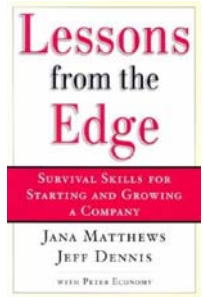




# Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos



## Lecciones desde el borde

Técnicas de supervivencia para comenzar y desarrollar una compañía

por Jana Matthews, Jeff Dennis y Peter Economy

### RESUMEN EJECUTIVO

Aunque existen cientos y cientos de libros y programas empresariales que tratan el tema de cómo evitar perder la empresa que con tanto esfuerzo hemos creado y mantenido, muy pocos ofrecen consejos prácticos que puedan ser aplicados de inmediato.

El presente libro alberga las diversas historias y consejos de 50 emprendedores que perdieron o casi perdieron sus compañías, contando en qué fallaron y cuáles son las lecciones que aprendieron a partir de estas experiencias.

Cualquier dueño de compañía podrá identificarse y enriquecerse con estas historias de coraje, perseverancia y supervivencia. Esta es una lectura obligada para cualquier emprendedor establecido o en vías de montar un negocio.

### Adversidad

La “adversidad” es una noción que ilustra los diversos escenarios y situaciones que podrían llevar a un negocio al borde del colapso o la bancarrota. Esto sucede cuando emprendedores y dueños de negocios cometen graves errores en las áreas de liderazgo, finanzas y gerencia. Cuando aparece la adversidad, los emprendedores deben implementar los correctivos y cambios necesarios.

Aunque ninguna compañía está a salvo de la adversidad, hay formas de evitarla. Es preciso aprender a reconocer los signos de su aparición y entender el tipo de problemas que pueden poner a la compañía al borde del abismo. Pero no se asuste si ya está en el abismo. Si logra salir, muy bien; si no, continúe con su vida. No ganaremos nada con vivir en el pasado.

La mayoría de los emprendedores continúan aprendiendo los rudimentos de cómo dirigir una compañía a través del método antiguo. Es decir, mediante la experiencia. Aunque hoy en día existen muchos programas de educación gerencial, ninguno brinda a los emprendedores lo que realmente necesitan, es decir, lecciones de la vida real, que puedan ser aplicadas inmediatamente a sus negocios.

Las valiosas lecciones e intuiciones a continuación le permitirán evitar, lidiar y sobrevivir a la adversidad. Estas lecciones no sólo le enseñarán cómo funciona una compañía de rápido crecimiento, sino cómo lidiar con los problemas del abismo.

### Liderazgo

El éxito o fracaso de una compañía depende de la capacidad de su líder para dirigirla a través de todas las etapas propias del crecimiento. Es importante que los emprendedores conozcan y entiendan el papel que deben jugar y las responsabilidades que deberán asumir como líderes de sus compañías.

#### Crear un negocio vs crear una compañía

Un líder debe decidir entre crear un negocio o crear una compañía. Cuando creamos un negocio, basta con registrar una empresa y ganar dinero. Si decidimos cerrarla, el negocio colapsa. En cambio, cuando creamos una compañía vamos más allá de montar un simple negocio; se crea, además, una organización con estructuras adecuadas, sistemas y cultura.

Recuerde que una compañía exitosa cuenta con varios negocios. Para crear una compañía fuerte y orientada hacia el crecimiento, el líder debe:

1. Crear y definir la misión y la visión de la compañía.
2. Especificar los valores a partir de los cuales funcionará la compañía.
3. Crear una cultura corporativa adecuada.
4. Establecer sistemas, estructuras y procedimientos.

#### Contratar a la gente más adecuada

También es tarea del líder elegir y contratar las personas más adecuadas para el trabajo. No se concentre en las credenciales. Busque gente motivada y que comparta sus mismos valores. Además, debe estar orientada hacia el cliente, y ser capaz de cambiar y lidiar con las crisis. Pero, sobre todo, los empleados deben ayudarnos a conseguir los objetivos de la compañía, sobre todo en los tiempos difíciles.

Sin embargo, nunca contrate personas que sean completamente iguales a usted. Valore la diversidad y escoja gente que sea capaz de compensar sus carencias. Por ejemplo, si sus habilidades financieras no son muy buenas, contrate a un director financiero y haga auditorías externas con frecuencia.

#### Centrarse en lo esencial

Su papel y responsabilidades dentro de la compañía cambiarán a medida que esta vaya pasando por las diversas etapas del crecimiento. A diferencia de los líderes comunes, los grandes líderes son capaces de cambiar y asumir nuevos papeles y res-

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: [www.resumido.com](http://www.resumido.com)

ponsabilidades. Establezca el carácter y las prioridades de su compañía. Mantenga la concentración y no le permita a nadie distraerse.

