

Material Imprimible

Curso *Emprendedores y Startups: herramientas legales.*

Módulo Nociones introductorias

Contenidos:

- Nociones generales.
- Nociones de emprendedores y de startups.
- Emprendimientos unicornios.
- Herramientas en común.

Nociones generales

Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas éste concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos.

Comúnmente, se utiliza este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien que empieza un proyecto por su propia iniciativa. Veamos, sin embargo, de a poco cómo se va gestando este término.

Originariamente, la palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur*, de traducción pionero, y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo.

El término se utiliza también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto. Este después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaron valor a un producto o proceso ya existente.

Al respecto, la autora Laura Sánchez, en su artículo “¿Qué es Emprender?” que data del 2010, nos dice que “se suele denominar emprendedor a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para cogerla”.

De hecho, en la etimología de la palabra se encuentra la voz latina “*prendere*” que significa literalmente tomar. Refiriéndonos a un emprendedor como una persona tomadora de riesgo, sus antecedentes se remontan a la época de Cristóbal Colón, quien se lanzaba a la aventura de viajar al nuevo mundo, sin ninguna certeza de lo que su viaje le deparaba, e incluso sin saber si lograría volver.

El término emprendedor fue acuñado en la primera parte del siglo dieciocho por el economista irlandés-francés Richard Cantillon, que definió el término como «un agente económico que compra medios de producción a determinado precio, a fin de combinarlos y crear un nuevo producto».

Posteriormente, el también economista francés J.B. Say, añadió a la definición de Cantillon que el emprendedor era también un líder que atraía a otras personas, con el objetivo de constituir organizaciones productivas.

Famosos economistas ingleses como Adam Smith, David Ricardo y John Stuart Mill, interpretaron el término como «Gerentes de negocios».

En el año 1890, Alfred Marshall, economista británico, reconoció formalmente en su libro, Tratado de Principios Económicos, la importancia de los emprendedores en los procesos productivos.

Marshall consideraba que son cuatro los factores necesarios para la producción, y que son la tierra, el trabajo, el capital y la organización.

Según este teórico, es el emprendedor quien, al organizar creativamente los otros tres factores, tierra, trabajo y capital, crea nuevos productos o mejora los planes de producción de los actuales.

A su vez, agrega este autor, el emprendedor tiene un profundo conocimiento de la industria en que se desenvuelve, ya que es un líder natural y posee la habilidad de prever los cambios futuros en la oferta y la demanda; disfrutando de la toma de acciones riesgosas.

En sincronía con lo dicho por Stuart Mill, Alfred Marshall considera que las habilidades asociadas con los emprendedores son tan grandes y numerosas, que muy pocas personas pueden mostrarlas en un alto grado.

Marshall considera también que las habilidades para ser un emprendedor pueden ser adquiridas, algo que hasta ese momento nadie consideraba; afirmando que “todos los emprendedores poseen características similares, pero a la vez todos son diferentes y su éxito está en dependencia de las situaciones económicas en las cuales desarrollan sus esfuerzos”.

Según ha transcurrido el tiempo, otros economistas han quitado o aumentado tributos que a su criterio caracterizan a los emprendedores, sin ponerse de acuerdo en ello. Pero en lo que sí hay una gran coincidencia es en que los emprendedores son un elemento necesario para el crecimiento económico, y que son grandes tomadores de riesgos cuando consideran que hay una buena oportunidad para obtener utilidades.

Es decir que podemos definir al emprendimiento como aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos y nuevos proyectos. Es lo que le permite avanzar un paso más, e ir más allá de donde ya ha llegado, y lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros.

Por ello, el concepto de ser emprendedor está irremediabilmente atado a la idea de innovación y riesgo por parte de alguien que cree en sus ideas y que es capaz de llevarlas a cabo, de encontrar la manera de materializar sus sueños.

La Lic. María Marta Formichella, autora del trabajo académico “El Concepto De Emprendimiento Y Su Relación Con La Educación, El Empleo Y El Desarrollo Local”, nos dice que a lo largo de la historia el hombre ha atravesado períodos de progreso y de cambio en su sociedad. Como no nos es ajeno, el mundo está

modificándose velozmente, y conjuntamente con ello fenómenos como el desempleo y exclusión están siendo cada vez más preocupantes.

En este escenario, donde cambian todos los paradigmas y las reglas de juego, los individuos vislumbran a la propia generación de trabajo como un escape o solución viable. Así, y en este aquí y ahora, si queremos conceptualizar la palabra emprendimiento, vemos que puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características; principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación.

Si vamos un poquito más allá, podemos sumar la explicación de Scott Kundel, que establece que “la actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio”.

