta de poder.

Según Heráclito: “Al observar el pasado desde el prisma de la necesidad, este recupera la inocencia.”

Es importante comprender esta conceptualización filosófica pues nos abre el camino para eliminar creencias autolimitantes y desarrollar nuestra capacidad de desarrollo personal para una acción efectiva.

Retomando conceptos de Nietzsche nos aproximamos a la figura del *superhombre*. Para este filósofo, el superhombre es quien hace de la vida el camino de su permanente auto-superación, de su *auto-trascendencia*. Por otra parte, plantea que no puede existir la auto-trascendencia como persona sin que ello implique trascendernos también más allá de los límites de nuestra individualidad y subsumirnos en el espacio social dentro del cual precisamente nos constituimos como individuos. Según Nietzsche, ambos procesos de trascendencia se complementan en la figura del *líder*, que en nuestro caso es el de un emprendedor.

Según mis conclusiones, las definiciones de este filósofo se ven reflejadas en la conducta de los emprendedores, pues son líderes que no sólo participan activamente en la invención de sí mismos sino que al hacerlo transforman el espacio social de su comunidad y generan a la vez que otros accedan a nuevas formas de ser.

Por tanto, los individuos que se convierten en emprendedores influyen en su entorno social, creando nuevas realidades para todos. Como tales son responsables de sí mismos, pues esta perspectiva arranca desde una ética individual, comprometida con asegurar el sentido de la vida y expandir las posibilidades de la existencia humana.

Significa que el emprendedor debe empezar por nutrirse él, autodesarrollarse, para llegar a ser una persona equilibrada no sólo en lo personal individual y profesional, sino también hacia los otros, como podría ser su familia, amigos, relaciones de trabajo, etc. Significa que primero debe ayudarse él a entrar en confianza consigo mismo, con su propia

¹¹ Jerónimo Serafini, argentino, graduado del ITBA, participante del curso de formación en el Centro de Emprendedores de dicha universidad.

naturaleza y con su propio destino deseado, pues de esta manera estará influyendo en la calidad de vida y trascendencia de otras personas.

“Toda forma de liderazgo implica el abandono de una visión individualista estrecha de sí mismo” – Nietzsche.

La importancia del desarrollo personal en el emprendedor

En concordancia con el texto anterior empiezo remarcando que la decisión y acción de emprender requiere de personas equilibradas, pues son el sostén de toda una creación de valor, que en su conjunto se denomina organización o empresa. Esta acción de emprender necesita de personas que se hagan cargo del compromiso asumido y no lo abandonen en el proceso de implementación, porque al hacerlo estarán rompiendo todo aquello que construyeron, y en este aspecto no nos olvidemos de que detrás estamos hablando de personas, que en muchos casos son familias, que se sustentan a partir de los resultados de la empresa que el emprendedor creó.

Una empresa sustentable y perdurable, desde el punto de vista organizativo, se crea a partir de una persona que sabe lo que hace, que tiene un fuerte compromiso con sus acciones de corto, mediano y largo plazo, porque está en su sentir, en su pensamiento, en sus sueños y anhelos. Esta persona será la primera en comprometerse dentro de la organización que está creando y será la que podrá motivar a que otros se comprometan con el desafío empresarial. Estoy hablando de que un beneficio del ejercicio de desarrollo personal es que se aprende a incorporar de manera efectiva y sustentable: socios, inversores, empleados, clientes, proveedores, mercado en general. Todo nace a través de la generación de confianza que produce una persona equilibrada. A su vez es el que instruye a otros para que sean equilibrados, o en su defecto aprende a elegir personas equilibradas también. Por ende una organización creada por una persona equilibrada se va creando con más gente equilibrada. Este es uno de los aspectos cruciales en la construcción de organizaciones dinámicas, sólidas, aprehendientes o inteligentes, que en capítulos siguientes iré comentando en detalle.

Ejemplo de un líder no equilibrado

Como ejemplo negativo para mostrar el efecto inverso, supongamos el caso de una persona que decide emprender porque simplemente quiere alimentar su ego, no por un deseo profundo bien arraigado en sus convicciones: creencias, valores, visiones y sentido de vida. Quiere emprender porque cree que de esta manera podrá mostrarse como una persona importante, o podrá tener una gran fortuna, o sea todas cuestiones que son en sí metas secundarias en la vida, no son objetivos de vida trascendentales. Lo que suele ocurrir en estos casos es una persona que despierta una fuerte ambición descontrolada, que lo nutre de una energía temporal, de corto plazo.

Supongamos que esta persona inicia el proceso emprendedor compartiendo una idea con amigos a los cuales invita a que se embarquen con él en este desafío empresarial. Luego los amigos y otros socios inversores interesados aceptan dicha propuesta. Todos asumen los riesgos de emprender y apoyar a la persona que los invitó a participar. Esta persona arranca, crea una empresa, empieza a contratar personal, a asumir compromisos con

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

clientes y proveedores, y la empresa empieza a ser exitosa, pero en el camino esta persona empieza a sentirse mal porque se da cuenta que emprender esa empresa no es lo suyo, y por tanto empieza la desmotivación en él y esto empieza a influir negativamente en toda la organización. Discutir recurrentemente con sus socios, echar empleados y un sinnúmero de acciones negativas y destructivas empiezan a suceder ante estos escenarios emocionales que se basan en la desmotivación. En síntesis, con este pequeño ejemplo estoy queriendo representar lo que suele ocurrir en la vida real, cuando personas emprenden acciones en cuestiones que no están realmente en su centro de deseos y sueños, y por tanto haciendo algo que no desean realmente, lo cual provoca baja energía y estímulo al desenvolvimiento de una organización. Entonces todo se empieza a destruir.

Por ello digo que la competencia más importante a lograr en el proceso emprendedor es trabajar en ser una persona equilibrada, que decida comprometerse con su desarrollo personal, que busque un dominio de su ser, a través de conocer su personalidad, sus capacidades naturales o innatas, tanto físicas, intelectuales y emocionales; que conozca su interior, sus deseos y anhelos de vida, y luego decida un camino de desarrollo e integración de capacidades que debe aprender o adquirir para un mejor desempeño personal y transpersonal (que significa hacia los otros), para poder perseguir de manera equilibrada la construcción de su vida en función de sus visiones, anhelos y sueños; con eficiencia productiva y calidad de vida, en fin, disfrutando de su ser en la vida e influyendo positivamente en la vida de otros.

La búsqueda del dominio personal

Partiendo de las anteriores definiciones filosóficas que se relacionan con la actividad emprendedora, que llegan a la conclusión de la necesidad imperiosa de desarrollo personal, y haciendo referencia a lo que vimos en el capítulo de contexto y cultura emprendedora, que menciona que hay ciertos factores endógenos, propios de la persona, que inhiben o potencian esta actividad, es que vamos a trabajar ahora en brindar **insights** para que el lector pueda diseñar su propio camino de desarrollo personal y profesional.

Vamos a introducirnos en este mundo del dominio personal, tomando como referencia lo que recomiendan psicólogos, biólogos e instructores que han estudiado el proceso cognitivo que lleva a una persona a sacar lo mejor de sí, a encarar sus mayores desafíos de vida, llevándolo a un plano de no sufrimiento y sí de satisfacción personal, pues de aquí se logra sacar lo mejor de uno, la propia motivación, que permite a su vez liderar procesos de creación de empresas sólidas desde el punto de vista organizacional.

El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades, aunque se basa en ellas. Significa abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva. Para desarrollar el dominio personal debemos abordarlo como una **disciplina**, como una serie de prácticas que se deben aplicar para que resulten útiles, como un cuerpo teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para poder llevarlo a la práctica, del mismo modo que alguien llega a dominar un arte mediante la práctica continua.

Algunas de estas prácticas del dominio personal son:

- **La búsqueda del autoconocimiento**
- **La visualización de una visión personal**
- **La generación de tensión creativa**

La búsqueda del autoconocimiento

Según la Dra. Sandra Seagal¹²: "Todos los seres humanos poseemos una **dinámica de la personalidad innata que está presente desde que nacemos**, determinada por la combinación de las capacidades mentales, emocionales y físicas que traemos al mundo". A través de la cultura imperante y el contexto vamos nutriendo esta personalidad y adquiriendo nuevas capacidades, por lo general de manera inconsciente, que pueden potenciar o inhibir dichas capacidades naturales.

Recientes investigaciones en el campo del desarrollo humano determinaron que esta dinámica de la **personalidad** puede ser descubierta por nosotros mismos y ello nos permite iniciar un proceso de desarrollo personal consciente y planificado, pues entenderemos el desequilibrio existente en nosotros mismos desde el punto de vista de capacidades mentales, emocionales y físicas para partir desde allí para encarar los desafíos de desarrollo personal, ya sea solo o acompañado con otros, con un pleno convencimiento de las fortalezas a potenciar y las competencias a encarar de acuerdo con los deseos de crecimiento personal y profesional que nosotros mismos nos planteemos.

Conocer nuestra dinámica de la personalidad significa conocer por qué actuamos como actuamos y por qué otros actúan, sienten y piensan de manera similar o diferente, fundamental a la hora de trabajar con uno mismo y con otros en un grupo o, mejor aún, en un **equipo**.

Al conocer nuestra propia dinámica de la personalidad, también reconoceremos otras dinámicas y veremos que éstas pueden funcionar en forma igual o diferente de la nuestra.

En este descubrir, se toma conciencia de que cada dinámica de la personalidad tiene su propia:

- **Forma de visionar, fijarse objetivos y metas**
- **Forma de relacionarse, comunicarse, emocionarse y sentir.**
- **Forma de realizar acciones y trabajar en equipo: En este mismo sentido, cada uno de nosotros tenemos ritmos y tiempos, así como procesos de aprendizaje naturales que nos distinguen.**

¹² Sandra Seagal es de origen norteamericano y junto a David Horne es la autora del Libro "Human Dynamics". Ambos fundaron una consultora y una fundación que se dedica a realizar investigaciones y seminarios acerca del desarrollo del potencial humano a partir de los conocimientos científicos de las dinámicas humanas.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Por tanto el reconocimiento de nuestra propia dinámica de la personalidad nos brinda valiosa información acerca de nosotros mismos, pero también de otros, por similitud o contraste.

Comprendernos a nosotros mismos como a los demás es un requisito fundamental para relacionarnos con las personas en general y para ejercer el liderazgo en particular. Comprender a los demás permite complementarse, reconocer y poner en juego apropiadamente sus facultades y cualidades. Abre el camino para una buena comunicación y cooperación efectiva, tanto en forma individual como dentro de un contexto grupal. El resultado es un clima no sólo placentero, sino también estimulante, eficiente y productivo para vivir o trabajar en conjunto.

El autoconocimiento **ayuda a comprender a los demás**. Es difícil ser conscientes de las necesidades, motivaciones y procesos ajenos si primeramente no somos conscientes de los propios. También significa **estabilidad emocional, mental y física**, base confiable para la toma de decisiones correctas, y un **sentido de auto confianza** interior que ayuda a manejar los cambios y a reaccionar en condiciones de stress. La falta de confianza en uno mismo siembra la semilla de los conflictos y la desunión con otros también. Cuanto mejor nos conozcamos y nos comprendamos, mayor posibilidad tendremos de crear un entorno en el cual existan no sólo valores cuantitativos, como podrían ser la productividad, la cantidad de dinero que se gana; sino también valores cualitativos, como podrían ser las ganas de trabajar, la satisfacción personal, la motivación por crecer y desarrollarse.

Ejercicios de Autoconocimiento

Ejercicios de autoconocimiento hay muchos, pero a través de mi experiencia docente y emprendedora, descubrí un ejercicio que me llamó la atención y que resultó muy efectivo conmigo mismo y en los programa de desarrollo emprendedor que llevamos adelante en el Centro de Emprendedores del ITBA a través de la ONG EMPREAL y del Grupo SOL de Argentina¹³. A la fecha ya han pasado más de 500 personas por dichos programas, quienes manifestaron su plena satisfacción con estas técnicas de autoconocimiento.

Estos ejercicios se brindan principalmente en talleres vivenciales de desarrollo personal y se basan en el conocimiento de las dinámicas humanas, un cuerpo de conocimientos acerca de la personalidad de los seres humanos denominado *Human Dynamics*, que se asienta en un descubrimiento científico de la Dra. Sandra Seagal.

La Dra. Sandra Seagal a través de sus investigaciones que se inician en 1979 y que a la fecha fueron realizadas con la participación de más de 60.000 personas de diferentes culturas, razas, religiones y sexos, descubre que todos los seres humanos tenemos una personalidad de base que la doctora denomina dinámica de la personalidad.

¹³ SOL Argentina significa Society for Organizational Learning para Argentina. Se nutre de SOL International, la cual fue fundada por Peter Senge. SOL de Argentina fue fundada por Domingo Giorsetti, Daniel Miguez, Diego Giorsetti, Jorge Lorenzo y Julián Albinatti con el principal propósito de brindar talleres de autoconocimiento y de desarrollo organizacional.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

No es el propósito de este capítulo entrar en detalle al respecto de todo este cuerpo de conocimientos y descubrimientos científicos, pero sí brindar algunos conceptos para que el lector pueda sumergirse en el trabajo inicial del autoconocimiento de su personalidad y si luego es de su interés profundizar, sepa que puede participar de los cursos vivenciales que realiza el Grupo SOL de Argentina en el Centro de Emprendedores del Instituto Tecnológico de Buenos Aires, en la Argentina o *Human Dynamics International* en otras partes del mundo.

La Dra. Sandra Seagal descubrió que todos los seres humanos nacen con un "desbalance" natural de sus capacidades mentales, físicas y emocionales; y por ello nuestro organismo se organiza naturalmente con una personalidad de base para responder a los estímulos que nos presenta la vida desde nuestra niñez para así utilizar los recursos naturales propios de la mejor manera posible. Esta personalidad de base se distingue en nuestra postura corporal, en nuestra forma de trabajar, de mirar, de sentir, de escuchar, de visionar, y hasta en nuestra forma de hablar, de hecho el descubrimiento se inicia a partir de un fenómeno auditivo, pues la Dra Sandra Seagal tiene la particularidad de gozar de oído absoluto, que le permitió descubrir que en la voz humana se distinguen tres tipos de frecuencias diferentes, una alta, una baja y una media. Tras las investigaciones científicas se llegó al resultado que esas frecuencias relativas de voz provienen de nuestras capacidades orgánicas internas. Se llegó a descubrir que las frecuencias altas son debidas a las capacidades mentales, las frecuencias bajas a las capacidades físicas, y las frecuencias medias a las emocionales.

Por ejemplo, una persona que nace con mayores capacidades mentales en relación con sus capacidades físicas y emocionales, tiende a ser una persona con capacidad para visualizar, establecer estructuras, valores y principios, en síntesis con alto potencial de pensamiento abstracto y lógico, pero con una baja tendencia a manifestar emociones, comunicarse con otros, enfrentar conversaciones con un alto contenido emocional, entre otras características relacionadas.

Por otro lado, una persona que nace con mayores capacidades emocionales en relación con sus capacidades mentales y físicas, tiende a ser una persona con gran capacidad de creatividad, manifestar emociones, comunicarse con otros; en síntesis con alto potencial de pensamiento creativo y lateral, pero con baja capacidad para visionar, reflexionar, establecer estructuras, entre otras características relacionadas.

Y un último ejemplo: una persona que nace con mayores capacidades físicas, en relación con sus capacidades mentales y emocionales, tiende a tener una gran capacidad para operar de manera efectiva y productiva, que planifica y hace un correcto uso de los recursos materiales a su alcance; en síntesis capacidad de pensamiento y acción sistémica, pero por el contrario tiende a tener baja capacidad de pensamiento creativo, manifestar emociones y comunicarse con otros.

La Dra. Sandra Seagal descubre que todos nosotros tenemos desde que nacemos una forma natural de operar debido a una combinación de estos principios mentales, emocionales y físicos, que podemos favorecer o inhibir, potenciar o estresar. Esta forma natural de operar se ve influenciada principalmente por nuestra capacidad de base, que puede ser emocional o física o mental, dependiendo de cada persona.

En esta técnica de autoconocimiento la Dra. Sandra Seagal también descubre que esta capacidad de base se ve alimentada por sus otras dos capacidades y forma lo que se denomina una dinámica de la personalidad, que dependiendo de la combinación resulta en una serie de talentos y dones naturales, en una forma natural de proceder, de visionar, de liderar, de aprender, de relacionarse, de operar, entre otras necesidades de la vida cotidiana, que como dije anteriormente, también se manifiesta en la postura corporal, en la energía visual y sonora que emite nuestro cuerpo.

Conocer esta capacidad de base es uno de los primeros pasos que una persona puede ejercitarse para el autodescubrimiento, para iniciar el camino hacia el equilibrio personal que estuvimos definiendo en puntos anteriores. Así podrá saber qué cuestiones son innatas y cuáles le conviene desarrollar. Por ello decimos que emprendedor se hace, no se nace.

Reconocer nuestra dinámica nos permite ser conscientes de nuestra forma más natural de ser y el grado de desarrollo que requeriríamos para enfrentar los desafíos de vida que nos proponemos.

La búsqueda del autoconocimiento es el inicio para una personalidad desarrollada y significa mayores oportunidades para hacer un buen uso de nuestros recursos, ser conscientes de nuestras facultades y habilidades para poder desarrollarlas y conocer las áreas sobre las cuales debemos trabajar para lograr una mayor madurez.

Hay muchos ejercicios que se pueden practicar para ir desarrollando el autoconocimiento y el desarrollo consciente de cada una de estas capacidades mentales, emocionales y físicas. Para ello se diseñan talleres de autoconocimiento donde las personas pueden descubrir su propia dinámica de la personalidad.

A los fines prácticos de este material de lectura, propongo al lector que haga un pequeño ejercicio de introspección para poder relevar su propia personalidad de base, cómo se relacionan sus propias capacidades mentales, físicas y emocionales, pues de allí descubrirá su potencial de desarrollo.

Como ejemplo puedo decir que hay personas que descubren que tienen que ejercitarse más su parte mental, o sea la capacidad para visionar, visualizar, establecer metas, objetivos, límites, valores y principios. Otras personas se dan cuenta de que deben ejercitarse más su parte emocional, o sea su capacidad para relacionarse con otras personas, ser creativo, intuitivo. Y otras personas que se dan cuenta de que deben ejercitarse más su parte física, a la que llamamos su parte sistémica, que brinda capacidad para realizar acciones y reflexionar al mismo tiempo sobre el impacto de dichas acciones en el entorno y en el tiempo.

Teniendo en cuenta mis propias experiencias encontré que uno de los mejores ejercicios para desarrollar la capacidad mental tiene que ver con la práctica de la visualización, que en gran parte tiene que ver con el desarrollo de la visión personal que en el siguiente punto detallaremos. Las capacidades emocionales se suelen desarrollar a través de ejercicios de teatro, comunicación oral, ejercicios de pensamiento lateral, entre otros. Las capacidades físicas se suelen desarrollar a través de ejercicios que eleven nuestra toma

de conciencia de nuestro ser en relación con el entorno y viceversa, o toda técnica que encare el desarrollo del pensamiento sistémico y estratégico. La técnica del yoga y toda gimnasia corporal son ejemplos de ejercicios que se pueden realizar para estimular las capacidades físicas.

Ejemplos de efectos positivos de la búsqueda de equilibrio: Mental, emocional y físico.

Cuando una persona empieza a integrar armoniosamente sus tres tipos de capacidades esenciales: las mentales, físicas y emocionales, con el tiempo empieza a producir una sinergia propia de las personas con alto dominio personal, entre ellas puedo citar:

Integración de razón e intuición

La **intuición** ha recibido creciente aceptación y atención en el mundo de los negocios, al cabo de varias décadas de indiferencia oficial. Muchos estudios demuestran que los gerentes y líderes experimentados se valen muchísimo de la intuición y que no resuelven problemas complejos de modo totalmente racional. Siguen corazonadas, reconocen patrones y establecen analogías y paralelismos intuitivos entre situaciones aparentemente dispares.

Las personas con altos niveles de dominio personal no se proponen integrar la razón con la intuición. Lo consiguen naturalmente, como subproducto de su pasión por utilizar todos los recursos de que disponen. No pueden darse el lujo de optar entre razón e intuición, o entre la cabeza y el corazón, así como no podrían optar por caminar con una pierna o ver con un ojo.

El pensamiento sistémico quizá tenga una clave para integrar la razón y la intuición. El conflicto entre la intuición y el pensamiento lineal y asistémico ha inducido a creer que la racionalidad se opone a la intuición. Se demuestra que esta perspectiva es falsa si analizamos la sinergia de razón e intuición que caracteriza a casi todos los grandes pensadores.

Einstein dijo: "*Nunca descubrí nada con mi mente racional*". Una vez contó que había descubierto el principio de la relatividad imaginando que viajaba en un haz de luz. No obstante, él podía tomar intuiciones brillantes y convertirlas en proposiciones sencillas y pasibles de verificación racional.

A medida que los directivos dominan el pensamiento sistémico, descubren que muchas de sus intuiciones son aplicables. Eventualmente, la integración de razón e intuición puede ser uno de los principales aportes del pensamiento sistémico.

Esta cualidad en el mundo de los negocios y de los emprendimientos es fundamental para poder convertirse en una persona sensible a los cambios que se generan en el mundo, para estar alerta a nuevas oportunidades y validarlas hasta convertirlas en un negocio rentable, o para cambiar la estrategia organizacional en el caso de que se perciba alguna amenaza, entre otras posibilidades que brinda la percepción en combinación con la razón.

Compasión y empatía

Peter Senge comprendió que a medida que la gente entiende mejor los sistemas donde opera, y a medida que comprende con mayor claridad las presiones operantes, desarrolla naturalmente más *compasión y empatía*, es decir puede aceptar con mayor naturalidad todos los acontecimientos, aceptándolos sin resentimientos. Es decir puede tolerar otras formas de ser diferentes a las de dicha persona, puede comprender y aceptar diferentes perspectivas. En síntesis es más tolerante a la ambigüedad y a la incertidumbre que generan las relaciones humanas y las situaciones de mercado.

La sensación de conectividad y compasión característica de los individuos con altos niveles de dominio personal conduce naturalmente a una visión más amplia. Sin ella, toda la visualización del mundo es profundamente egocéntrica, sólo un modo de conseguir lo que uno quiere, sin lograr un efecto fundamental en el cual hice hincapié al mencionar las frases de algunos filósofos; que el emprendedor sea consciente de que no está solo en el mundo, y de que sus acciones repercutirán en toda la sociedad.

Esto permite en el emprendedor desarrollar valores de respeto por el otro, que es crítico en el proceso de creación de empresas porque es uno de los fundamentos de la generación de confianza.

La visualización de una visión personal

La visión personal a la que aludo, y que se debe ejercitar y definir, *es la que denomino la visión intrínseca* y no la relativa. Pues es algo que deseamos por su valor intrínseco, no por su posición en relación con otras cosas como podrían ser: "Quiero tener un auto tan grande como el de mi vecino" o "Mi intención es ofrecer un servicio tan bueno que elimine a mi principal competidor, la empresa X". Las visiones relativas, relacionadas con la competición, pueden ser apropiadas temporalmente, pero rara vez conducen a la grandeza.

No quiero que interprete el lector que las visiones relativas son malas o no hay que identificarlas, sino que no es el fin de este punto trabajar sobre las visiones relativas, sino sobre las visiones intrínsecas, que son mucho más profundas e influyen positivamente luego para definir visiones relativas de mayor impacto personal y profesional. De hecho no hay nada malo en las visiones relativas, pues por ejemplo de la competencia surgen las mejores estructuras inventadas para permitirnos sacar lo mejor de cada uno de nosotros. Pero la cuestión riesgosa de las visiones relativas es que cuando termina la competición o cuando la visión relativa se alcanza (o no), nuestro sentido de propósito nos guía más allá y nos impone una visión nueva, pero puede resultar que todo ese esfuerzo por alcanzar esa visión relativa no estaba realmente en nuestros deseos y que nos demos cuenta al final que esa visión relativa nos ha desgastado como personas sin obtener lo que realmente deseábamos en la vida.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

La visión personal a la que me refiero es intrínseca porque nace por dentro. La capacidad para concentrarse en visiones intrínsecas relevantes, no sólo en metas secundarias, es central en el dominio personal.

