



LOS EQUIPOS EMPRENDEDORES

Por Julio Zelaya, Ph. D.

“Si quieres llegar rápido, camina solo. Si quieres llegar lejos, camina en grupo” reza el proverbio africano.

¿Cómo desarrollar equipos emprendedores de alto desempeño?

Las organizaciones, de acuerdo al renombrado economista David Birch, pasan por tres etapas (aquellas que crecen ordenadamente):

- **Etapas de ratón: menos de 20 colaboradores y crecimiento estable.**
- **Etapas de gacela: etapa crucial para generar crecimiento acelerado, fuentes de empleo entre 21 y 100 personas de tiempo completo.**
- **Etapas de elefante: más de 100 colaboradores de tiempo completo, empresa en etapa de madurez.**

En Guatemala, por ejemplo, las estadísticas en la generación de empleos son desalentadoras: de acuerdo al último estudio Global Entrepreneurship Monitor, únicamente 21.9% de los nuevos emprendimientos generan un empleo (adicional al del fundador). En muchas ocasiones, se inicia un negocio para sustituir un salario, no para formar una organización que trascienda. Para ello, comprender cómo formar equipos en esas primeras etapas (la de ratón y gacela) se vuelve determinante. A continuación, las mejores prácticas de equipos. Escogí un modelo adaptado de Patrick Lencioni, **Las Cinco Disfunciones de un Equipo**.

1 **GENERE CONFIANZA**

Los integrantes del emprendimiento deben conocerse, explorar sus talentos individuales y su aporte específico a la organización. Busque personas que crean en la misma causa.

2 **APRENDA DE LOS CONFLICTOS**

Es normal en el inicio de todo emprendimiento que existan conflictos. “Cuando aumenta la presión, disminuye la tolerancia”, decía mi profesor Germán Retana. Comuníquese asertivamente lo que está funcionando y lo que no está funcionando. Evalúe objetivamente el desempeño.

3 **ASEGURE COMPROMISOS**

En todas las etapas del emprendimiento asegure la sobrecomunicación de la visión y del propósito. Lo que asegura el compromiso es la comprensión del “por qué” existe el negocio, antes del “cómo” lo hace y el “qué” hace. Sea lento para contratar, pero rápido para despedir.

4 **RINDA CUENTAS**

El avance de un emprendimiento en las etapas iniciales es crucial. Establezca indicadores clave, comuníquelos y periódicamente revise planes. Haga público en el equipo la realidad de la organización.

5 **PRESTE ATENCIÓN A RESULTADOS CONCRETOS**

Es común el sobreoptimismo en los emprendedores. Hay que aplicar la Paradoja de Stockdale: tener fe, pero afrontar la dura realidad.

“En individuos la locura es una rareza, pero en grupos, es la norma” Nietzsche

¿Debería emprender solo?

Los equipos emprendedores, de acuerdo al trabajo de Vyakarnam y Jacobs, cuentan con siete competencias clave:

1. **Construir y gestionar relaciones.**
2. **Visión.**
3. **Creencias y valores compartidos.**
4. **Destreza técnica.**
5. **Destreza personal y autoconocimiento.**
6. **Liderazgo.**
7. **Pericia en el dominio a emprender y experiencia de negocios.**

Es común, particularmente en mercados latinoamericanos, privilegiar la primera de ellas -las relaciones- para conformar un equipo. Sin embargo, hay que diferenciar entre dos elementos fundamentales para tomar la decisión de quién invitar al emprendimiento: **capital social** (red de contactos y reputación y, en general, la capacidad de acercarse a las personas adecuadas) y la **competencia social** (el lograr resultados con la red de contactos, la influencia específica que se puede lograr y la capacidad de percibir a los demás). Es fundamental, al conformar el equipo, equilibrar ambos elementos: a quién conocemos y cuándo podemos influir en estas personas.