Según la forma de ser que tenga cada una de las personas que emprenden un proyecto o negocio, y las funciones que desarrolle en la empresa, podemos encontrar diferentes tipos de emprendedores. Cada uno de ellos posee una visión empresarial y aportan distintas cosas a su organización para que funciones perfectamente.

Así, al momento de crear una empresa física o crear un negocio online, los emprendedores aplican sus aptitudes y crean ideas y modelos de negocio innovadores que sorprenden a las demás personas que no son capaces de hacer algo diferente.

Además, ser emprendedor de éxito tiene sus secretos y no todo el mundo está preparado para serlo. Muchos autores creen que emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad.

Y justamente por ello, y tal como veremos en el desarrollo de los módulos, emprender hoy implica diversas figuras comerciales y legales que se transversalizan con otros elementos de la realidad como son las nuevas tecnologías o la inteligencia artificial.

Es decir, que uno de los requisitos fundamentales del emprendimiento es tener la capacidad para innovar, lo que implica ni más ni menos que tener la capacidad de introducir los cambios necesarios, ya sean en la estructura social, en la gestión pública, en la elaboración de un producto o en la organización de una empresa, entre otros.

El autor Peter Drucker expresa en su libro de 1986, titulado *La innovación y el empresario innovador*, que “el empresariado innovador ve el cambio como una norma saludable. No necesariamente lleva a cabo el cambio él mismo. Pero (y esto es lo que define al empresariado innovador) busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad”.

Cabe destacar que, si bien la innovación puede estar presente en cualquier sector, es una característica fundamental del sector empresarial. Por eso, podemos afirmar que la innovación representa un sendero a través del cual el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad.

Emprendedores y startups

Tal como venimos diciendo, la diferencia entre el emprendedor y el individuo común, es nada más ni nada menos que su actitud y su espíritu innovador. El

emprendedor es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, y de asumir riesgos y de enfrentar problemas.

Es un individuo que sabe no sólo “mirar” su entorno, sino también “ver” y descubrir las oportunidades que en él están ocultas. Posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto. Se comunica y genera redes de comunicación, y tiene capacidad de convocatoria; incluso, de ser necesario, sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar, ni dejarse vencer por temores.

Ser emprendedor significa ser capaz de crear algo nuevo o de dar un uso diferente a algo ya existente, y de esa manera generar un impacto en su propia vida y en la de la comunidad en la que habita. A su vez, a este individuo no sólo le surgen ideas, sino que también es lo suficientemente flexible como para poder adaptarlas; posee además la creatividad necesaria para transformar cada acontecimiento, sea positivo o negativo, en una oportunidad.

El emprendedor posee un espíritu especial. Tiene alta autoestima, confía en sí mismo y posee una gran necesidad de logro. Trabaja duramente, es eficiente y se da la oportunidad de pensar diferente. Es un individuo positivo, pero no sólo para sí mismo, sino que genera un ambiente positivo a su alrededor y este entorno le favorece para alcanzar las metas que se proponga.

Este es un punto para destacar, ya que el emprendedor no piensa su proyecto en forma acotada, sino que siempre tiene visión de futuro; y en esta visión de futuro es donde comienza a hacer incursión la figura de las startups. Estas son empresas de nueva creación que, gracias a su modelo de negocio escalable y al uso de las nuevas tecnologías, tiene grandes posibilidades de crecimiento. Esta tipología empresarial está ganando fuerza en los últimos años.

Una startup, también conocida como empresa emergente, es un emprendimiento que busca un rápido crecimiento en el mercado a partir de una base tecnológica e ideas de negocios innovadoras.

Podemos mencionar cinco características básicas de las Startups. En principio, diremos que requiere una idea innovadora. Estos negocios tienen como característica esencial ofrecer soluciones nuevas o bien aprovechar los recursos tecnológicos para reinventar una oferta existente.

En muchos casos, las startups más lucrativas son aquellas que incluso generan una nueva necesidad en el mercado. Tal ha sido el caso de grandes empresas como Airbnb o Netflix, que lograron crear un nuevo nicho de mercado y posicionar una idea única como su diferenciador de negocio.

La segunda característica es que una startup basa sus operaciones en el uso de herramientas tecnológicas. Para responder a las necesidades actuales del mercado y llegar a una mayor audiencia no existe mejor alternativa que aprovechar las ventajas de las tecnologías de la información y de la comunicación. El uso de estas herramientas es fundamental para la gestación, desarrollo y funcionamiento de una startup.

Por un lado, esto se debe a que las tecnologías están en constante cambio, por lo que los negocios deben adaptarse a ellas. Por otro lado, las startups parten del objetivo de alcanzar amplias audiencias, por lo que necesitan canales de comunicación y venta masivos para generar presencia a nivel global.

