

FORMANDO UN NUEVO EQUIPO EMPRESARIAL: CONSIDERACIONES Y DESAFÍOS

María de los Ángeles Riestra Carrión

Thalía Méndez Lugo

Departamento de Administración de Empresas

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez

25 de febrero de 2021

Notas de Autor

Este trabajo fue realizado para el curso graduado de Administración de Pequeñas y Medianas Empresas: ADMI 6008, dirigido por la profesora Dra. Moraima De Hoyos-Ruperto

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo.....3

Desarrollo del tema

- Características que debe tener el fundador o los fundadores.....5
- Composición y roles de un equipo empresarial.....6
- Reclutamiento, Adiestramiento y Evaluación de Desempeño.....7
- Cómo formar un equipo de trabajo con un negocio establecido vs al comenzar un negocio..8
- Consideraciones y estrategias al formar un equipo9
- Aspectos legales para los fundadores y socios de las PYMES.....10
- Aspectos legales al reclutar y contratar empleados11
- Contratistas independientes.....12
- Incentivos en Puerto Rico para el desarrollo de nuevo equipo empresarial.....12

Conclusión.....15

Instrumento17

Reflexión Personal de María de los Ángeles Riestra Carrión18

Reflexión Personal de Thalía Méndez Lugo19

Referencias20

Resumen ejecutivo

Empresas en etapa inicial o empresas ya establecidas tienen uno de los mayores retos empresariales: formar un equipo talentoso y experimentado que logre alcanzar las metas presentes y futuras del negocio. Un equipo empresarial es el grupo de personas que logran, desde el inicio, la transformación de una idea a una empresa en pleno funcionamiento. La participación del fundador o fundadores, empleados claves, equipo gerencial, asesores, mentores, entre otros profesionales es esencial para que la empresa logre una transformación con éxito. Las características del fundador o fundadores y sus primeras decisiones juegan un papel importante en el desarrollo de un equipo empresarial; es importante que estos se capaciten y tengan un buen conocimiento propio para poder entender sus fortalezas y debilidades y buscar un equipo que complemente. Las etapas de reclutamiento, adiestramiento y desarrollo del capital humano de una empresa son procesos que se deben tener en consideración desde el comienzo de la búsqueda del equipo empresarial.

Dos factores que se encuentran en todas las empresas emergentes son la incertidumbre y la interdependencia. Es por esta razón que muchos negocios comienzan con personas del mismo círculo familiar o amistades cercanas, que brinden la percepción de confianza que se necesita para enfrentar las dificultades de las primeras etapas. Formar un equipo incluye muchos aspectos legales, pues se trata de acordar entre las partes: los roles, responsabilidades, repartición de bienes o pérdidas, y los distintos límites a afrontar. En Puerto Rico existen programas e incentivos para las PYMES que promueven la formación y retención de empleos. En este escrito detallaremos algunas de ellas.

Hay muchas formas de formar un nuevo equipo empresarial; este trabajo no pretende ser exhaustivo. Buscamos con este escrito dar unas herramientas básicas y prácticas para futuros consultores o empresarios.

Palabras claves: equipo empresarial, fundador, empresas emergentes, PYMES

Formando un Nuevo Equipo Empresarial: Consideraciones y Desafíos

Los expertos coinciden en que hay tres componentes cruciales necesarios para comenzar una nueva empresa exitosa: una oportunidad, un emprendedor o equipo emprendedor con experiencia, y acceso a recursos críticos (Camp, 1998). Un nuevo equipo empresarial es el grupo de fundadores, empleados clave y asesores que mueven una nueva empresa de una idea a una empresa en pleno funcionamiento (Barringer & Ireland, 2018). Una investigación en la Universidad Cristiana de Texas describe el término de un nuevo equipo empresarial como “el grupo de personas que es el principal responsable de la toma de decisiones estratégicas y las operaciones en curso de una nueva empresa” (Klotz, et al., 2014). Este equipo comienza desde la obtención del capital de riesgo hasta la gestión de operaciones iniciales. El nuevo equipo empresarial va mucho más allá de solo tener empleados remunerados, es decir, tienen una junta de asesores y profesionales en los que confían para recibir orientación y asesoramiento (Barringer & Ireland, 2018).

Durante el proceso inicial de crear un equipo empresarial los emprendedores pueden enfrentar muchos desafíos como: el riesgo de fracaso, el bajo nivel de legitimidad y la dependencia de la cooperación de extraños, descritos por el sociólogo Stinchcombe como “responsabilidad de la novedad” (Kremel, 2017). Formar un nuevo equipo talentoso y experimentado es un camino que las empresas pueden tomar para superar estas limitaciones (Barringer & Ireland, 2018).

La forma en que un fundador crea un nuevo equipo empresarial envía señales importantes a los posibles inversores, socios y empleados (Barringer & Ireland, 2018). A algunos fundadores les gusta la sensación de control y son reacios a involucrarse con socios o contratar gerentes que tengan más experiencia que ellos, sin embargo, hay fundadores que son muy conscientes de sus propias limitaciones y trabajan duro para encontrar a las personas más experimentadas para incorporarlas (Barringer & Ireland, 2018). Las características del fundador o fundadores de una empresa y sus primeras decisiones tienen un impacto significativo en la forma en que se desarrolla un equipo de trabajo. Un estudio realizado por la Universidad de Administración de Rotman en Toronto afirma que “las características individuales de un fundador son importantes, pero lo que es más importante es la capacidad de esa persona para traer un equipo más grande y con más experiencia” (Campbell, 2015).