La visión intrínseca es aquella que nace desde muy dentro de nuestras entrañas, desde lo profundo de nuestro ser, en armonía con nuestro sentir, hacer y pensar, es una visualización del futuro que deseamos para nuestra vida.

A su vez, la visión **intrínseca es multifacética, pues pueden coexistir** aspectos materiales en nuestras visiones, como dónde queremos vivir, cuánto dinero queremos tener en el banco, qué tipo de educación le queremos dar a nuestros hijos, como aspectos personales, como la salud, la libertad, la fidelidad a nosotros mismos. También puede haber aspectos de servicio, como ayudar a otros o contribuir a mejorar el conocimiento en una especialidad. Todas forman parte de lo que deseamos, **y lo que se quiere lograr es la armonía con todas ellas, para lograr una visión intrínseca coherente.**

Es un proceso que nos exige focalizarnos continuamente, una y otra vez, en lo que deseamos de veras. Por eso se afirma que el dominio personal debe abordarse como una disciplina, como un aprendizaje continuo.

Cuando el dominio personal se transforma en disciplina –una actividad que integramos a nuestra vida–, encarna dos movimientos subyacentes:

- El primero consiste en **visualizar y clarificar continuamente lo que es importante para nosotros**. A menudo pasamos tanto tiempo afrontando problemas en nuestra senda que olvidamos por qué seguimos esa senda. El resultado es una visión borrosa e imprecisa de lo que realmente nos importa.
- El segundo consiste en **aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual**. Todos hemos conocido a personas atascadas en relaciones contraproducentes, que siguen empantanadas porque insisten en fingir que todo anda bien. Al moverse hacia un destino deseado, es vital saber dónde estamos ahora.

Como verá más adelante, la yuxtaposición entre nuestra visión (lo que deseamos) y una clara imagen de la realidad actual (dónde estamos en relación con dónde deseamos estar) genera lo que se denomina **tensión creativa**: una fuerza que une ambos puntos, causada por la tendencia natural de toda tensión a buscar resolución.

El ejercicio de la visualización

Las personas con altos niveles de dominio personal tienen maneras de dirigir su **concentración en la visualización del futuro**. Se concentran en visualizar el resultado deseado, no en el proceso ni en el medio que consideran necesario para obtener ese resultado. Concentrarse en el resultado deseado intrínseco es una habilidad que hay que desarrollar. Para la mayoría de nosotros no resulta fácil al principio y se requiere tiempo y paciencia para desarrollarla.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

La mayoría de nosotros, en cuanto pensamos en una meta personal importante, imaginamos casi inmediatamente todas las razones por las cuales será difícil alcanzarla, los desafíos que afrontaremos y los obstáculos que deberemos superar. Aunque esto es útil para elaborar estrategias diversas para alcanzar nuestros fines, también es indicio de falta de disciplina si los pensamientos sobre el *proceso* para alcanzar nuestra visión se agolpan obnubilando nuestra concentración en los resultados buscados. Debemos tratar de aprender a separar lo que deseamos de aquello que creemos necesitar para alcanzarlo.

Un ejercicio inicial muy útil para aprender a concentrarnos con claridad en los resultados deseados consiste en tomar una meta o aspecto de nuestra visión. Primero imaginemos que esa meta se ha alcanzado. Entonces nos preguntamos: "*Si de veras tuviera esto: ¿qué conseguiría con eso?*" A menudo la gente descubre que la respuesta a esa pregunta revela deseos más profundos detrás de la meta, por ello es que lo llamé anteriormente meta secundaria.

Esta habilidad de visualización es importante porque el subconsciente es muy sensible a la nitidez de objetivos. Cuando no sabemos discernir entre metas intermedias y metas intrínsecas, el subconsciente no tiene modo de establecer prioridades.

"Cuando la gente descubre esa visión intrínseca siente interés genuino, se compromete con naturalidad. Está rebosante de energía y entusiasmo. Persevera, aún ante frustraciones y contratiempos, porque está haciendo lo que desea hacer en la vida." – Peter Senge.

Es probable que el lector haya tenido experiencias en las que desarrolló el trabajo con fluidez, donde estuvo a tono con la tarea y trabajó con auténtica economía de medios; pues bien, es muy probable que bajo esa experiencia subyacieran metas acordes con su **visión personal intrínseca, a pesar de que la misma fuera inconsciente**.

En muchos casos, la visión personal no congenia con el tono dominante en la sociedad y **exige coraje** para defenderla. Ese coraje para defender la visión distingue a las personas con alto nivel de dominio personal. Como dicen los japoneses acerca del maestro: "*Cuando hay constancia, ni siquiera el espesor de un cabello se interpone entre la visión de un hombre y su acción*". En algunos sentidos, clarificar la visión puede ser uno de los aspectos más fáciles del dominio personal y enfrentar la realidad, un desafío mucho más dificultoso.

Ejercicio de Aprendizaje significativo

En este contexto, **aprendizaje** no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos, ampliar la capacidad para crear. Se trata de un **aprendizaje generativo**. Pero esta idea de aprendizaje resulta abstracta y superficial a menos que la gente se entusiasme con una visión que quiera alcanzar realmente.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Si bien un proceso de aprendizaje no es lineal y secuencial, podríamos resumir los pasos del proceso de aprendizaje de la siguiente manera:

- 1) Definir una brecha de aprendizaje: lo que queremos conseguir frente a nuestra realidad actual.
- 2) Reconocer un error.
- 3) Investigar el proceso.
- 4) Apropiarnos de los procesos erróneos.
- 5) Desarrollar una explicación generativa.
- 6) APRENDER: cerrar la brecha entre lo que queremos conseguir y nuestra realidad actual. De esta manera, expandir nuestros modelos mentales y aumentar nuestras capacidades para la acción efectiva.

La generación de tensión creativa

A menudo las personas muestran una gran dificultad para hablar de sus visiones, aunque las mismas sean nítidas. ¿Por qué? Porque tienen una dolorosa conciencia de la brecha que existe entre sus visiones y la realidad. *"Me gustaría fundar mi propia compañía, pero no tengo el capital"*. *"Me gustaría seguir la profesión que de veras me gusta pero tengo que ganarme la vida"*. Esta brecha puede crear la impresión de que una visión es fantasiosa o antojadiza y puede desalentarnos o angustiamos.

Pero la brecha entre la visión y la realidad es también una fuente de *energía creativa*. Si no hubiera brecha, no habría necesidad de actuar para alcanzar la visión. Como ya lo señalamos anteriormente, esa brecha se denomina **tensión creativa**.

Así como toda tensión tiende a la liberación, también la tensión creativa tiende a la resolución y hay dos modos posibles de resolverla: impulsar la realidad hacia la visión o impulsar la visión hacia la realidad. Lo que ocurra dependerá de nuestra *adherencia* a la visión, es decir, de la convicción o confianza que tengamos en ella.

La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas. Aun así, esta tensión es mal comprendida y a menudo induce sentimientos o emociones asociados con la angustia, tales como tristeza, desaliento, desesperanza o preocupación. Esto ocurre con tanta frecuencia que resulta fácil confundir estas emociones con la tensión creativa. La gente llega a creer que el proceso creativo consiste en sufrir un estado de ansiedad. Pero es importante advertir que las *emociones negativas* que pueden surgir cuando hay tensión creativa no constituyen la tensión creativa en sí misma, sino que constituyen la denominada **tensión emocional**.

Si no logramos distinguir la tensión emocional de la tensión creativa nos predisponemos a *rebajar nuestra visión*. Podemos sentirnos profundamente desalentados ante una visión que no se concreta y experimentar el fuerte impulso de aligerar la carga del desaliento. El remedio inmediato es ajustar el polo de la tensión creativa que está siempre bajo nuestro control: rebajar la visión. *"Bien, no era tan importante alcanzar el puntaje máximo. Con un puntaje relativamente alto califico también"*. Los sentimientos que nos desagradan se disipan porque la

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

tensión creativa que los origina se reduce. Nuestras metas ahora se aproximan más a nuestra realidad actual. El único precio que pagamos es el abandono de lo que realmente deseamos, de nuestra visión.

Esa dinámica del alivio de la tensión emocional es insidiosa, porque puede operar sin que nos demos cuenta. Existe en todos los niveles de la actividad humana. Es la dinámica de la componenda, el camino de la mediocridad.

Como dijo Somerset Maugham¹⁴: "Sólo los mediocres están siempre en su forma óptima".

Del mismo modo que sucede con esa dinámica, también nos pasa inadvertida la erosión de nuestras aspiraciones personales, pues gradualmente abandonamos nuestros sueños sobre las relaciones que deseamos tener, el trabajo que queremos hacer, el tipo de mundo donde nos gustaría vivir. Por tanto, *permítanos que nuestras metas se erosionen cuando no podemos convivir con la tensión emocional*.

Por otra parte, "cuando comprendemos la tensión creativa y la dejamos operar sin rebajar nuestra visión, la visión se transforma en una fuerza activa"- Peter Senge.

Robert Fritz¹⁵ afirma: "No importa lo que la visión es, sino lo que la visión logra". Las personas realmente creativas usan la brecha entre la visión y la realidad actual para generar energías para el cambio.

El dominio de la tensión creativa nos permite ver el **fracaso** simplemente como un traspie, como una prueba de la brecha entre la visión y la realidad actual. El fracaso se convierte en una **oportunidad para aprender** acerca de imágenes inexactas de la realidad actual, acerca de estrategias que no funcionan como esperábamos, acerca de la nitidez de la visión. Los fracasos no testimonian nuestra falta de valía o nuestra impotencia. *Ed Land*, fundador y presidente de *Polaroid* durante décadas, inventor de la fotografía instantánea, tenía una placa en la pared que rezaba: "*Un error es un hecho cuyos beneficios plenos aún no se han vuelto a tu favor*".

El dominio de la tensión creativa conduce a un cambio fundamental en nuestra actitud ante la realidad. La realidad actual deja de ser un enemigo para transformarse en un aliado, pues podemos tomar conciencia de qué competencias querré o no desarrollar. Una visión precisa y penetrante de la realidad actual es tan importante como una visión nítida.

Lamentablemente, la mayoría de las personas tenemos el hábito de imponer prejuicios a nuestra percepción de la realidad actual; aprendemos a confiar más en nuestros conceptos que en nuestras observaciones de la realidad. Es más cómodo suponer que la

¹⁴ William Somerset Maugham (1874 – 1965), escritor inglés, el más popular y mejor pago en los años 1930.

¹⁵ Robert Fritz compositor, productor de películas y consultor en desarrollo organizacional. Es fundador de la empresa "Technologies For Creating®" y autor del bestseller "The Path of Least Resistance".

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

realidad es similar a nuestras ideas preconcebidas que observar nuevamente lo que tenemos ante los ojos. Si la primera opción en la búsqueda del dominio personal es la fidelidad a nuestra visión, la segunda opción fundamental es el **compromiso con la verdad, que detallaremos más adelante**. Ambas son igualmente vitales para generar tensión creativa.

Como lo expresa Fritz: "*La persona genuinamente creativa sabe que toda creación se logra trabajando con restricciones. Sin restricciones no hay creación*".

Más sobre el entendimiento de la generación de una tensión creativa...

Creencias autolimitantes y conflicto estructural

Muchas personas, aun las de mucho éxito, abrigan creencias contrarias al dominio personal. Con frecuencia estas creencias están por debajo del nivel consciente y profundamente arraigadas. "*No sirvo para las relaciones públicas*". "*Yo para los números soy un desastre*". "*Me va muy bien en mi trabajo, no tendría que estar buscando otra cosa*".

Robert Fritz llegó a la conclusión de que prácticamente todos tenemos la creencia dominante o autolimitante de que **no podemos cumplir nuestros deseos** y arguye que dicha creencia es un subproducto casi inevitable del crecimiento que se origina por nuestra incapacidad de vernos como personas que nos podemos transformar a nosotros mismos, incorporando capacidades que antes no teníamos.

Las creencias autolimitantes se generan principalmente desde **nuestra impotencia**: esa sensación interna de que somos incapaces de concretar las cosas que nos interesan, y la creencia en **nuestra indignidad**: no merecernos lo que realmente deseamos. Mientras una fuerza nos lleva hacia la meta, otra nos frena, nos aleja de ella, pues está anclada a la creencia subyacente de que no podemos (o no merecemos) alcanzar esa meta. Fritz denomina a este conflicto, **conflicto estructural**.

Fritz ha identificado tres estrategias diferentes para afrontar las fuerzas del conflicto estructural, y cada una de ellas tiene sus particularidades.

La primera estrategia es **consentir el desgaste de la visión**. Ese camino, como ya explicamos anteriormente, sólo nos lleva al abandono de lo que realmente deseamos, a la erosión de nuestras metas personales.

La segunda estrategia es la **manipulación del conflicto**. En este caso, creamos un conflicto artificial que nos estimula para ir en pos de lo que deseamos, por ejemplo, el de concentrar la atención en eludir lo que no deseamos. "*Si no mejoro la calidad de este producto los clientes van a comprarlo en otra fábrica y me voy a fundir*". "*Si no renuevo la maquinaria me superarán los nuevos competidores*". La manipulación de conflictos es la estrategia favorita de las personas que se preocupan sin cesar por el fracaso. Lo lamentable es que muchas de esas personas llegan a creer que sólo pueden tener éxito

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

sometiéndose a un estado continuo de angustia y miedo. En vez de eludir la tensión emocional, llegan a glorificarla. La vida les reserva pocas alegrías. Aun cuando alcanzan sus metas, de inmediato empiezan a temer perder lo que han ganado.

La tercera estrategia es la **fuerza de voluntad**, mediante la cual simplemente nos esforzamos para superar toda forma de resistencia al logro de nuestras metas. Por debajo de esta estrategia, sugiere Fritz, se encuentra el simple supuesto de que nos motivamos mediante una volición agudizada. La fuerza de voluntad es tan común entre las personas exitosas que muchas ven sus características como sinónimos del éxito: concentración maníática en los objetivos, voluntad de "pagar el precio", aptitud para superar toda oposición y franquear cualquier obstáculo.

La fuerza de voluntad tiene muchos problemas, que quizás pasen inadvertidos para la persona concentrada estrechamente en el éxito. El primero es que *implica poca economía de medios*. Alcanzamos nuestras metas, pero el esfuerzo es descomunal y terminamos agotados, preguntándonos si el éxito ha valido la pena. Irónicamente, las personas obsesionadas con la fuerza de voluntad buscan obstáculos para superar, dragones para vencer y enemigos para derrotar, en un alarde de destreza. El segundo problema es que a menudo *trae considerables consecuencias no buscadas*. A pesar del gran éxito laboral, el poseedor de fuerza de voluntad descubre con frecuencia que ha pasado por un par de matrimonios y ha tenido espantosas relaciones con los hijos. Por alguna razón, el empecinamiento que funciona en el trabajo no da el mismo resultado en el hogar.

Sin embargo, el problema más grave es que la fuerza de voluntad, al igual que las otras dos estrategias, *deja intacto el conflicto estructural*. A pesar de obtener logros significativos, muchas "personas de gran éxito" sienten una profunda y callada sensación de impotencia en aspectos críticos de la vida, como las relaciones personales y familiares o la capacidad para alcanzar una sensación de paz y realización espiritual.

Estas estrategias son en cierta medida ineludibles. Están arraigadas en hábitos profundos y no se modifican de la noche a la mañana. Todos solemos tener una estrategia favorita. Entonces, ¿cuál es la mejor manera de afrontar el conflicto estructural? Si éste surge de creencias profundas sólo se puede cambiar alterando las creencias. Pero los psicólogos declaran casi unánimemente que las creencias fundamentales, como la sensación de impotencia o de indignidad, se desarrollan tempranamente en la vida (recordemos esos "no puedes" y "no debes" que comenzaron cuando éramos muy pequeños) y no se cambian fácilmente.

Pero para las personas en búsqueda de dominio personal las creencias cambian gradualmente y presentamos una manera de enfrentar este conflicto estructural que Peter Senge denomina "Compromiso con la verdad".

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Compromiso con la verdad

Según Peter Senge: "La mejor manera de afrontar el conflicto estructural es comprometiéndonos con la verdad. Este compromiso con la verdad no se refiere a la búsqueda de *La Verdad*, la palabra final absoluta ni la causa última. Significa empeño para extirpar las maneras en que nos limitamos o nos engañamos cuando observamos la realidad y para desafiar continuamente nuestras teorías acerca de por qué las cosas son como son. Significa ensanchar nuestra percepción y profundizar continuamente nuestra comprensión de la realidad".

Así, la primera tarea crítica al afrontar conflictos estructurales consiste en reconocerlos. Y reconocer la conducta resultante cuando están operando.

"Si me siento incómodo en este trabajo, ¿por qué no puedo dejarlo y dedicarme a otra cosa? Si creo que soy capaz de hacer otra cosa, ¿por qué no lo hago? ¿No merezco hacer un trabajo que me haga sentir bien?"

Muchos de nosotros somos prisioneros de estructuras de las que no somos conscientes. Una vez que podemos verlas y designarlas ya no tienen el mismo poder, pues pasan a formar parte de la realidad actual. A veces estas estructuras se pueden cambiar de inmediato. El descubrimiento de las estructuras actuantes y de los conflictos estructurales que subyacen a la propia conducta es la especialidad de las personas con alto nivel de dominio personal.

En el contexto de la tensión creativa, el compromiso con la verdad se transforma en una fuerza generadora, al igual que la visión. Cuanto más nos comprometemos con la verdad, más tensión creativa se produce.

Uso del subconsciente

Uno de los aspectos más fascinantes de las personas con alto nivel de dominio personal es su aptitud para realizar tareas extraordinariamente complejas con gracia y facilidad. Veamos cómo lo logran.

En la práctica del dominio personal está implícita otra dimensión de la mente, el **subconsciente**. Lo que distingue a los individuos con mayor nivel de dominio personal es que han desarrollado un nivel más elevado de comunicación entre la conciencia normal y el subconsciente.

A través del subconsciente, todos nosotros afrontamos la complejidad. A medida que aprendemos las habilidades que una tarea requiere, la actividad se desplaza gradualmente de la atención consciente al control subconsciente. Aún los pianistas de concierto, cuando abordan una pieza desconocida, la tocan a media velocidad para concentrarse en la mecánica de las posiciones de las manos y los pedales, el ritmo y el tiempo. Pero cuando llega el concierto, el pianista ya no presta atención a la mecánica de la ejecución de la pieza. Su atención consciente se concentra exclusivamente en la estética de la ejecución.

Para desarrollar comunicación con el subconsciente nuevamente es muy importante **comprometernos con la verdad**. Engañarnos a nosotros mismos sobre la realidad impide al subconsciente tener información precisa acerca de dónde estamos respecto de nuestra visión; también crea datos que lo distraen, así como nos distrae nuestra chábbara acerca de por qué no podemos alcanzar nuestra visión. El principio de la tensión creativa reconoce que el subconsciente opera con mayor eficacia cuando se concentra claramente en nuestra visión y nuestra realidad actual.

En definitiva, lo que más importa al desarrollar la comunicación con el subconsciente, característica de los "maestros", es el **interés genuino en un resultado deseado**, la sensación profunda de que la meta a la cual aspiramos es la correcta. El subconsciente es muy receptivo a metas que concuerdan con nuestras aspiraciones y valores más profundos. Según algunas disciplinas espirituales, eso es así porque estas aspiraciones más profundas se conectan directamente con la mente subconsciente o forman parte de ella. Por eso el concepto de visión siempre ha tenido un papel prominente en las artes creativas, como lo demuestra la siguiente frase de Picasso:

"Sería muy interesante registrar fotográficamente no las etapas de una pintura, sino sus metamorfosis. Uno vería quizás de qué manera una mente se abre camino hacia la cristalización de su sueño. Pero lo realmente serio es ver que la pintura no cambia básicamente, que la visión inicial permanece casi intacta a pesar de la apariencia".

En síntesis, si bien la comunicación con el subconsciente es un proceso que se da naturalmente en cualquier persona, se manifiesta con más eficiencia en aquellas con gran dominio personal, que tienen una visión acorde con sus valores más profundos; eso es lo que les permite realizar su trabajo con creatividad y eficacia. De allí que el desarrollo de la comunicación con el subconsciente sea otra de las prácticas propias del dominio personal que todo emprendedor dinámico debe encarar.

El arte de trabajar eficazmente con el subconsciente incorpora distintas técnicas. Entre ellas podemos mencionar el ejercicio de cualquier forma de **meditación** que permita silenciar la mente consciente. Otro modo eficaz de concentrar el subconsciente es a través de las **imágenes** y la **visualización**. Por ejemplo, los campeones de natación han descubierto que nadan a mayor velocidad si imaginan que tienen manos del doble de tamaño y pies con membranas como los patos. El ensayo mental de hazañas complejas se ha transformado en adiestramiento psicológico rutinario para diversos profesionales. Sin embargo, es importante tener en cuenta que casi todas las tradiciones espirituales advierten que no conviene adoptar las técnicas para aumentar el poder mental, sin continuar refinando una aspiración genuina.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Beneficios que se van percibiendo en personas que buscan dominio y equilibrio personal

Las personas con alto nivel de *dominio personal* expanden continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. El dominio personal les permite aclarar y ahondar continuamente sus metas, concentrar sus energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

Las personas con alto nivel de dominio personal comparten varias características:

- Tienen un sentido especial del propósito que subyace a sus visiones y metas. Para esas personas, una visión es una vocación y no sólo una buena idea.
- Ven la "realidad actual" como un aliado, no como un enemigo.
- Han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas.
- Son profundamente inquisitivas y desean ver la realidad con creciente precisión.
- Se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma. Sin embargo, no sacrifican su singularidad.
- Se sienten parte de un proceso creativo más amplio, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente.
- Viven en una continua modalidad de aprendizaje. Nunca llegan. A veces el lenguaje –como en la expresión *dominio personal*– crea una equívoca sensación de cosa definida, de blanco y negro. Pero el dominio personal no es algo que se posee. Es un proceso. Es una disciplina que dura toda la vida. La gente con alto nivel de dominio personal es muy consciente de su ignorancia, de su incompetencia, de sus zonas de crecimiento. Sin embargo, tiene una profunda confianza en sí misma, porque siente que *la recompensa es el viaje*.
- Las personas con alto nivel de dominio personal son más comprometidas. Poseen mayor iniciativa. Tienen un sentido más amplio y profundo de la responsabilidad en su trabajo. Aprenden con mayor rapidez.

A su vez una persona que trabaja en su dominio personal va capitalizando tres fuerzas que son extremadamente necesarias en el proceso de creación y sustento de nuevas empresas. Se sustenta en el equilibrio entre inteligencia emocional, mental y física.

La primera es la fuerza que llamo la fuerza del poder. Defino que una persona es poderosa cuando tiene la capacidad de poner en marcha acciones en función de lo que piensa, siente y dice. En este sentido también tiene la capacidad de influir positivamente para que otras personas agreguen valor para el desarrollo de dichas acciones y a esto lo llamo fuerza la seducción, que a su vez se sustenta en la fuerza de la Emocionalidad.

Por tanto, a los fines emprendedores, amplió las explicaciones respecto de estas tres fuerzas.

El PODER, medido como la capacidad de acción de la persona, le servirá al emprendedor para poder trabajar con él mismo y con otros para hacer que se ejecuten las acciones que se tienen que ejecutar. Se sustenta en el aprender a

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

aprender, en estar en una constante atención en los procesos de aprendizaje. (En puntos siguientes explicaré en qué se basa un proceso de aprendizaje y por qué se relaciona con la capacidad de acción.)