Otra característica importante es que una startup apuesta por el crecimiento acelerado. En contraposición a los negocios más tradicionales que parten de inversiones fuertes y esperan un proceso de crecimiento lento y orgánico, las startups se abren camino dentro del mercado a partir de la irrupción de los modelos preconcebidos.

La principal misión de una startup es demostrar que la idea detrás del negocio es rentable con el fin de atraer a inversores que apuesten por ella. De este modo las startups comienzan en grande y esperan extenderse rápidamente penetrando en diferentes territorios y mercados.

La cuarta característica es que la startup es un negocio altamente adaptable. Las startups tienen como materia prima las ideas, pero no necesariamente existe una fórmula sobre cómo traducirlas en un negocio. Generalmente esos proyectos son generados por expertos que buscan una alternativa empresarial a su vida profesional, por lo que trabajan con ideas en constante construcción y reformulación.

Ya que están condicionadas por la evolución tecnológica, una startup puede modificar sus objetivos, metodologías o incluso su modelo de negocio a lo largo de su desarrollo.

La última característica es que tiene un alto nivel de riesgo, ya que crear una empresa de cualquier tipo es un riesgo financiero. Una idea puede parecer buena en papel, pero puede recibir poca atención del público una vez que se ha emprendido comercialmente.

Esto es muy posible cuando hablamos de startups, ya que por lo general no tienen un público comercial muy bien definido y, por su carácter innovador, no han sido puestas a prueba en el mercado real.

Muchas veces las startups son asimiladas con las pymes, que son pequeñas y medianas empresas con límites, entre otros, en sus recursos humanos y en su volumen de negocio. Sin embargo, no son lo mismo.

Hay numerosas cualidades que caracterizan a una startup y que a su vez la diferencian de una pyme.

Una de ellas es la juventud de la startup. Esto significa que son organizaciones emergentes y, por tanto, no cuentan con un recorrido y un posicionamiento previo; una jovialidad que no tiene por qué definir a una pyme. Las pymes, por el contrario, surgen como una respuesta a un problema generalmente local y suelen tener un público altamente delimitado, ya sea por su edad, el territorio en el que se desarrollan o si pertenecen o no a una comunidad.

La segunda cualidad se vincula con la tecnología. En el caso de las empresas emergentes, están asociadas a las nuevas tecnologías, y ello constituye una ventaja competitiva.

Otra cualidad tiene que ver con el alcance de las empresas emergentes. Estas suelen tener un enfoque más amplio, generalmente geográfico, incluso global. Una pyme, por el contrario, busca afianzar su presencia en el mercado de manera orgánica y, aunque puede aspirar a convertirse en una gran empresa, no necesariamente es su objetivo principal. Muchas de estas pequeñas y medianas empresas solo buscan incidir socialmente, sin tener en mente la propuesta de un nuevo modelo de negocios.

La cuarta cualidad es la de escalabilidad, e implica que las startups son negocios que buscan aumentar su magnitud e ingresos en periodos de tiempo cortos, sin que esto conlleve un aumento de sus gastos. Las pymes, por su lado, cuentan con visiones más tradicionales y están en el mercado con el fin de alcanzar una trayectoria más lineal. En consecuencia, estas últimas suelen contar con mayores tasas de supervivencia.

Otra cualidad tiene que ver con los costes reducidos. En este sentido, las empresas emergentes no requieren un elevado coste de recursos para poner en

marcha ni desarrollar su actividad. Esto les permite crecer más rápidamente y aumentar su margen de beneficios. Muchas de ellas incluso prescinden de un espacio oficial para la organización, sobre todo en sus inicios, optando por fórmulas como el coworking.

Estas últimas son oficinas compartidas por distintos profesionales que no tienen por qué guardar una relación profesional entre sí; más aún, pueden tener un número altamente reducido de personal y, sin embargo, obtener ganancias millonarias.

Mientras tanto, las pymes, como su nombre lo indica, son micro, pequeñas y medianas empresas que, por su número de empleados y nivel de ingresos, representan unidades de negocio menores en el mundo empresarial pero con espacio de trabajo propio y delimitado.

En cuanto a la financiación, diremos que las startups surgen a partir de una idea, pero sus creadores no necesariamente cuentan con los recursos para llevar esta solución al mercado. Muchas veces la inversión requerida para emprender el negocio no depende de ellos sino de la aportación de inversores y de asistencia financiera que apuestan por el éxito de la idea. Si no se cuenta con el suficiente capital estas ideas no pueden despegar.

Por otro lado, las pymes generalmente surgen por una necesidad comercial de los emprendedores a partir del uso de sus propios recursos o mediante la adquisición de créditos. En caso de no contar con demasiado capital, las pequeñas y medianas empresas se ven comprometidas y tienen un crecimiento mucho más lento donde el capital externo es reducido o inexistente, mientras que las startups priorizan la inversión de terceros.