Características que debe tener el fundador o los fundadores

Nos ha llamado la atención que la formación de un equipo debe comenzar por la capacitación del propio dueño, fundador o grupo de fundadores. Si estos no están listos para liderar un equipo, por más que recluten al mejor personal, y tengan el mejor producto o servicio, no tendrán éxito. Esta capacitación o preparación de los dueños o fundadores debe comenzar por un buen conocimiento propio (Patel, 2020). Es importante conocer cuáles son las cualidades, fortalezas, y debilidades personales; al igual que saber cuáles son los valores, creencias, y las metas a las que se aspira. Con este conocimiento se puede buscar un equipo que complemente.

La segunda característica que se debe desarrollar es el respeto mutuo (Zhuo, 2015). Cada fundador debe buscar intereses comunes con su equipo para así cultivar respeto y un ambiente de admiración, comunicación, y confianza para compartir los logros de unos y otros. Otra cualidad en la que muchos estudios coinciden es la capacidad de adaptarse a los cambios (Zhuo, 2015; Poppick, 2016; Brown, 2018). En empresarismo se conoce como la capacidad de “pivotear”, es decir, capacidad de empezar de nuevo, de cambiar, y la valentía de aceptar lo que funciona y lo que no, tomando las acciones pertinentes para hacer viable una idea de negocio.

Para que una nueva empresa pueda ser exitosa, se debe contar además con experiencia, talento (Zhuo, 2015), y conocimiento (Gaskell, 2020) (De Mol, 2019) en la industria, en desarrollar negocios emergentes, y en el producto o servicio. La literatura afirma que para tener un equipo estrella hace falta solo tres personalidades definidas como las tres “h”: “hustler”, “hacker” y “hipster” (Ellwood, 2012). El “hustler” es el que desarrolla el modelo de negocio, hace acuerdos colaborativos, y está pendiente de las ventas. El “hacker” es el tecnológico, el que desarrolla los sistemas de programación. El “hipster” es el creativo, el que está pendiente de los diseños, la marca y la experiencia de los clientes (Nair, 2017; Wesley Clover and Alacrity, 2021).

Luego de desarrollar las cualidades antes mencionadas, algo que no debe faltar en los emprendedores fundadores es compartir una visión y pasión (De Mol, 2019). Se necesita tener una visión estratégica en común que ayude a definir y caminar hacia unas metas futuras. De igual forma para tener un equipo sobresaliente de fundadores, hace falta compartir la pasión de emprender (De Mol, 2019). En un estudio en Holanda, donde entrevistaron a 95 empresas emergentes, concluyeron que las empresas que significativamente demostraron mejor desempeño

eran las que contaban con un equipo de trabajo con altos niveles de pasión y visión colectiva, aun teniendo una experiencia y conocimiento promedio de la industria en cuestión (De Mol, 2019).

Composición y roles de un equipo empresarial

El nuevo equipo empresarial debe estar constituido por personas cuya participación puede ayudar a llevar a la empresa al éxito. Este equipo puede contar con un grupo gerencial, empleados claves, junta de directores, junta de asesores, inversores y prestamistas, mentores y otros profesionales (Barringer & Ireland, 2018).

El equipo gerencial se encarga de la gestión y la rentabilidad del día a día de la empresa. Dentro de este equipo se encuentran el o los fundadores de la empresa, el principal oficial ejecutivo, el principal oficial finanzas, los directores de mercadeo, entre otros (Barringer & Ireland, 2018). Los empleados claves varían según el tipo de negocio, por ejemplo, puede ser un gerente de operaciones, supervisores, gerente o personal de compras, personal de tecnología de información, consultores, recepcionista, entre otros (Barringer & Ireland, 2018). Un empleado clave tiene un impacto directo y significativo en el valor del negocio. El rol que ejecuta el empleado, las decisiones y las responsabilidades pueden afectar la rentabilidad, la ventas y desarrollo de un producto o un factor de valor crítico para la empresa (Barringer & Ireland, 2018). La junta de directores tiene como función supervisar la administración de la empresa y asumir las responsabilidades legales de la corporación (Barringer & Ireland, 2018). Esta junta es seleccionada por los accionistas de una corporación. Dos formas en que una junta directiva puede ayudar a una nueva empresa a tener un buen comienzo y desarrollar lo que se espera se convierta en una ventaja competitiva sostenible es proporcionar orientación y otorgar legitimidad (Barringer & Ireland, 2018). Estudios han demostrado que la junta de directores beneficia a la nueva empresa con el acceso a recursos críticos, la formulación de estrategias comerciales, el establecimiento de políticas de gobierno, la provisión de conocimientos especializados, la supervisión del cambio y la innovación y la gestión en situaciones de crisis (Camp, 1998).

A diferencia de una junta de directores, una junta asesora no posee responsabilidad de la firma y su asesoría es sin compromiso. Se puede establecer una junta asesora para fines generales o se puede establecer para abordar un problema o necesidad específicos, como identificar nuevas

ideas de productos y servicios (Barringer & Ireland, 2018). Los asesores pueden ayudar a llenar los vacíos en el equipo en áreas específicas como contratación, asuntos regulatorios o conocimiento y experiencia de la industria (Reiter, 2003).