La SEDUCCIÓN, medida como la capacidad de generar en otros el juicio de que somos una posibilidad para ellos, le servirá al emprendedor para enfrentar los difíciles procesos de generación de confianza, fundamentales para atraer a los mejores socios, inversores, clientes, proveedores, empleados, entre otros recursos importantes.

La EMOCIONALIDAD, medida como la capacidad de reflexionar y actuar en función de los estados emocionales propios o ajenos, que especifica un rango de posibilidades de acciones mayores que puede no estar disponible para alguien más competente, le permite entender al emprendedor que no es tan importante tener todos los conocimientos y recursos relacionados al proceso emprendedor, sino poder crear los estados emocionales adecuados que le permitan relacionarse con otros de manera efectiva en el momento adecuado para que le confieran estos conocimientos y recursos, sin tener que poseerlos. Permite una correcta delegación de roles y funciones, y que estos se realicen en tiempo y forma.

La combinación de estas tres fuerzas confiere a la persona que quiere emprender mayores posibilidades de moverse con eficiencia en su proceso emprendedor.

Como comenté antes, el beneficio es integral, no sólo para la persona en busca de su destino, sino para su comunidad de pertenencia, porque de seguro dicha comunidad se verá favorecida de las acciones que esta persona equilibrada emprenda.

En el capítulo que trata el tema de la organización emprendedora veremos que el dominio personal también es valorado y alentado en el ámbito de muchas compañías, pues creen que el bienestar de sus empleados fortalecerá la organización.

Resistencia al dominio personal

Si repasamos algunas de las cualidades que presentan las personas con alto dominio personal y pensamos en los frutos que produce en la vida de quien lo posee, nos preguntamos: ¿Quién podría resistirse a sus beneficios? Sin embargo, muchas personas se resisten.

Una forma de resistencia es el cinismo. Si raspamos la superficie de la mayoría de los cínicos, hallaremos a un idealista frustrado, alguien que cometió el error de convertir sus ideales en expectativas.

Según palabras de Bill O'Brien, Presidente de Hanover Insurance: "El agotamiento no se produce sólo por exceso de trabajo. Hay profesores, asistentes sociales y clérigos que trabajan con increíble empeño hasta los 80 años de edad y nunca sufren de agotamiento, porque tienen una visión atinada de la naturaleza humana. No idealizan a la gente, así que no sufren un gran estrés psicológico cuando la gente los decepciona".

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

CAPÍTULO 3

El proceso emprendedor profesional

- La formación profesional para encarar emprendimientos dinámicos
- Los emprendimientos dinámicos
- La importancia del vehículo societario
- El modelo de entendimiento para la gestación de empresas
- Las fuerzas y componentes del modelo
- La oportunidad
- El equipo emprendedor
- Los recursos
- El proceso emprendedor profesional en el tiempo
- El poder y control del proceso emprendedor
- El tiempo y esfuerzo valorizado del emprendedor

Objetivos:

- Que el alumno comprenda la diferencia entre una forma tradicional de emprender y el nuevo modelo de proceso de creación de empresas dinámicas del siglo XXI y sus principales componentes.
- Que comprenda el rol del líder-emprendedor en el balance de los componentes del proceso y pueda reflexionar sobre las habilidades que deberá desarrollar para ello.
- Que el alumno se interiorice de las sucesivas etapas del proceso emprendedor profesional y de los tiempos estimados para cada una, para tener una referencia cuando inicie su propia experiencia emprendedora.
- Que comprenda la importancia de los acuerdos que establezca con los socios y participantes del emprendimiento, para mantener el poder y el control sobre el proceso emprendedor a medida que avanza el negocio.
- Que comience a identificar las herramientas y documentos que tendrá que preparar para conseguir recursos y apoyo en su emprendimiento.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

La formación profesional para encarar emprendimientos dinámicos

Como se hizo mención en los primeros capítulos, dentro de los factores endógenos aparecen, por un lado, las competencias genéricas personales que nutren la actitud requerida para encarar desafíos emprendedores –sobre las cuales me he explayado en el capítulo 2– y, por el otro, las competencias específicas, que tienen que ver con conocimientos específicos que le permiten al emprendedor tener mejores aptitudes para crear emprendimientos que tengan la capacidad de crecer acotando riesgos, que se sustenten en oportunidades de negocios de alto potencial, implementados por un equipo emprendedor adecuado, con alianzas y recursos estratégicamente elegidos según el momento por el que está pasando el emprendimiento. Lo ideal es ir cultivando ambos tipos de competencias, las genéricas y las específicas, aunque es conveniente empezar por las genéricas porque son más profundas, básicas, y potencian las específicas.

Al principio del capítulo 1 mencioné que hay diferentes tipos de emprendimientos: por necesidad, por estilo de vida y por oportunidad; grandes, pequeños y micro; algunos persiguen lucro y otros tienen fines sociales. Está demostrado que los emprendimientos por oportunidad –aquellos en donde el emprendedor crea el emprendimiento a partir de visualizar una oportunidad– son los que tienen mayores probabilidades de crecimiento, transformación, perdurabilidad y sustentabilidad; o sea, son los que permiten emprendimientos dinámicos, siempre y cuando sean llevados adelante de manera profesional.

Por tanto, es importante comprender las competencias específicas para crear emprendimientos por oportunidad que tengan carácter de dinámicos, ya que todo el conocimiento que se obtenga será útil, no sólo para encarar emprendimientos dinámicos sino para todo tipo de emprendimiento que, por lo general, requieren de menor grado de competencias profesionales.

Es importante también comprender la mentalidad y aspectos básicos requeridos para su diseño y creación, para luego empezar a trabajar en cuál es el modelo de entendimiento que permite sustentar y perdurar este tipo de emprendimientos. Una vez comprendido lo anterior, daré un ejemplo del típico proceso que suele experimentar un emprendimiento dinámico en el tiempo, desde que surge la idea de emprender, hasta que el emprendimiento pasa a ser una empresa consolidada.

En dicho proceso de pasar de una idea a una empresa se suceden varios cambios en los tipos de acciones a realizar, en el foco y en la forma de gerenciamiento requerido, que es necesario comprender para que el emprendedor no se vea atascado en su forma particular de gerenciar y para que entienda que para cada etapa del emprendimiento hay formas que agregan mayor valor y otras que no. Por tanto, brindaré una breve explicación de las principales transformaciones desde el punto de vista de management que se requieren en este tipo de emprendimientos.

Es importante, también, que el emprendedor cuide el poder que él necesita para permitir que las cosas sucedan según la visión, planificación y misión –tanto la individual propia como la compartida con los socios fundadores–, y a la vez que aprenda a capitalizar todo

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

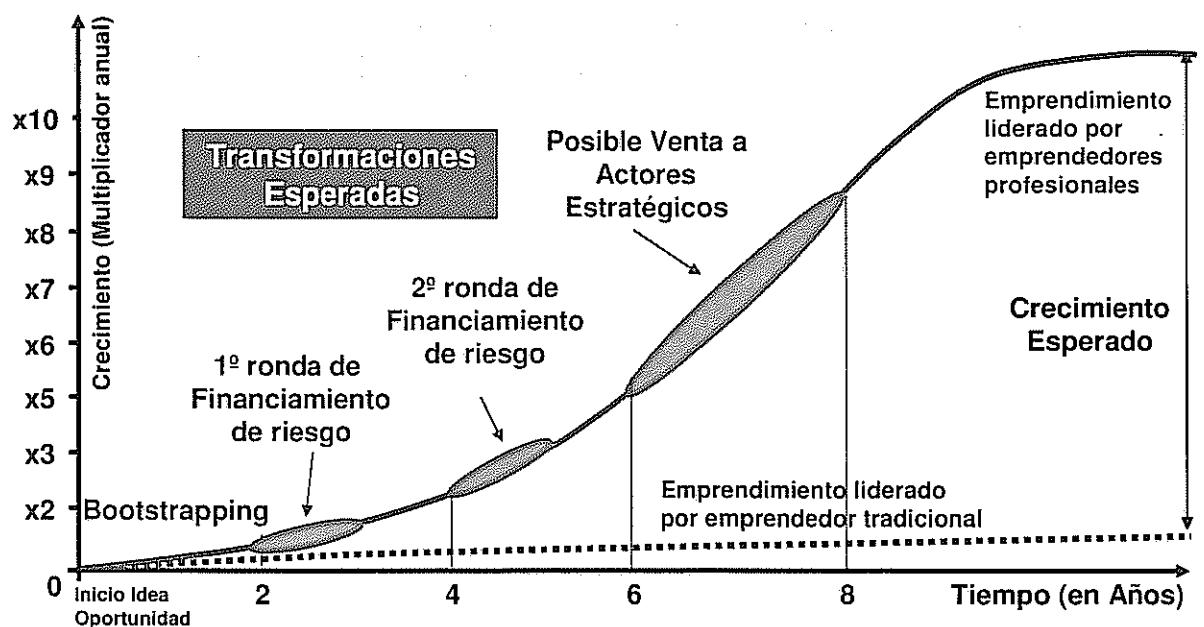
el esfuerzo y tiempo que se requieren previos a la creación y durante los primeros años de vida del emprendimiento ya que, de no tener esta disciplina de cuidar el poder y de capitalizar el tiempo y esfuerzo depositados, se corre riesgo de que si el emprendimiento es exitoso, el emprendedor o el equipo emprendedor no disfrute de los beneficios de la generación de riqueza que produce un emprendimiento dinámico.

Los emprendimientos dinámicos

En este libro he incorporado varios casos reales de emprendedores que han pasado por el Centro de Emprendedores del ITBA y recibido el apoyo de la ONG EMPREAL. Dichos emprendedores arrancaron desde cero sus proyectos y, a la fecha, después de tres a cinco años, han podido crear los emprendimientos dinámicos y llevarlos al estadio de facturación en crecimiento exponencial. Algunos de ellos ya han recibido financiamiento de riesgo a través de inversores informales, como pueden ser familiares, amigos e inversores ángeles y, otros, ya recibieron además inversión formal de fondos de riesgo.

Gracias a las investigaciones realizadas en estos últimos años sobre la actividad emprendedora de estos emprendimientos, como de otros tantos, sumadas a investigaciones de colegas, he podido visualizar acciones y componentes característicos que permiten que el proceso de crear una empresa sea más efectivo, no sólo en la rapidez con que se pueda crear dicha empresa, sino también en que la misma apunte a un rápido crecimiento económico de manera perdurable y sustentable en el tiempo.

Abajo verán un gráfico que realicé para visualizar dos formas bien diferentes de encarar el proceso. Podemos observar dos curvas de evolución diferentes, dos tipos de modelo de empresa diferentes, y se mide el crecimiento relativo (en niveles de facturación y cantidad de empleados) en función del tiempo.



Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

La curva menos pronunciada representa la típica evolución empresarial de empresas lideradas por personas con mentalidad tradicional de "dueño de negocio", que suelen crecer en función de su propia sustentabilidad. Debido a la mentalidad que tienen sus fundadores o propietarios, el emprendimiento no logra tomar vuelo y, a través de los años, suele permanecer con bajos niveles de crecimiento anual.

Las personas que tienen la mentalidad de "dueño de negocio" se caracterizan por:

- Tener una visión empresarial que suele estar ligada al corto plazo.
- Les importa ser el único o ser el máximo accionista de la empresa para ejercer control y poder, para que se haga lo que ellos ordenan. Por lo general, el dueño de negocio ejerce el control de sus bienes a través de someter a todos los que trabajan para que rindan al máximo, enfrentándolos con el miedo a perder su empleo si no hacen lo que se les dice. Se respira un ambiente estresante, basado en la desconfianza.
- Tener un carácter posesivo de los bienes que posee, que produce un ambiente de poca visión compartida, poco compromiso de los colaboradores con el crecimiento de la empresa y una importante distancia emocional entre el dueño de negocio y los colaboradores o empleados. Esto termina generando un ambiente de poca interacción personal, baja generación de confianza y, por ende, baja producción de innovación y adaptabilidad (ver capítulo que habla del tema de la empresa en el siglo XXI).
- Debido a que tienden a no compartir la propiedad de la empresa con otros, quienes se relacionan con dicha empresa, en su mayoría, son sólo empleados que no tienen mayores intereses que los de generar beneficios a corto plazo; por tanto, no se comprometen con el mediano y largo plazo, no asumen riesgos y piden que se les retribuya lo antes posible por el esfuerzo por ellos aportado.
- Esta característica influye en que no deseen salir a buscar nuevos socios o inversores que licuen su participación o control.

La curva más pronunciada representa la evolución a la que apunta un emprendedor profesional o "constructor de negocio" que, aprovechando la misma oportunidad que podría perseguir alguien con mentalidad de dueño de negocio, despliega en cambio todo su potencial –conexiones empresariales para conseguir recursos, experiencias y conocimientos– para catalizar la capitalización de dicha oportunidad a una mayor tasa de crecimiento y velocidad.

El emprendedor profesional encara el emprendimiento sabiendo que el mismo pasará por sucesivas transformaciones, ocasionadas principalmente por la primera y segunda ronda de financiamiento, y posteriormente, cuando la empresa es adquirida parcial o totalmente por otros actores empresariales con mayor influencia económica en el mercado actuante. Durante estas transformaciones suele haber cambios de socios, de inversores, de gerenciamiento, de empleados, de planes de negocio, de tecnologías y de mercados.

En este sentido, es importante remarcar que el emprendedor profesional debe ir aprendiendo a construir emprendimientos donde fluya la energía creativa, mental y física

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

de todos los que colaboran en la creación y sustento del emprendimiento, donde exista la menor cantidad de obstáculos de índole legal, societaria, contable, impositiva, tecnológica, de modelo de negocio, entre otros, para que dicha empresa vaya trasformándose exitosamente. Por ello, a este tipo de empresas se las llama *empresas dinámicas*.

El beneficio de esta práctica empresarial es que el emprendedor profesional y sus socios pueden retirarse en algún momento oportuno o requerido y, aun así, obtener rédito económico y/o profesional sin perjudicar la normal evolución de la empresa hacia un crecimiento cada vez mayor. Pero, para ello deben aprender a contener el poder a través de la práctica de realizar acuerdos o contratos efectivos con todas las personas o entidades que se van incorporando al proyecto. Veremos este tema más adelante.

¿Qué diferencia hay entre personas que tienen la mentalidad de “dueño de negocio” y las que tienen la de “constructor de negocio”?

Las personas con mentalidad de constructor de negocio se caracterizan por:

- No necesitar poseer los bienes, sino poder relacionarse con quienes tienen los recursos adecuados para que los aporten en el momento indicado. Su visión empresarial apunta a generar una visión compartida por todos aquellos que se van incorporando a la empresa; es de largo plazo pues apunta a capitalizar la oportunidad con mayor fuerza y compromiso.
- Les interesa que la porción de empresa que ellos posean valga cada vez más, para lo cual no es tan importante la cantidad de acciones o participación sino el valor de dichas acciones.
- Como consecuencia de que la propiedad de la empresa está distribuida entre muchos, se genera un ambiente de cooperación para que cada uno dé lo mejor de sí y así todos logren potenciar la empresa para beneficio de todos. Cada uno desea rendir al máximo, no porque se lo dicen sino porque lo desean, tanto para su beneficio económico como para su desarrollo personal y profesional. Se respira un ambiente de confianza y confort. El rendimiento, la capacidad de innovación, el trabajo en equipo tienden a ser cada vez más altos.

A través de los diferentes capítulos del libro podremos ir vislumbrando más diferencias entre la tradicional forma de ser del empresario con mentalidad “dueño de negocio” y los emprendedores profesionales con mentalidad “constructor de negocio”.

¿Por qué la forma en que inician su empresa estos emprendedores es revolucionaria?

Porque genera emprendimientos que se adaptan rápidamente al contexto, debido al fuerte compromiso del ecosistema empresarial que se va creando, y porque permiten capitalizar la oportunidad a una velocidad muy superior a la que lograría una empresa tradicional donde los fundadores suelen tener una mentalidad que apunta a que ellos sean los únicos propietarios (concepto del “Business Owner” o “dueño de negocio”). En este sentido, para exemplificar, siempre indago qué se prefiere: ¿poseer un porcentaje accionario minoritario

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

de una empresa como Microsoft, o un porcentaje accionario mayoritario de una empresa tradicional, tipo almacén?

¿Por qué esa es la clave para la creación de riqueza y crecimiento socio-económico en el siglo XXI?

Porque, como hemos visto en el gráfico, podemos vislumbrar que un emprendimiento dinámico captura la oportunidad de mercado a una tasa de crecimiento muy superior, involucrando a más actores (empleados, socios, alianzas, inversores, clientes, etc.) y generando por ende una mayor transformación (innovación, riqueza, empleos, etc.) en la sociedad.

La importancia del Vehículo Societario

Un emprendimiento dinámico requiere que se vaya estructurando bajo un vehículo societario que permita que se vayan generando eficientemente las sucesivas transformaciones, pero conservando control operacional para el equipo emprendedor fundador y equilibrio financiero para la empresa.

Un vehículo societario es una sumatoria de acuerdos y normativas que permite a todo aquel que se involucre con el emprendimiento entender las reglas de juego. Para citar un ejemplo, podríamos mencionar el caso de tres personas que se juntan para encarar un emprendimiento y entre ellos firman un acuerdo donde establecen cuál será el rol y función de cada uno; cuánto tiempo, conocimientos y dinero aportarán y, como consecuencia, cuánta participación de la empresa le corresponde a cada uno. Luego definen cuánto dinero van a necesitar para encarar las operaciones del negocio y la participación estimada que le darían a quienes vayan financiado tales operaciones y, finalmente, todo ello enmarcado bajo algún estilo normativo según la legislación vigente, como podría ser el caso de una sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada. A ello se suma un acuerdo de accionistas donde se establece cómo es el gobierno de la empresa, la entrada y salida de socios, entre otros aspectos.

Es importante remarcar que cada emprendimiento persigue un negocio particular y, en función de ello, se diseña el vehículo societario que mejor se adapte. Por eso se dice que un emprendedor profesional, sin un buen equipo de abogados que lo asesore en tales aspectos, corre el riesgo de iniciar sus operaciones con riesgo de obstáculos futuros, como aclaré en párrafos anteriores, sin la posibilidad de estar en condiciones de transformaciones sucesivas.

El modelo de entendimiento para la gestación de empresas

El nuevo modelo de creación de empresas en el siglo XXI se basa en el reconocimiento de una oportunidad, y en la capacidad y voluntad de capturarla hasta convertirla en un negocio rentable y perdurable, mediante un vehículo societario apropiado, que pueda ir integrando a todos los que van generando valor, es decir, el equipo emprendedor fundador, socios, inversores, alianzas, clientes, proveedores, empleados, etcétera.

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Miguez

Ejercitarse este modelo requiere de una gran disposición para tomar riesgos, tanto personales como financieros; para enfrentar lo desconocido; para desarrollar estrategias para avanzar sobre la base de recursos limitados y en un contexto adverso, ambiguo, cambiante, caótico, que se puede dar en cualquier parte del mundo; y para financiar las operaciones con la participación de inversores y colaboradores del emprendimiento a su entero riesgo.

Como ya expliqué en el punto anterior, este modelo de creación de empresas es diferente del tradicional, porque ya no es tan importante la cantidad de propiedad que el fundador conserva para sí como la consecución de la visión y la creación con éxito del negocio (concepto de "constructor de negocios"). Por ello, tiene en cuenta la generación y rápido aumento de valor económico, no sólo para los fundadores del emprendimiento, sino también para todos los participantes del mismo.

A continuación presento el modelo emprendedor profesional que le permitirá al emprendedor prepararse para enfrentar el proceso de creación de empresas de manera equilibrada, con un correcto tiempo de acciones a realizar, y que pueda comprender los componentes y fuerzas que entran en juego en este proceso.

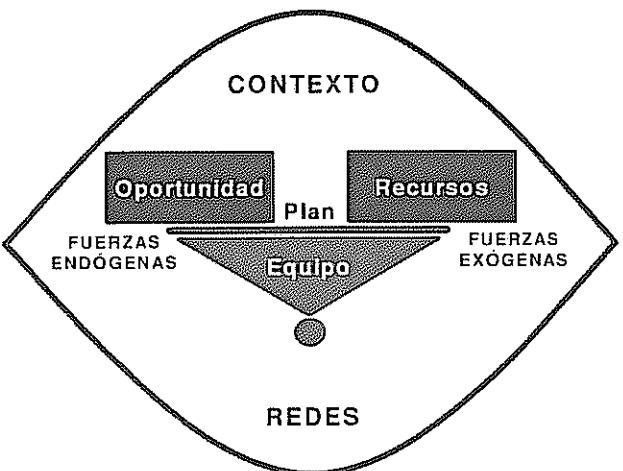
Las fuerzas y componentes del modelo

A continuación defino un modelo simple, con fuerzas y componentes que se tienen que reconocer y controlar durante el proceso emprendedor para crear un proyecto que genere valor sustentable y dinámico.

Estos componentes son:

- **La oportunidad**
- **El equipo emprendedor**
- **Los recursos**

Los tres componentes que orientan el proceso deben combinarse en forma precisa, en el lugar y momento adecuados, para que la relación riesgo-recompensa sea beneficiosa y el emprendimiento sea exitoso.



Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Para comprender el esquema imaginemos que el equipo emprendedor debe cruzar un precipicio a través de un cable. Para ello sostiene una barra, con el peso de la oportunidad en un extremo y el peso de los recursos en el otro. El equipo trata de mantener el equilibrio en el cable. Como es de suponer, **cualquier desbalance dará como resultado que el equipo emprendedor se caiga y, tras él, todo el emprendimiento.**

Por otro lado juegan dos fuerzas principales:

- las fuerzas endógenas
- las fuerzas exógenas

Estas fuerzas o factores son las que definí en el capítulo 1. Recordando, las **fuerzas endógenas** son fuerzas que se pueden desarrollar, controlar y ajustar, tienen que ver con la capacidad del emprendedor o equipo emprendedor para encarar el proceso emprendedor. Recordemos algunas: visión, creatividad, liderazgo, comunicación, desarrollo personal y profesional, capacidad de implementar, aprendizaje en equipo, competencias profesionales, entre otras.

Por tanto, el emprendedor o el equipo deben comprender y se deben valer de estas fuerzas para hacer frente a la **ambigüedad** y a la **incertidumbre que existe en todo proceso emprendedor**. Se deben estimular continuamente para poder encontrar buenas oportunidades, para modelizar e implementar buenos planes de negocios, y para hacer frente a todos los problemas que se suelen presentar en los emprendimientos.

Por ejemplo, el emprendedor debe ser un buen **comunicador** del proceso emprendedor a seguir para que el equipo de socios, inversores, clientes, proveedores, empleados, todos estén bien coordinados, a pesar de que el camino esté lleno de **lagunas** y de que en el proceso haya que hacer **ajustes** pertinentes. Para ello, el emprendedor se suele guiar por un **plan de negocio** y por diferentes herramientas de comunicación del negocio que presentaré capítulos más adelante. Y debe ejercer un fuerte **liderazgo** para poder conseguir recursos, ya sea dinero genuino (por ventas de productos a clientes), dinero de inversores (para financiar las operaciones), materia prima de proveedores al menor costo y de la máxima calidad posible, todo ello en un **contexto** en donde las **fuerzas exógenas**, que hemos definido en el capítulo 1 "Contexto y cultura", puedan jugar a favor o en contra. Recordemos algunos de los factores o fuerzas exógenas: **el ecosistema emprendedor, las políticas públicas y privadas, la macroeconomía y el mercado, las inversiones de riesgo, etcétera.**

Esta imagen nos permite entender que **el proceso requiere un constante balance entre los tres componentes** en juego y **las fuerzas que pueden jugar en contra o a favor**. Un emprendedor profesional debe preguntarse permanentemente si su equipo es adecuado o insuficiente, si los recursos son suficientes o muy abundantes, y si la oportunidad está bien o pobremente definida.