El autor David Torres nos enseña en su blog Hubspot.es, que existen distintos tipos de startups a saber. Un primer tipo son las startups escalables. Estas, que

son posiblemente el tipo más popular entre estos negocios, se caracterizan por tener una idea que pueden explotar a un bajo costo y reproducirla en diversos contextos.

Estas startups generalmente son del sector tecnológico, ya que con recursos modestos pueden llegar a todo el mundo y ofrecer el mismo servicio en todos lados. Algunas de las áreas de negocios para startups escalables más populares son las fintechs, empresas que aplican tecnologías en la gestión financiera; las wealthtechs, empresas que aprovechan el big data y tecnologías informáticas avanzadas; las internet de las cosas: empresas que generan software e ideas para innovar en el uso cotidiano de las redes digitales; y las de comercio en línea, empresas dedicadas a la venta, distribución y desarrollo de productos que innovan en los métodos comerciales que aplican.

Otra clase de startup son las startups sociales. Si bien todas las startups tienen como objetivo escalar y crecer en el mercado global, la realidad es que muchas de estas empresas no tienen como propósito obtener grandes ganancias, sino ofrecer un servicio o producto de calidad a la mayor cantidad de consumidores posibles.

Estas startups se distinguen por centrar su atención en la escalabilidad de un modelo de negocios sin considerar un gran volumen de ganancias, a pesar de que la propuesta debe ser rentable y generar los recursos necesarios para su supervivencia y reproducibilidad. Este tipo de startups son un ejemplo de cómo hacer negocios con un enfoque de responsabilidad social.

El tercer tipo son las startups comprables. Muchas ideas surgen con el objetivo de concretarse en un proyecto real y, generalmente, son los creadores de un negocio quienes esperan vivir el sueño de tener una empresa y generar ganancias a partir de ella. Sin embargo, existen algunos empresarios cuyo único propósito es generar ideas de negocios para ser vendidas a otras personas.

Las startups comprables son proyectos de negocio que buscan ser atractivos para un comprador más grande o que demuestran ser lo suficientemente rentables para convencer a alguien de adquirirla e integrarla a su organización.

La cuarta clase de startups las ocupan las startups primarias. En contraposición a las startups comprables, las primarias pueden ser definidas como aquellas que surgen de un interés por parte del desarrollador, de los emprendedores y de los inversionistas como un proyecto de vida.

Estas empresas no buscan ser compradas por otras compañías, sino consolidarse en el mercado y tener una identidad propia. Estas startups también son conocidas como pasionales o de estilo de vida. Esto se debe a que surgen por un interés emocional o por la búsqueda de una solución a un problema cotidiano. Esta pasión se transforma en una idea de negocio que puede resultar útil a miles o millones de personas.

Otra clase son las startups secundarias. Estas unidades de negocio se caracterizan por no ser el proyecto principal de una empresa, sino fungir como laboratorios de ideas. Algunos desarrolladores trabajan en ellas o, incluso, compiten para la generación de plataformas, soluciones o software innovadores que pueden ser inyectados de capital si demuestran su utilidad.

Las grandes compañías constantemente financian este tipo de startups con el fin de adoptar sus soluciones en cuanto sea evidente su rentabilidad. Por ello, no surgen de un interés por parte de sus creadores, sino como un servicio a otros empresarios.

Emprendimientos unicornio

Un emprendimiento unicornio es una startup que ha superado los 1.000 millones de dólares de valoración. Estas toman su nombre de unicornio por lo mitológico o irreales que parecerían ser.

En realidad, el término “empresa unicornio” fue acuñado en 2013 por Aileen Lee, fundadora de Cowboy Ventures, un fondo de capital riesgo estadounidense, para describir a las empresas tecnológicas que alcanzaron una valoración de al menos mil millones de dólares, algo casi fantástico en el mundo empresarial como podría ser un unicornio.

Las características que comparten las start-ups unicornio son, en primer lugar, que se centran en las nuevas tecnologías y la innovación, y la mayoría de ellas se dirigen a mercados internacionales y de “consumo” masivo.

Otra característica es que comienzan como pequeñas empresas privadas, a partir de las ideas e iniciativas de unos pocos fundadores, que empiezan a crecer no a través de una cotización en bolsa, al menos, no de inmediato, sino mediante inversiones y entrada en el capital de empresas de capital riesgo, o son adquiridas por grupos y realidades mayores.

Otro factor común y fuerte acelerador del crecimiento es estar a la vanguardia, ser capaz de ofrecer algo nuevo antes que los demás, proporcionar servicios y aplicaciones que en poco tiempo conquisten grandes porciones del mercado, hasta convertirse en predominantes.

Las empresas unicornio son disruptivas, buscan transformar el mundo a través de la tecnología y para que sea exitosa debe pertenecer a una industria lucrativa. En el éxito o fracaso de una start-up intervienen numerosos factores, así que a falta de fórmulas milagrosas sí que se pueden señalar una serie de puntos en común.