Otros profesionales que asumen roles importantes en el nuevo equipo empresarial son los abogados, contables y consultores comerciales, ya que suelen ser buenas fuentes de asesoramiento (Barringer & Ireland, 2018). El asesoramiento que le brindan estos profesionales a las nuevas empresas es vital para lograr un proceso seguro y confiable. También la presencia de estos profesionales infunde confianza en los inversores potenciales. Por otro lado, los prestamistas e inversores tienen un interés personal en las empresas que financian, lo que a menudo hace que se involucren mucho en ayudar a las empresas que financian (Barringer & Ireland, 2018). Pueden ser fundadores, instituciones financieras bancarias y no bancarias, capitalistas de riesgo, un amigo o familiar. Los mentores pueden ser inversores, empresarios exitosos, miembros de la facultad o amigos que utilizan su experiencia para ayudar en la toma de decisiones cruciales (Barringer & Ireland, 2018).

Reclutamiento, Adiestramiento y Evaluación de Desempeño

Reclutar empleados y desarrollar capital humano plantea ser un gran desafío para las nuevas empresas, especialmente en sus etapas iniciales (Moser et al., 2017). Existen distintas maneras de encontrar a la persona correcta para completar el equipo empresarial. Por ejemplo, interacciones en persona, publicaciones en línea, anuncios, referidos de conocidos, redes sociales, plataformas en línea, una agencia de empleo, entre otros. Algunos fundadores difieren en términos de cómo abordan la tarea de reclutar y seleccionar empleados claves. Unos recurren a su red de contactos para identificar candidatos para puestos claves, mientras que otros utilizan empresas de búsqueda de talentos (Barringer & Ireland, 2018).

Hay factores que son cruciales para desarrollar relaciones laborales sólidas desde el momento de reclutamiento, por ejemplo, la asignación inicial clara de roles, la comunicación efectiva, los acuerdos de fundadores claramente definidos y la atención a la justicia percibida (Barringer & Ireland, 2018). Es importante que la nueva empresa desarrolle manuales para sus empleados y estos estén al tanto de las políticas, normas y procedimientos de la organización.

Una vez seleccionado y contratado el personal que formará el nuevo equipo empresarial es importante que se le brinde los adiestramientos necesarios según sus roles. Al personal se le puede brindar una orientación inicial, conocido en inglés como “onboarding” o un adiestramiento (Centro de Negocios y Desarrollo Económico, 2019). La orientación inicial tiene como objetivo acelerar el proceso de adaptación e integración de este nuevo personal, con el propósito de lograr eficiencia a más corto tiempo. Por otro lado, el adiestramiento tiene como objetivo mejorar las destrezas, habilidades y los conocimientos del empleado para mejorar el desempeño de sus funciones a través de capacitación y educación. Es importante reconocer que el adiestramiento es una responsabilidad que recae en el administrador, supervisor y en el empleado. El adiestramiento no solo se debe ofrecer al comenzar un empleo, sino que debe brindarse periódicamente para mantener a todo el personal capacitado y educado según su área de expertiz.

Como parte integral de un nuevo equipo empresarial se debe aplicar como método de control, la evaluación de desempeño. Este tiene el propósito de determinar y comunicar al personal el desempeño de su trabajo y a su vez buscar una manera efectiva para mejorar (Centro de Negocios y Desarrollo Económico, 2019). La evaluación de desempeño debe ser realizada de forma periódica de manera tal que se pueda determinar a tiempo las áreas en la que los empleados necesitan mejorar o mayor atención. El empleado debe saber con anticipación, qué tipo de evaluaciones se le estará realizando. Las evaluaciones de desempeño a realizar deben ser objetivas, libres de contaminación, relevantes y confiables. Toda evaluación realizada al personal debe ser discutida, analizada y firmada por ambas partes. Esto sin duda, da paso a la retroalimentación de desempeño que es vital para establecer nuevas y futuras metas.

Cómo formar un equipo de trabajo con un negocio establecido versus al comenzar un negocio

Una pregunta que nos podemos hacer es: ¿cuán diferente es desarrollar un equipo al comenzar un negocio, a desarrollar un equipo con un negocio ya establecido que aún está en etapa inicial o de “start-up”? Ciertamente en cualquier momento es un reto importante que requiere estudiar bien los procesos y dedicarle el tiempo suficiente en todas las etapas para poder preparar, seleccionar y adiestrar un equipo que esté acorde a la misión y necesidades de cada negocio. A

veces por no dedicar el tiempo y el esfuerzo desde el inicio del proceso, puede salir más costoso a largo plazo ya que puede significar un equipo no cualificado o que no esté a fin con las metas de la empresa.

En la mayoría de las empresas emergentes, los fundadores son auto-seleccionados: se forman de manera informal con los roles que ellos mismos deciden. No hay aún un gerente que escoja a los miembros, ni que les asigne unos roles (Gaskell, 2020). Según un estudio de la Universidad de Texas, esta forma de auto-selección hace una diferencia enorme ya que genera un apropiamiento colectivo entre los miembros; sienten que la compañía es realmente suya. No solo hacen que la compañía crezca, sino que viven el proceso de darle estructura, y forma a la idea (Gaskell, 2020).

En las demás empresas emergentes o las empresas ya establecidas, los miembros se contratan de forma tradicional, con un pareo de necesidades y talento.

Consideraciones y estrategias al formar un equipo empresarial

Dos características comunes que están presentes y afectan la formación y el desarrollo de equipos en las empresas emergentes son: la incertidumbre y la interdependencia (Harper, 2008; Williams & Nowel, 2017). Para trabajar sobre estas premisas se requiere mucha confianza entre los miembros, y es por esto que muchas veces los negocios comienzan a desarrollarse con familiares o amistades cercanas. La confianza que se da en estas relaciones puede ayudar a sobrellevar el peso, la ansiedad, las dificultades y el cansancio que trae comenzar un negocio.