El desafío consiste en realizar los **cambios y ajustes necesarios** en el momento adecuado para balancear los elementos sin que éstos se desequilibren y occasionen el derrumbe de la estructura, en un entorno en constante movimiento, caótico, ambiguo y lleno de riesgos, como es el proceso emprendedor.

Para ello el emprendedor o el equipo emprendedor pueden valerse de las **Redes de Contacto** (networking) que van desarrollando con el tiempo, que son todos los aliados que van conspirando positivamente para que el emprendimiento se sostenga en el tiempo. En el capítulo 1 fui mencionando algunas de estas redes: **familiares y amigos, centros de emprendedores, centros de incubación, clubes de inversores ángeles, ONG de apoyo a emprendedores, etcétera.** Estas redes sirven de contención en el proceso emprendedor.

Aunque este esquema simplifica un evento extremadamente complejo como es el proceso emprendedor profesional, nos ayuda a pensar cómo debemos encarar la construcción de ese proceso y a reflexionar sobre las estrategias necesarias para alcanzar el balance.

Ahora daré una introducción y en los sucesivos capítulos me dedicaré a profundizar cada uno de estos componentes.

La oportunidad

Las oportunidades son muy difíciles de percibir, a tal punto que hasta a los inversores más sofisticados y brillantes se les escapan oportunidades que luego tienen un gran éxito.

Una oportunidad debe cumplir determinadas características: ser atractiva, perdurable, se refiere a un producto o servicio que crea valor para un comprador o usuario final. Emprendedores profesionales, inversores formales e informales buscan constantemente las oportunidades que cumplan con estas características.

En palabras técnicas, una oportunidad se presenta cuando existe la posibilidad de que un producto, servicio o valor particular sea requerido o adoptado por alguna contraparte que esté dispuesta a tomar dicho producto, servicio o valor a cambio de otro producto, servicio o valor, y que en el intercambio se genere satisfacción o valor para las partes. En el caso de un emprendimiento que persigue lucro, este valor generado puede ser medido por la cantidad de ganancia¹ económica que genera, gracias a la implementación de dicha oportunidad.

En otras palabras, existe una oportunidad cuando se encuentra que hay un cliente dispuesto a pagar por el bien, producto ó servicio que se le propone, y que ese cliente a su vez es representativo de un mercado grande, como un ejemplo podemos decir de un mercado de varios miles de millones de dólares. Si el emprendedor logra capturar una parte de dicho mercado, entonces tendrá el combustible (dinero) para poder sustentar todo el desarrollo futuro de la empresa: podrá pagar sueldos, honorarios a los directores, dividendos a los accionistas, pagar en término a los proveedores, pagar los impuestos a la comunidad, etcétera.

Los emprendedores profesionales deben poder distinguir entre una buena idea y una buena oportunidad. Por ello, una de las aptitudes que debe desarrollar todo emprendedor

¹ Ganancia se refiere en este caso a la diferencia positiva que resulta entre lo que se eroga para producir el bien, servicio o valor que se brinda a la contraparte, y lo que ingresa, ya sea en especies, dinero u otros.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

profesional es la de ***distinguir el potencial*** que tiene una idea o una oportunidad y ***saber cuánto tiempo y dinero se le debe dedicar a la persecución de dicha oportunidad.***

Reconocer oportunidades es esencial y forma parte del placentero y duro camino que debe transitar el emprendedor.

Este proceso, denominado ***validación de una oportunidad***, se explorará en detalle en el próximo capítulo, pero ahora puedo adelantar que cada país brinda un contexto particular, por ello es que una oportunidad en un país puede no serlo para otros. Por ejemplo, en Latinoamérica existen un sinnúmero de condiciones favorables para encontrar oportunidades que no son tales en Norteamérica, y viceversa.

En el capítulo que profundiza este tema brindaré un marco general para la detección de oportunidades que se basa en estar atento a cuáles son los cambios de índole social, económica, tecnológica por los que pasan las regiones o el mundo, cambios que yo llamo puntos de inflexión, que terminan acarreando ventanas de oportunidad.

Es importante analizar esto, pues cuanto más imperfecto es un mercado, mayores son las oportunidades que se tienen. Es decir, cuanta más ambigüedad, caos y dudas haya en el entorno, más oportunidades verdaderas se pueden encontrar.

Luego definiré cuáles son los principales ámbitos donde se pueden encontrar ideas u oportunidades, y finalmente presentaré una grilla que permite ir calificando las ideas u oportunidades en alto o bajo potencial, de acuerdo con una serie de variables de negocio que cubren temas de mercado e industria, del modelo de negocio y condiciones estratégicas y competitivas.

Por ejemplo: en esta grilla surge, en la parte del modelo de negocio, que se debe analizar cuán grandes, duraderos y estables son los márgenes de ganancia –tanto brutos como netos– que promete o garantiza el proyecto, pues de esta manera, en el caso de mostrar que el proyecto tiene márgenes brutos superiores al 40%, mejora la oportunidad. Pero esto lo trataremos más adelante en dicho capítulo.

En esta grilla también se involucra la calidad de los equipos, de los recursos y de las redes de contacto con que cuenta el emprendimiento. Por lo tanto, podemos reflexionar que estos componentes –la oportunidad, los recursos y el equipo emprendedor– se retroalimentan mutuamente y, al mejorar uno, mejoran y se potencian los otros dos, y mejora la oportunidad.

En función de esta grilla el emprendedor puede visualizar si la idea u oportunidad que él tiene entre manos tiene alto potencial de convertirse en un emprendimiento dinámico. En consecuencia, puede decidir si sigue adelante invirtiendo tiempo y dinero, tanto suyo como de quienes lo acompañan en el desafío de emprender, para los siguientes pasos del proceso emprendedor (los definiremos más adelante en este capítulo).

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

El equipo emprendedor

Casi todos los investigadores de entrepreneurship coinciden en que **el principal potencial de un emprendimiento en el siglo XXI, sobre todo en sus inicios, se mide gracias a la calidad del equipo emprendedor**. Muchas veces los inversores, sobre todo los primeros que suelen ser familiares, amigos y ángeles de negocios, apuestan más por las personas que por el proyecto propiamente dicho, dado que son ellas las que logran el éxito de los emprendimientos.

Hay un capítulo en este libro que profundiza sobre cómo crear equipos de trabajo que logren alta eficiencia productiva, pero sin perder la calidad de la interacción entre los miembros, para permitir que siempre exista motivación para trabajar, innovar y aprender en equipo.

Así como pudimos ver en los capítulos que tratan sobre el desarrollo del potencial del emprendedor, también los equipos pueden verse como una unidad que requiere disciplina para que la misma se desarrolle y crezca.

En el capítulo respectivo veremos que hay diferentes tipos de equipos que pueden aparecer en un emprendimiento, pero al principio el primer equipo que se crea es el equipo emprendedor fundador. En dicho capítulo daré algunas pautas que permiten que dichos equipos se puedan crear, sustentar y perdurar en el tiempo, pero voy adelantando que estas pautas se basan en que el equipo trabaje en función de reglas de juego claras desde el principio de la relación. Y estas reglas de juego se alimentan de la calidad del trabajo de validación de oportunidades y del plan de negocio previamente realizado por algún miembro del equipo o por el líder emprendedor. Acá vemos nuevamente cómo interactúan los componentes "Oportunidad" con "Equipo".

También analizaré cuáles son las competencias genéricas que permiten que en un equipo fluya la creatividad, la tolerancia a los riesgos, el liderazgo, la adaptabilidad, etc., fundamentales para sustentar emprendimientos en el siglo XXI. Pero también competencias más específicas o profesionales, como ser administrativas, financieras, operacionales o de producción, legales, contables, impositivas, comerciales y de marketing, de búsqueda de fondos, entre otras.

Entonces, se requiere que el equipo emprendedor fundador sea multidisciplinario, tanto desde el punto de vista profesional como interpersonal, ya que en el mismo deberían poder convivir y potenciarse personas con culturas (modelos mentales) y formas de ser (personalidades) diferentes.

El desafío más grande en el mundo actual de los emprendimientos profesionales es crear un buen equipo fundador y, luego, equipos de trabajo para las diferentes áreas funcionales del emprendimiento. En esto resulta fundamental el rol del líder emprendedor fundador, quien debe ser capaz de reunir al equipo adecuado, contenerlo, permitir que sus integrantes desarrollen sus capacidades, enseñarles y aprender con ellos, organizar, conciliar las partes, compartir la riqueza que se genere, e infundir la cultura emprendedora que requiere hoy en día todo emprendimiento profesional y dinámico.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Por tanto, la calidad del equipo que se desarrolle dependerá al principio de cuán equilibrado esté el líder emprendedor fundador que, como definí en el capítulo 2, es importante que tenga una visión intrínseca y que busque un continuo autodesarrollo; entre otras competencias genéricas, que ayude a crear una visión compartida y a nutrir de los valores, creencias y modelos mentales compartidos por todos en el emprendimiento; en síntesis, que ayude a crear la cultura que va a permitir que el emprendimiento esté rebosante de energía creativa, reflexiva y motora.

He introducido el tema, pero se profundizará y se brindarán pautas para su desarrollo en los capítulos que tratan exclusivamente el tema del equipo emprendedor requerido para los emprendimientos del siglo XXI.

Los recursos

Los recursos son necesarios desde antes que empiece a funcionar el emprendimiento. Los más básicos son: tiempo, conocimientos, dispositivos, espacio, dinero, entre otros. El tiempo lo necesitaríamos para pensar ideas, buscar oportunidades, planificar acciones, conocer personas, armar redes de contacto... Los conocimientos para crear en función de una nueva innovación, para implementar eficiente y profesionalmente las acciones que se requieren. Los dispositivos comprenden las máquinas, computadoras, o cualquier dispositivo que permite producir las operaciones que se requieren para generar valor. Necesitaríamos el espacio para estar, hacer reuniones de trabajo, para instalar los dispositivos, almacenar el bien o servicio producido. El dinero, para comprar todo lo anterior en caso de no contar con ello.

Un error común de los emprendedores es preocuparse por conseguir los recursos (especialmente el dinero) antes de encontrar la oportunidad. Recién después que se divisó la oportunidad se debe pensar en el recurso dinero. A su vez, los recursos se deben ir incorporando de manera armoniosa en función del requerimiento de la oportunidad. Como el gráfico muestra, si se poseen más recursos de los requeridos para capitalizar la oportunidad, se corre el riesgo de malgastarlos y desbalancear el proceso emprendedor hasta lograr el desequilibrio operacional, financiero, hasta emocional de las personas que se involucran, lo que hace que el emprendimiento se termine apagando.

Hay un patrón característico en el mundo de los emprendimientos: las oportunidades parecen estar limitadas a un pequeño número de individuos, quienes no cuentan justamente con grandes recursos financieros. Irónicamente, algunos emprendedores exitosos atribuyen su éxito al hecho de contar con escasos recursos de capital que fueron creados y administrados en forma correcta. Muchos emprendedores aprendieron que el éxito al inicio de un emprendimiento se encuentra en el arte de manejarse solos, con sus propios recursos. Las estadísticas demuestran que, en los Estados Unidos, de 110 emprendimientos analizados en 1991, el 77% fue lanzado con menos de 50 mil dólares; el 46% con menos de 10 mil y éstos en su mayoría (74%) correspondían a los ahorros de los emprendedores.

Los emprendedores profesionales tratan de hacer lo que se llama en la jerga entrepreneur el "bostrapping" previo a la búsqueda de recursos financieros (dinero). Bostrapping es la acción de visualizar todos los recursos que se tienen a disposición, ya sean propios, de

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

los socios u otros colaboradores que están en la propia red de contactos, y cómo el emprendedor los va utilizando en la medida en que son requeridos. No trata de poseer los recursos, como lo haría un empresario con mentalidad "dueño de negocio", sino que trata de controlar el correcto uso de ellos, trata de construir en base a ellos. Este bootstrapping permite que el emprendedor no tenga que salir a buscar inversores al principio, ya que se sabe que es muy difícil conseguir dinero de ellos en una etapa temprana. Pero, de conseguir efectivamente el dinero, se corre el riesgo de gastarlo ineficientemente, pues al principio de todo emprendimiento la oportunidad no está del todo bien definida y recién se empieza a definir correctamente cuando se comienza a interactuar y a transaccionar con verdaderos clientes que están dispuestos a pagar por el bien o servicio que el emprendedor les brinda.

Por otro lado, el bootstrapping le permite al emprendedor empezar a visualizar cuál es el verdadero equipo emprendedor fundador que será protagonista de la creación del emprendimiento, pues son ellos quienes aportan valor a través de incorporar recursos. Nuevamente vemos cómo interactúan los componentes: "oportunidad – recursos – equipo".

Aunque resulte sorprendente, muchos emprendedores exitosos han comentado que lo peor que puede pasarle a alguien que inicia un emprendimiento es tener demasiado dinero en las primeras etapas del mismo, ya que –como trataremos en profundidad en el capítulo que trata el tema de búsqueda de recursos y alianzas estratégicas– ese dinero por lo general es mal administrado. Una estrategia efectiva al comenzar un emprendimiento es minimizar y controlar los recursos, pero sí saber de dónde obtenerlos.

Por tanto, en el capítulo que trata en profundidad este tema de los recursos veremos los típicos que un emprendimiento profesional requiere, cuándo se requieren y cuál es la forma recomendada de acceder a ellos de manera ordenada y sistemática. Haré hincapié a *posteriori* en el recurso dinero, y mostraré una estrategia que resulta efectiva para presentar un negocio a inversores de riesgo y lograr que ellos inviertan. Esta misma estrategia también es útil para conseguir los otros tipos de recursos. Pero siempre recordando que es importante haber hecho antes bootstrapping e ir incorporando los recursos a medida que el emprendimiento lo requiera.

En este sentido, para poder hacer un efectivo bootstrapping y una efectiva búsqueda de fondos, el emprendedor deberá hacer un fuerte uso de sus competencias personales (final del capítulo 2), como por ejemplo, de la fuerza de la seducción, poder y emocionalidad, que se nutrirán principalmente de la convicción que el emprendedor tenga de que está detrás de una gran oportunidad de negocio. Y esta convicción se logra si previamente el emprendedor trabajó en buscar, validar y modelizar la oportunidad hasta vislumbrar que vale la pena incorporar socios, crear un equipo emprendedor y buscar recursos para ir capitalizando dicha oportunidad.

"Existen grandes inversores dispuestos a financiar proyectos con potencial, pero lo que hace falta son buenos proyectos en los cuales invertir. **El dinero debe seguir a la oportunidad y no al revés.**" - Jeffrey Timmons

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

El proceso emprendedor profesional en el tiempo

Si analizamos todos los casos que en este libro se presentan, pero también observamos otros casos de emprendimientos que llegaron al estadio de empresa que crece y duplica año tras año sus ingresos y cantidad de empleados, podremos observar que en su mayoría son emprendimientos encarados por emprendedores profesionales que generalmente siguen un patrón característico de acciones en el tiempo. Gracias al estudio e investigaciones de estos patrones es que hoy podemos reflejar este proceso en un gráfico lineal secuencial, al que denomino "Proceso emprendedor profesional". No sólo explica estos patrones, sino también toma en consideración lo que estos emprendedores recomiendan hacer, ya sea porque les fue bien haciendo estas acciones, o porque por no hacerlas han incurrido en problemas innecesarios, gastos, o directamente en el fracaso de la empresa.

Aunque el proceso emprendedor se apoya en la experiencia y el autoaprendizaje, y como mencioné anteriormente, es caótico, ambiguo, lleno de riesgos e implica un constante cambio, el estudio de este proceso permite, a todo aquel que quiera involucrarse con la carrera emprendedora profesional, iniciar sus emprendimientos con una mejor base de información sobre cuáles son las acciones más críticas según la evolución del emprendimiento.

Pero también es útil porque permitirá al emprendedor comprender el lenguaje de todos los actores que apoyan o se nutren de la actividad emprendedora profesional. Estoy hablando, por ejemplo, de los fondos de inversión de riesgo o de los clubes de inversores ángeles. En estos lugares suele haber inversores que apuestan a emprendimientos que estén en cierta fase de desarrollo, que hayan tenido una cierta historia previa, y que cuenten con un líder emprendedor o un equipo emprendedor –preferentemente con conocimientos sobre el proceso emprendedor profesional– que hable el mismo idioma.

En el proceso emprendedor profesional suelen aparecer etapas o fases bien identificadas, que los inversores de riesgo suelen identificar para poder tomar decisiones sobre dónde y cómo invertir. Estas etapas tienen su lenguaje particular y, por tanto, es importante que el emprendedor entienda ese lenguaje, pues podrá comunicarse efectivamente con esos inversores en el momento indicado y no hará perder el tiempo ni el dinero a ninguna de las partes. Un contacto –ya sea un socio, un inversor, un empleado, una alianza estratégica, entre otros–, que es invitado a ser parte del proyecto sin que el emprendimiento haya pasado por cierta madurez, termina desgastando la relación porque las partes no están en sintonía. Es lo que en la jerga emprendedora se denomina "quemar contactos".

Por lo general y para unificar criterios de los términos que se utilizan en el mundo emprendedor profesional, se habla de dos fases bien marcadas. La primera se denomina Fase Temprana (*early stage* en inglés) y la segunda se denomina Fase Escalamiento.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Fase Temprana

Esta fase abarca desde el momento en que un emprendedor se decide por emprender, ya sea motivado por un sueño, una visión, una idea o una oportunidad, hasta que inicia sus primeras ventas y sostiene una relación comercial estable con clientes recurrentes. Se puede decir que, en promedio, no debería durar más de 24 meses, pues es un lapso de gestación razonable durante el cual las personas involucradas en el emprendimiento pueden seguir tolerando la incertidumbre y el riesgo.

Dentro de esta fase se suelen descubrir hitos característicos que van perfilando el potencial de crecimiento del emprendimiento.

El primer hito o hito de inicio es el momento en que existe una persona o un grupo de personas dispuestas a emprender, que tienen una visión intrínseca que les brinda una gran motivación para generar ideas u oportunidades para ir en búsqueda de esa visión.

El segundo gran hito se da cuando este grupo de personas descubren una oportunidad de alto potencial, también llamada "Idea Fuerza", a la cual ahora deben cuidar con mucho recelo pues a esta altura entienden que si hacen las acciones correctas pueden crear una empresa para capitalizar dicha oportunidad y generar un importante valor económico o social (según el caso o tipo de emprendimiento).

Lo que sucede entre el primero y segundo hito es lo que en la jerga emprendedora profesional llamamos "**Proceso de Validación**" de oportunidades. Consiste en acciones que tienden a facilitar la lectura de cuáles ideas u oportunidades son de alto potencial. El emprendedor aprende a leer el mercado y la industria, a interpretar el potencial económico detrás de una oportunidad, a entender a todos los actores que están vinculados al sector donde quiere emprender para comprender barreras de entrada y de salida. Pero también aprende a entender a los actores que apoyan la actividad emprendedora, pues allí podrá descubrir más ideas y oportunidades, y también la capacidad para el acceso a recursos. Como mencioné anteriormente, dedico todo un capítulo a trabajar sobre este proceso de validación.

De esta manera va aprendiendo el emprendedor profesional a arribar al segundo hito: el logro de una idea fuerza o oportunidad validada, que es algo coherente, real, concreto y de alto potencial de generación de valor económico, pero tal como expliqué cuando hablé sobre el modelo emprendedor, a partir de acá se requiere de un equipo y de recursos para ir balanceando el proceso.

El tercer gran hito es cuando se crea la empresa formalmente, porque se ha conseguido crear un vehículo societario y legal adecuado² para poder hacer acuerdos entre socios, operar en el mercado, empezar a vender productos, comprar materia prima e insumos, contratar empleados, realizar convenios, hacer alianzas estratégicas y, sobre todo, poder recibir financiamiento de riesgo; todo dentro del marco regulatorio que impone el país. Para poder llegar exitosamente a este hito se recomienda que el emprendedor tenga un

² Puede ser una S.R.L (Sociedad de Responsabilidad Limitada) o una S.A. (Sociedad Anónima), o puede ser cualquier otro tipo de vehículo legal sugerido por el abogado o estudio de abogados relacionado con el emprendedor.

abogado o un estudio de abogados de confianza para que pueda delegar en ellos el armado e inscripción del estatuto de la empresa en el ente regulatorio correspondiente.

Lo que sucede entre el segundo hito y el tercero es lo que llamo “**Proceso de Modelización**” del negocio. El proceso de modelización, al que también se dedica todo un capítulo para poder comprender en detalle, permite empezar a construir la interacción entre los componentes del modelo emprendedor, o sea, la oportunidad, el equipo y los recursos. Tal capítulo muestra una serie de acciones recomendadas para ir avanzando en el proceso emprendedor hasta llegar al tercer hito. En este proceso se va creando el equipo de socios –de colaboradores, de asesores profesionales (abogados, contadores, estratégicos)–, se realiza la acción de bootstrapping que definimos anteriormente, se puede conseguir algún inversor informal –familiares y amigos (para financiar los testeos iniciales)–, se va creando el producto o servicio definitivo que se va a comercializar y se realizan pruebas piloto técnicas para evaluar si el producto funciona y responde a las primeras expectativas del cliente potencial, entre otras acciones que se mostrarán en capítulo pertinente.

El cuarto gran hito es cuando el emprendimiento empieza a vender el producto o servicio a los clientes objetivos y se obtienen los primeros ingresos genuinos por facturación. Estos clientes, si bien son pocos al principio, son fundamentales para el emprendimiento pues son los clientes objetivos que representan un mercado mucho mayor. Si el emprendimiento consigue el financiamiento adecuado, puede acceder a la Segunda Fase, llamada Fase Escalamiento. Para poder llegar exitosamente a este cuarto hito y poder avanzar a la segunda fase, se recomienda que el emprendedor tenga un muy buen estudio contable e impositivo, que le vaya armando todos los procesos contables para que estén en regla con lo que impone el ente regulatorio nacional. Acá hablamos de que el emprendimiento pague los impuestos que debe pagar y todas las obligaciones empresariales habituales para estar en orden con el fisco.

Lo que sucede entre el tercer hito y el cuarto hito es lo que denomino “**Proceso de Arranque**”, comúnmente llamando start-up. El emprendedor se prepara para poder salir del esquema de modelización y empezar a vender por primera vez a clientes formales y conseguir facturaciones recurrentes. En este proceso el emprendimiento suele necesitar dinero para producir, aunque sea a baja escala, el servicio o producto que se venderá a los clientes, y operar el negocio, comprar materia prima, insumos, pagar sueldos y cargas sociales, etc. Para ello, en esta etapa los emprendedores suelen buscar inversores ángeles o clubes de inversores ángeles para pedir financiamiento de riesgo. Todos estos temas tienen que ver con el proceso de búsqueda de fondos y estructuración de alianzas estratégicas; para tales problemáticas hay también un capítulo entero en este libro que se dedica a enseñarlas.

A esta altura los tres componentes del modelo emprendedor están en plena actividad, y se empiezan a interrelacionar y potenciar mutuamente para entrar en un proceso de crecimiento organizacional superior. Y como un malabarista, el emprendedor profesional se ayuda de su equipo emprendedor para que haya un equilibrio financiero, operacional y emocional. El equilibrio financiero pasa principalmente a esta altura por no comprometerse con erogaciones de dinero (en especial costos fijos: pago de honorarios, sueldos, alquileres, entre otros) que no se puedan pagar o por asegurar el ingreso de

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

dinero que sustente los mismos. El equilibrio operacional pasa por realizar planes de acción que aprovechen al máximo los recursos cuando son requeridos, para poder llegar al cliente de manera efectiva y, también, para ir desarrollando el emprendimiento para su crecimiento y expansión. El equilibrio emocional pasa por estar siempre en armonía con el equipo emprendedor y los otros equipos de trabajo que se desempeñan en el emprendimiento, pero también con los clientes, proveedores, colaboradores e inversores. Pasa por estar siempre motivando, respetando las opiniones y diferencias, escuchando, dialogando, aprovechando el potencial de desarrollo de cada miembro del equipo.