Uno de estos puntos consiste en las redes sociales como gran aliado. Las empresas unicornio utilizan Facebook, Twitter, Instagram, y otros, para reforzar su comunicación. De esta manera, consiguen amplificar su mensaje e impactar a su público objetivo gracias a la segmentación con una inversión menor a la realizada, por ejemplo, en televisión.

Otra máxima es que el cliente siempre esté en el centro. Estas empresas desarrollan una estrategia comercial consumer centric. Es decir, tienen al cliente en mente antes, en el proceso de ideación; durante, en la etapa de manufactura; y después, en la instancia de posventa.

La experiencia de usuario es clave. Antes solo se valoraba el producto, pero ahora se valora tanto o más la experiencia de compra.

Otro punto se relaciona con una expansión global y acelerada. Las buenas startups nacen con una mentalidad global y siguen una estrategia get big fast para, como el propio nombre indica, hacerse grandes de la manera más rápida posible. Apostar por la internacionalización y contar con un modelo escalable son claves para alcanzar ambos objetivos.

Otra premisa es la diversidad del equipo. Las empresas unicornio son organizaciones multidisciplinares y multiculturales. Cuentan, por tanto, con perfiles profesionales muy diferentes y esa diversidad es una de sus fortalezas a la hora de generar ideas disruptivas. Además, son compañías jóvenes que valoran el talento y la creatividad.

La última característica se relaciona con la máxima de que la incertidumbre es parte del día a día. En este sentido, la línea entre el triunfo y el fracaso es muy fina. Este tipo de empresas lo saben bien y, por esa razón, aprenden a convivir con los altibajos y desarrollan una especial resiliencia.

En la actualidad existen alrededor de 900 unicornios en el mundo. Su valor combinado alcanza los 3 billones de dólares, y los primeros puestos y gran parte de la lista están ocupados por empresas estadounidenses y chinas, y compañías de diversos sectores, como el de las tecnologías financieras, la informática, la inteligencia artificial, la gestión y el análisis de datos, el comercio electrónico, la logística y el transporte.

Los siguientes pasos de un unicornio, aún más grandiosos, se producen cuando alcanza una cotización de 10.000 millones de dólares, convirtiéndose así en un “decaunicornio” o “superunicornio”. Ese es el caso, por ejemplo, de gigantes fintech como la sueca Klarna, valorada en 45.000 millones; la brasileña Nubank, valorada en 30.000 millones; y la sanfranciscana Chime, valorada en 25.000 millones; o los gigantes chinos del comercio electrónico Xiaohongshu y Shein, valorados en 20.000 y 15.000 millones respectivamente, y algunas docenas más.

Si se alcanzan los 100.000 millones de dólares de valor, se pasa al nivel de “hectocornio”, y de estos hay otros tantos: ByteDance, la empresa china especializada en inteligencia artificial valorada en 140.000 millones de dólares, que creó y controla la plataforma TikTok, y la estadounidense SpaceX, valorada en unos cien mil millones, que tiene la misión de ejecutar las ideas de Elon Musk.

Herramientas para todos los emprendimientos

Tanto para las startups como para cualquier emprendedor con visión de futuro, es de vital importancia contar con elementos que le permitan planificar, diseñar e intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control.

Para ello, se puede utilizar el método de la llamada Matriz FODA, el cual consiste básicamente en el uso de una herramienta que nos permita intervenir

profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control.

En español las siglas son FODA corresponden a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Proviene del acrónimo en inglés SWOT por las iniciales de las palabras Strength, Weakness, Opportunity, Threat. FODA, o también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

Es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson, en un escrito del 1998, establece que “el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”.

El autor M. Porter, en su obra “Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” nos dice que “una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias”.

Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras.

El análisis FODA es un ejercicio introspectivo de diagnóstico empresarial, en donde se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible, de las características propias de la organización o persona que la hacen fuerte ante los competidores, y que la distinguen de la competencia.

También se identifican las debilidades, o sea aquellas características o áreas en las que se encuentran en desventaja con respecto al resto de la comunidad empresarial y que hace falta mejorar o fortalecer para equilibrar el desempeño global de la entera organización. Si bien esta herramienta proviene del ámbito netamente empresarial, su uso y adaptación es de suma utilidad en el ámbito del coaching y del manejo de las emociones y del mindfulness tanto a nivel personal, así como del entorno.

Y esto es así porque, al conocer nuestros puntos fuertes, nuestras oportunidades, nuestras debilidades y nuestras amenazas, podremos potenciar nuestro desarrollo con el consecuente beneficio que ello nos reportará a nosotros mismos, a nuestros clientes y colegas.

