

Claves de éxito de los emprendedores¹

Oriol Amat, catedrático de la Universidad Pompeu Fabra

1. Presentación

¿Cuáles son las diferencias entre las empresas exitosas y las que fracasan? El análisis de muchas empresas, entre las que se incluyen empresas exitosas y empresas que han fracasado permite detectar factores que aumentan la probabilidad de éxito de un proyecto empresarial. En este artículo se resumen algunos de estos factores de éxito.

2. El emprendedor

Hay factores que están directamente relacionados con la figura del emprendedor. Son factores tales como el grado de implicación en el proyecto y sus habilidades directivas. Con respecto al grado de implicación en el proyecto, los emprendedores exitosos se caracterizan por una apuesta total. Es decir, su empresa forma parte de un proyecto de vida. Este grado de implicación se manifiesta con una dedicación que muchas veces supera las cincuenta horas de trabajo a la semana. Como que se dedican plenamente a su proyecto y tienen experiencia en el sector, detectan las fuentes de ventajas competitivas que permitirán que su empresa sea mejor que sus competidoras. Normalmente son personas con un nivel de humildad considerable, sobre todo si tenemos en cuenta el éxito que han logrado. Esta humildad favorece una mejor relación con colaboradores, clientes y proveedores. Saben escuchar y son buenos negociadores. Otra característica interesante es que cuando aparecen problemas, que siempre los hay, los emprendedores exitosos no culpan a factores externos.

Los emprendedores exitosos son optimistas por naturaleza y buenos organizadores. De esta manera saben sacar lo mejor de sus colaboradores y de los recursos disponibles. Por lo tanto, se trata de personas con una dosis de liderazgo considerable y que predicán con el ejemplo. Por esto la gente los sigue.

También son personas que se fijan objetivos a largo plazo y, por lo tanto, toman decisiones pensando en el futuro y no en los beneficios inmediatos.

¹ Publicado en Economistas Murcia, 2010.

3.Aspectos organizativos

Entre las características que más diferencian a las empresas exitosas de las que fracasan también hay aspectos relacionados con su organización. Nos estamos refiriendo a temas de recursos humanos, procesos, clientes y finanzas, como los que siguen:

-Recursos humanos: Uno de los factores-clave básicos en cualquier empresa es la selección y formación de los empleados. Si esta formación va acompañada de una política atractiva de incentivos, lo más normal es que los empleados estén más implicados con los objetivos de la organización. Las empresas exitosas también se caracterizan por el hecho de primar la promoción interna cuando quieren cubrir algún puesto directivo.

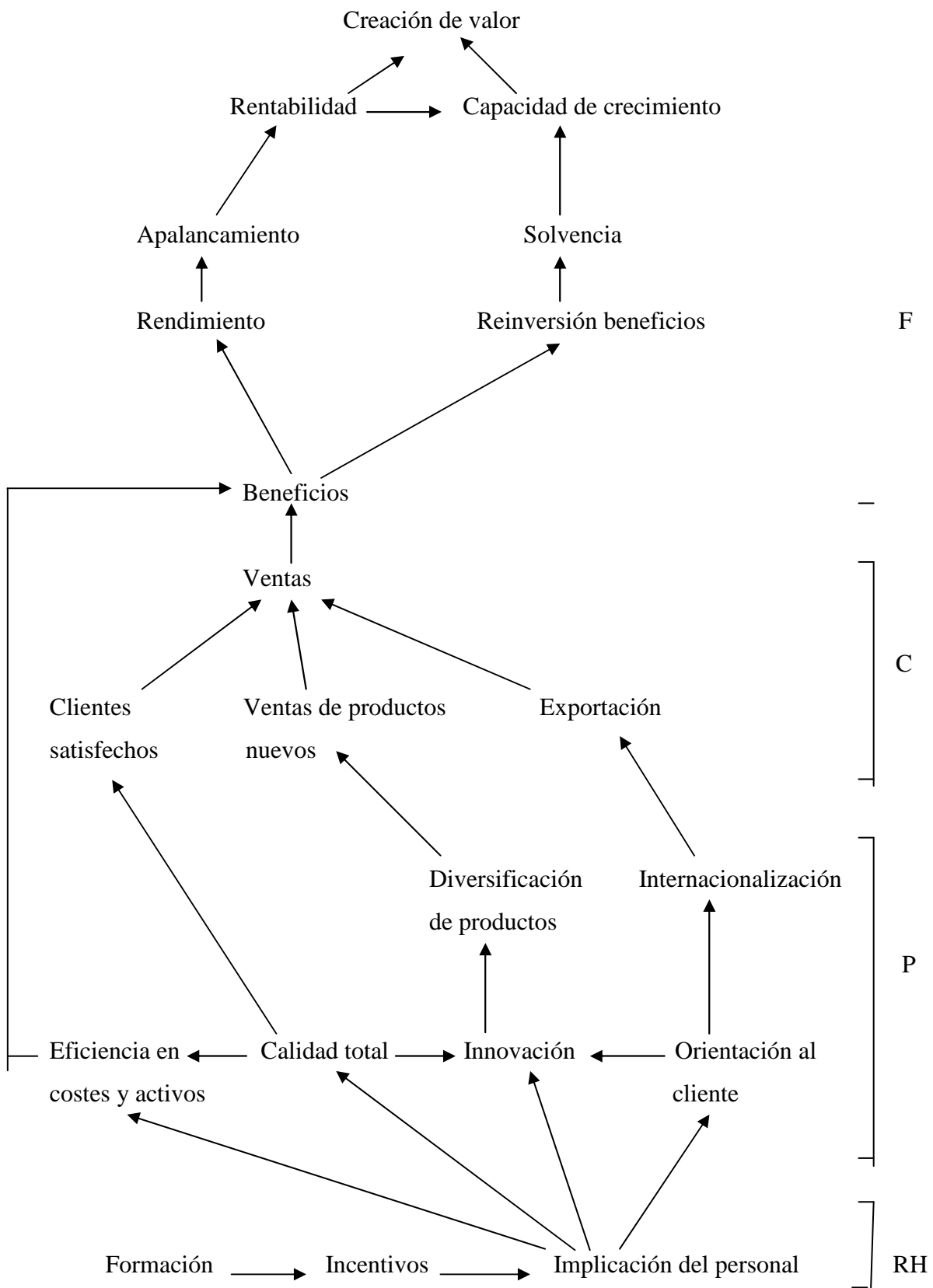
-Procesos: La excelencia en los procesos requiere diversos ingredientes, tales como la implicación de los empleados, la búsqueda de la calidad total (ISO9000,...), el respeto por el medio ambiente, la innovación (I+D,...) y la flexibilidad (externalización de procesos no estratégicos,...).