La formación de un equipo en una empresa emergente consiste en: el comienzo, la estructura inicial, y las decisiones y estrategias iniciales del equipo (Williams & Nowel, 2017). Se habla especialmente de dos modelos de formación de equipos: el modelo racional y el modelo social psicológico.

En el modelo racional, la selección de miembros es estructurada y basada en competencias; se enfoca en las experiencias y cualidades de cada miembro y cómo se complementan uno con otro. En el modelo social psicológico la selección de miembros se enfoca en la relación interpersonal entre los miembros, como le diríamos la “química” que tenga el equipo. Los modelos no son mutuamente exclusivos, sino que determinan la perspectiva que tienen los empresarios sobre las prioridades al escoger a los co-fundadores o miembros de sus equipos (Williams &

Nowel, 2017).

Aspectos legales para los fundadores y socios de las PYMES

Dos de las primeras preguntas que se deben hacer los emprendedores al comenzar su negocio son: si necesitan un socio y qué estructura legal es la más conveniente y adecuada. Es importante determinar si se quiere una estructura legal más regulada, y si deseas comprometer los bienes personales o tener una entidad jurídica aparte (Martinez, 2020), y más importante aún, consultar a un profesional y experto en el tema.

En este escrito no entraremos en el tema de las estructuras legales, ya que nos estaríamos desviando de nuestro tema principal. En cuanto a la posibilidad de tener socios o no, si la decisión es la de tener socios, ya hemos discutido sobre cómo debemos asegurarnos que haya confianza entre los fundadores, cómo deben estar a fines con la visión de la empresa, y cómo deben estar claros los roles y las responsabilidades. El próximo paso sería desarrollar un contrato entre socios. Este debe redactarse lo más pronto posible, para prevenir los “founders dilemma”. Este contrato debe detallar: la aportación de cada uno, las responsabilidades, la forma de dividir las ganancias o pérdidas, las regulaciones, las políticas internas, cláusulas de confidencialidad, derechos al voto, y los procedimientos de entrada y salida de socios (Martinez, 2020).

Para repartir las ganancias entre socios, hay distintos modos de formalizarlo. El más conocido es el de dividir las ganancias en partes iguales: si son dos fundadores sería 50% y 50%; tres fundadores cada uno con 33%; y así sucesivamente. Una recomendación que dan los expertos es que se repartan las ganancias según lo que aporta cada socio; el que más aporta horas, dinero, etc. es el que debería recibir más ganancias. Por ejemplo, dos fundadores serían 51 y 49%; tres fundadores 43%, 33% y 24% (Martinez, 2020). Nuevamente recalamos la importancia de consultar cada caso con un experto: abogado, una firma de abogados, o un consultor. En Puerto Rico, sugerimos visitar la página de **Seed Law LLC**, que es una compañía que se dedica a instruir acerca de temas legales corporativos con videos gratuitos informativos cortos y simples. Además, ofrece paquetes con contenido y ejemplos de contratos para facilitar el montaje y protección de negocios digitales, la industria de la música y la del entretenimiento. Otro recurso gratuito es la página de **Ayuda Legal P.R.**; sirve como una herramienta virtual con recursos, contenido, y servicios para educar y ayudar en la toma de decisiones, autogestión y conocimiento de derechos.

Otro aspecto legal para acordar entre los fundadores y dueños de la empresa es la Propiedad Intelectual: los derechos dados por el gobierno a personas o negocios para impedir que otros usen, copien, o se beneficien económicamente de su producto. La Propiedad intelectual incluye: patentes de invenciones, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales. En PR está el **Centro de Recursos de Patentes y Marcas del RUM**, unidad designada por la **Oficina de Patentes y Marcas de E.E.U.U. (USPTO)**. Esta cuenta con literatura y servicios de orientación individual, conferencias y adiestramientos acerca de los derechos de autor y patentes.

Aspectos legales al reclutar y contratar empleados

Formar un equipo empresarial incluye identificar, reclutar y contratar a las personas adecuadas a cada empresa que van a ejecutar y administrar los negocios: empleados gerenciales y regulares (Centro de Negocios y Desarrollo Económico, 2019). Los empleados son los que representan el negocio y dan la cara a los clientes. Como todo proceso, hace falta una planificación. Primeramente, se debe determinar las necesidades presentes y futuras de la empresa; y las cualidades y destrezas que se debe reclutar. El segundo paso sería educarse sobre las leyes laborales que rigen los derechos de los empleados en P.R. y E.E.U.U. para poder aplicarlo desde el inicio al contratar empleados. En P.R. las leyes laborales son muy cambiantes por lo que se debe poner un esfuerzo adicional para estar al día: asistiendo a seminarios, consultando a un experto, leyendo noticias, etc. Con ayuda de un abogado o experto en el tema, se debe redactar los contratos, descripciones de puestos y los manuales de empleados.

A modo de resumen, los próximos pasos serían: lanzar una convocatoria del puesto vacante, preseleccionar los candidatos, entrevistar, y luego escoger el candidato más adecuado. Una vez se decida a quién se va a contratar, se hace todo el proceso de explicar políticas y procedimientos, términos de salarios y otros acuerdos, para finalizar firmando el contrato. Entonces comienza la etapa de adiestramiento y prueba, donde se introduce el candidato a la empresa y se evalúa si va cumpliendo con las expectativas. En todo este proceso debe haber mucha comunicación y transparencia para que se dé un buen ambiente de equipo y los empleados puedan sentirse en la confianza de dar sugerencias y dar su máximo porque encuentran que se valora su opinión y trabajo.

