

LOS PILARES DEL EMPREDIMIENTO EXITOSO

THE BASIS FOR SUCCESSFUL ENTREPRENEURSHIP

Gerardo Ibarra Aranda *

Resumen

Emprender requiere de acciones concretas y bien planeadas. Además de habilidades que se adquieren con el tiempo mientras se trabaja en los proyectos. Siempre deben tomarse en cuenta tres pilares al llevar a cabo proyectos ejecutivos para iniciar una empresa: técnico, administrativo y legal. La forma de administrarlos y llevarlos a la práctica es independiente, pero a la vez están entrelazados entre sí. Como todo sistema abierto, se afectan simultáneamente. La clave del éxito es encontrar las particularidades de cada pilar y encontrar las conexiones de cada uno de ellos con los otros dos.

Abstract

Entrepreneurship requires concrete and well planned actions, in addition we need skills acquired over time while working on projects. They should always be taken into account three pillars in carrying out executive projects to start a business: technical, administrative and legal. How to manage and implement them is independent, yet they are intertwined with each other. Like any open system, they are affected simultaneously. The key to success is finding the particularities of each pillar and find the connections of each one with the other two.

* Director General del Centro de Ciencias Explora, Secretario del Consejo Directivo de la Asociación Mexicana de Museos y Centros de Ciencia, y miembro del Consejo de Participación Ciudadana del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato (CONCYTEG).
gibarraa@gmail.com

Emprender, esa palabra que todos saben qué significan pero que a muchos cuesta trabajo llevarla a la realidad. Iniciar algo siempre es difícil, la incertidumbre del “¿qué pasará después?” es grande. Nos llena de preocupaciones y nos mantiene con cierto escepticismo sobre el futuro.

El realizar algún trabajo profesional requiere de esfuerzo, planeación y conocimiento. Es una relación entre al menos tres variables:

Poder: Tener los recursos necesarios para hacerlo, como por ejemplo, contar con el tiempo necesario para realizarlo. Que la situación de vida en ese momento nos permita realizar el proyecto que tenemos en mente. Apoyo de la familia, salud, recursos financieros para iniciar, entre otros.

Saber: Debemos estar conscientes de lo que sabemos, del conocimiento que tenemos sobre el proyecto que pretendemos realizar. ¿Conocemos quiénes son nuestros proveedores? ¿Los clientes potenciales? ¿Lo que tenemos que hacer para darle valor a nuestros clientes? ¿Qué esperan ellos de nuestros productos o servicios? Una forma de reflexionar sobre nuestros conocimientos sería hacernos algunas preguntas a nosotros mismos: ¿Qué sé que sé? ¿Qué sé que no sé? y la más complicada de todas ¿Qué no sé que no sé? Esta guía de preguntas nos ayudará a ser autocríticos con el conocimiento que tenemos respecto a lo que deseamos realizar y, con base en esa información, podemos tomar acciones para mejorar nuestros conocimientos

Querer: Este es el factor que mueve a los demás. Nos ayuda a que acomodemos las cosas y realizamos acciones que nos permitirán acercarnos a los objetivos que pretendemos lograr. Es la voluntad que tenemos de hacer algo.

Estos tres factores van juntos. Los proyectos difícilmente se realizan si falta alguno de ellos, por esa razón debemos tomarlos en cuenta y tener en mente que son necesarios.

No es lo mismo ver el toro desde la barrera que estar dentro del ruedo. Quien pretende emprender debe tener también competencias. Un buen líder de proyecto, un emprendedor necesita pensamiento sistémico. El pensamiento sistémico es la habilidad de las personas para encontrar, analizar y utilizar a su favor las relaciones que hay entre diferentes sistemas. Se entiende como sistema a un conjunto de elementos que tienen relación entre sí. Los sistemas que tienen como elemento central a las personas son los más complicados de analizar y entender. Son dinámicos y las situaciones que modelan su funcionamiento no mantienen las mismas condiciones por mucho tiempo. Por eso, cada situación debe analizarse por separado, sin vernos influenciados por resultados anteriores, incluso si las mismas personas están involucradas.