Fase Escalamiento

Esta fase abarca desde el momento en que el emprendedor inicia el proceso de búsqueda de inversión de riesgo o financiamiento para poder escalar el negocio para aprovechar al máximo la oportunidad de mercado y así multiplicar los márgenes de ganancia que se previeron en el modelo de negocio, hasta lograr los objetivos de mercado y alcanzar la madurez comercial, financiera y operacional.

Aparece un **quinto gran hito** que es cuando se realizan las rondas de financiamiento formal del emprendimiento con éxito. Se incorporan nuevos socios capitalistas (inversores de riesgo) que inyectan capital (dinero) a cambio de tener una participación de la empresa para poder expandir el negocio.

Lo que sucede entre el **cuarto hito** y el **quinto hito** es lo que denomino "**Proceso de Transformación**". Al inicio de este proceso el emprendimiento ya ha logrado las primeras facturaciones, pero los emprendedores profesionales saben que sólo están vendiendo a una mínima porción del mercado potencial y que, para lograr una posición de liderazgo en el mercado o mostrarse como un referente y frenar el surgimiento de muchos potenciales competidores, necesitan inyectar dinero cuanto antes para poder producir el bien o servicio a mucha mayor escala productiva. Para ello tienen que armar un plan de negocio e ir a buscar inversores de riesgo formal, que invierten sumas de dinero superiores al medio millón de dólares y hasta los 10 millones de dólares en emprendimientos que demostraron que pueden penetrar o crear un mercado de varios miles de millones de dólares. Estos inversores asumen el riesgo pero saben que, de ser exitoso el emprendimiento, estarán recuperando su inversión multiplicada por tres, cuatro, 10 veces o más. Una de las acciones que le exige el inversor de riesgo al emprendedor es que le prepare un documento que se suele llamar *Offering Memorandum*, donde se adjunta el plan de negocio y un plan de retorno del dinero del inversor en el que se indica cuánto dinero se requiere, cuándo, en qué se va a erogar y cuánta participación sobre el negocio tendrá el inversor.

Llamo así a este proceso, porque en esta etapa es cuando empieza a surgir una gran demanda de transformaciones. En esta etapa tiene que transformarse la mentalidad y forma de organización del equipo emprendedor, ya que el requerimiento de gerenciamiento empieza a ser diferente. Para poder ser exitoso ante un inversor de riesgo, se requiere mostrar un emprendimiento que está en orden, no sólo desde el punto de vista legal, contable, impositivo y societario, sino también desde el punto de vista del foco de negocio. El foco de negocio que requiere el inversor de riesgo es que todos en la empresa estén trabajando para llegar a la máxima cantidad de clientes. Y en este sentido,

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

si el equipo emprendedor no logra virar de foco, es posible que se inicien las primeras transformaciones de equipo de socios, de equipo emprendedor y de equipo de management. Con esto me refiero a que se suelen separar los socios, despedir miembros del equipo de management (que pueden ser los mismos emprendedores), entre otras acciones requeridas que pueden ser muy frustrantes para los emprendedores fundadores. Con esto quiero dejar en claro que saber iniciar un emprendimiento no es lo mismo que saber administrarlo y, no siempre, el emprendedor puede tener todas las competencias. Por ello es importante ir haciendo ajustes al equipo de socios y al de management desde el inicio del emprendimiento en función de los requerimientos. Para lograr ser exitoso en este proceso, recomiendo que el emprendedor inculque desde los inicios la cultura del aprendizaje en equipo, que permitirá que desde el principio el equipo se vaya transformando lentamente en función de los nuevos desafíos que vayan apareciendo. Al respecto, para profundizar y para el entrenamiento en la acción de crear equipos de trabajo aprehendientes, es que le dedico un capítulo entero.

Un **sexto hito** que se presenta en la fase escalamiento es cuando el emprendimiento logra posicionarse en un mercado, teniendo un modelo de negocio bien definido y estable.

Lo que sucede entre el **quinto hito** y el **sexto hito** es lo que denomino "**Proceso de Expansión**". Después de haber pasado por un proceso de transformación el emprendimiento ya cuenta con un nuevo management, personal administrativo, de venta, de operaciones, con activos que son los que producen el valor de la empresa y un mecanismo de comercialización bien definido, que se pudo lograr gracias al aporte de inversión de riesgo.

El desafío es lograr una nueva forma de administrar la empresa para poder llegar al máximo de clientes y mercados. Por tanto se necesita de un nuevo plan estratégico y modelo de negocio.

Finalmente nos encontramos con un **séptimo y último gran hito** del proceso emprendedor profesional: cuando la empresa empieza a dar retornos económicos a los socios fundadores, al resto de los socios que se fueron incorporando, incluyendo a los primeros inversores ángeles y a los fondos de riesgo formal. Muchos emprendimientos logran financiarse a esta altura del emprendimiento a través de vender las acciones de su empresa en el mercado de valores público y hacen lo que se llama Oferta Pública de Acciones (*Initial Public Offering – IPO*, en inglés).

Para poder llegar a este hito el emprendimiento pasa por un "**Proceso de Madurez**" donde comienza a tener mecanismos formales de entrada y salida de socios; mecanismos de comunicación formal sobre la evolución del negocio a los accionistas; balances y presupuestos económicos detallados y perfectamente auditables. Debido a la escala que logra, puede cerrar alianzas comerciales más importantes y conquistar nuevos mercados. En este punto es donde también logra llamar la atención de otros actores empresariales mayores, que inician un proceso de adquisición de la empresa, o también se da la posibilidad de fusión para poder hacer sinergias y lograr penetrar mercados de manera más eficiente (en costos, en precios) para así no perder competitividad.

En el cuadro siguiente detallamos sintéticamente las fases y etapas sucesivas por las que atraviesa un proceso emprendedor profesional, así como las principales actividades que

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Miguez

se suelen realizar en cada etapa.



El poder y control del proceso emprendedor

Un emprendedor, desde que concibe su sueño de emprender y mientras define su visión, plasma la idea y valida la oportunidad, está prácticamente solo o en compañía de uno o dos socios. Hasta que la idea se convierte en una idea-fuerza, invierte mucho tiempo y, a veces, dinero.

En esta instancia el **poder del emprendedor** es total, pues hay poco realizado en materia de generación de valor tangible y está todo por hacer en este sentido. Es decir, el emprendimiento está en proceso de validación y modelización, y el rumbo a seguir depende de adónde el emprendedor o el equipo emprendedor quieren ir.

Cuanto más potencial de generación de riqueza tenga la idea-fuerza y mejor validada esté la oportunidad, mayor poder tendrá el emprendedor para convocar a nuevas personas para que colaboren con el desarrollo del emprendimiento, y para realizar acuerdos adecuados entre las nuevas partes.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Este poder no es más que una posibilidad de acción futura que queda en manos del emprendedor. En realidad, lo aconsejable es que el emprendedor no tenga que llegar a la instancia de tener que usar este poder, sino que trate siempre de recurrir a su equipo para la toma de decisiones y que comparta con él el desafío empresarial.

Si recordamos la definición de "Poder" que mencioné en el capítulo 2, éste es medido en función de la capacidad de tomar decisiones para que se generen las acciones que se dictaminan, en el menor tiempo posible y con la mayor eficiencia posible.

Por ejemplo, si un emprendedor en sus comienzos trata de hacer un acuerdo con un potencial socio para que éste desarrolle la prueba piloto técnica y éste acepta pero ambos no establecen las condiciones económicas o contractuales de entrada, se corre el riesgo de que, una vez desarrollada la prueba piloto, el que la desarrolló exija una participación en el negocio no adecuada para el emprendedor y, entonces, se inicien negociaciones que tiendan a debilitar la acción del emprendedor y, por ende, bajen su poder.

De lo contrario, si ambos hubiesen establecido las condiciones de entrada, hubieran sabido a qué atenerse, el riesgo que se hubiera corrido, el beneficio que se hubiera obtenido en el caso de ser exitosa la implementación del acuerdo y, finalmente, el emprendedor podría tener el control del rumbo del emprendimiento porque tendría acotado lo que cada uno estaría aportando y lo que a cada uno le correspondería por la generación de riqueza.

Y así puede ir sucediendo a lo largo del proceso emprendedor con todas las acciones que se deben realizar y para las que el emprendedor debe buscar aliados a fin de lograr que se realicen las mismas.

Cualquiera que desee involucrarse en el emprendimiento, ya sea como equipo o como prestatario de recursos, debe acordar las condiciones de ingreso al proyecto con el líder-emprendedor.

El emprendedor profesional debe aprender a hacer los acuerdos adecuados en el momento adecuado, de manera tal que la máquina de generación de valor no se detenga y, más aún, no sea el emprendedor mismo un obstáculo para ese crecimiento.

Los acuerdos, ya sean formales o informales, deben estar correctamente diseñados antes de que se inicie la relación, para que se establezcan reglas claras de entrada. Por ello, aquí es donde se recomienda fuertemente que el emprendedor siempre tenga un abogado de confianza en quien apoyarse para la confección de todos los contratos que se van requiriendo para la construcción del emprendimiento. Hay que recordar que la fortaleza del emprendimiento dinámico reside en la calidad de los acuerdos (formales e informales) que se van generando a lo largo del emprendimiento.

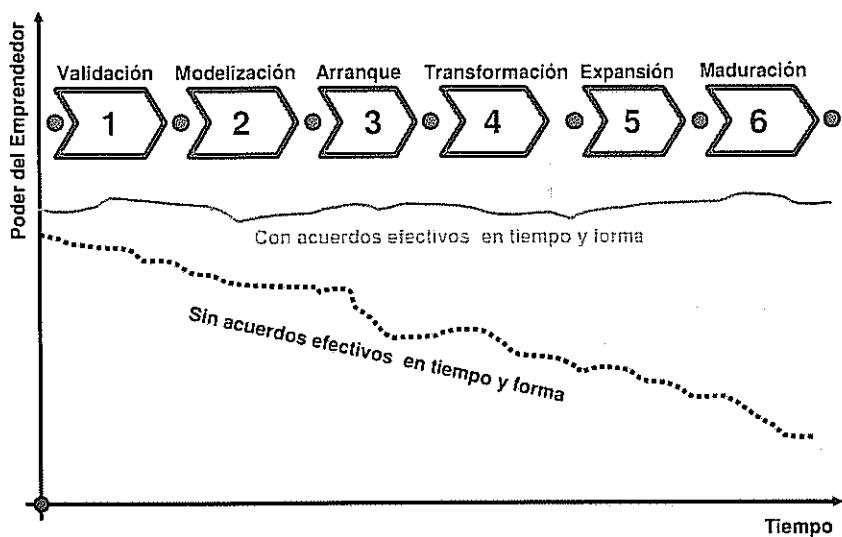
Si no se diseña un buen vehículo societario y legal y no se establecen acuerdos claros para todos los integrantes del equipos, es muy difícil que el emprendimiento se dinamice correctamente y entusiasme a otras personas o inversores para sumarse a la empresa en procesos posteriores, pues verán que es muy riesgoso involucrarse en un emprendimiento donde las decisiones están trabadas.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Esto permitirá que se respete y aumente día a día el *afecto societatis* (confianza del grupo), que exista motivación de las partes para avanzar en el proyecto y que, cuando se genere valor (riqueza), el mismo sea repartido de manera justa entre quienes ayudaron a crear ese valor.

De la calidad de los acuerdos que se vayan realizando con las personas que se incorporen al proyecto también depende que el emprendedor conserve o no el poder y el control sobre el desarrollo del emprendimiento, es decir, de su capacidad de acción y de transformación a lo largo del proceso.

Si pudiéramos hacer un gráfico en función del tiempo, podríamos representar el poder de la siguiente manera:



Se necesita de un líder emprendedor que tenga el control para negociar adecuadamente las sucesivas integraciones de valor, ya sea con personas que al principio trabajen para el emprendimiento a riesgo, o inversores que pongan dinero a riesgo, o personas que brinden recursos a riesgo (maquinarias, instalaciones, tiempo profesional, entre otros) que se vayan agregando al proyecto.

Como ejemplo: supongamos que un emprendedor, Juan, tuvo la idea de inventar un nuevo motor que funciona a hidrógeno y que ha completado el proceso de validación que se detalló anteriormente encontrando que hay una gran oportunidad de mercado. Para seguir adelante necesita de al menos cuatro personas para formar su equipo de emprendedor y luego el equipo de gerenciamiento. Requiere:

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

- Un primer integrante, José, que termine el **desarrollo del producto**, luego lo materialice en una **primera prueba piloto técnica**³ y se encargue de las operaciones productivas de la empresa.
- Un segundo integrante, Mario, que lo ayude en las cuestiones relativas al **plan comercial** y posteriormente a la ejecución de la **prueba piloto comercial**⁴, y que se encargue de todas las operaciones comerciales.
- Un tercer integrante, Lucila, que le ayude a desarrollar el **plan de negocio** y que luego se dedique a las **cuestiones financieras y administrativas** del emprendimiento.
- Y un cuarto integrante, Francisco, el ángel de negocio, para que aporte **capital** para poder pagar los primeros seis meses de pruebas piloto técnicas y los dos años de pruebas piloto comerciales. Ayuda, también, a brindar contactos empresariales y comerciales para la evolución del emprendimiento, tanto en el mercado como en la obtención de nuevas rondas de financiamiento.

A continuación, describimos dos escenarios posibles respecto de los acuerdos realizados:

Escenario A: El emprendedor hace acuerdos adecuados con cada uno de ellos, en tiempo y forma, y va participando a cada uno de la siguiente manera:

Con José acuerda, y él acepta, que serán socios por igual, ya que el desarrollo técnico pasa a ser algo fundamental en el desarrollo del emprendimiento. Pero le recuerda que de entrar nuevos socios, ambos se irán licuando; es decir, irán disminuyendo de manera proporcional su participación en el negocio en función de la participación de la empresa que tendrán los nuevos socios.

Con Mario y Lucila acuerda, y ellos aceptan, que a medida que se vayan generando facturaciones, les irá pagando un honorario según los valores de mercado. Pero debido a que no se van a generar ingresos por el primer año, decide brindarles a ambos un plan de obtención futuro de acciones de la empresa y que al segundo año de permanencia, y de cumplir su función ambos, tendrán el 10% de la empresa. Este porcentaje es lo que en la jerga emprendedora se llama "Stock Option Plan".

Para poder acordar con el último, el inversor ángel, Francisco, realiza antes el plan de negocio y la descripción de los requerimientos de fondos por los próximos dos años.

³ Una prueba piloto técnica consiste en todas las pruebas que se necesita realizar para demostrar que el producto o servicio que se ha desarrollado funciona tal como se lo concibió. Muchas veces requiere que se hagan pruebas ante un ente regulatorio estatal, como lo es el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) o ante cualquier cámara empresarial que represente el sector o industria donde se va a emprender. También requiere esta prueba piloto técnica que se pruebe el producto o servicio ante un potencial cliente para que éste valide que hay una satisfacción en los requerimientos del cliente.

⁴ Una prueba piloto comercial consiste en elegir un grupo de clientes que van a ser los primeros clientes en comprar, probar y validar si el producto o servicio que se entrega cumple con las expectativas de precios, calidad, funcionamiento. De una prueba piloto comercial se pueden ir modificando varias variables comerciales, como ser precio, forma de entrega, comunicación con el cliente, sistemas de gestión comercial, y hacer iteración con la parte técnica por si el producto o servicio requiere ser modificado.

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Miguez

Resulta que se requieren 60.000 dólares y, por tanto, negocia con el inversor que acepta tener el 20% de la empresa libre de licuación por los próximos cinco años.

De esta manera la composición accionaria inicial de la empresa quedaría conformada de la siguiente manera:

Juan	José	Mario	Lucila	Francisco
40%	40%	0%	0%	20%

Al segundo año de operación, el emprendimiento logra desarrollar con éxito la prueba piloto técnica y también la prueba piloto comercial, demostrando que los clientes están dispuestos a pagar y tomar al emprendimiento "El nuevo motor S.A." como proveedor. Todo funciona según los planes, por tanto Mario y Lucila tienen el derecho cada uno de poseer a partir del segundo año el 10% de la empresa. La composición accionaria de la empresa al segundo año quedaría conformada de la siguiente manera:

Juan	José	Mario	Lucila	Francisco
30%	30%	10%	10%	20%

Escenario B: El emprendedor Juan no hace acuerdos claros con cada uno de ellos, en tiempo y forma, y acuerda de la siguiente manera:

Con José acuerda, y él acepta, que serán socios por igual, ya que el desarrollo técnico pasa a ser algo fundamental en el desarrollo del emprendimiento. Pero NO le recuerda que de entrar nuevos socios, ambos se irán licuando; es decir, irán disminuyendo de manera proporcional su participación en el negocio en función de la participación de la empresa que tendrán los nuevos socios.

Con el Mario y Lucila acuerda, y ellos aceptan, que a medida que se vayan generando facturaciones les irá pagando un honorario según los valores de mercado. Pero debido a que no se van a generar ingresos por el primer año, decide brindarles a ambos un plan de obtención futuro de acciones de la empresa (Stock Option Plan) del 10% de la empresa, simplemente por permanecer.

Para poder acordar con el último, el inversor ángel, Francisco, antes realiza el plan de negocio y la descripción de los requerimientos de fondos por los próximos dos años. Resulta que se requieren 60.000 dólares y, por tanto, negocia con el inversor que acepta tener el 20%. De esta manera, la composición accionaria inicial de la empresa quedaría conformada de la siguiente manera:

Juan	José	Mario	Lucila	Francisco
40%	40%	0%	0%	20%

Al segundo año de operación, supongamos, el emprendimiento logra también desarrollar con éxito la prueba piloto técnica y la prueba piloto comercial, demostrando que los clientes están dispuestos a pagar y tomar al emprendimiento "El nuevo motor

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

S.A." como proveedor. Todo funciona según los planes, por tanto Mario y Lucila tienen cada uno el derecho de poseer a partir del segundo año el 10% de la empresa. La composición accionaria de la empresa al segundo año para Juan quedaría conformada de la siguiente manera:

Juan	José	Mario	Lucila	Francisco
30%	30%	10%	10%	20 %

Pero en este caso empiezan los problemas, porque en el Escenario B Juan no acordó con José que él se licuaría de la misma manera, por tanto José quiere seguir teniendo el 40% original. Pero, de ser así, Juan debería pasar a tener el 20%.

Este ejemplo es un simple caso que puede volverse más complejo, según la evolución del emprendimiento. Pero con este simple caso podemos ver cómo Juan pierde participación y, eventualmente, puede empezar a haber conflictos en el grupo y pérdida de *afecto societatis* (que es la pérdida de confianza entre cada uno y las ganas de trabajar como socios). Todo ello lleva a que Juan pierda PODER y que vaya perdiendo la posibilidad de que se valorice todo esfuerzo previo que vino haciendo en el emprendimiento.

El tiempo y esfuerzo valorizado del emprendedor

Hay criterios a considerar para que todo emprendedor que logra crear un emprendimiento dinámico pueda tener un correcto retorno personal de la inversión: de tiempo, esfuerzo y dinero, que fue depositando desde los inicios del emprendimiento, desde antes que éste se formalizara, que es cuando todo estaba en un concepto, una idea, una visión o un sueño.

Una persona que desea emprender un negocio o un proyecto va trabajando y aportando grandes o pequeñas dosis de valor mucho antes de que el emprendimiento esté en marcha y generando ingresos de dinero. El emprendedor le suele dedicar muchas horas por día, a veces los siete días de la semana, sin descanso, porque está haciendo algo que está de acuerdo con sus deseos, aspiraciones, sueños, ambiciones o visiones.

Ahora, ¿cuánto vale este tiempo del emprendedor si se pudiese pagar? La realidad es que es muy relativo, pero podríamos hacer un cálculo simple, analizando en qué puesto del mercado podría trabajar dicho emprendedor si alguna empresa lo contratara y, tras analizar los sueldos que se pagan en dicho puesto, podríamos calcular lo que podría estar ganando el emprendedor si depositase ese tiempo y esfuerzo en dicho puesto.

A veces pasan dos, tres o cuatro años antes de que el emprendedor pueda ver un ingreso económico debido al emprendimiento, ya sea por honorarios, sueldo, distribución de dividendos o por venta de su participación accionaria en el emprendimiento.

Y esta posibilidad se cataliza o se retrasa en función de cómo fue consolidando el proyecto. Obviamente todo depende de que el emprendimiento empiece a generar ingresos genuinos. Pero, suponiendo que el emprendedor logra crear un emprendimiento

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

dinámico, la posibilidad de que él pueda valorizar todo el tiempo y esfuerzo previos invertidos depende de cómo vaya cuidando el poder y correcto control de la participación accionaria según la fue pensando y planificando.

Por el contrario, sucesivas situaciones erróneas, como la descripta en el escenario B del ejemplo anterior, hacen que el emprendedor no logre valorizar todo el tiempo y esfuerzo que fue depositando en el emprendimiento desde sus inicios, desde que todo era una idea.

CAPÍTULO 4

El equipo emprendedor y el gerenciamiento requerido

- Introducción
- El gerenciamiento requerido en el siglo XXI
- Creación del equipo fundador para encarar organizaciones que aprenden
- Habilidades específicas que se requieren a la hora de crear un equipo de management
- Comentarios finales

Objetivos del capítulo:

- Que identifique la cultura gerencial y habilidades de gerenciamiento, denominadas comúnmente management, requeridas para sostener actualmente emprendimientos dinámicos.
- Que comprenda que dichas habilidades de *management* son indispensables en todo emprendedor profesional y que, con esfuerzo, tenacidad y concentración, las puede adquirir o desarrollar a lo largo del tiempo mediante entrenamiento y experiencia.
- Que comprenda la importancia de crear equipos de trabajo eficientes para el éxito de todo emprendimiento y el rol del emprendedor como generador del clima de confianza y aprendizaje necesario para la generación de valor.
- Que reconozca la importancia de identificar, respetar y aprovechar de la mejor forma las diferentes personalidades de los integrantes del equipo emprendedor, para que fluya la confianza, la cooperación y el aprendizaje en conjunto.
- Que reconozca cómo se construyen equipos de trabajo para una organización inteligente.
- Que se interiorice de las capacidades gerenciales para crear un equipo de management multidisciplinario y aprenda a seleccionar a las mejores personas para ir cubriendo dichas funciones.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Introducción

En la creación de un emprendimiento, y sobre todo en toda creación de valor en el siglo XXI, se requiere de personas que sepan cómo crear y sostener equipos de trabajo que aprendan cómo implementar en conjunto ideas y planes de acción en contextos cambiantes, caóticos, competitivos y de alta incertidumbre.

Por lo general, y debido a una cultura de trabajo que deviene del siglo XX, las personas no tienen bien arraigados los conceptos que hacen que funcionen exitosamente en un equipo de trabajo, y sobre todo, que este equipo crezca, se desarrolle, y perdure en el tiempo, con cada vez mejores relaciones entre los miembros, mayor nivel de confianza y, por sobre todo, mayor nivel de producción o implementación.

Desde el punto de vista organizacional, el desafío más importante en un emprendimiento es lograr ser efectivo, no sólo en la producción o implementación de acciones, sino en la capacidad de ir cuidando la calidad de la relación entre los miembros del equipo, pues de lo contrario se corre el riesgo de que se pierda o se erosione la capacidad del equipo de generar confianza –fundamental para crear cambios, innovar, producir e implementar en conjunto–.

Por tanto, es intención de este capítulo tratar el tema de ir creando equipos de trabajo eficientes que aprendan cómo desenvolverse en los tiempos cambiantes del siglo XXI. Pero, a la vez, que el lector tenga conciencia de los fundamentos históricos y actuales de por qué la clave de la generación de valor está en la calidad de los equipos que se arman en los emprendimientos. En este proceso de aprendizaje voy a brindarle al lector cuáles son los principios para poder crear su propia organización y que esta funcione inteligentemente, o sea, que cada persona que trabaje dentro de dicha organización tenga una visión personal y compartida, que coordine perfectamente con cada integrante de la organización para cumplir su rol y función en la organización, y que todo esté aceptado y funcione inteligentemente, que significa que las acciones se ejecuten cuando hay que ejecutarlas, y que todos se adapten al contexto coordinadamente para que la organización también se adapte y crezca.