No entraremos en los detalles de las Leyes Laborales, ya que es un tema extenso que ya se ha discutido en clase y básicamente sería un tema para hablar aparte. Pero una sugerencia para sencilla de la jerga común es “Hire slow, fire fast”; significa que para el proceso de reclutamiento se debe planificar, estudiar, y asegurar que se está contratando a un buen candidato y este proceso puede ser lento y tedioso. Por otro lado, cuando se ve que una persona no va adaptándose a la empresa o a su rol, se debe considerar si se puede prescindir de sus servicios luego de haberles hecho las amonestaciones, sugerencias, y darles el tiempo para ajustarse a las indicaciones dadas.

Contratistas independientes

Una opción para llevar a cabo las tareas en una empresa es contratar servicios profesionales, mejor conocidos como contratistas independientes o trabajadores por cuenta propia. Este es el que se contrata para rendir un servicio específico, pero no trabaja a tiempo completo para la empresa y tiene control e independencia con su tiempo y su forma de realizar los servicios. Al igual que con los empleados, debe haber un acuerdo por contrato -puede ser verbal- que especifique tarea, responsabilidades y costo de servicio (CNDE, 2019). Un contratista independiente trabaja por un tiempo específico o aporta un servicio con un peritaje que no son parte de las actividades diarias de la organización. Debe cumplir con al menos tres de los siguientes: mantener control y la manera en que se hace el trabajo; tiene control sobre el momento en que se realizará el trabajo; organiza los itinerarios para realizar el trabajo; puede contratar empleados; ha realizado una inversión en su negocio (compra de equipos, herramientas, licencias, alquiler de espacio etc...) (Vilanova, 2020).

Incentivos en Puerto Rico para el desarrollo de nuevo equipo empresarial

El crecimiento y desarrollo de una PYME puede verse afectado por la formación del nuevo equipo empresarial. Primeramente, hay que tener claro la definición de una “Pequeña y Mediana Empresa” en Puerto Rico, para entrar en contexto. La ley Núm. 62 del año 2014, “Ley de Apoyo a la Microempresa, al Pequeño y Mediano Comerciante” establece que una microempresa es un negocio o empresa que genera un ingreso bruto menor de quinientos mil dólares (\$500,000.00) cada año, y posee siete 7 empleados o menos. También establece que un pequeño comerciante es un negocio o empresa que genera un ingreso bruto menor de tres millones de dólares

(\$3,000,000.00) cada año, y que posea veinticinco 25 empleados o menos. Mientras que un mediano comerciante es un negocio o empresa que genera un ingreso bruto menor de diez millones de dólares (\$10,000,000.00) cada año, y posea 50 empleados o menos. Para el **Banco de Desarrollo Económico** y la **Compañía de Comercio y Exportaciones en Puerto Rico**, una PYME es una empresa de hasta 50 empleados con ingreso bruto que no sobrepase los \$5 millones anuales. Por otro lado, según el “**Small Business Administration**”, conocido por sus siglas en inglés SBA, una PYME es una empresa de máximo de 500 empleados y ventas anuales por menos de \$6 millones al año. Esto puede variar sea el caso para una manufacturera, al por mayor o al detal y construcción. Es crítico que un emprendedor tenga la definición clara de qué tipo de negocio cae dentro de las PYMES, ya que en Puerto Rico hay mentorías y ayudas económicas que pueden ser de gran beneficio al comienzo y durante el desarrollo de una nueva empresa y para la formación de un nuevo equipo empresarial. En Puerto Rico, existen leyes, incentivos y programas que ayudan a las pequeñas y medianas empresas a sobrellevar algunos aspectos del desarrollo y crecimiento de una nueva empresa.

La **Ley Núm. 120 “Generación y Retención de Empleos en las PYMEs”**, es un programa de incentivos contributivos y salariales que tiene como objetivo facilitar el desarrollo y expansión de las pequeñas y medianas empresas. También promueve la creación de nuevos empleos y la retención de empleos de PYMES con serias dificultades económicas. Para este programa es elegible cualquier persona natural o jurídica, incluyendo las corporaciones, sociedades, compañías de responsabilidad limitada o cualquier otra entidad u organización que lleve a cabo, o contemple llevar a cabo, negocios en Puerto Rico y que sea una PYME, como cita la ley. Esta ley otorga al patrono varios beneficios, como el reembolso de un 50% del salario mínimo federal (\$3.63 la hora) y hasta 15 empleados por 12 meses. También otorga contribución sobre ingresos preferencial por 3 años (5%, 10% y 15%, respectivamente), exención de 50% en contribución sobre propiedad mueble y/o inmueble, exención de 50% del pago de las primas del Fondo del Seguro del Estado, exención de 50% del pago de patentes municipales y pago del bono de navidad escalonado. Otro beneficio es el financiamiento del Banco de Desarrollo Económico con carácter prioritario y expedito a términos atractivos. Esta ley le brinda a los nuevos emprendedores o comerciantes un

alivio económico por los primeros tres años, y a su vez le permite utilizar el capital que se están ahorrando para otros recursos críticos de la nueva empresa, como también la creación y retención de empleos.