-Clientes: Las características anteriores revierten en una mayor satisfacción de los clientes y, en definitiva, en unas mayores ventas.

-Finanzas: Finalmente, todas las mejoras expuestas deberían generar reducciones de activos (gracias a la mejor utilización de los mismos), y un incremento de los beneficios (gracias al incremento de las ventas y a la reducción de los gastos), lo cual debe plasmarse en incrementos de la riqueza generada.

Las empresas exitosas tienen resultados económicos mucho más favorables que los del resto de empresas. Por otro lado, desde el punto de vista financiero, las empresas exitosas son normalmente muy conservadoras y tienden a tener balances muy saneados y con un nivel de deuda reducido.

Los factores-clave expuestos pueden integrarse en un esquema como el que se acompaña en la figura siguiente.



Propuesta de hipótesis sobre los inductores de las empresas exitosas

4.Causas de los fracasos empresariales

Las empresas, al igual que las personas; nacen, crecen y mueren. Son muy pocas las que tienen una vida larga y la mayoría de estudios sitúan la esperanza de vida de una empresa entre los tres y los diez años, según el estudio.

Normalmente, se justifican las crisis de las empresas con causas relativas a la evolución general de la economía ante la cual poco se puede hacer. Es decir, se parte de la base que las causas son externas a la empresa:

- Crisis general
- Cambios en el mercado y escasa demanda
- Cambios tecnológicos
- Tiranía de los proveedores. Esta causa es produce a menudo en sectores como el auxiliar del automóvil o en el de la producción para la gran distribución alimentaria
- Competencia exterior, ya sea debido a diferencias en la calidad o a diferencias en la estructura de costes. En el caso de la marcha de filiales de multinacionales a otros países, esta es una de las causas más citadas
- Impuestos elevados
- Falta de apoyo de la Administración Pública: retrasos en la concesión de permisos...
- Retrasos en el cobro de las ventas realizadas a la Administración Pública
- Insolvencia de los clientes
- Inflación
- Exageración de rumores negativos
- Climatología adversa. Esta es una causa que puede afectar a empresas como las agrícolas, turísticas o estaciones de esquí, por ejemplo
- Desastres: terremotos, inundaciones...

–Mala suerte

Sin duda, la negativa evolución de los aspectos externos condiciona la marcha de cualquier empresa. Sin embargo, uno de los principales retos consiste en adaptarse o sacar el máximo provecho de ellos. Además, se debe reconocer que también se debe tener en cuenta la importancia de los problemas internos que pueden ser solucionados por la propia empresa. Es decir, no todos los males vienen de fuera. A modo de ejemplo, se pueden citar los puntos débiles siguientes que suelen producirse con una cierta habitualidad en las empresas que tienen problemas graves y acaban cerrando:

a)Problemas comerciales:

- Ventas insuficientes para el nivel de gastos que se tiene
- Diversificación de productos mal planteada o productos obsoletos
- Fracasos masivos en el lanzamiento de nuevos productos
- Precios de venta demasiada bajos (dan la sensación de que el producto es de baja calidad y además pueden no cubrir los costes) o demasiado altos
- Respuesta insuficiente a las innovaciones de los competidores
- Desconocimiento del mercado, de los competidores o de los clientes

b)Problemas de organización:

- Control insuficiente de nuevas actividades
- Descentralización insuficiente o mal planteada

c)Problemas de costes:

- Márgenes reducidos por exceso de costes
- Costes de distribución, publicidad o promoción excesivos
- Costes de producción poco competitivos