Finalmente, dedicaré la última parte del capítulo a explicar cuáles son las funciones profesionales o competencias específicas que se necesita incorporar en la organización y cómo puede el emprendedor ir cubriendo las mismas, ya sea con sus propias competencias, las de sus socios, o las de recursos profesionales externos, a quienes me referiré y explicaré cómo y dónde conseguirlos.

Iniciando el capítulo presento primero qué es un equipo de personas y qué tipos de equipos se van sucediendo en un emprendimiento.

El trabajo en equipo en un emprendimiento

En un emprendimiento van sucediendo una serie de eventos, donde se van creando diferentes tipos de equipos de personas. El proceso emprendedor, como vimos en el capítulo 3, puede surgir de la idea o de la oportunidad que visualiza una persona; esta a su vez se puede asociar con otras personas, que en conjunto deciden emprender y crear

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

una empresa para capitalizar la oportunidad. A esto lo podemos llamar Equipo Emprendedor Fundador o Equipo Fundador solo.

Este Equipo Fundador puede, una vez creada la empresa y cumpliendo objetivos, incorporar a otros socios, para que agreguen más valor al emprendimiento (ya sea tiempo, conocimientos, capital, recursos en general). A este equipo lo podemos denominar Equipo de socios.

Este equipo de socios, a su vez, puede definir quiénes son las personas que van a estar ejerciendo la dirección y tomando decisiones en el día a día; puede integrar parcial o totalmente a los miembros de este equipo de socios anterior o eventualmente convocar a nuevas personas para ciertas funciones operativas (que al final de este capítulo se presentan. Ver parte 3). A este equipo que se forma se lo puede llamar Equipo de management o Equipo gerencial.

Este equipo de management necesita planificar e implementar acciones, para ello va creando nuevos equipos que estarán finalmente operando y realizando las acciones específicas que se requieren en la organización.

A todos los equipos los podemos denominar en general equipos de trabajo.

En la formalidad estos equipos tienen denominaciones comunes o tradicionales:

- El Equipo Fundador o el Equipo de socios se suele denominar "Asamblea de socios o de accionistas".
- El Equipo de Management se suele denominar "El Directorio" o "Directores" en el caso de que sea una sociedad anónima, o "La Gerencia" o "Gerentes" en el caso de que sea una empresa de responsabilidad limitada.
- Un equipo de trabajo en general también se asocia dentro de una organización con una unidad de implementación de acciones; por ejemplo: Departamento de Finanzas, de Producción, de Marketing, de Recursos Humanos, Comercial, y así sucesivamente. A veces puede o no estar liderado por algún miembro del equipo de management.

La creación y el trabajo en equipo aparece en toda la vida del emprendimiento y, por lo tanto, es una materia que el emprendedor tiene que gobernar; pero no sólo por ello, sino también porque en el siglo XXI la clave de productividad de las empresas pasa a través de cómo funcionen los equipos de personas en general, pues dentro de ellos es donde se genera innovación, capacidad de cambio e implementaciones efectivas (más adelante en este capítulo explicaré los fundamentos históricos que llevan a comprender esto).

El emprendedor tiene que aprender en detalle cómo convertirse en un excelente creador de equipos de trabajo; a la vez, también él tiene que ser un excelente miembro de equipo, para dar el ejemplo entre el resto de los miembros de una organización. Pero, no sólo debe saber crearlos, sino también que crezcan y no se destruyan, que aprendan a adaptarse a las exigencias de la vida empresarial; en definitiva, que sean equipos que aprendan.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Por tanto, nos adentraremos en el mundo de la creación y sustento de equipos aprehendientes o inteligentes. Para ello también hay que entender el contexto y los fundamentos de la cultura organizacional que se necesita para que estos equipos de trabajo sobrevivan y aprendan a desarrollarse.

El Gerenciamiento requerido en el siglo XXI

Toda persona que deseé convertirse en emprendedor profesional debe tomar conciencia de estos cambios, pues sólo así comprenderá los cambios de mentalidad y las nuevas competencias personales y transpersonales que se requieren para iniciar la creación de su empresa con los criterios de cultura organizacional requeridos para apostar a una mayor generación de valor y/o riqueza en el siglo XXI.

Lamentablemente, la gran mayoría de los seres humanos adultos tenemos la influencia de la cultura organizacional que se vivió prácticamente durante todo el siglo XX, la era industrial, simplemente por el efecto de la propia inercia que produce una cultura de tantos años.

La oportunidad que tienen los emprendedores del siglo XXI es aprovechar y crear desde el inicio de su empresa una cultura organizacional que esté acorde a los tiempos que corren. De esta manera, tendrá una ventaja competitiva adicional para evolucionar más rápidamente que las empresas tradicionales existentes en el mercado, que están bajo una influencia cultural organizacional que ya no agrega valor.

En adelante, explicaré los cambios principales de cultura organizacional que se fueron registrando desde la era industrial hasta la actual era del conocimiento. Para estas explicaciones me nutro de las conclusiones a las que arribó el filósofo Rafael Echeverría, presentadas en su libro *La empresa emergente*.

Durante el siglo XX primó la necesidad de producir bienes y servicios. El ser humano descubrió que, gracias a la energía aportada por el vapor o por la electricidad, podía generar energía mecánica y así podía empezar a diseñar y utilizar máquinas que pudieran replicar movimientos artesanales. Ello le permitió producir en escala lo que antes un artesano podía producir para sólo unos pocos privilegiados a un excesivo costo. Así nació la era industrial, pues todo el mundo quería tener productos que le permitiesen contar con una vida material mejor: una mejor casa, un mejor auto, mejores zapatos y un sinnúmero de bienes que antes no podía comprar. La demanda era infinita y la oferta escaseaba, por ello el surgimiento de naciones fuertes y poderosas residía en su capacidad industrial, en la capacidad de brindarle al mundo productos y bienes.

Las empresas se veían a sí mismas como fabricantes de productos a partir del ingreso de materia prima, energía, capital y mano de obra, denominada más recientemente recursos humanos. Por tanto, las personas o grupos de personas éramos fundamentalmente un tipo de recurso disponible o en reserva, que se iba activando o reemplazando para suplir las necesidades de una organización.

El acceso a estos recursos era sólo una posibilidad al alcance de personas que estaban en altos estratos de la sociedad, pues eran los que poseían tierras, riquezas, los que

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

podían comprar máquinas y recursos, entre ellos los humanos. A un nivel bien básico, los recursos eran todos indiferenciables, simples medios de captar las oportunidades de lucro. La era industrial, por lo tanto, exigía una comprensión rudimentaria de la naturaleza humana, porque la mayoría de los trabajadores servían esencialmente como piezas intercambiables. Esta forma o cultura organizacional fue cultivada por toda la humanidad hasta fines del siglo pasado, pues la misma era promocionada en las principales escuelas de administración y negocios del mundo. Obviamente, lo que se enseñaba a las personas que estudiaban management o gerenciamiento era cómo hacer un mejor uso de los recursos humanos, de la misma manera como se les enseñaba a sacar el mejor rendimiento a las máquinas.

Al principio de esta era no aparecía la necesidad de innovación, pues el mundo compraba lo que se producía. Y, si bien desde mediados hasta casi finales de 1900 se requirió de innovación para competir por los mercados de compra, podemos argumentar que el conocimiento para producir esta innovación estaba en manos de pocas personas, de los empresarios, y ellos no permitían que la información confidencial trascendiera dentro de la organización por miedo a ser replicado. O sea, la información estaba en manos de pocos y había que producir simplemente el bien o servicio tal como el empresario lo ordenaba. Ante esta forma de productividad, se requería que el empleado no pensara ni sintiera, sólo hiciera, sólo obedeciera órdenes o procedimientos, que realizará las acciones que debía realizar con mayor rapidez y eficiencia.

Para lograr altos estándares de productividad, en la era industrial se trató de controlar al máximo el grado de libertad de todos los empleados, fijándoles lo que podían o no hacer para que fueran más efectivos en sus acciones; todo estaba especificado según algún manual de procedimiento que determinaba los movimientos y tiempos que requería la tarea, y la posición relativa del empleado en relación con la cadena de ensamblaje o de producción.

El empleado no podía salirse de estas acciones, para ello la organización capacitaba prácticamente a todos los que realizaban la misma acción con el mismo conocimiento; una especie de capacitación en masa. No se demandaba al empleado otra cosa más que se capacitara para que supiera hacer mejor lo que tenía que hacer. Por el contrario, estaba mal visto que el empleado quisiera cambiar, pensar en hacer las cosas de otra manera, pues estaría conspirando negativamente en toda la organización, pues estaría alterando el orden. El empleado que hablaba mucho, que pretendía hablar con otros, también estaba mal visto, pues se pretendía que la información de la empresa acerca de cómo se hacían las cosas no se divulgara por ningún motivo.

El empleado debía seguir estrictamente las reglas que le imponía un jefe, que a su vez tenía otro jefe por encima hasta llegar a la máxima autoridad de la empresa, el presidente. Se utilizaban estructuras bien jerárquicas y verticalistas, para que las órdenes se cumplieran según lo que determinaba el procedimiento y la máxima autoridad.

Por lo general, las organizaciones o empresas de origen industrial que nacieron en el siglo XX, a las que Rafael Echeverría llama Empresas Tradicionales, tienen en sus culturas organizacionales influencias de la cultura empresarial que acabo de mencionar. Podemos resumir sus características en los siguientes puntos:

- La clave de la eficiencia organizacional se basa en la estandarización de procesos productivos y en la destreza física u operacional.
- El conocimiento es generado por una unidad pensante aislada, como por ejemplo un consultor o un ingeniero.
- El principal recurso humano requerido de las personas es el manual o físico.
- El tipo de estructura organizacional se basa en la estructura piramidal y jerárquica.
- El mecanismo de coordinación de acciones es a través de la cadena de mando.
- El tipo de autoridad se establece a través de un jefe que sabe lo que hay que hacer y da órdenes que se deben cumplir estrictamente.
- El criterio de capacitación es capacitar a todos por igual de acuerdo con la estandarización de acciones, según el procedimiento.
- La forma de control y regulación del cumplimiento de tales acciones se logra a través del miedo (por ejemplo a ser despedido, humillado, etc.).
- La propiedad de la empresa está en manos de quien tiene el capital para conseguir los recursos.

Pero esta cultura organizacional fue perdiendo la razón de ser cuando fueron apareciendo ciertos condimentos sociales –como la sobreoferta de productos, la demanda de innovación y satisfacción de los clientes–, condimentos económicos –como la globalización– y condimentos tecnológicos –como la aparición de las computadoras, Internet, los robots y la industria del software y telecomunicaciones. Todo esto generó una gran necesidad de producir conocimiento e innovación constante.

En la era del conocimiento ya no se requiere de las personas el trabajo físico puro, pues puede ser reproducido por robots; lo que se requiere hoy dentro de una organización es mayoritariamente el trabajo intelectual y emocional de las personas para poder generar, compartir y retroalimentar nuevos activos de conocimientos para el mercado. Como ejemplo podría citar las industrias del software, del cine, de las telecomunicaciones, la biotecnología, la nanotecnología, la energía, y podría seguir brindando ejemplos de nuevos activos de conocimientos que se requieren también en las industrias tradicionales que necesitan innovación.

Hoy en día la clave de la eficiencia organizacional no reside en la estandarización de procesos productivos, sino en la capacidad de la empresa de crear nuevo conocimiento, en estar en constante cambio de sus procesos productivos para llegar efectivamente hacia el cliente que demanda ese nuevo conocimiento. Para ello, la empresa de hoy en día, a la cual Rafael Echeverría llama empresa emergente, debe entender los nuevos paradigmas de la cultura organizacional:

- La clave de la eficiencia organizacional ahora se basa en las competencias interpersonales –como, por ejemplo, el lenguaje– que permiten a los equipos innovar y generar valor para un cliente.
- El conocimiento es generado por un proceso de aprendizaje en equipo.
- El principal recurso requerido de las personas es el mental y emocional.
- El tipo de estructura organizacional se basa en estructuras horizontales y flexibles.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

- El mecanismo de coordinación de acciones es a través del liderazgo compartido según la competencia que se requiera de tal persona o equipo de personas en el momento indicado.
- El tipo de autoridad se establece a través de un coordinador o facilitador, que permite que fluya la comunicación, la creatividad y el conocimiento dentro de su equipo de trabajo y hacia afuera, hacia otros equipos dentro de la organización, para que rápidamente se pueda estar agregando valor a un cliente.
- El criterio de capacitación consiste en brindar las condiciones para que cada miembro de la organización alcance su autodesarrollo, en función de su potencial y deseo de desarrollo personal y profesional, porque de esta manera estará plenamente motivado y confiado para responder ante las exigencias de creatividad y generación de conocimiento.
- La forma de control y regulación del cumplimiento de tales acciones surge a través de la generación de confianza, pues está demostrado que es la mejor manera para que en un trabajo en equipo los miembros compartan creatividad, motivación y energía.
- La propiedad de la empresa está en manos de quienes tienen el conocimiento para generar valor económico.

Cualquier emprendedor que quiera crear una empresa deberá entender que ésta va a vivir en la cultura de la era del conocimiento y que, si instaura una cultura organizacional tradicional, correrá el riesgo de estar estresando la organización, pues esta forma de cultura gerencial ya no genera valor, principalmente porque no logra motivación y confianza en cada persona dentro de la organización para aprender y trabajar en equipo en un ambiente de innovación constante.

Para ello es que invito al lector a imbuirse en cada uno de los factores que incrementan la eficiencia organizacional en el siglo XXI, y en este sentido, más que nunca, debemos imbuir en nuestras instituciones un interés continuo para comprendernos a nosotros mismos y a los demás, para un mejor aprendizaje en equipo.

Así como vimos en el capítulo 2 las formas en las cuales una persona encara su dominio personal, ahora analizaremos las formas en que una organización puede encarar el dominio empresarial que se requiere en el siglo XXI para crear organizaciones que sepan ejercitar condimentos que hacen a esta nueva cultura organizacional.

El Profesor Peter Senge¹ ha estudiado e investigado acerca de las organizaciones que aprenden a adaptarse a la cultura gerencial que se requiere en el siglo XXI, él las llamó Organizaciones Aprendientes o Inteligentes.

¹ Peter M. Senge nació en 1947. Se graduó en ingeniería en la Universidad de Stanford. Hizo un Master en Social Systems Modeling en MIT. Posteriormente completó su PHD en management. Fue director del centro para el Aprendizaje Organizacional del MIT. En los años de 1990 se erigió como la figura principal del desarrollo organizacional, con su libro *The Fifth Discipline*, donde desarrolló la noción de organización como un sistema (desde el punto de vista de la Teoría General de Sistemas). En este libro expone un dramático cambio de mentalidad profesional.

La organización aprehendiente o inteligente

Una organización inteligente es una **organización que aprende**, un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla. Es una organización donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento (no sólo el pensamiento lógico, sino el pensamiento creativo y el sistémico), donde la aspiración colectiva queda en libertad y sus integrantes continuamente aprenden en equipo para lograr objetivos compartidos.

Kazuo Inamori, fundador y presidente de *Kyocera* dijo: "Si los empleados no están motivados para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo tecnológico [...] no habrá crecimiento, mayor productividad ni desarrollo tecnológico".

Bill O'Brien, de *Hanover Insurance*, afirmó: "Nuestras organizaciones jerárquicas tradicionales no están diseñadas para satisfacer las necesidades superiores de la gente, como autoestima y autorrealización. Las turbulencias empresariales continuarán hasta que las organizaciones comiencen a abordar estas necesidades de sus empleados".

Peter Senge definió cinco disciplinas que se deben cultivar en una organización para que exista una organización inteligente, ellas son:

Disciplinas de la organización inteligente según Peter Senge

- Pensamiento sistemático
- Dominio personal
- Modelos mentales
- Construcción de una visión compartida
- Aprendizaje en equipo

El pensamiento sistemático

El pensamiento sistemático es un marco conceptual según el cual los negocios y otras empresas humanas son vistas como **sistemas** ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Este marco conceptual nos permite reconocer más claramente los sistemas que nos rodean y nos ayuda a trabajar dentro de ellos y a modificarlos.

Estamos hablando de que, si un emprendedor cultiva esta disciplina dentro de su organización, irá creando sensación de conectividad tanto internamente como externamente entre empleados, clientes, inversores y todos los actores que se ven interrelacionados. Es decir, este pensamiento sistemático permite que se aprenda a tomar decisiones eficientes que estén en armonía con la red de relaciones internas y externas de la empresa.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Para Peter Senge, el pensamiento sistémico se va desarrollando cuando se va ejercitando el resto de las disciplinas que paso a detallar.

Dominio personal

Incentivar el dominio personal dentro de una organización es la piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual, pues cada persona dentro de la organización comprende que el principio de organización de la empresa está en la capacidad de aprendizaje y evolución que ella misma tenga.

Como vimos anteriormente en el capítulo 2, son muchos los beneficios del dominio personal en la vida de las personas y extremadamente positivas las conductas de las personas con alto nivel de dominio personal dentro de una organización. Por ello, muchas organizaciones están empezando a abrazar un compromiso con el crecimiento personal de sus empleados y de todos los actores clave en la red de relaciones de la empresa, pues creen que ello fortalecerá la organización y el sistema en donde ésta opera, ya sea una comunidad empresarial, industria, mercado, que hoy en día es todo el mundo gracias a las interconexiones y comunicación que Internet le brinda a la humanidad.

Según palabras de Bill O'Brien², de Hanover. *"Otra razón igualmente importante por la cual alentamos a nuestra gente en esta búsqueda es el impacto que el desarrollo personal pleno puede tener en la felicidad individual"*.

Cuando los líderes de una organización adoptan esta actitud, se trata de un momento crucial en la evolución de la empresa. Significa que la organización se ha comprometido plenamente con el bienestar de sus integrantes. Hay un compromiso incondicional, un coraje inequívoco, en la postura que adopta una organización realmente comprometida con el dominio personal.

Pero en este proceso debemos recordar que embarcarse en cualquier camino de desarrollo personal es una cuestión de elección personal, y en el proceso de cultivar la cultura del dominio personal, un emprendedor o un directivo no puede obligar a nadie a desarrollar su dominio personal pues puede resultar contraproducente. Recordemos que el dominio personal se nutre de la decisión de una persona por encontrar su propio norte, su visión intrínseca en la vida, todo en función de sus anhelos y sueños para encontrar su auto motivación que lo nutra de energía creativa, motora y mental. Luego, una persona puede encajar con una organización si la visión de la empresa coincide con el norte que esta persona se planteó para su vida, y viceversa. Por ello, no se puede obligar a alguien a que establezca su dominio personal para el bien de la empresa, porque la persona se verá tentada a auto engañarse para creer que su norte debe ser similar al de la organización. Es por ello que puede resultar contraproducente, porque se crearía una sensación de manipulación de las visiones personales de las personas dentro de una

² Bill O'Brien se desempeñó como presidente y CEO de la compañía Hanover Insurance desde 1979 hasta 1991. Durante su gestión, Hanover pasó de los últimos puestos de la industria de seguros (en términos de indicadores clave que miden desempeño y crecimiento) hasta el cuartil superior. Como consecuencia de su performance, McKinsey & Company incluyó a Hanover, en un estudio de 1994, como una de las "top 10 companies" en su industria.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

organización, y esto no generaría el ambiente de confianza que se necesita para crear equipos de trabajo aprehendientes.

Muchas empresas han intentado hacerlo creando programas obligatorios de crecimiento personal. Pese a las buenas intenciones, estos programas son el modo más seguro de impedir la genuina difusión del compromiso con el dominio personal en una organización.

Los emprendedores y directivos interesados en fomentar el dominio personal en sus empleados pueden trabajar sin pausa para **alentar un clima donde los principios del dominio personal se practiquen en la vida cotidiana**. La estrategia sería: sea usted un emprendedor líder o un directivo líder, comprométase con su propio dominio personal. Hablar de dominio personal puede abrir la mente de la gente, pero los actos son más elocuentes que las palabras. No hay nada más alentador para los miembros de una organización en su búsqueda del dominio personal que ver los resultados positivos de quienes son los responsables principales de la empresa, o sea, de los emprendedores o directivos que buscan con seriedad su dominio personal.

Esto significa construir una organización donde sea seguro para la gente crear visiones, donde la indagación y el compromiso con la verdad sean la norma y donde se esperen desafíos al *statu quo*, especialmente cuando éste incluye aspectos borrosos de la realidad actual que la gente procura eludir.

Ese clima empresarial fortalece el dominio personal de los miembros de la organización, reforzando constantemente la idea de que el crecimiento personal es valorado realmente en la nueva organización.

Como en cualquier disciplina, el desarrollo del dominio personal debe transformarse en un proceso continuo. Nada es más importante para el individuo abocado a su crecimiento personal que un ámbito que lo respalde. Una organización comprometida con el dominio personal puede brindar ese ámbito al alentar continuamente la visión personal, el compromiso con la verdad y la voluntad de enfrentar honestamente las brechas entre ambas cuestiones.

Así como hay personas que rechazan el concepto de dominio personal a pesar de los beneficios que brinda, también muchas organizaciones se resisten a fomentar el dominio personal de sus integrantes y hay razones obvias para que eso suceda.

Uno de los motivos principales es que el dominio personal se basa en conceptos no cuantificables. No es nada fácil mensurar cuánto aporta el dominio personal a la productividad y el funcionamiento de una empresa. En una cultura materialista, resulta difícil comentar siquiera las premisas del dominio personal.

En otros casos se teme que el dominio personal amenace el orden establecido de una compañía bien administrada. Es un temor válido, pues otorgar poder a la gente dentro de una organización donde no se comparte una *visión* ni *modelos mentales* comunes acerca de la realidad de los negocios puede ser contraproducente. El poder que reciban los integrantes de esa compañía sólo aumentará el estrés organizacional y las dificultades para mantener la coherencia y el rumbo.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Por ello, el compromiso empresarial con el dominio personal es ingenuo y necio, si los emprendedores de la organización carecen de capacidad para construir una *visión* y *modelos mentales* compartidos que sirvan para seguir con el proceso de crear una organización donde cada miembro de la organización se comprenda, se respete y confíen unos en los otros. Para ello es importante cultivar la siguiente disciplina que Peter Senge denominó "modelos mentales".

Los modelos mentales

Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados en las personas y en las organizaciones, son generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo interno de comprender el mundo y actuar. La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro, por exhumar nuestras imágenes internas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. Es sacar a la luz nuestras creencias y valores más íntimos, es sacar a la luz nuestra particular forma de ver el mundo y compartirlo con naturalidad con otras personas, sean ellas o no parte de una organización.

Cultivar esta disciplina dentro de una organización es permitir que sus miembros compartan valores, creencias, formas de pensar, e ingresen en un proceso de autodescubrimiento mutuo a partir de las diferentes maneras de ver el mundo de cada uno. Esto permite que el respeto, la creatividad, la sensación de conectividad que lleva a un pensamiento sistémico, fluya entre las personas dentro de una organización o de un equipo, lo que trae como consecuencia la generación de confianza y ganas de trabajar unos con otros.

Es la base para poder avanzar sobre las últimas dos disciplinas que Peter Senge denominó "visión compartida" y "aprendizaje en equipo".

La visión compartida

Una visión es verdaderamente compartida cuando dos o más personas tienen una imagen del futuro deseado y les interesa que sea compartida para poder avanzar en conjunto en el desarrollo de dicha visión. Cuando la gente comparte una visión intrínseca está conectada, vinculada por una aspiración superior. Las visiones compartidas consiguen potenciar la energía de cada miembro y dan como resultado una energía superior a la que podría aportar cada uno por separado.

Una *visión compartida* no es una idea. Es una fuerza que nace desde el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea pero, si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera.