Otro programa que tiene el propósito de estimular la creación de nuevos empleos para las PYMES en PR es la **Ley Núm. 54 “Ley de Empleo Directo al Centro Urbano” (EDCU)**. Este programa le reembolsa al patrono hasta el 50% del salario mínimo federal pagado hasta un máximo de \$2.75. Este incentivo tiene vigencia de un año, pero tiene opción de renovación a un segundo año sujeto a la retención de un 75% de los empleados contratados durante el primer año. Los negocios localizados en centros urbanos podrán obtener incentivos para un máximo de 25 empleados nuevos a tiempo completo. Mientras que los negocios localizados fuera del centro urbano podrán obtener incentivos para un máximo de 15 empleados, a tiempo completo. Esto podría ser un ahorro anual de hasta \$132,000 para negocios localizados en centro urbanos y un ahorro anual de hasta \$79,200 para los negocios localizados fuera del centro urbano. Para este programa es elegible la empresa que está autorizada para para realizar negocios en Puerto Rico, es negocio nuevo, negocio en expansión o un autoempleo y genera ventas brutas anuales de \$5 millones o menos y cuenta con 25 empleados o menos trabajando a tiempo completo.

El **programa “Juvempleo”** también conocido como **“Mi Primer Empleo”** del **Departamento de Desarrollo Económico y Comercio de PR**, les brinda a las nuevas empresas un banco de posibles candidatos que cursan su último año técnico o vocacional, grado asociado, bachillerato o hasta maestría o doctorado. Este programa tiene como visión aumentar las oportunidades de empleo para jóvenes entre 18 a 29 años, universitarios, contribuyendo a su formación profesional e inserción en el mundo laboral. El patrono no tan solo obtiene el beneficio de adquirir talento para su empresa, sino que le pagan 520 horas de trabajo o lo equivalente a 6 meses del salario de los participantes. Para participar de este programa todo patrono debe completar la solicitud que se encuentra en la página del Departamento de Desarrollo Económico y Comercios, como también debe estar cumpliendo con las leyes aplicables a su industria y a Puerto Rico.

En el **Departamento de Trabajo y Recursos Humanos de P.R.** hay un programa que sirve de enlace entre los patronos y las personas que están buscando empleo. El programa se llama **Servicio de Empleo de P.R.**, y tiene como misión ayudar a los patronos a satisfacer sus necesidades de reclutamiento mediante el pareo de trabajadores cualificados, dando especial prioridad a los siguientes grupos: veteranos, personas con impedimentos, trabajadores mayores de edad, reclamantes de seguro por desempleo, trabajadores desplazados y trabajadores agrícolas. Los servicios que ofrece son: registro de solicitantes de empleo, información del mercado de empleo, toma de oferta y colocaciones, consejería ocupacional, servicios de re-empleo a reclamantes de Seguro por Desempleo, promoción selectiva de empleo, relaciones patronales, servicios de empleo a estudiantes universitarios, servicios de empleo a trabajadores del sector agrícola, y referimiento a servicios de sostén.

La **Ley de Oportunidades y de Innovación de la Fuerza Laboral (WIOA)** a nivel local ofrece los siguientes beneficios a los patronos mediante el **Programa de Desarrollo Laboral (PDL)**: trabajadores capacitados para satisfacer las necesidades laborales, capacitación y adiestramiento laboral para sus empleados actuales de tiempo completo, herramientas para evitar despidos y servicios de respuesta rápida para el empleo y capacitación para trabajadores desplazados. El beneficio mayor de este programa es parear a los patronos con los candidatos de empleo calificados que puedan ayudar a las empresas a competir en la economía global.

La falta de conocimiento que carecen los fundadores de nuevas empresas o empresas ya establecidas acerca de este tipo de ayudas y mentorías ocasiona que no se puedan beneficiar de ellas. Aquí vemos la importancia de un emprendedor de investigar e instruir correctamente acerca de todos recursos disponibles en Puerto Rico.

Conclusión

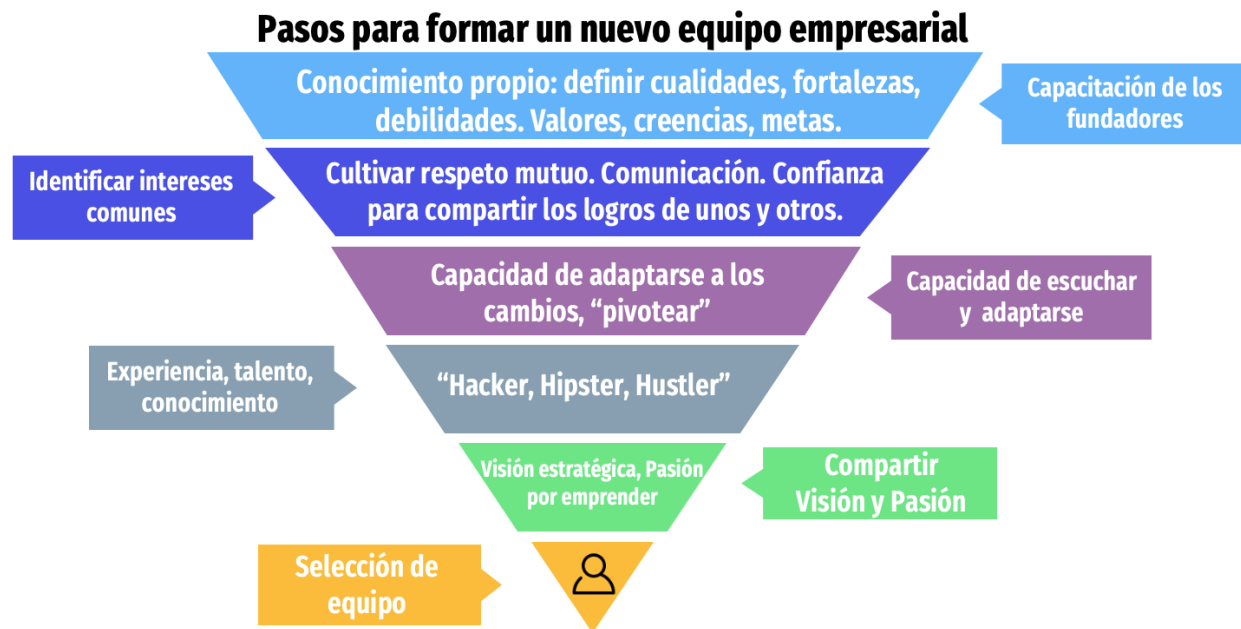
El tema de formar un nuevo equipo empresarial, sus desafíos y consideraciones, es abarcador, y algunos aspectos de su contenido pueden ser subjetivos. Existen muchas maneras de trabajar con capital humano e innumerables circunstancias que afectan la decisión de usar una estrategia u otra para reclutar, adiestrar y mantener un equipo.