Asuma riesgos calculados. No lo apueste todo a un solo negocio. No derroche. Asegúrese de que los gastos le añaden valor a la compañía. Además, supervise constantemente el crecimiento de la compañía y guíela a través de todas las etapas por las que pasará. Si no se siente preparado para esto, pídale ayuda a alguien.

## Gente

La habilidad de dirigir personas es también propia de los grandes líderes. Aparte de sus habilidades como líderes, los emprendedores y dueños de negocios deben desarrollar buenas habilidades gerenciales. No podemos asumir que las necesidades organizacionales de la compañía se desarrollarán por sí solas.

La gerencia tiene que ver con crear sistemas y estandarizar procesos. Es esencial que los dueños de negocios entiendan cuáles son sus responsabilidades a la hora de desarrollar una organización o dirigir personal. Es posible enseñarles a los empleados las habilidades que requerimos de ellos, pero debemos asegurarnos de que ya posean las habilidades básicas relacionadas con la gerencia de personas, clientes y crisis.

### Gerencia de personas

Para que una compañía crezca, debe contar con buena gente. Una vez que haya elegido y contratado a la gente adecuada, asegúrese de colocarlos en puestos donde se desempeñen con excelencia.

Además, pase más tiempo con los mejores empleados, y trate de determinar por qué les va tan bien en sus puestos. Luego, ayude a mejorar a los empleados menos aventajados. Si después de un tiempo no mejoran, no dude en despedirlos. Su compañía y reputación sufrirán mucho si no lo hace.

Asegúrese de que los empleados conozcan los objetivos de la compañía. Ayúdelos a asumir objetivos personales que sean cónsonos con los objetivos de la compañía. Luego, ayúdelos a obtener dichos objetivos. Con esto lograremos que la compañía despliegue todo su potencial.

### Gerencia de clientes

Independientemente de lo buenos que seamos como emprendedores, no podemos hacerlo todo ni estar presentes en todo momento. Aprenda a delegarles responsabilidades a sus empleados. Esto le permitirá dirigir efectivamente su compañía, así como inculcar un sentimiento de orgullo en sus empleados.

Además, déles poder a sus empleados. Bríndeles los instrumentos necesarios para tomar decisiones importantes, y que se responsabilicen por las mismas. Permítales hacer su trabajo y bríndeles la oportunidad de aplicar sus conocimientos. Y lo

más importante, procure que sus empleados estén siempre concentrados en satisfacer al cliente.

### Gerencia de crisis

Es beneficioso planificar de antemano. Asegúrese de establecer las estrategias y sistemas necesarios para hacerle frente al cambio y a los diversos retos que se le presentarán a la compañía.

El líder debe establecer el carácter y las prioridades de la compañía. Sin embargo, es importante rodearnos de personas motivadas y que estén acostumbradas a tomar decisiones difíciles en cada situación.

## Socios

Las sociedades pueden significar el triunfo de la compañía o su caída en el abismo. Antes de buscarse un socio, tome en cuenta los siguientes puntos:

### Un socio puede ser como un matrimonio

No apure las cosas. Conozca su socio desde un punto de vista comercial y personal. Asegúrese de que la persona que escoja como socio comparta sus mismos valores, objetivos y expectativas. Recuerde que las decisiones que tome su socio influirán en usted y en la compañía.

Además, cuando haga una sociedad, tenga a mano los salvavidas legales necesarios. Asegúrese de hacer un documento en el que quede claro el papel de cada uno de los socios. Prepare planes de contingencia para casos excepcionales: muerte del socio, estafas o simplemente, dejar la sociedad.

Consulte con un abogado y asegúrese de entender por completo sus derechos, obligaciones y los detalles de la sociedad.

### Socios e inversionistas

Lo ideal es que el socio nos ayude a triunfar. Esta debería ser una responsabilidad compartida. Sin embargo, hay socios que están más interesados en la parte financiera del negocio que en el éxito y crecimiento de la compañía.

Consulte con un abogado y sopesé los asuntos comerciales con los asuntos legales. Discuta los aspectos legales de una sociedad antes de crear una. No acepte dinero si la sociedad no lo beneficiará a usted y a su compañía: podría terminar perdiendo toda su inversión.

## Dinero

Buena parte de los emprendedores señalan que la falta de capitalización es uno de los principales factores del fracaso. Sin embargo, este no es siempre el caso. El modo de manejar nuestras finanzas puede levantar o acabar con la compañía.