Este ejercicio nos ayudará a poder desarrollar estrategias más beneficiosas y firmes. Esta herramienta de análisis, como venimos explicando, se forma con los siguientes cuatro elementos.

En principio, las fortalezas, que son las capacidades especiales y recursos con que cuenta la empresa. Son las habilidades que se tienen y las actividades que se desarrollan positivamente.

Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social.

Ejemplos: de fortalezas son un buen ambiente laboral, proactividad en la gestión, o conocimiento del mercado. Estos elementos, si los logramos capitalizar, sin dudas nos enfocarán de mejor modo hacia donde tenemos que ir.

En segundo lugar se encuentran las oportunidades. Se trata de factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa. Son variables que resultan positivas, favorables, explotables y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, ya que permiten obtener ventajas competitivas con respecto a otras.

Ejemplos de oportunidades pueden ser la regulación a favor, una competencia débil, o el mercado mal atendido. Si estamos focalizados y podemos detectar estas fallas del entorno que nos favorecen, ganaremos unos elementos extra.

Luego, las debilidades, son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Son los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc., pero que podemos tener influencia sobre ellas al conocerlas, para reducir sus efectos en la empresa.

Las Debilidades hacen vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.

Ejemplos de debilidades son la falta de capacitación, la ansiedad, o la ausencia de estrategia. Sin dudas nuestras debilidades son oportunidades para la parte contraria.

Finalmente, las amenazas son situaciones que provienen del entorno atentando contra la estabilidad de la organización, persona o situación.

Ejemplos de amenazas son los conflictos gremiales, la regulación desfavorable o cambios en la legislación.

Estas amenazas pueden disparar nuestra inteligencia emocional hacia espacios donde no nos resulta conveniente. Por ello, si las podemos detectar, podremos medir su impacto y la forma en que reaccionaremos.

Teniendo estas nociones en cuenta, veremos que las características del análisis FODA son las siguientes: en principio, permite valorar la posición de la situación o persona en el tiempo, ya que sus componentes son dinámicos y no estáticos.

Su implementación en el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, cuando las fortalezas son incrementadas, y cuando el impacto de oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos de la empresa, los cuales principalmente son la supervivencia en el mercado y la elevación en el nivel de ganancias.

Sirve como un filtro que reduce nuestro universo de análisis, disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento. Es una herramienta de mucha importancia para identificar los giros estratégicos que hay que realizar en ocasión de mantener su ritmo y horizonte.

Busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

Brinda información de diagnóstico para la adecuada toma de decisiones. Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos.

Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos.

Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

Wilhelm Reich explica que el éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, una persona, empresa u organización, accediendo de esta manera a un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

La relevancia de emplear una matriz de análisis FODA es que nos posibilita la búsqueda y el análisis metodológico de todas las variables que intervienen en el ámbito a estudiar, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Esta matriz destila las fortalezas y debilidades en competencias básicas y problemas fundamentales.

Esas competencias básicas y esos problemas fundamentales se vinculan entonces en un plan de acción destinado a preservar y aprovechar las competencias básicas de la persona, defendiéndola al mismo tiempo de la exposición a los problemas centrales.

Las personas que consiguen sus objetivos suelen tener en común esta forma de enfrentarse a las debilidades; entienden que es prioritario mirarse con la valentía suficiente para identificar, reconocer y modificar aquellas debilidades que le impiden avanzar en la ejecución de su plan de acción.

Admiten sus miserias, sus envidias y todo lo que tiene que ver con los mecanismos más variopintos para salvaguardar el ego. Conocer cómo le está afectando en sus acciones y modular su impacto hasta quedarse con la parte positiva que toda debilidad tiene dentro.

Hay que reconciliarse con aquellas debilidades que no se puedan solucionar. En la aceptación de nuestras debilidades se encuentra también nuestro valor diferencial. En cuanto a las debilidades, podemos decir que una vez formulado el diagnóstico sobre qué tipo de debilidad tenemos, hay que pasar a la etapa de gestionarlas a través de un plan de acción, el cual se compone de tres fases.

Dichas fases consisten en minimizar, gestionar, y mentorizar. En cuanto a la primera, se refiere a minimizar el impacto de nuestras debilidades al evitar abordar proyectos que requieran habilidades que no dominamos. O mejor, encontrar una manera de delegar a otro compañero de equipo para así que pueda aprovechar sus fortalezas. Esta segunda opción es interesante, ya que evita una debilidad propia mientras refuerza una fortaleza ajena.

Gestionar, por otro lado, es centrarse sólo en resolver aquellos puntos débiles que pueden interponerse en la consecución de nuestros objetivos. En pocas palabras, las debilidades limitantes.

Finalmente, hay que mentorizar. Para sacar el máximo partido de las oportunidades que nos dará el “debilitar” nuestras debilidades, podríamos considerar la ayuda de mentores, como psicólogos, orientadores, o coaches.