Podemos concluir que una de las etapas más importantes es la planificación: juega un papel fundamental en el proceso de crear un equipo de trabajo exitoso que logre cumplir con las metas presentes y futuras de la empresa. Esta planificación no se debe trabajar solo al principio de comenzar una empresa, sino cuando sea necesario según las necesidades, el cambio de personal, o los cambios en estrategias que decidan los fundadores. Un punto crucial que no debe fallar son los acuerdos entre fundadores de la empresa: para que un equipo funcione, debe existir una comunicación clara y efectiva desde el comienzo. Las decisiones que toman los fundadores o dueños son trascendentes y es importante que cada miembro sepa -dentro de lo que esté en el control de cada uno- lo que puede esperar, sea positivo o negativo.

Definitivamente formar un equipo empresarial es un gran reto para una empresa nueva o una empresa establecida, aún si se comienza con los propios familiares y amigos. En primera instancia podemos pensar que tener un equipo compuesto por familiares y amigos asegura el éxito o al menos minimiza los riesgos que trae el comenzar un negocio, pero puede ser también todo lo contrario. Reclutar familiares puede repercutir en no tomar decisiones empresariales ni profesionales, sino de acuerdo con la relación que se tiene con esa persona; se puede perder la línea de mando, entre otros. Por tal razón, todo emprendedor debe investigar y planificar antes de implementar sus estrategias para la formación de un nuevo equipo empresarial.

Herramienta Estratégica

Las siguientes dos pirámides invertidas tienen el propósito de guiar al empresario o emprendedor en el proceso de formar un nuevo equipo empresarial y de reclutamiento. Ambas pirámides resumen los términos claves que se deben considerar en cada proceso.



Reflexión Personal de María de los Ángeles Riestra Carrión

Al hacer este trabajo, lo afronté como un reto para entender cómo se forma un buen equipo, qué pasos se deberían tomar, qué decisiones o mentalidad se debe tener, cuál es la mejor forma de adiestrar al personal, entre otras preguntas similares. Aunque uno sabe en el fondo, que las cosas dependen de las personalidades, del tiempo en que estamos, de las circunstancias económicas y particulares de cada uno, y de tantas cosas más, siempre está la esperanza de encontrar la receta mágica o la solución más exitosa entre los empresarios experimentados. Luego de leer muchos trabajos, artículos investigativos, artículos de negocio, etc., y aun con ganas de seguir buscando, nos informamos de las múltiples maneras de formar, reclutar, adiestrar, conservar talento humano y es fascinante. Admiro aún más las empresas que tienen un buen ambiente de trabajo, un buen personal, buenos líderes. Admiro a las empresas que lo intentan, que dan la milla extra, que realmente valoran a sus empleados como el capital más importante. Por último, sueño con algún día ser un buen líder y que siempre donde me encuentre ayude a hacer un ambiente de equipo familiar y profesional.

Reflexión Personal de Thalía Méndez Lugo

Al realizar el trabajo investigativo sobre la formación de un nuevo equipo empresarial pude entender la importancia que tiene conocer sobre este tema al momento de emprender un negocio. La formación de un nuevo equipo empresarial es parte esencial para que la empresa tenga un crecimiento y desarrollo efectivo y exitoso. A través de la búsqueda de información sobre el tema aprendí que el emprendedor puede tener una idea innovadora o un negocio establecido, contar con un buen capital y hasta con una excelente localidad, sin embargo, puede que no cuente con un equipo bien preparado para desarrollar al máximo el potencial de la idea o negocio. Otro aspecto importante es que muchas veces los emprendedores no quieren contratar empleados o adquirir servicios profesionales porque son “muy costosos”, sin embargo, puede salir mucho más costoso no contar con el conocimiento de estas personas esenciales para el progreso del negocio. Mientras realizaba la investigación pude conocer los múltiples programas, incentivos y mentorías que existen en Puerto Rico para las PYMES. Estos pueden ayudar a nuevos emprendedores a desarrollar una idea, a formular un plan de negocios, reclutamiento de personal y hasta recibir incentivos del gobierno, entre un sin número de beneficios. La mentoría es clave para el éxito de una nueva empresa o una ya existente. Sin duda, hay que aprender a investigar, educarse y planificar desde el día uno, ya que una empresa exitosa no se forma de un día para otro. Estoy segura que toda la información plasmada en la investigación podrá ser de gran ayuda para mis compañeros de la clase, como para cualquier persona que tenga la oportunidad de leerlo.

