

# Factores claves para iniciar una empresa

IRENARCO RUEDA REYNA\*

---

## RESUMEN

---

*El artículo presenta en forma esquemática los aspectos relevantes para la conformación de una empresa, desde la planeación acertada, el mercado, los medios de producción, personal y financiamiento. Resalta asimismo la importancia de las calificaciones y características que debe tener el iniciador de negocios.*

Toda tentativa tiene maneras erróneas y maneras acertadas de emprenderse. Iniciar una empresa no constituye ninguna excepción. Lanzar una empresa sin haber tomado en consideración los problemas que implica y los recursos disponibles constituye, definitivamente, la forma desacertada. Naturalmente, es raro que no haya más que una sola manera acertada; por regla general, diversas posibilidades darán resultado. Sin embargo, examinar a fondo los comienzos de las empresas más prósperas es una sucesión corriente de pasos que hay que dar antes de comenzar las operaciones.

Los hombres de empresa que iniciaron con buen éxito sus negocios sugieren ocho factores clave.

Primero, cerciorarse de que los objetivos y planes se han puesto por escrito y se han revisado dos veces para que estén claros, completos y bien fundamentados.

Segundo, estudiar el mercado que la empresa en ciernes buscará atraerse.

Tercero, insistir en los medios de producción más eficaces que se necesiten o que la capacidad financiera permita procurarse.

Cuarto, revisar la experiencia del ramo y los conocimientos técnicos que se puedan conseguir y cerciorarse de que ambos son adecuados.

Quinto, atraer a la organización a colaboradores capaces.

---

\* Profesor Seminario Iniciativa Empresarial EAN

Sexto, conseguir en la primera fase compromisos firmes para el capital que se necesitará para lanzar la empresa.

Séptimo, disponer lo necesario para llevar constancia adecuada de todas las operaciones.

Octavo, estudiar cuidadosamente si se tienen las calificaciones personales necesarias tales como vigor e ingenio.

### PLANEACION ACERTADA

Los planes implican metas, los procedimientos por medio de los cuales se habrán de alcanzar aquellas, un programa de tiempo y el reconocimiento de cualesquiera situaciones determinantes de modificaciones que puedan surgir. Entre los instrumentos de más valor para el planteamiento figuran: los proyectos de hojas de balance, estados de pérdidas y ganancias, presupuestos y estimaciones de movimiento de caja. Estas cifras habrán de basarse en las estimaciones que puedan conseguirse y que sean más de fiar respecto a ventas, costos y producción. Piensese también en lo que se haría en el caso de que las ventas quedaran por debajo de la cifra esperada, o si los costos aumentaran súbitamente, o si la producción cayera. ¿Qué acción salvadora podría utilizarse? Debido al típico optimismo de la mayoría de los promotores, hay que obligarse a hacer planes algo pesimistas, aunque no sea más que para conservar una perspectiva equilibrada.

- Póngase por escrito los objetivos perseguidos.
- Establézcase un vigoroso programa de ventas.

### EL MERCADO

Cada nueva empresa ha de basarse en un estudio cuidadoso del mercado. Antes de intentar producir un artículo, se ha de tener un conocimiento a fondo de los clientes que aquél pueda tener. Desde el punto de vista de ellos, el producto ha de satisfacer una necesidad. Desde el punto de vista del fabricante, los beneficios por haber satisfecho tal necesidad han de dar una compensación adecuada a los riesgos corridos. Más de un producto parece reunir estas condiciones, a menos que su mercado potencial no justifique el capital y el tiempo necesarios para crearlo.

- Conozca a sus clientes: Vale la pena conocer las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Quiénes serán los primeros clientes? ¿Cómo podrá venderse al resto del mercado? ¿Cuáles son los medios más efectivos para anunciar el producto o

servicio? ¿Cuántos clientes hay realmente en el mercado para el producto que se va a ofrecer? ¿Existe variedad de posibles usuarios, quizá para fines que no se presumieron al comienzo? ¿Se va a depender de unos pocos compradores en gran escala? Si es así: ¿la pérdida de uno o dos de estos clientes derrumbaría el volumen de ventas?

- Hay que estar seguro de un mercado continuo: ¿Cuáles son las perspectivas del negocio durante los cinco años siguientes? ¿Y para los 10 años siguientes? ¿Cuál es la tendencia de la industria de la que el producto forma parte? Procúrese prever los cambios en la demanda, puesto que una empresa nueva en una industria decadente encontrará bastantes fuerzas adicionales que actuarán contra ella. Obsérvese que las primeras compañías que tropiezan con dificultades durante los períodos de declive parecen ser las compañías marginales antiguas y las compañías jóvenes aún no maduras.
- Hay que justipreciar a la competencia: Deberá tenerse una base sólida para creer que el nuevo negocio puede operar tan eficientemente como la competencia ya existente o en potencia. Se necesita conocer todo lo que se pueda acerca de la debilidad o fuerza de los competidores. También la nueva firma representa una competencia potencial para ellos. De aquí que sea razonable presumir que no se quedarán tranquilamente sentados y permitirán que la nueva firma logre entrar en el mercado sin pugna.
- Téngase cuando menos una ventaja competitiva importante: El producto de la industria nueva debe tener posibilidades de enfrentarse a la competencia existente y, si es posible, sobrepasarla.