La pregunta que podemos hacernos es: ¿Debería o no, dadas estas competencias a buscar, formar un equipo o emprender solo? Simon Stockley del Imperial College en Londres ofrece cinco razones por las cuales se suelen formar equipos en emprendimientos más que buscar carreras individuales:

1. **Es mucho más complejo “levantar” capital sin un equipo sólido.**
2. **Estando solo la variable tiempo se vuelve crucial (no alcanza el tiempo para hacer todo lo necesario).**
3. **La profundidad de destrezas funcionales.**
4. **Diversidad de perspectivas – más profundidad de decisiones.**
5. **Soporte social y psicológico.**

De mi experiencia personal emprendiendo y en los casos que conozco en América Latina, la primera y la última razón suelen ser las más contundentes. La credibilidad de un equipo es mucho mayor que la

del emprendedor individual. La pregunta obligada en los inicios es “¿Y quiénes están confiando ya en el emprendimiento?”. Finalmente, el emprender es complejo, difícil y, en muchas ocasiones, una lucha con uno mismo y sus miedos. Por ello, el tener compañeros de travesía se vuelve un activo importante.

Y si lo que se necesita es un socio o director... ¿qué se puede hacer?

“Si confías en este negocio, estoy dispuesto a darte el 50% del mismo”. Esa frase era mi discurso al iniciar la empresa. Creemos, erróneamente, que si alguien confía en la idea, merece tener la mayoría del negocio. Este es uno de los errores más comunes que cometen los emprendedores novatos. El capital es vendido o utilizado para recompensar el valor creado. No es simplemente entregado. En general, un director de tiempo parcial puede recompensarse con un 5% de la compañía basado en desempeño, al igual que un director no fundador de tiempo completo. Sin embargo, nunca premie con capital (acciones) antes de recibir el valor agregado del socio. En corto, conserve su capital y acciones hasta estar seguro de en realidad obtener lo que necesita el emprendimiento en ese momento.

Sé lo que puede estar pensando: “Eso está bien en teoría, pero en mi caso...” y tendría razón. Hay múltiples barreras para que puedan conseguirse socios o directores adecuados:

- **Responsabilidades familiares.**
- **Compromisos específicos con una carrera o trabajo actual.**
- **Compromisos financieros actuales (suele ser el principal).**
- **Actitud acerca de la incertidumbre.**
- **Miedo al fracaso.**
- **Miedo a las pérdidas financieras o de estatus.**

Aunque muchos emprendedores al invitar a más socios, se enfocan en las recompensas materiales como capital, salario y bonos o “juguetes” tangibles, suelen ser más fuertes los motivadores no materiales como flexibilidad, logro personal, relaciones laborales, reconocimiento, control, prestigio, poder, reto o diversión.

Si va a invitar a socios o inversionistas o personal clave, analice el aporte de cada nuevo miembro usando la siguiente escala para ponderar el peso específico:

Capital social (a quién conozco)

20%

Sweat equity (capital a base de trabajo)

20%

Expertise específico al negocio

30%

Idea o tecnología específica

60%

Responsabilidades específicas

60%

Compromiso y riesgo

70%

Finalmente, cuando vaya a decidir, hágase tres preguntas:

- **¿Querrá hacer el trabajo?**
- **¿Podrá hacer el trabajo?**
- **¿Encajará en el equipo actual?**

A veces pensamos tener el “socio perfecto”, pero en ocasiones no está dispuesto a trabajar en el negocio, no tiene las competencias (aunque el deseo exista) o simplemente no encaja en la cultura del emprendimiento. La combinación de estas tres condiciones es crucial.

En resumen, formar un equipo emprendedor depende de:

- **Seleccionar miembros por su elegibilidad y por su encaje al equipo.**
- **Verificar y alinear compromiso, valores y metas personales.**
- **Cuidar el capital inicial y entregarlo hasta estar seguro del valor.**
- **Asesorarse bien legalmente para dejar todo por escrito y claro para las partes.**
- **Ser lento en contratar, pero rápido en despedir.**

¿Decides ir solo o acompañado? En ambos caminos hay que prepararse. Emprende, sueña y sé hoy la mejor versión de ti mismo. ©

Lee, comparte y descarga en www.gestion.com.do

Julio Zelaya, Ph. D. es fundador y presidente de The Learning Group. Autor, emprendedor y conferencista internacional, con un posdoctorado en Management y Marketing por Tulane University y un MBA de INCAE Business School. Especializaciones de posgrado por Babson College, Harvard University, Cornell University y ASTD. Autor de *La Travesía del Emprendimiento y Sólo por ser Usted*. Co-autor de *SuccessOnomics* con Steve Forbes y *Transform* con Brian Tracy (ambos a publicarse en octubre de 2014). Es experto en temas de emprendimiento.