En los sistemas conformados por personas, suele manejarse el término “seguro tiene un interés y por eso hace tal o cual cosa”, se utiliza de manera peyorativa. Como si tener un interés fuera, *per se*, malo. No es así. Todos tenemos intereses y en muchas ocasiones éstos son colectivos. Un grupo

¿Qué sé que sé? ¿Qué sé que no sé? y la más complicada de todas ¿Qué no sé que no sé? Esta guía de preguntas nos ayudará a ser autocríticos con el conocimiento que tenemos respecto a lo que deseamos realizar

de interés es un conjunto de personas, entidades privadas o públicas reunidas y organizadas por un fin común que actúan conjuntamente en defensa de sus objetivos, así como de dar a conocer sus pretensiones o negociar con otros actores.

Así es, todos tenemos intereses. Por eso nos agrupamos, formamos asociaciones civiles, clubes sociales, fundaciones, empresas, asociaciones de servicio y, por supuesto, empresas. Los intereses no son malos, al contrario, le dan sentido y orientación a nuestro quehacer. Nos identifican y unen con otros con intenciones iguales, o al menos, similares.

A este proceso, se le conoce como “metanoia”, consiste en hacer un alto en el camino, analizar la situación y pensar si no hay una mejor manera de realizar la tarea que estamos ejecutando

Para hacer negocio, lo primero es, precisamente, saber cuáles son los intereses que busca nuestro cliente, así podemos ofrecerle lo que necesita y superar lo que espera de nosotros. La clave de una buena negociación es que ambas partes se sientan satisfechos con lo que obtuvieron. Si no es así, la siguiente ocasión será más complicado tener un acuerdo y será más fácil que busque a la competencia.

Una de las habilidades de todo emprendedor y, en general que todo líder de proyecto debe desarrollar es el saber preguntar. Quien dirige un proyecto no está obligado en saberlo todo, es imposible que alguien tenga conocimientos técnicos en todas las disciplinas, sin embargo el obtener información de los expertos es vital para la toma de decisiones, para guiar correctamente un proyecto. Los especialistas en algún tema suelen centrar su opinión en el área que dominan, esta es una ventaja pero también puede convertirse en un problema si el líder no está atento.

En alguna ocasión me ocurrió que al estar analizando un asunto legal respecto a que debíamos gastar correctamente el dinero que ganamos de una convocatoria de la Secretaría de Hacienda, los abogados que nos asesoraban me decían que no podíamos ejercerlo en construcción. Me dieron una serie de argumentos legales que, honestamente, parecían muy convincentes. El problema es que debido a una serie de factores en ese momento, si no lo utilizábamos en obra, no tendríamos forma de gastarlo. Así que una contadora pública y quien redacta este artículo nos dimos a la tarea de leer toda las leyes aplicables y, como encontrando una aguja en un pajar, dimos con una excepción a la regla que nos permitió ejercer el recurso como originalmente lo teníamos contemplado sin violentar ningún lineamiento. Esta experiencia nos sirvió mucho. Como líder del proyecto también debemos documentarnos y asesorarnos por nuestra cuenta. Eso nos permitirá ver algunos otros ángulos del problema, sin que seamos expertos, que permitirá que nuestros colaboradores también lo vean y resolvamos juntos el problema. En ese caso, dimos un paso lateral. A este proceso, se le conoce como “metanoia”, consiste en hacer un alto en el camino, analizar la situación y pensar si no hay una mejor manera de realizar la tarea que estamos ejecutando. Esto no significa que lo estemos haciendo mal, es una reflexión para saber si lo podemos hacer mejor. Como fue el caso. Se analizó la situación “saliéndonos de la caja” y tuvimos resultados, además de incrementar nuestra experiencia en la materia.