### MEDIO DE PRODUCCION

Se han de instaurar métodos eficaces de producción y procurarse los correspondientes medios para

**“Cada nueva empresa ha de basarse en un estudio cuidadoso del mercado. Antes de intentar producir un artículo, se ha de tener un conocimiento a fondo de los clientes que aquél pueda tener. Desde el punto de vista de ellos, el producto ha de satisfacer una necesidad”.**

ello. Hay que adquirir el equipo más eficiente que sea necesario y que la empresa pueda procurarse de acuerdo con su capacidad financiera. Búsquese una ubicación ventajosa que permita extenderse. A menudo puede lograrse una ventaja señalada respecto a la competencia gracias a una ubicación estratégica. Muchos locales fabriles se utilizan solamente porque estuvieron a mano en el momento oportuno y porque el alquiler o el precio de compra eran bajos. Sin embargo, la persona que está pensando en lanzar un negocio ha de hacer una apreciación inteligente de diversos factores. Entre estos figuran: accesibilidad a los mercados, a las fuentes de materias primas, a la mano de obra y a las líneas de energía eléctrica; costo de las instalaciones de la fábrica e impuestos locales. Esta apreciación ha de hacerse tanto en términos de las necesidades de expansión a largo plazo como de las exigencias inmediatas.

### EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS

Todo jefe de un negocio nuevo debe tener suficiente experiencia para comprender tanto la administración global del negocio como los requisitos específicos de la nueva empresa en particular. Naturalmente, para comenzar, tiene mucha importancia un conocimiento general de cómo opera el mundo de los negocios. La ignorancia de la práctica de los negocios es un obstáculo que sólo muy pocos de los más afortunados pueden franquear a tiempo para salvar una empresa que se ha comenzado sin dicho conocimiento.

### PERSONAL CAPACITADO

El éxito o el fracaso en los negocios casi siempre vienen muy influidos por las personas. A menos que se esté adiestrando en todas las fases de los negocios y decidido a operar una empresa llevada por un sólo hombre, hay que conseguir personal calificado que provea las capacidades necesarias. Con personas incompetentes, las posibilidades de éxito son prácticamente nulas. Por lo tanto, hay que estudiar cuidadosamente cómo se pretende complementar la experiencia y la habilidad propias.

De todos modos, el futuro patrón hará bien en cerciorarse de que no está solo. Iniciar un negocio, tanto desde el punto de vista emocional como de consumo de energías, es una de las tareas más difíciles de llevar a cabo. Además de un personal competente, puede ser que una de las mejores partidas del activo sea un **segundo de a bordo**, de confianza, con quién poder contar y que comparta los dolores de cabeza del jefe. Aunque se haya lanzado con éxito, todo negocio puede ver gravemente de-

tenido su desarrollo por que no fue posible encontrar un **segundo de a bordo** con las debidas calificaciones.

**“Todo jefe de un negocio nuevo debe tener suficiente experiencia para comprender tanto la administración global del negocio como los requisitos específicos de la nueva empresa en particular. Naturalmente, para comenzar, tiene mucha importancia un conocimiento general de cómo opera el mundo de los negocios”.**

### FINANCIAMIENTO

Será responsabilidad del empresario ver que se haya suscrito formalmente el capital suficiente antes de dar comienzo a las operaciones. No tan sólo se han de adquirir los bienes y el activo predeterminado, sino que se ha de contar con capital de giro bastante para llevar a cabo las operaciones ordinarias hasta que la empresa esté en posibilidad de generar un giro propio y adecuado de fondos. Las suscripciones de capital han de ser firmes puesto que es inútil depender de promesas vagas o buscar capital complementario cuando se está **de espaldas a la pared**.

- Provéngase fondos para contingencias: Típicamente, las personas que comienzan algún negocio suelen subestimar sus necesidades económicas. Demasiado a menudo, en su angustia por estar ya en marcha, hay personas que lanzan la empresa **sostenida con alfileres**. Algunos comienzos **sostenidos en alfileres** han tenido éxito. Pero un funcionamiento inadecuado aumenta sobremedida los riesgos. Por regla general, el primer tropezco acaba en la insolvencia.
- Establézcanse buenas relaciones bancarias: Hay que operar con un banco que pueda atender las necesidades de crédito del negocio, y que pueda dedicarle una atención especial durante las etapas de su formación. Aunque se tenga la seguridad de que ya se tiene en mano todo el capital que la empresa necesita, no hay que dejarse llevar equivocadamente a la creencia de que no hay necesidad de establecer buenas relaciones bancarias. Exigencias ulteriores de más dinero —debidamente a fallas o a éxito— pueden hacer que se sienta satisfacción por haberse tomado la molestia

de establecer una línea de crédito antes de necesitarla.

## REGISTROS

Más de un nuevo empresario deja absorberse por los problemas corrientes de operación hasta el punto de olvidarse, por así decirlo, de llevar cuentas. Por ejemplo, no se mantiene al corriente de la tendencia de las reservas de efectivo, de las existencias o de las cuentas cobrables. O no se forma ninguna base para saber cuándo los gastos rebasan el límite; como resultado, las dificultades se hacen manifiestas sólo cuando ya es demasiado tarde para que pueda hacerse algo. Tener un buen contador que analice los libros periódicamente es, por lo tanto, algo de mucha importancia. Además, se han de establecer registros para poder estar informado sobre qué adelantos se han logrado hacia metas pre-

viamente señaladas tales como planes de producción, cuotas de ventas y dividendos de las inversiones financiadoras. Esto, naturalmente, es papeleo rutinario, pero, como las decisiones tienen que basarse en tales informes, es algo esencial.

## CALIFICACIONES PERSONALES

Aunque cabe contratar ayuda experimentada, el discernimiento y la facultad dirigente que se necesitan para lanzar y guiar con éxito una nueva empresa han de estar en quien la lanza. Aunque, naturalmente, no existe una lista precisa de los rasgos personales que necesitan los buenos iniciadores de negocios, algunas de las calificaciones esenciales aparecen enumeradas a continuación. Estará bien evaluar objetivamente las características propias tales como: ambición, tenacidad, entusiasmo, vigor, optimismo, ingenio, y valor para aceptar los riesgos.