La visión compartida es vital en la organización inteligente, porque brinda concentración y energías para el aprendizaje, para superar todos los obstáculos que las organizaciones del siglo XXI enfrentan, como los entornos cambiantes, altamente competitivos, ambiguos y caóticos.

"Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin visiones y valores que sean profundamente compartidos dentro de la organización. Cuando hay una visión compartida genuina, la gente no sobresale ni aprende dentro de ella porque se lo ordenan sino porque lo desea" – Peter Senge.

Una visión compartida es la respuesta a la pregunta: "*¿Qué deseamos lograr en conjunto que dé sentido a cada uno en nuestras vidas?*" Las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente dentro de sus entrañas, en su alma y su corazón. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

En el terreno de los emprendimientos y proyectos de nuevas empresas, es imprescindible tener una visión compartida. Borzi y Botbol querían algo más que aprovechar los residuos de un modo rentable; buscaban también disminuir la contaminación del ambiente. Y eso los hizo persistir en su proyecto y en sus investigaciones hasta que lo consiguieron.

Detrás de Residuo Cero, un emprendimiento argentino de vitroceramización de residuos peligrosos para fabricar grava artificial, están dos antiguos miembros de la Comisión Nacional de Energía Atómica: el físico Carlos Humberto Borzi (52) y el ingeniero químico Moisés Botbol (75), quienes habían participado del fallido proyecto de saneamiento del Riachuelo (aproximadamente por el año 2000). En ese entonces, se preguntaron qué hacer con el barro que se iba a retirar de la zona y empezaron a analizar la posibilidad de fabricar materiales para la construcción. Los años pasaron y mantuvieron la idea. Se presentaron en el Programa Buenos Aires Innovación Tecnológica (Baitec). "Propusimos un proyecto para transformar los residuos industriales, como las cenizas de incineradores y polvos de las acerías, en grava artificial, utilizable como árido grueso en obras viales. Lo que se hace es mezclar los polvos irrecuperables con arcillas y fundentes para formar un pastón que, por un proceso térmico, se transforma en grava artificial. Es la primera vez que se logra terminar la gestión de los residuos sin ninguna cola de proceso que haya que guardar y custodiar en el largo plazo", explicó Borzi. El proyecto, que involucra la construcción de una fábrica con dos hornos, permite recuperar la inversión en un año y tiene una facturación estimada de U\$S 600.000 anuales.

Borzi y Botbol tenían una visión compartida: hacer algo útil con esos residuos de un modo rentable y disminuir al mismo tiempo la contaminación del ambiente. Y la imagen que ambos tenían no sólo era una gran planta procesadora sino también muchos caminos construidos con ese material.

Caso Pepsi vs. Coca Cola

Como vimos cuando tratamos el tema de la visión personal, muchas visiones compartidas son extrínsecas, es decir, se concentran en lograr algo relacionado con un factor externo, como superar o derrotar a un competidor. Por ejemplo, la visión de *Pepsi* ha estado dirigida a derrotar a *Coca Cola*. El problema es que una meta que se limita a la derrota de un oponente es transitoria. Una vez que se alcanza el objetivo, puede transformarse en

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

una postura defensiva que sólo apunte a sostener la posición lograda. Estas metas defensivas rara vez despiertan la creatividad y significan un estímulo para construir algo nuevo. Si bien este tipo de visión puede coexistir con las **visiones intrínsecas**, el peso de una visión que se basa únicamente en la derrota de un adversario puede debilitar la empresa a largo plazo.

En la actualidad, "visión" es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Sin embargo, la mayoría de esas "visiones" son de una persona o grupo y pretenden imponerse sobre una organización. Son visiones que a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. Por el contrario, una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente.

Una visión compartida, especialmente una visión intrínseca, **eleva las aspiraciones de la gente**. El trabajo se transforma en parte de un propósito mayor, encarnado en los productos o servicios de las organizaciones.

En una empresa, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. **Ya no es la compañía "de ellos" sino la "propia"**. Una visión compartida es otro gran paso para permitir que las personas entren en un proceso de generación de confianza y para que comiencen a trabajar en conjunto en crear una identidad común. Sólo es posible que eso suceda cuando la visión es genuinamente compartida por personas de todo nivel dentro de la compañía. Sólo así se encauza la energía de millares y se crea una identidad común entre personas, independientemente de que sean de diversas razas, género, edad, religión y personalidad.

Lo interesante para el trabajo de un emprendedor es que puede iniciar su empresa con esta cultura organizacional desde el inicio, pues no le demandará mucha energía y puede empezar este trabajo con el primer equipo emprendedor fundador, que comprenderá a dos o a lo sumo cinco personas. Y luego, como una onda expansiva, se va contagiando en cada nuevo integrante de la organización. Pero, es difícil de lograr en una empresa grande que ya tiene una cultura organizacional tradicional, pues se tardará muchos años en revertir dicha cultura, con el riesgo de que nunca se logre por las importantes diferencias de apreciación filosófica con que se arraiga cada una de ellas. De todas maneras, bien vale también el esfuerzo para un directivo que quiera difundir esto en una organización que tiene una cultura tradicional propia de la era industrial.

Las visiones compartidas apelan tan naturalmente al coraje que la gente ni siquiera repara en la dimensión de ese coraje. **Coraje** consiste simplemente en **hacer lo que se necesita para alcanzar una visión**. La visión compartida **alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos**.

"La gente no se concentra en el largo plazo porque deba hacerlo, sino porque quiere hacerlo" - Arie de Geus.³

³ ARIE DE GEUS Nacido en Holanda en 1930, hizo carrera en la Royal Dutch Shell entre 1951 y 1989. Entre 1971 y 1978 estuvo en Brasil como vicepresidente de la Shell Brasil y, después, como CEO.

En 1981 fue coordinador del más importante "think tank" de Shell, el Grupo de Planeamiento (estratégico), donde surgió su trabajo pionero sobre planeamiento estratégico, prospectiva, planeamiento por el método de los escenarios y gestión del cambio. Nombres como Peter Schwartz, autor de *The Art of the Long View*, hoy radicado en California, y Kees Van Der Heijden, autor de *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, son

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

El aprendizaje en equipo

El aprendizaje en equipo es vital, porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Estamos hablando de que cada integrante descubra continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla. Como hemos visto, Peter Senge denominó **organización inteligente** a aquélla en donde se genera un clima de libertad y confianza para que un aprendizaje continuo de la organización tenga lugar.

En el capítulo 2 vimos todo lo relacionado con la autoconfianza, el autoconocimiento, la importancia en comprender las diferencias fundamentales entre las personas para permitir un flujo de aprendizaje coherente: "Entrar en el ritmo del equipo" para diseñar visiones compartidas y permitir que una organización alcance un grado de sustentabilidad operativa, donde cada uno hace lo que quiere y debe hacer. Cada miembro del equipo trabaja alineado construyendo el futuro deseado, "alcanzando las visiones compartidas", respetando y comprendiendo la búsqueda del dominio personal de cada miembro.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo", la capacidad de los miembros del equipo para "*suspender los supuestos o prejuicios profundamente arraigados*" e ingresar a un auténtico "*pensamiento conjunto*".

En el punto siguiente iniciaremos el proceso de construcción de equipos que aprenden y algunas recomendaciones para que esos equipos sean equipos y se sustentan en el tiempo.

Creación del Equipo Fundador para encarar organizaciones que aprenden

A partir de lo que fui comunicando en los textos anteriores, y en función de mis investigaciones y experiencia emprendedora, es que puedo recomendar a toda persona o grupo de personas que están trabajando juntos para iniciar un emprendimiento, que le dediquen tiempo a la acción de convertir el grupo en un equipo de trabajo aprehendiente o inteligente.

referentes de esta escuela. Desde 1989, se acercó al grupo de Peter Senge en torno del concepto de "organización que aprende" ("learning organization", en la "buzzword" de origen), cuya paternidad le es atribuida por el propio Senge.

Es miembro de la dirección del Center for Organizational Learning de la Sloan School of Management del MIT en Cambridge/Boston y del Nijenrode Learning Centre de la Nijenrode University, The Netherlands Business School (www.nijenrode.nl), en Holanda. Es, también, miembro fundador del Global Business Network (www.gbn.org) y Profesor visitante de la London Business School. Es uno de los miembros fundadores de la Society for Organizational Learning (SOL), cuyo núcleo inicial surgió en el Centro del MIT referido.

Ha publicado dos artículos-clave, ambos en la Harvard Business Review, uno en 1988 sobre el planeamiento como aprendizaje ("Planning as Learning"), cuando todavía estaba en la Shell, y otro recientemente, titulado precisamente "The Living Company", en 1997, que fuera premiado como el segundo mejor artículo del año por la McKinsey Foundation for Management Research. Su único libro, al día de la fecha, es *The Living Company*, editado por la Harvard Business School Press, que fue premiado como el mejor libro de gestión del año por el Financial Times.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

A continuación detallo algunos criterios a tomar en cuenta para crear condiciones favorables para el surgimiento de organizaciones inteligentes.

1. Desarrollo de reglas claras

Desarrollar las reglas significa trabajar en la planificación del negocio, en definir cuál es la visión y misión del negocio, cuáles son los objetivos, cuánto tiempo, dinero, recursos, contactos, etc., involucra el proyecto; cuáles son los riesgos de los fundadores, de los socios y cuál es la recompensa en caso de que se logren los objetivos. Todo esto es lo que se podría denominar un plan de negocio y, en definitiva, es entender de alguna manera el partido que se pretende jugar.

2. Comunicación de las reglas y generación de confianza

Es importante que los miembros del equipo sepan todos por igual "qué partido se pretende jugar". Comunicar abiertamente las reglas y trabajar en consecuencia dando el ejemplo, cumpliendo estas reglas, es el primer paso para generar confianza entre los miembros. De esta manera cada miembro del equipo (de socios, de trabajo, u otros) puede inferir si la visión del negocio coincide con su visión intrínseca, para así ir creando una visión compartida. De lograr esto, el emprendimiento contará con esa energía fuera de lo común, como ya fui comentando en la sección anterior, para imprimirlle velocidad y compromiso de implementación.

La confianza se genera con promesas que se van cumpliendo, con hechos concretos. Para sustentar esa confianza se requiere que todos los miembros del equipo desarrollen competencias genéricas, como las que fuimos detallando en el capítulo 2, pero en particular competencias conversacionales, como saber dialogar, poder interpretar la diferencia entre un hecho y un juicio, poder escuchar diferentes perspectivas sin interferir –entre otros ejercicios que propongo más abajo–, para que exista un diálogo abierto y una escucha activa, y también para aprender cada vez con mayor velocidad acerca de las acciones que se deben realizar para que el emprendimiento sea exitoso y se sustente con equipos que aprenden.

La falta de confianza siembra la semilla de los conflictos y la desunión, y hace que se rompa el *afecto societatis*. *Afecto societatis* es un término utilizado, por lo general por los abogados, para expresar si entre los socios existen ganas de estar unidos para encarar acciones juntos.

3. Acuerdo de participación en función del compromiso individual y grupal

Antes de formalizar acuerdos entre el fundador o socios fundadores y el equipo gerencial o de management, es importante que cada miembro manifieste cuánto o qué cosas (en tiempo, especies o dinero) está dispuesto a aportar al emprendimiento en función del riesgo que se corre al encararlo. Conociendo el valor que cada uno aportará, se puede diseñar correctamente cómo se repartirá el valor o riqueza que se generaría a futuro. Esta etapa es indispensable para ir generando los acuerdos entre las partes. Por ejemplo, puede surgir que los miembros del equipo fundador terminen siendo socios en un 33%, porque van a aportar de manera similar y arriesgar de manera similar. O puede que uno sea el que haga los mayores aportes de tiempo y

dinero, y entonces, será el que tiene la mayoría de la participación en las ganancias pues es el que más arriesga en el emprendimiento. En resumen, de este punto surge cómo será la participación de cada uno en el proyecto, pero tomando en cuenta que se debe poder afirmar de cada miembro que está motivado y comprometido con el desarrollo del proyecto con las reglas tal como fueron generadas.

4. Repartición inteligente de roles y funciones

La base, para que un grupo pueda convertirse en equipo y funcionar como un motor de generación de valor continuo, es el reconocimiento y respeto de la personalidad, y el aprovechamiento de las capacidades, talentos, tiempos, ritmos propios de cada personalidad y la habilidad de cada integrante o experiencia para realizar ciertas funciones. Si cada miembro del equipo trabaja en función de sus talentos naturales y sus deseos de desarrollo personal, todo irá fluyendo naturalmente. Este es uno de los principios de las organizaciones inteligentes. (Ver en este capítulo el ejercicio de "Tiempos diferentes en el trabajo en equipo".)

Más adelante, en la siguiente sección de este capítulo, comentaré cuáles son los roles y funciones característicos que se requieren para gerenciar efectivamente un emprendimiento de alto potencial de crecimiento.

5. Continuo aprendizaje en equipo y disciplina de desarrollo personal del fundador y de los integrantes

Como mencionamos en el capítulo 2, una de las características de los emprendedores que han tenido éxito en su carrera es haber comprendido la importancia del continuo desarrollo, no sólo de las competencias específicas o técnicas que requiere una tarea en particular, sino de las competencias genéricas que no pasan a ser obsoletas con el correr de los años. También hemos visto que la mejor manera de fomentar en el equipo el dominio personal no es imponiéndolo sino creando un clima donde sus principios se practiquen en la vida cotidiana, es decir, un ambiente donde sea seguro crear visiones, donde la norma sea el reconocimiento y compromiso con la verdad y donde se esperen desafíos al *status quo*. Y también, mostrar en todo momento que el crecimiento personal es valorado realmente en la organización. En síntesis, la organización aprende si cada miembro de la organización aprende y se desarrolla personal y transpersonalmente.

El equipo se convierte en una pequeña "organización aprendiente" o en una "comunidad aprendiente", cuyo aprendizaje colectivo y resultados pueden resultar prodigiosos.

Una lección para ser ejercitada por los equipos de todo tipo, ya sea en un equipo de proyectos, en una corporación, en un "equipo" familiar, es que es un proceso de calidad y lleva a resultados de calidad. De hecho, un proceso de calidad es en sí mismo un resultado de calidad. En un proceso de calidad todas las voces son escuchadas, todas las formas de ser respetadas y los dones de cada persona son totalmente utilizados. Como resultado, los miembros del equipo consideran la experiencia profundamente satisfactoria y agradable, además de productiva.

Asimismo, es probable que los planes y decisiones del equipo generen frutos, porque todos los participantes sienten que invierten algo de sí mismos y, por tanto, darán el máximo para que los mismos se realicen satisfactoriamente. Finalmente, los miembros del equipo crean un "depósito" de confianza y de buena disposición que ofrece una base

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

inestimable para una continua colaboración. Sin un proceso de calidad, los equipos pueden obtener ganancias a corto plazo, pero pagarán un precio muy alto en stress, insatisfacción, falta de confianza, "segundas intenciones", resistencia a colaborar y falta de energía. Una profunda satisfacción con las relaciones laborales no sólo es deseable por sí misma, produce también resultados prácticos espectaculares.

Ejercicio para realizar con un equipo de trabajo

Los siguientes ejercicios son realizados en los talleres de desarrollo personal y grupal basados en los conceptos de las dinámicas humanas, implementados por el GRUPO SOL de Argentina.

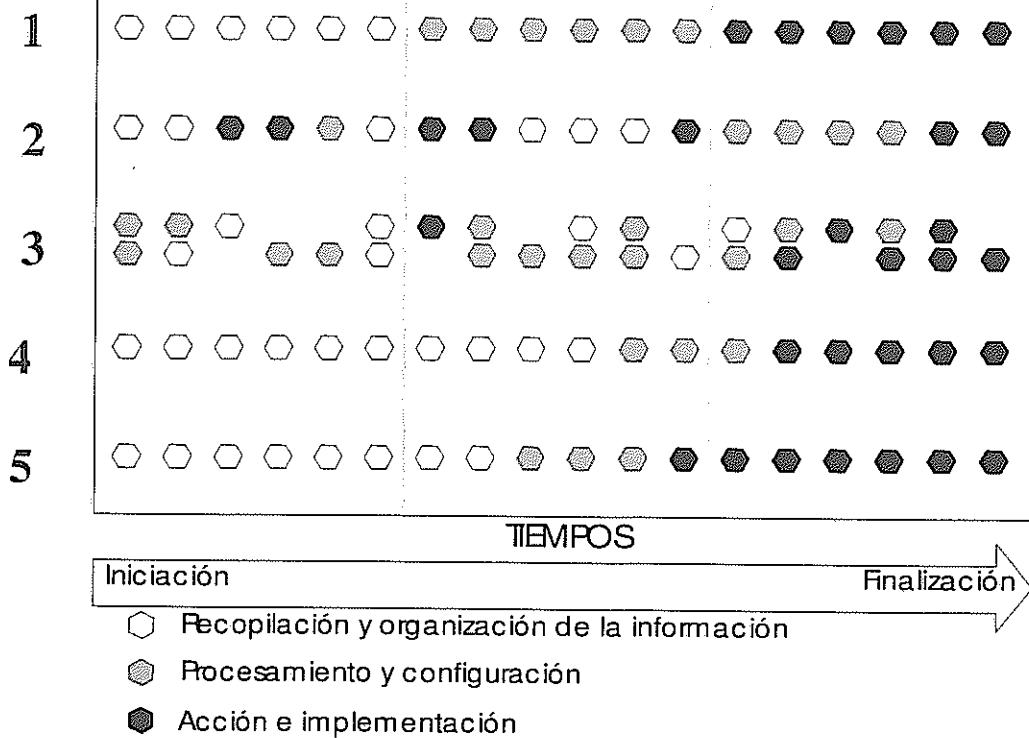
El ejercicio consiste en que cada miembro del equipo identifique, a partir del cuadro que se muestra a continuación, cuál podría ser la forma de trabajo que mejor lo identifique con su forma natural de proceder. Finalmente, deben compartir y explicar al grupo cuál es su forma más natural de trabajar.

Se recomienda que el grupo haga ejercicios o prácticas para que puedan identificar en cada miembro del equipo su forma natural de proceder, para alcanzar así cada vez mayor conciencia de la correcta interrelación que deberá existir entre cada miembro.

El cuadro siguiente, extraído del libro *Human Dynamics* de Sandra Seagal y David Horne, muestra los ritmos y tiempos propios de las cinco dinámicas básicas de la personalidad que se han encontrado en los seres humanos.

Cuadro que identifica los tiempos diferentes en el trabajo en equipo (*)

Dinámicas



(*) Extraído de la base de conocimientos sobre Dinámica Humana. Adelantos al Taller.

El cuadro representa a personas que trabajan en forma diferente, de acuerdo con la dinámica propia característica de su personalidad. Mientras unas personas quieren recopilar información, otras quieren hacer, comenzar la tarea y un tercer grupo podría necesitar sentir lo que va a hacer antes de seguir adelante.

Esa dinámica y esos tiempos propios de cada persona deben ser comprendidos, valorados y tenidos en cuenta a la hora de trabajar en equipo, pues de lo contrario serán caldo de cultivo de futuros conflictos que podrían ocasionar la desintegración del equipo.

La inconciencia acerca de estas distinciones entorpece el desempeño de un equipo. Como cada miembro del equipo trabaja para satisfacer sus propias necesidades, surgen los conflictos. En un proceso clásico de equipo, ninguno de los miembros puede entender por qué los otros no lo están "escuchando". Se originan frustraciones, a veces hasta alcanzar un punto en que el grupo es incapaz de proseguir.

De hecho, la diversidad entre las diferentes formas de ser de las personas ofrece la oportunidad para un trabajo en equipo excepcional. El estudio de las Dinámicas Humanas reconoce no sólo que cada Dinámica de la Personalidad es un sistema completo con potencial ilimitado para la integración y el desarrollo, sino que las Dinámicas de la

Personalidad forman juntas un sistema mayor, más completo, que también tiene potencial ilimitado para la integración y el desarrollo. Cada una complementa a la otra, como los instrumentos de una orquesta. La capacidad para aprovechar los dones y afinidades de cada persona dependerá de la conciencia y la comprensión que el equipo tenga de las distintas Dinámicas de la Personalidad. Si cada miembro comprende las capacidades singulares de las Dinámicas de la Personalidad, respeta las necesidades de comunicación y los procesos de solución de problemas de cada una de ellas y hace uso consciente de sus dones complementarios; el equipo, entonces... ¡tomará vuelo!

Ejemplo y ejercicio de interpretación del cuadro anterior

Los siguientes ejercicios son realizados en los talleres de desarrollo personal y grupal basados en los conceptos de las dinámicas humanas, implementados por el GRUPO SOL de Argentina.

Si un miembro del equipo identifica que él procede de forma ordenada, con una inversión de energía uniformemente distribuida en la recolección de información, en su procesamiento y acción, entonces estará ubicado en el grupo 1, lo que Sandra Seagal denominó personas con capacidades naturales mentales-físicas.

Si un miembro descubre que su trabajo tiende a ser un proceso experimental en el que le gusta partir para la acción lo antes posible con un mínimo de información, procesa los resultados, hace los ajustes necesarios y parte nuevamente a la acción y, a través de la repetición de este proceso, acaba por desarrollar una operación eficaz; entonces, estará ubicado en el grupo 2 a quienes la Dra. Seagal denominó personas emocionales-objetivas.

Si una persona descubre que en su trabajo prioriza las relaciones interpersonales antes de la acción, es probable que esté ubicado en el grupo 3, a quienes Sandra Seagal denominó personas emocionales-subjetivas. Las líneas múltiples de ritmo de actividades indican la complejidad de los procesamientos interpersonal e intrapersonal que caracterizan todos los esfuerzos de estas personas.

Si un miembro del equipo descubre que él necesita mayor tiempo en el inicio, pues recolecta la mayor cantidad de información, especialmente si es una tarea nueva. Después de acumular y procesar la información extensamente, su plan estará totalmente listo para implementarlo e irá rápidamente a la acción. Esta persona es probable que se sienta a tono con lo que se muestra en el gráfico 4, que Sandra Seagal denominó personas físico-emocionales.

El ritmo de actividad de las personas físico-mentales, que se aprecia en el gráfico 5, es similar al de las personas físico-emocionales, excepto que acumulan y procesan menos información. Ellas también pueden pasar a implementarlo rápidamente, una vez recolectados y procesados los datos necesarios y trazados sus planes estratégicos.

Las distintas Dinámicas de la Personalidad usan las mismas palabras de forma un poco diferente e, incluso, quieren decir cosas diferentes. Por lo tanto, un diálogo efectivo depende no sólo de prestar atención a las palabras de uno y del otro, sino también de tener en cuenta quién las está diciendo.

Por ejemplo, cuando una persona emocional-objetiva y otra físico-emocional dicen, refiriéndose a una tarea: "terminé", pueden querer decir algo muy diferente. La persona emocional-objetiva probablemente querrá decir: "Llevé este proyecto a un punto en que siento que está lo suficientemente bien para que pueda pasar a hacer otra cosa. Si hace falta algún ajuste, podré

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

retomarlo". Mientras que la persona físico-emocional probablemente querrá decir: "Completé este proyecto hasta el último detalle y, a partir de ahora, todo está en su lugar para que funcione sin problemas".

Igualmente, cuando una persona mental-física dice "Me gusta la comunicación clara", y una persona emocional-subjetiva utiliza las mismas palabras, es probable que las dos tengan en mente ideas muy diferentes. Para la persona mental-física significaría "Me gusta que las palabras sean usadas meticulosamente, de acuerdo con su definición en el diccionario y que expresen una secuencia de pensamientos lógicamente conectados". Mientras que, al menos parte del mensaje de la persona emocional-subjetiva, es casi seguramente: "Me gusta la comunicación en la cual los sentimientos sean expuestos abiertamente y que no haya algún fin oculto".