Todo emprendedor debe saber y estar muy consciente de que toda acción que realice tiene tres pilares principales: Técnico, administrativo y legal. Todos se combinan entre sí y en el emprendimiento todos juegan un papel importante. Tarde o temprano, la ausencia de cualquiera de ellos causará problemas. El emprendedor siempre debe estar pendiente de ellos, siempre. En última instancia, es el responsable de dar la cara al cliente y a las autoridades. Los errores pueden ser por omisión o por acción, en cualquier caso, hay que evitarlos.

El factor técnico se refiere al “núcleo” de lo que ofrecemos al cliente. Es por lo que éste nos paga. Consiste en el desarrollo eficaz, eficiente y efectivo del servicio o producto que ofrecemos. Debe cumplir con las expectativas que generamos, de ser posible, superarlas. El qué espera nuestro cliente se compone de varias dimensiones: lo que ha escuchado de nosotros, lo que él mismo ha vivido en otros lugares con productos ofrecidos por la competencia y, la experiencia que ha tenido con nosotros mismos. Cada cliente es distinto y la situación que genera su expectativa también lo es. Es importante identificar el segmento de mercado al que vamos para superar sus expectativas generando un producto o servicio basado en lo técnico que ofrecemos y cumplir, siempre cumplir.

**La autoridad se delega,
pero la responsabilidad
se comparte; por
ello el emprendedor
debe estar pendiente
de que al expediente
administrativo se
le dé seguimiento
correctamente**

El factor administrativo se refiere a llevar correctamente el control de los recursos que tenemos. Cualquiera que sea su naturaleza. Establecer controles internos para mantener la disciplina presupuestal y de comprobación de gastos es vital. Dice Peter Senge en su libro “*La quinta disciplina*” que “las estructuras generan comportamientos”. En la medida en la que seamos más ordenados y establezcamos controles, políticas, normativas y procedimientos, sin caer en el exceso, en esa medida también nuestros colaboradores serán más ordenados. El orden llama al orden, la ausencia de este, crea cotos de poder y un organigrama “alternativo” al oficial en el cual la más alta jerarquía la tendría quien más información tenga sin que deba de tenerla.

Cuando se obtiene recursos del gobierno o de cualquier otra fuente de financiamiento, ya sea a fondo perdido o como préstamo, existen las llamadas reglas de operación; las cuales son un documento emitido por quien aporta el recurso y en él se establecen los lineamientos de cómo se debe gastar y comprobar el dinero. Muy importante hacerle caso. No seguir las reglas de operación de cualquier fondo desencadena, en el mejor de los casos, sólo la devolución del dinero a quien lo aportó. En situaciones más delicadas, sanciones civiles o hasta penales. Llevar un expediente digital y físico del uso del recurso es una excelente recomendación. Siempre, en última instancia, responderá por el ejercicio del recurso el representante legal de la empresa que lo recibió. La autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte; por ello el emprendedor debe estar pendiente de que al expediente administrativo se le dé seguimiento correctamente.

En caso de duda sobre interpretación de las reglas de operación, deberá siempre documentarse que se hicieron las consultas a la autoridad que tiene la facultad de su interpretación. En una auditoría, esas cartas ayudarán a justificar las acciones que tomó el representante legal de la empresa y, posiblemente, le eviten responsabilidades legales.

En una ocasión, una institución obtuvo un recurso del gobierno federal. Las reglas de operación para el uso del dinero decían que el proyecto, antes de ejecutarse, debía ser valorado por una dependencia experta en construcciones. Había dos que podían hacer el trabajo. La institución solicitó a ambas dependencias su valoración. Las dos se negaron argumentando que no tenían competencia para realizar el trabajo, es decir, según ellas técnicamente sí podían realizarlo pero jurídicamente no. El representante legal de la institución se vio en una situación difícil. Si no tenía el aval de alguna de las dependencias podrían llamarle la atención en alguna auditoría, pero si no ejercía el dinero, lo perdería. Finalmente optó por iniciar la obra sin el aval de las dependencias. Guardó todo el documental que demostraba que las solicitudes de validación se habían solicitado y las respuestas que obtuvo. No había forma de que alguien validara el proyecto. Las dos dependencias que lo podían hacer contestaron que no lo harían. Llegó la revisión de documentos y, como era de esperarse, se solicitó el expediente de validación, el cual no existía. Al momento de explicar el porqué de su ausencia las cartas de solicitud fueron suficientes para demostrar que no fue omisión, se explicó que era imposible que existiera el dictamen y por eso se tomó la determinación de que la obra se hiciera sin ese expediente. Todo documento cuenta, todo debe ser guardado y clasificado en un expediente administrativo. Los dichos, siempre, deben comprarse con documentos. Es lo más sano, lo más claro y transparente.