–Costes de estructura excesivos para el nivel de ventas conseguido

–Pérdidas o beneficios demasiados reducidos

–Unidades de negocio con pérdidas continuadas

d)Problemas de sistemas de información:

–Ausencia de contabilidad de costes

–Sistemas contables con errores o retrasos

e)Problemas financieros:

–Insuficiente aportación de capital por parte de los socios

–Exceso de deudas para financiar las inversiones

–Exceso de deudas a corto plazo

–Crecimiento demasiado acelerado para las posibilidades financieras de la empresa

–Incremento de la morosidad de la clientela

–Inversión excesiva en existencias –Activos infrautilizados por gestión deficiente

–Reparto excesivo de dividendos a los accionistas

f)Problemas de tecnología y producción:

–Infrautilización de la inversión en edificios, maquinaria e instalaciones

–Problemas de coste o de calidad por uso de tecnologías obsoletas

–Costes excesivos por errores

g)Problemas de recursos humanos:

- Baja productividad por falta de formación o de motivación
- Costes laborales excesivos
- Insuficiente información a los empleados
- Conflictos de intereses entre empleados

Cuando no se detectan a tiempo problemas como los mencionados, o no se toman las medidas precisas, la empresa puede entrar en situaciones complejas.

5.Conclusiones

El objetivo de este artículo ha sido reflexionar sobre algunos de los factores que explican porqué algunas empresas son exitosas y otras fracasan. Por ello, se han propuesto diversas hipótesis acerca de los posibles inductores que favorecen el éxito de las empresas. Estas hipótesis se resumen en las siguientes:

-Los primeros factores-clave están relacionados con el emprendedor y su política de factor humano y se propone que el papel del emprendedor es fundamental y la apuesta por la formación y los incentivos pueden contribuir a una mayor implicación del personal.

-Esta mayor implicación del personal puede favorecer una mayor eficiencia en costes y activos, una apuesta por la calidad total, una mayor innovación y orientación al cliente. Lo anterior puede repercutir en una mayor diversificación e internacionalización. Todo ello debería repercutir en una mejora continuada de los procesos empresariales.

-La mejora en los procesos que se puede desprender de lo anterior debería revertir en unos clientes más satisfechos, que podrían ser los inductores de unas mayores ventas.

-Finalmente, las ventas superiores deberían generar unos mayores beneficios y rendimientos, que acompañados del apalancamiento deberían permitir obtener elevados niveles de rentabilidad. Estos, junto con unos niveles adecuados de solvencia explicarían la mayor capacidad de crecimiento y la mayor generación de valor de las empresas exitosas.

También cabe añadir que a menudo las principales virtudes de los emprendedores se convierten en defectos importantes. Por ejemplo, la elevada implicación a veces tiene su

vertiente negativa, puesto que muchos emprendedores descuidan otros temas prioritarios como son la familia, o incluso la propia salud. En muchos casos, los emprendedores se obsesionan con su empresa hasta llegar a niveles enfermizos. Por lo tanto, el gran reto es el equilibrio entre la necesaria dedicación a su empresa y la vida personal y familiar.

Referencias bibliográficas

Alvarez, J. y Blanco, F. (1995): “Planteamiento internacional actual de la contabilidad de dirección estratégica”, Técnica Contable, noviembre.

Carenys, J. y Falguera, J. (1997): “El cuadro de mando un documento informativo para la toma de decisiones y la buena gestión”, Barcelona Management Review, mayo-agosto.

Child, J. (1975): “Managerial and organizational factors associated with company performance”, Journal of Management Studies, núm. 12, pág. 12-27.

ESADE (1996): “La competitivitat de l’empresa industrial a Catalunya”, Fundació Empresarial Catalana, Edicions 62, Barcelona.

Hartley, R.F. (2005): “Management mistakes and successes”, John Wiley & Sons, New Jersey.

Hernández, J.M., Amat, O., Fontrodona, J. y Fontana, I. (1999): “Les empreses gasela a Catalunya”, Departament d’Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

Houghton, K.A. y Woodliff, D.R. (1987): “Financial ratios: the prediction of corporate success and failure”, Journal of Business Finance and Accounting, 14 (4), invierno, pág. 537-554.

INE (1996): “Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas”, Madrid.

INE (1998): “Encuesta sobre población activa”, Madrid.

Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1992): “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”, Harvard Business Review, septiembre-octubre.

Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1997): “El cuadro de mando integral”, Gestión 2000, Barcelona.

Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (2000): “La organización basada en la estrategia”, Gestión 2000, Barcelona.

Luecke, R. (2006): “Cómo crear una empresa exitosa”, Deusto, Barcelona.

Olve, N.G., Roy, J. y Wetter, M. (2000): “Performance drivers. Implantando y gestionando el cuadro de mando integral”, Gestión 2000, Barcelona.

Ripoll, V. (1992): “Costes, información, control y tecnología en el entorno empresarial actual”, Caja Rural de Valencia, Valencia.

Solé, F. (1995): “La formació”, Quaderns de Competitivitat, núm. 14, Departament d'Indústria i Energia, Barcelona.