Cómo empezar un proyecto o tarea en equipo

Si el tiempo, ritmo, proceso de solución de problemas, lenguaje, etc. son todos distintos, ¿cómo debería iniciar un equipo el proceso de trabajar juntos? ¿Existe una forma óptima? ¿El equipo debería comenzar con la función de las personas mentales-físicas, con una visión general de la tarea, dejando clara la visión, definiendo las palabras clave y estableciendo las estructuras? ¿O el equipo debería comenzar con la función de las personas físico-emocionales y construir todo desde el comienzo? ¿O debería apoyar la iniciativa de un miembro emocional-objetivo al dirigirse de inmediato a una pizarra para marcadores?

Según nuestra experiencia, lo mejor es permitir que el proceso se desenvuelva naturalmente, aceptando los esfuerzos iniciales de todos, escuchando a todos y percibiendo cómo el proceso quiere desenvolverse. Si todos están conscientes de lo que está ocurriendo, el grupo podrá evitar que las cosas se vuelvan caóticas. Todos reconocen que este es sólo un punto de partida y estarán preparados para acomodar todos los puntos de vista al desarrollar el proceso. Siempre que el proceso incluya todas las perspectivas, los comienzos podrán tomar cualquier forma.

Sin embargo, surge otra pregunta: si en un equipo falta una o más de las Dinámicas de la Personalidad, ¿está destinado al fracaso? No, pero nuevamente la clave es la conciencia. Si los miembros del equipo saben que una de las Dinámicas de la Personalidad no está representada y entienden lo que eso significa, pueden resolverlo dando lo mejor de sí para compensar colectivamente las funciones ausentes, o pueden decidir que uno de los miembros asuma la responsabilidad por esas funciones.

Una de las aplicaciones de mayor impacto del estudio de la Dinámica Humana en las organizaciones ha sido la creación consciente de equipos con personas de Dinámicas de la Personalidad diferentes. Por supuesto, los equipos que ya están formados pueden beneficiarse enormemente con los entrenamientos para comprender y utilizar las Dinámicas de la Personalidad que poseen. Pero formar intencionalmente equipos con personas de diferentes Dinámicas de la Personalidad, equilibrando los niveles de madurez de ellas y promoviendo entrenamiento continuado, ha sido, como dijo un gerente "una revolución silenciosa pero real". Dicho equipo tendrá visión, objetivos, estructura, pensamiento innovador, empuje para ir adelante, preocupación por su propia armonía, sensibilidad a las implicancias de su trabajo para con las otras personas, capacidad creativa e intuitiva, respeto por el pasado mientras se encamina hacia el futuro, habilidad

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

para pensar sistémicamente y en forma práctica, y el nivel de conciencia necesario para integrar y usar totalmente esos dones. Enfocar un equipo con esas características en cualquier cosa –plan estratégico, reingeniería, marketing, diseño de un nuevo producto, entrenamiento– tendrá la ventaja de disponer de cinco puntos de vista igualmente valiosos y de cinco sistemas creativos, también igualmente valiosos, aptos para trabajar sinérgicamente, para alcanzar resultados. Más importante aún, el proceso colectivo se vuelve generativo con todos los miembros pues ganan continuamente autodescubrimiento y aprenden sobre los demás, lo cual significa aprender sobre la humanidad en general.

Ejercicio para conocer mejor a mis compañeros de equipo

Los siguientes ejercicios son realizados en los talleres de desarrollo personal y grupal basados en los conceptos de las dinámicas humanas, implementados por el GRUPO SOL de Argentina.

Las siguientes preguntas podrán ayudarlo a evaluar objetivamente una relación con la cual usted puede tener dificultades, y a tomar las acciones apropiadas para mejorarla. En particular, estas sugerencias podrán ayudarlo a lograr una mejor comprensión de la otra persona, a la luz de sus conocimientos actuales sobre las diferentes Dinámicas de la Personalidad que hay entre los miembros del equipo.

Características

- (1) ¿Cuáles son las características esenciales de su colega?
- (2) ¿En qué se distinguen de sus propias características?
- (3) ¿En qué forma estas distinciones le crean incomodidad?
- (4) ¿Algunas de las características que le crean incomodidad son también características suyas? (A veces estamos tan molestos por algo que vemos en otros y que, en realidad, es una característica indeseable y, posiblemente inconsciente, nuestra).

Comunicación

- (1) ¿Cómo recibe y distribuye información su colega?
- (2) ¿Qué clase de información busca su colega?
- (3) ¿Cuál es su ritmo para hablar?
- (4) ¿Cuánto habla? ¿Cuánto escucha?

Adquiriendo información

¿Cuál de las siguientes opciones describe las necesidades de su colega para adquirir información?

- (1) Una idea general precisa, completa, clara, específica y lógica.
- (2) Una idea o estructura innovadora para crear movimientos hacia adelante.
- (3) Un diálogo personalmente relevante en el cual se valoren los sentimientos.
- (4) Contexto que incluya el pasado y que exponga una "idea total", en forma detallada, concreta y metódica.

Stress

- (1) ¿Bajo qué circunstancias su colega siente stress?
- (2) ¿Cómo maneja el stress?
- (3) ¿Cómo lo afecta a usted la relación de su colega al stress?

Cualidades positivas

- (1) ¿Qué cualidades positivas manifiesta su colega?
- (2) ¿Cuál es su mayor fortaleza personal?
- (3) ¿Qué puede aprender de su colega?

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Dinámica de la Personalidad

- (1) ¿Cuál cree usted es la Dinámica de la Personalidad de su colega?
- (2) ¿Cuál es su Dinámica de la Personalidad?
- (3) ¿Qué cambios deben producirse para que usted se sienta más cómodo en esta relación?

Tomando acción

- (1) ¿Qué pasos tomará usted para fomentar los cambios que identificó en el punto 3 anterior?
- (2) Si usted ya tomó un paso en este proceso, ¿cómo afectó este paso en la relación?
- (3) ¿Cuál será su próximo paso?

Ejercicios útiles para la generación de confianza en equipos

- Trabajar en el autoconocimiento de mis propios modelos mentales y de mi dinámica de la personalidad. Reconocer patrones de comportamiento propios y diferencias con otros. Realizar ejercicios de aprendizaje en equipo a través de compartir entre los miembros del grupo mi visión intrínseca, mis propios modelos mentales, mi propia personalidad con los tiempos y ritmos propios al encarar un trabajo (ver ejercicio "Conociendo a mis compañeros de equipo").
- Iniciar un diálogo con tres miembros del equipo. Se pretende evaluar la efectividad de la escucha. En este caso se hacen rondas de cinco minutos por persona. Mientras uno habla, los otros miembros del equipo escuchan. Al finalizar la ronda, los que escucharon comparten qué fue lo que interpretaron de lo que dijo su compañero. Esta técnica permite vislumbrar que lo que decimos es interpretado por otros de manera diferente de lo que yo pretendo, y esto se debe a las diferentes personalidades y modelos mentales que cada uno de nosotros tiene. Lo que se dice no siempre es lo preconcebido y lo que se escucha no siempre es lo pensado (o se dijo). Practique reflexionando el significado que usted percibió del interlocutor y verifique si es congruente con el significado pretendido. Pregúntele simplemente: "¿Usted quiere decir que...?" Esta práctica es válida especialmente teniendo en consideración las distintas Dinámicas de la Personalidad. Por ejemplo, si alguien dice: "Debemos insistir con esto", las implicancias de la observación serán distintas, según la Dinámica de la Personalidad de quien lo dice.
- Practicar la veracidad en el manejo de la información. Tiene que ver con poder discriminar un hecho de un juicio de valor. Un hecho es algo en que es fácilmente comprobable su veracidad por todos (ejemplo: "Está lloviendo", "Mi auto es de color gris", "Soy una persona alta"); en cambio, un juicio es algo que no se puede verificar fácilmente, pues es verdad desde el punto de vista de cada uno de nosotros y en función de nuestros propios estándares (por ejemplo: "Sos un tipo malo", o "Sos un tipo cómico", "Ese auto es muy lindo"). Separar un hecho de un juicio es una práctica lingüística que permite ir aceptando los diferentes puntos de vista que todos nosotros tenemos, justamente por tener una personalidad diferente, modelos mentales diferentes, visiones intrínsecas diferentes; en fin, un dominio personal particular.
- El dominio de la sinceridad dentro de un equipo. Existe una técnica que se denomina "El Ejercicio de la columna izquierda", que lo que hace es evaluar lo dicho y lo pensado. Cada miembro genera una conversación con otro. Luego, cada uno por separado anota en un papel dividido en dos columnas. En el lado derecho transcribe la conversación, y en el lado izquierdo va escribiendo lo que realmente hubiese querido decir. Esto permite mostrar todas las cosas que no decimos por miedo a no ser escuchados, a ser ridículos, a no ser respetados, lo que con el tiempo genera un ambiente de falsedad con uno mismo y para con los otros.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

- Evaluar el grado de generación de confianza que hay en el equipo a partir de analizar un "Ciclo cerrado de compromiso", que cubre desde el momento que alguien hace un pedido, otro genera una oferta, alguien genera promesas y se evalúan al final los quiebres de la relación y el cumplimiento o satisfacción del pedido original.

Ejercicios de reflexión sobre la acción efectiva de los equipos

Estos ejercicios se pueden ir practicando periódicamente en un grupo de trabajo para no perder el hábito de trabajar en la generación de confianza, tanto propia como con otros.

Un método consiste en detenerse durante el día de trabajo para permitir a cada miembro del grupo reflexionar por algunos momentos y compartir sus reacciones con respecto a alguna discusión que se generó durante ese día o días anteriores. La siguiente verificación del proceso está basada en un ejercicio usado en nuestros seminarios sobre *Human Dynamics*.

Una persona del grupo controla el tiempo. Cada veinte o treinta minutos detiene la discusión y los miembros del equipo se preguntan a sí mismos:

- (1) ¿Cómo me estoy sintiendo sobre mí mismo, sobre los otros, sobre el proceso?
- (2) ¿Estoy desempeñando con éxito la función de mi propia personalidad dentro del grupo? Si no lo estoy, ¿por qué?
- (3) ¿Qué puedo hacer para contribuir más completamente?
- (4) ¿Qué puedo hacer para facilitar el funcionamiento de los otros?

Cada participante comparte los puntos principales con el grupo antes que la discusión prosiga.

Al compartir sus experiencias, los miembros del equipo precisan ser honestos y directos, respetando la armonía del equipo. Necesitan transmitir lo que fue positivo y también lo que les incomodó, necesitan mantener relaciones positivas usando expresiones como: "Fue realmente útil para mí cuando usted dijo...", o "Aunque usted se haya sentido cómodo con..., yo hubiera preferido que...". Los miembros del equipo deben también mantener sus comunicaciones en primera persona, responsabilizándose por lo que dicen. Por ejemplo, "Cuando usted interrumpió, de forma repentina, yo sentí que mi opinión no estaba siendo considerada". "Cuando entramos en tantos detalles, sentí que nos íbamos del tema". "Yo siento que hubiera podido contribuir más, pero no encontré el momento para hacerlo".

Conscientes de los pensamientos y sentimientos de los otros, los miembros del equipo pueden hacer ajustes individuales o colectivos para mejorar el proceso de aprendizaje entre sí.

Habilidades específicas que se requieren a la hora de crear un equipo de management

Así como una persona tiene competencias genéricas y específicas para ser un buen emprendedor profesional, los equipos de management también requieren de competencias genéricas y específicas para funcionar. Estas competencias genéricas tienen que ver con todo lo que analizamos en la parte 1 y parte 2 de este capítulo. Ahora entraremos en cuestiones más específicas que se requieren para encarar el desarrollo de un emprendimiento profesional, para que pueda ser un emprendimiento de alto potencial de crecimiento y sustento en el tiempo desde el punto de vista de las competencias profesionales específicas.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

En este sentido, una persona que emprende y que se involucra fuertemente en la administración del emprendimiento, no sólo requiere habilidades emprendedoras (como las vistas en el capítulo 2), sino también requiere de habilidades gerenciales, o al menos conocer cómo se gesta y se sustenta un equipo de management, que es el equipo que va a trabajar en el día a día para poner en marcha todos los planes operativos que ha fijado el emprendimiento en su plan de negocio.

A continuación señalamos las principales habilidades de *management* que se requieren en un emprendimiento dinámico y algunas de sus funciones típicas.

Administrativas

- Habilidades para:
- Mantener una buena comunicación y coordinación de operaciones entre la empresa y el medio (proveedores, clientes, consumidores, empleados, directivos, consultores, accionistas, etc.).
 - Establecer metas y objetivos alcanzables y realistas, identificando obstáculos y realizando planes detallados para abordarlos.
 - Anticiparse a los problemas a través de establecer un buen sistema de gestión para obtener señales de los potenciales problemas y analizar las causas reales que podrían ocasionarlos.
 - Tomar decisiones aunque falte información.
 - Negociar, que lo puedo medir como el balance entre el valor percibido dado y el valor percibido recibido.
 - Identificar consultores y asesores apropiados para cubrir el resto de las funciones que vamos a comentar en adelante, en el caso de que no sean cubiertas con las capacidades de las personas que a la fecha colaboran con el emprendimiento.
 - Administrar el personal (remuneraciones, capacitación, distribución de roles y funciones, etc.)
 - Hacer el seguimiento de las cuestiones administrativas, legales, contables e impositivas.

Financieras

- Habilidades para:
- Preparar un presupuesto financiero integrado. Identificar lo que la empresa va a facturar (o ganar gracias a las ventas), lo que le costará a la empresa producir y comercializar ese bien, y finalmente lo que la empresa tendrá de ganancias después del pago de impuestos. Este presupuesto a veces muestra inversiones requeridas y, en función de ello, se arma un plan de necesidad de fondos.
 - Cuidar el flujo de caja o de efectivo para que la empresa nunca tenga el problema de quedarse sin plata para las acciones de corto, mediano y largo plazo. Para ello es necesario calcular los puntos de quiebre financiero, proyectar baches financieros y encontrar soluciones.
 - Conocer cuáles son las vías de financiación disponibles a corto y largo plazo, y recaudar los fondos que van a ser necesarios. Para ello se deben visitar potenciales inversores y/o prestatarios del dinero, mostrarles el plan y negociar la forma en que ellos brindarán estos recursos económicos a la empresa.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

- Proveer de un sistema contable sólido del que se pueda extraer información acerca de los balances y cuadros de resultados.

Legales y regulatorias

- Conocimientos de:
- Regulaciones comerciales que rigen a nivel local e internacional.
 - Diferentes formas de contratación de empleados, servicios, etcétera.
 - Regulaciones impositivas y tributarias locales e internacionales.
 - Normas sobre patentes y derecho a la propiedad.
 - Leyes del Estado sobre las cuestiones societarias y de creación de empresas.

Comerciales y de *marketing*

- Habilidades para:
- Descubrir oportunidades de mercado a partir de necesidades o preocupaciones de potenciales clientes.
 - Hacer una investigación de mercado, analizar los datos obtenidos, entender dónde amenaza la competencia, cuáles son las necesidades de los consumidores y, por ende...
 - Hacer un plan de *marketing* que incluya ventas, publicidad, promociones y decidir cómo van a ser los canales de distribución y la fuerza de ventas.
 - Determinar un precio competitivo y márgenes aceptables para posicionar al producto en el mercado, siempre maximizando los beneficios.
 - Manejar con eficiencia la fuerza de ventas, los servicios post-venta y los canales de distribución.
 - Conocer el ciclo de vida del producto para planear con tiempo el lanzamiento de uno nuevo.

De operación y producción

- Implica tener conocimientos de:
- El proceso productivo.
 - Las maquinarias y la mano de obra necesarias.
 - El espacio requerido para producir el producto.
- Habilidades para:
- Calcular el flujo de producción y programar fechas y tiempos de producción para llegar a tiempo con las exigencias de los clientes.
 - Administrar adecuadamente los recursos productivos para cumplir con los planes de producción al menor costo posible.
 - Llevar a cabo el control de inventario, el análisis de costos y el control de la eficiencia productiva planificada. Es importante que haya trazabilidad de los productos con un sistema de inventarios para no realizar compras innecesarias.
 - Realizar un eficiente control de calidad (pues hoy en día el cliente siempre busca alta calidad en sus productos y hay que ser rigurosos con la inspección).
 - Analizar cuál es la productividad de los empleados, si vale la pena contar con personal de planta interno o con personal auxiliar externo.

-Informáticas

Conocimientos de:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los diversos medios informáticos disponibles para procesar y cargar toda la información necesaria: planillas de cálculo, programas de simulación empresarial y otros programas (<i>software</i>) que ofrezcan soluciones prácticas y rápidas para todos los miembros de la empresa. ▪ Sistemas de comunicación vía correo electrónico y a través de Internet para todos dentro de la empresa. ▪ Sistema de gestión del conocimiento, para que todo el aprendizaje que la empresa logre se vea capitalizado en un sistema que documente y ponga a disposición de todos el grado de aprendizaje de la empresa.
-------------------	--

-Técnicas

Conocimientos de:	<p>Cada emprendimiento es único por las habilidades técnicas específicas que son requeridas, según el rubro o sector de la industria en que hará incursión. No es lo mismo el mundo de la informática, que el sector agropecuario, o que el sector petrolero o energético.</p> <p>Como dijimos anteriormente, no todos los emprendedores pueden manejar todas las áreas ni cuentan con todas las habilidades requeridas. Lo importante es tratar de desarrollar estas habilidades y/o encontrar buenos asesores o especialistas técnicos que reúnan las capacidades requeridas.</p> <p>En este último caso, debemos tener en cuenta que no siempre un buen asesor técnico conoce el negocio; a veces, con el afán de volcar sus conocimientos profesionales en su área no se adaptan a las necesidades del emprendimiento y generan riesgos innecesarios. Por lo tanto, tenemos que estar atentos porque, en definitiva, las decisiones de negocio no las toman los técnicos sino el emprendedor y su equipo, que son quienes tienen la capacidad para dirigir y conocer su propio negocio más que ningún otro.</p>
-------------------	---

Búsqueda de profesionales para crear el equipo de management

Las personas de un equipo fundador pueden ser a su vez las que integran el equipo de management, por tanto, la forma que se propuso para armar el equipo fundador también es válida para crear el equipo de management.

Lo primero es ver, a partir de las personalidades de los socios de donde surgen talentos y dones especiales para ciertas actividades, cuáles son las funciones afines con sus personalidades que sean requeridas por la organización, tal como se fue mostrando en los puntos anteriores.

Hay personalidades más afines a los temas financieros, otras a temas operativos o productivos, otras más afines a temas de marketing y ventas, administrativos, legales y contabilidad, otras más afines con temas técnicos específicos, como calidad, innovación,

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

diseño, etc.; y así sucesivamente. Por otro lado, también se conjuga con esto la experiencia previa que haya tenido cada miembro del equipo en otros trabajos y proyectos. Todo lleva a perseguir que cada socio o algunos de los socios vayan cubriendo las funciones operativas antes mencionadas de la mejor manera posible.

Ahora, si bien se le exige a un emprendedor que su equipo de *management* abarque las funciones arriba descriptas, lo cierto es que muchas veces el equipo fundador se inicia con una o dos personas que no pueden abarcar todas esas funciones.

Entonces, los emprendedores buscan formas inteligentes de ir abarcando dichas funciones a partir de buscar en el mercado a consultoras, empresas o centros que prestan servicios a emprendedores y a proyectos, como los centros de emprendedores de base universitaria.

En consecuencia, el emprendedor debe reunir a un equipo de personas, ya sea asociadas directa o indirectamente con el emprendimiento, para ir integrando las habilidades profesionales mencionadas en el momento adecuado. Por tanto, recurre a profesionales independientes o estudios externos (de abogados, contadores, consultores, gestores financieros, etc.) que son de mucha utilidad si, a la vez que aportan valor a través de sus conocimientos, brindan contactos para el desarrollo del emprendimiento y, por tanto, van cubriendo en una primera instancia la falta de *management* que puede tener todo nuevo emprendimiento en sus inicios. A continuación explicamos las principales funciones a cumplir en un emprendimiento:

➤ Abogados

Tener un buen abogado o un estudio de abogados para poder delegar las funciones legales, es uno de los recursos más importantes en un emprendimiento. Para manejar este recurso eficientemente es necesario entender cómo un abogado piensa y actúa. Ellos necesitan que el emprendedor les explique claramente todo el plan de negocio y que luego les diga cuáles son las acciones legales que van a ser necesarias o delegadas en ellos. De esta manera pueden estructurar bien su trabajo. Pero si el emprendedor no brinda mayores especificaciones, es probable que los abogados no interpreten bien los acuerdos que se deben hacer y que las acciones legales correspondientes no estén en concordancia con lo que el emprendimiento requiere.

Asimismo, el emprendedor no debe desentenderse de todos los asuntos legales vitales ni dejarlos librados exclusivamente a las decisiones de los abogados, pues siempre el emprendedor entenderá mejor los objetivos de corto, mediano y largo plazo, y podrá cambiar el norte del emprendimiento cuando se requiera.

Las funciones que se pueden delegar en un abogado para un emprendimiento dependen del tamaño del mismo y de la etapa en que se encuentre. Entre las más comunes se destacan:

- Creación y alta del vehículo legal

Comprende la definición de la forma de organización más adecuada para el nuevo emprendimiento, los datos de todos los socios fundadores y directores a cargo, la

descripción de los estatutos fundacionales, la participación accionaria de cada uno, entre otras acciones relacionadas. Luego de inscribir dicha sociedad hay que esperar su aprobación en el registro regulatorio correspondiente, que por lo general se llama Inspección General de Justicia.

- **Contratos y acuerdos**

Se refiere al armado de buenos acuerdos entre todos los participantes de la empresa, como el acuerdo de accionistas para cada socio, el acuerdo de *management* o de trabajo para cada uno que se emplea en el emprendimiento para el trabajo cotidiano, contratos de locación de servicios para todos los profesionales independientes que se van sumando al emprendimiento, contratos de alquiler de inmuebles, maquinarias, instalaciones, entre otros relacionados. Es interesante aquí recordar lo que vimos en el capítulo 3, que trata cómo en el proceso emprendedor variaba la curva de poder y tiempo invertido en función de los acuerdos efectivamente cerrados o no.

- **Propiedad intelectual**

Realizar trámites y registros necesarios para proteger el conocimiento (*know-how*) que se va generando en el emprendimiento, tales como derechos de autor (*copyright*), registros de patentes y marcas, entre otras formas que existen. Debemos tener en cuenta que a la hora de comprar o vender parcial o totalmente una empresa, los activos de propiedad intelectual valorizan el emprendimiento más allá del nivel de facturación que, por lo general, es muy bajo al principio.

- **Acuerdos de franquicias y licencias**

Una vez protegido el conocimiento (*know-how*), se pueden realizar otros tipos de contratos de transferencia de *know-how* que permiten escalar el negocio sin tanta necesidad de incurrir en inversiones o gastos propios, pero sí tener regalías por lo que otros están haciendo con mi conocimiento. La forma típica es a través de acuerdos de franquicia y licencias que los abogados saben muy bien cómo estructurar para que no haya problemas futuros entre el dueño del conocimiento (franquiciante) y el que va a utilizar este conocimiento (franquiciado).

- **Regulaciones**

Brindar asesoramiento constante al emprendedor sobre las distintas regulaciones (del mercado, de exportaciones, de importaciones, de cuestiones legales referidas a concursos o quiebras, impuestos, de cuestiones macroeconómicas, etc.). De esta manera el emprendedor va interpretando potenciales amenazas o oportunidades que surgen por el hecho de los cambios regulatorios que los gobiernos de los países generan con el objetivo de regular la macroeconomía o aspectos sociales en general.

- **Asuntos personales**

Asistir al emprendedor o su equipo en el caso de recibir demandas por alguna causa.

Un abogado, para ser efectivo, debe tener los conocimientos y la experiencia para manejar los temas específicos, que mencioné arriba, que se requieren en un emprendimiento profesional. A veces uno puede recurrir a uno o a varios abogados, aunque lo mejor es recurrir a un estudio de abogado que tenga capacidad para cubrir todas esas funciones.