Por último, el factor legal. Corresponde a toda la documentación que se realice basada en reglas de operación, lineamientos, reglamentos y leyes vigentes al momento de realizar alguna acción determinada para emprender. Generalmente está compuesto por actas, cartas de interpretación jurídica, reglamentos y leyes. Los contratos, siempre, deben ser revisados por un abogado experto en la materia. Una palabra puede hacer la diferencia entre una obligación o un derecho. Cambiar el sentido completamente de la interpretación del instrumento jurídico. Por ejemplo un “puede revisarse” es muy distinto a un “debe revisarse”. Esta es una situación obvia, pero habrá otras que no lo sean tanto. Sólo un ojo experto puede realizar el trabajo fino en la elaboración de documentos legales. La elaboración del instrumento jurídico debe hacerse en conjunto con el abogado y con quien es el líder los procesos técnicos. Ambas cosas deben estar “amarradas” para que se cumpla a cabalidad. Todo, absolutamente todo, lo que se establezca ahí se debe cumplir. En caso de una reclamación legal, el haberlo hecho y tener evidencia para demostrar que se hizo, nos ahorrará muchos problemas, tiempo y dinero. Los asuntos legales son muy tediosos, largos y costosos, en todo sentido, tanto en recursos financieros como humanos, además de que desgastan mucho a las partes involucradas.

Muy importante es que cuando se entregue el producto o servicio final pactado con cliente a, se elabore un documento de “entrega – recepción” en donde se manifieste que ambas partes están de acuerdo con la prestación y contraprestación. No hacerlo, puede generar problemas posteriores.

El emprendedor debe estar consciente de que no cualquiera puede firmar un documento legal. Debe ser necesariamente el representante legal o alguien a quien expresamente se le haya otorgado poder para hacerlo. En caso contrario, será mucho más difícil hacer valer un documento signado por alguien que

Los contratos, siempre, deben ser revisados por un abogado experto en la materia. Una palabra puede hacer la diferencia entre una obligación o un derecho

no tenga la personalidad jurídica para hacerlo. Generalmente esto se comprueba solicitando un poder notarial y la identificación de quien dice ser el representante legal. No hay que echar en saco roto esta recomendación, ahorra muchos problemas posteriores.

Teniendo el rumbo definido, las metas claras, el conocimiento y las herramientas adecuadas, se podrá hacer camino sorteando los obstáculos más inusitados y siempre aprendiendo de cada uno de ellos

Emprender siempre es un reto, un paso hacia la incertidumbre. Pero teniendo el rumbo definido, las metas claras, el conocimiento y las herramientas adecuadas, se podrá hacer camino sorteando los obstáculos más inusitados y siempre aprendiendo de cada uno de ellos. Toda travesía de mil leguas comienza con el primer paso. Hay que darlo. Una vez dado, en el camino encontraremos más viajeros de quienes aprenderemos y con quienes compartiremos nuestro saber haciendo corrientes de simpatía que acelerarán nuestro paso hacia los objetivos planteados, los cuales una vez alcanzados, nos servirán como herramientas para alcanzar otros. ■

REFERENCIAS ■

- Altschul, C. (2009). *Administración, aprender y actuar*. México: Management conocimiento.
- Checkland, P. (1993). *Pensamiento de sistemas. Práctica de sistemas*. México: Megabyte.
- Gault, D.A. (2004). *Gestión estratégica para el sector público*. Fondo de Cultura Económica.
- Hill, C.W. (2004). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México: McGraw-Hill.
- Whetten, D.A. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.