Referencias

- Barringer, B., & Ireland, R. (2018). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. (6th ed.). Pearson.
- Brown, D. (2020). The 4 Must-Have Qualities For Every Startup's Founding Team. Inc.Com. <https://www.inc.com/david-brown/the-4-must-have-qualities-for-every-startups-founding-team.html>
- Camp, M. (1998). The Role of the Board of Directors In the Successful Startup of New Ventures. https://www.researchgate.net/publication/2430699_The_Role_of_the_Board_of_Directors_In_the_Successful_Startup_of_New_Ventures
- Campbell D. (2015). Spin-out companies need strong teams and a strong leader, researchers say. *University of Toronto*. <https://www.utoronto.ca/news/spin-out-companies-need-strong-teams-and-strong-leader-researchers-say>.
- CNDE (5ta Edición) (2019). *Cómo Iniciar, Desarrollar y Administrar un Negocio Pequeño en Puerto Rico*
- Creciendo Tu Negocio. *Colmena66 Tu Camino Empresarial*. <https://www.colmena66.com/es/navegador-de-recursos/gu%C3%ADa-de-planificaci%C3%B3n-startup/creciendo-tu-negocio>
- De Hoyos, M. Fundamentos de la Planificación Empresarial. ADMI6008. https://www.canva.com/design/DAET4aM95bk/IOgherYhG7Qm0zyt-K7J_g/view?utm_content=DAET4aM95bk&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=sharebutton#1
- De Mol, E. (2019). What Makes a Successful Startup Team. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/03/what-makes-a-successful-startup-team>

Ellwood, A. (2012). The Dream Team: Hipster, Hacker, and Hustler. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/andyellwood/2012/08/22/the-dream-team-hipster-hacker-and-hustler/?sh=1683a2722c85>

Gaskell, A. (2020). Why Startups Need To Get The Founding Team Right. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/02/06/why-startups-need-to-get-the-founding-team-right/?sh=46aa76415cde>

Held, L., Herrmann, A. M., & van Mossel, A. (2018). Team formation processes in new ventures. *Small Business Economics*, 51(2), 441–464. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0010-z>

Hofstrand, D. (2009). Top Management and Key Personnel Positions in a Business. IOWA STATE UNIVERSITY Extension and Outreach.

<https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-111.html>

Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2013). New Venture Teams. *Journal of Management*, 40(1), 226–255. <https://doi.org/10.1177/0149206313493325>

Kremel, A. (2017). Heterogeneity in the level and handling of the Liability of Newness – Female and immigrant entrepreneurs’ need for and use of business advisory service. E-Print AB Sweden. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1093091/FULLTEXT04.pdf>

Ley de Apoyo a la Microempresa, al Pequeño y Mediano Comerciante. LexJuris Puerto Rico. <http://www.lexjuris.com/lexlex/Leyes2014/lexl2014062.htm>

Ley de Incentivos para la Generación y Retención de Empleos en las PyMes. Compañía de Comercio y Exportacion de Puerto Rico.

<http://www.comercioyexportacion.com/explorar/incentivos/pymes-ley-120.html>

- Li, J., & Dutta, D. K. (2018). Founding team experience, industry context, and new venture creation. *New England Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 2–21.
<https://doi.org/10.1108/neje-04-2018-0008>
- Lofgren, J. (2020, April 14). Hire Slow And Fire Fast: Why Leaders Should Heed This Advice. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/04/14/hire-slow-and-fire-fast-why-leaders-should-heed-this-advice/?sh=4f50d24e573c>
- Martinez, N. (2020). Dilema entre los fundadores. CNDE.
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1SIOV3sSbK3v6wzni08fH1gTz_-1bom5kPeqgVcfoMHg/edit#gid=1280396704
- Moser, K. J., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2017). Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviors. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 588–610.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.001>
- Nair, P. (2017). Hustler Hacker Hipster: the 3 personality types you NEED for your tech start-up. *Growth Business*. <https://www.growthbusiness.co.uk/hustler-hacker-hipster-personality-types-every-tech-start-up-needs-2549471/>
- Patel, N. (2020). How to Build a Team That Won't Sink Your Startup. Neil Patel.
<https://neilpatel.com/blog/build-team-wont-sink-startup/>
- Poppick, S. (2016). Seven key traits of successful start-up founders. *CNBC*.
<https://www.cnbc.com/2016/03/11/seven-key-traits-of-successful-start-up-founders.html>
- Reiter, B. (2003). THE ROLE AND VALUE OF AN EFFECTIVE ADVISORY BOARD. *Ivey Business Journal*. <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-role-and-value-of-an-effective-advisory-board/>

Vilanova, V. (2020, July 2). ¿Contratistas Independientes o Empleados?, esa es la pregunta....

Colmena 66. <https://www.colmena66.com/es/blog/blog/2020/07/02/contratistas-independientes-o-empleados-esa-es-la-pregunta>

Wesley Clover and Alacrity. (2021). *How to Build a Startup Team Using a Startup Square*.

Alacrity Foundation - United Kingdom. <https://alacrityfoundation.co.uk/build-a-startup-team-using-a-startup-square/>

Williams Middleton, K., & Nowell, P. (2018). Team trust and control in new venture emergence.

International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24(4), 882–910.

<https://doi.org/10.1108/ijebr-01-2017-0048>

Zhou, W., Hu, H., & Zey, M. (2015). Team composition of new venture founding teams: does personality matter? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*,

21(5), 673–689. <https://doi.org/10.1108/ijebr-04-2014-0072>

Zhuo, T. (2015, January 8). *5 Qualities VCs Look for in Your Startup Team*. Entrepreneur.

<https://www.entrepreneur.com/article/241441>