### Gerenciar las finanzas

El dinero sin más no asegurará el triunfo de la compañía. Es preciso participar activamente en la gerencia de las finanzas de la compañía para evitar que esta caiga en el abismo. Desarrolle

un buen plan financiero. Además, reduzca los gastos y mantenga compromisos a corto plazo, sobre todo al principio. Asegúrese de que los gastos le añadan valor a la compañía.

Por otra parte, entienda cuáles son los elementos que impulsan la compañía y determine cómo mejorarlos. Aprenda sobre tecnología, cambios económicos y fluctuaciones de divisas. Determine cuidadosamente cómo sacarles provecho a estos elementos.

El modelo de negocios no se debe enfocar solamente en incrementar los negocios de la compañía, sino en aumentar los ingresos y retorno sobre la inversión.

No ate el negocio a una única cuenta, cliente o banco. Disipe el riesgo mediante múltiples inversiones. Establezca un sistema de supervisión y balances en la compañía. Esto evitará que los empleados o los socios nos engañen.

### **Financiar el crecimiento de la compañía**

Conozca los elementos a favor y en contra de endeudarse, antes de aceptar dinero externo para financiar el crecimiento de la compañía. Recuerde que contar con más dinero no es siempre la solución.

Sin embargo, si decide aceptar inversiones externas, busque varios inversionistas y revise bien las opciones. Entre las personas a las que podemos acudir por financiamiento están:

#### A. Inversionistas ángeles

Estos son personas acaudaladas, dueños de negocios ya retirados o ejecutivos que ofrecen dinero por razones no necesariamente comerciales. En ciertos casos, no solo ofrecen dinero sino asesoría gerencial.

Sin embargo, esta fuente de financiamiento tiene sus riesgos. Los inversionistas ángeles pueden a veces involucrarse demasiado con la compañía y empezar a obstaculizar nuestro modo de gerenciar la compañía.

#### B. Capitalistas de inversión

Estos pueden ser ex ejecutivos o instituciones con mucho dinero. La mayoría de los capitalistas de inversión esperan obtener grandes ganancias en poco tiempo.

Sin embargo, si la compañía no se desempeña como se esperaba, prepárese para ser remplazado o despedido de su compañía. Antes de hacer negocio, asegúrese de que los objetivos de los capitalistas sean iguales a los suyos.

#### C. Bancos y banqueros

Los bancos y banqueros no están en el negocio de brindar fondos para el crecimiento de las compañías, sino de brindar

préstamos y líneas de crédito que permitan aumentar el flujo de caja.

En el momento en el que la compañía muestre problemas financieros, el banco le quitará la línea de crédito y le pedirá que pague todo el préstamo. Sin embargo, los bancos pueden brindarles un buen impulso a las compañías si logramos establecer una buena relación con los mismos.

### **Asuntos personales**

Las cualidades que separan a la mayoría de los emprendedores del resto de los negociantes son el coraje y la persistencia. Estas mismas cualidades les permiten a los emprendedores superar grandes dificultades y retos.

En vez de rendirse ante el abismo, los emprendedores aprovechan los retos para reinventar su vida y su compañía.

#### **Familia y amigos**

Valore a su familia y amigos tanto como valora su negocio. Actúe rápidamente si nota cambios de humor o de disposición. No permita que los pequeños problemas se vuelvan grandes.

Separe sus finanzas personales de las finanzas de su negocio. No permita que el fracaso de su negocio arruine su vida personal. Cuide su salud y esté pendiente de los niveles de estrés.

#### **Relaciones comerciales**

Nunca de por sentadas sus relaciones comerciales. Aprenda a reconocer los cambios de actitud en sus socios, inversionistas y empleados. Cuando vea aproximarse un problema, atáquelo rápidamente.

Concéntrese en su negocio y busque inspiración en varias fuentes. No ignore ningún aspecto de su negocio. Supervise siempre los indicadores de la compañía y hable con diversas personas en la misma.

### **Nuevas puertas, nuevos comienzos**

No todos los emprendedores tendrán éxito. Sin embargo, pocos emprendedores consideran que fracasaron: simplemente se les acabó el dinero y el tiempo, o no consiguieron un nicho del mercado que fuera lucrativo. Los emprendedores son muy flexibles y aprenden de sus errores. Busque siempre la manera de salvar la compañía. Reinvéntela si es posible.

Únase a organizaciones empresariales en las que pueda intercambiar puntos de vista. Además, es muy beneficioso buscarse mentores que compartan con nosotros sus años de experiencia.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

**Título original:** Lessons from the Edge

**Editorial:** Oxford University Press

**Publicado el:** julio de 2003

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/409>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.