Este mismo recorrido que hemos analizado usar para las debilidades, lo aplicaremos también para las fortalezas. Una vez que las hayamos identificado con claridad, debemos pasar a la etapa de gestionarla. Para ello, hay un plan de acción de tres fases, que consiste en listarlas, comunicarlas y capitalizarlas.

Listarlas es sencillo. Podríamos incluir aquí aquellos puntos destacables que podamos extraer de recomendaciones que nos hayan hecho a lo largo de nuestra trayectoria profesional y académica.

Comunicarlas, por otro lado, también es clave. Esto puede hacerse en nuestro CV, en nuestro elevator pitch, en nuestra biografía de Twitter o de Facebook, o en nuestro relato personal y en la página web de LinkedIn.

Capitalizarlas, finalmente, es algo más complejo, pero se trata básicamente de encontrar esas oportunidades que harían de nuestras fortalezas la gran diferencia.

En cuanto a las amenazas, por otra parte, diremos que son los factores del entorno que suponen retos difíciles de sortear que no solo tienen un aspecto negativo sino que en su interpretación positiva nos permiten agudizar el ingenio, generan acertijos, retar al instinto e impedir quedarnos instalados en la zona de confort.

Debemos siempre recordar que las amenazas nacen de unas debilidades que impiden afrontarlas como oportunidades. Al igual que con las fortalezas y debilidades, una vez identificadas nuestras amenazas debemos trazar un plan de acción, que se compondrá de cuatro partes.

Dichas partes son diseñar una estrategia; analizar los recursos que se necesitan; calendarizar o poner fecha de realización; y preparar el plan de acción, desarrollando cada una de las etapas, y sus necesidades.

Lo mismo haremos con las oportunidades. Las analizaremos, las estudiaremos, y luego desarrollaremos un plan de acción para hacernos de ellas.

Otra herramienta en común entre los emprendedores y las startups son la planificación de los tópicos SMART, que son objetivos específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporales. Sería algo así como metas concretas que permiten analizar el desempeño de nuestros esfuerzos, ya sea en marketing o en cualquier área de una empresa que requiera ordenar y medir su trabajo de manera sistemática.

SMART es un acrónimo que hace referencia a cada una de las características que debe tener una buena meta. Así, un objetivo SMART es Specific o específico; Mensurable o medible; Achievable o alcanzable; Relevant o relevante; y Timely o temporal.

Comenzando por la primera sigla, diremos que un objetivo específico se circunscribe a un aspecto, tarea o acción determinada de una empresa, porque nos dice exactamente lo que esperamos lograr.

Un objetivo específico implica tener como meta algo concreto y bien definido. Para que un objetivo se defina de manera específica, debería dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quién está involucrado? ¿Qué quiero lograr? ¿Dónde?

¿Cuándo quiero conseguirlo? ¿Cuáles son los obstáculos y las limitaciones reales para alcanzar el objetivo? ¿Por qué quiero conseguirlo?

No especificar qué se quiere lograr da lugar a dudas y ambigüedades, por lo que no contribuye ni a enfocar los esfuerzos ni a mantener la motivación. Entre más información se logre obtener, más fácil será conseguir la meta ya que definir el camino para llegar hasta ella será mucho más sencillo. Este punto nos permitirá ver si cuentas con los recursos suficientes o necesitas algo extra para llegar a la meta general.

En segundo lugar, veremos que para que sea mensurable, una meta tiene que ser específica. De otra manera, no es posible interpretar si los resultados están dentro de lo esperado. Además, es necesario contar con los medios para poder medirla, ya sea herramientas de software o una metodología de análisis que posibilite saber en qué medida se alcanzó el resultado previsto.

Cuando un objetivo es medible permite establecer criterios concretos para medir y evaluar el progreso con el fin de hacer las modificaciones necesarias. Por tanto, los indicadores deben ser cuantificables. En este sentido, un objetivo medible responderá preguntas como ¿Cuánto cuesta? o ¿Cómo sabré que lo he logrado?

Entonces, para que pueda ser mensurable o medible, no vale sólo decir por ejemplo que hay que “incrementar el número de clientes”; sino que lo mejor es hacer un análisis de los clientes que tienes ahora, de los que necesitas conseguir, así como el total a lograr en un plazo de tiempo determinado, el cual también es importante definir claramente. Entre más datos cuantitativos tengamos, más control de los avances se podrá reunir.

Por otra parte, por alcanzable nos referimos a un objetivo que sea perfectamente realizable en las condiciones con las que se cuenta. Es muy importante

plantearse metas realistas, teniendo en cuenta que sobre la base de su cumplimiento se puede, luego, apuntar más alto.

En este punto, además, es importante especificar a través de qué acción o acciones se pretende lograr dicho objetivo. Un objetivo alcanzable es realista. Al establecerlo es posible identificar oportunidades o recursos que tal vez no se habían considerado. Esto implica que hay que tener en cuenta tanto las posibilidades como las limitaciones personales y económicas para su definición.

Un objetivo alcanzable responderá a las preguntas ¿Cómo se puede alcanzar la meta? o ¿Cuán posible de lograr es el objetivo?

Para hacer alcanzable un objetivo se necesita un previo análisis de lo que has hecho y logrado hasta el momento. Eso ayudará a saber si el salto que hay que dar, es posible o si resulta mejor regresar un paso.

Desglosando aún más el concepto de SMART, diremos que una meta relevante es aquella que está en línea con los objetivos generales del negocio. No tiene sentido plantearse acciones cuyos resultados no sean subsidiarios de alguno de los objetivos generales que la empresa tiene en su plan de desarrollo. Un objetivo relevante es aquel que está alineado con otras metas y que, por tanto, tiene sentido en el conjunto del proyecto.

Para ello, es útil responder a preguntas como ¿Vale la pena? ¿Es este el momento adecuado? ¿Coincide esto con otros esfuerzos o necesidades? ¿Eres la persona adecuada? o ¿Es aplicable en el entorno socioeconómico actual?

Aquí es importante quitar las creencias que comúnmente nos aquejan como los “no puedo”; tal vez así sea más sencillo hacer un objetivo realista y alcanzable. Claro que esto sólo se logrará si sabes con qué recursos cuentas, de otra manera, quizá sea probable que en verdad no puedas.

Hacer un análisis y ser realista nos ayudará también a evitar posteriores emociones negativas que no te ayuden a persistir. Hay que tener presente que los objetivos no alcanzados no deben ser tirados o desechados, sino que tal vez hay que reajustarlos a través del diseño de una nueva estrategia, manteniendo siempre firme el compromiso.

Finalmente, que los objetivos SMART sean temporales significa que están limitados a un tiempo determinado. Todas las características mencionadas -su especificidad y mensurabilidad, su alcance y relevancia- dependen del tiempo en que deben ser completados. El tiempo que se asigna a un objetivo puede provocar que no sea realizable, o puede dificultar su mensurabilidad.

Por eso, cuando planteamos una meta de este tipo, siempre debemos tener en cuenta el lapso. Es importante establecer objetivos dentro de un marco de tiempo, fijando una fecha límite, ya que esto ayuda a concentrar todos los esfuerzos en completar la meta.

Un objetivo con límite de tiempo generalmente responderá a las preguntas ¿Cuándo deberá estar terminado? ¿Qué puedo hacer hoy, mañana, en seis semanas, en seis meses, etc?.

Este factor es tan importante que podríamos decir que es el determinante de si se cumple o no un objetivo. Si no se le asigna un tiempo de comienzo y uno de finalización, lo más probable es que no se alcance.

Agendar y ponerle tiempo al objetivo ayudará a saber si lo que se está haciendo es lo óptimo para llegar a la meta en el tiempo, o quizá sería mejor si le das un poco más de velocidad.

Es de destacar que estos conceptos de objetivos SMART surgieron por primera vez en el año 1981, en el artículo “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives” del autor George T. Doran, publicado en el libro Management Review de Peter Drucker.

Más adelante, en el año 2003, Paul J. Meyer profundizó en el tema y describió con más detalle las características de los objetivos SMART en el libro “Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond”. Con el paso del tiempo, se fue haciendo más popular su uso al punto tal que hoy en día se aplican a cualquier clase de proyecto y negocio, a los fines de avanzar con más seguridad y con mayor control sobre el proceso.

Así, algunos de los beneficios de aplicar la metodología SMART a la hora de establecer los objetivos son, por un lado, la reducción de los riesgos innecesarios empresariales. Con estos objetivos se obtiene una mejor planificación, ya que se establece un orden en el negocio en relación con los procesos, sistemas, etc.

Otro beneficio es la optimización de la comunicación; ya que al contar con una visión amplia del negocio, resulta más fácil saber con precisión lo que se pretende con cada proyecto y, al mismo tiempo, se puede comunicar de manera concreta y directa.

Luego, la mejora de la gestión del tiempo constituye otro beneficio. Al establecer unos objetivos claros, es más sencillo fijar una metodología en la que se reparten las tareas en un tiempo específico.

Además, contribuye a establecer procesos de mejora. La visión global que ofrecen los objetivos SMART permite ver cómo avanza el proyecto, cuáles son los progresos y si se están logrando los objetivos fijados.

Los objetivos SMART son una parte vital para el crecimiento y mejora continua de una empresa, por lo que es importante que todos en la organización estén involucrados en la definición de los mismos.