

Emprendedores y desarrollo económico (10)

Dificultades de la estrategia emprendedora vinculadas a las formas de organización de nuevas empresas

José Leonardo Méndez – jleonardom2002@yahoo.es

Resumen

Iniciar un nuevo negocio en casi todos los países latinoamericanos implica enfrentarse a regulaciones y procesos administrativos excesivamente largos y complejos, que dificultan su creación y desarrollo. El análisis de las dificultades que todo esto supone para la organización de nuevas empresas en América Latina constituye el objetivo central de este artículo, cuyo énfasis está orientado al sector de los pequeños emprendedores. A tal fin, se discute la conveniencia de iniciar solos o asociados una nueva empresa, así como los tipos de estructura organizacional y de estructura legal más adecuados a sus propósitos.

Palabras clave: Pequeños emprendedores, estructura empresarial, organización piramidal, organización horizontal, organización en red, organización virtual, formas legales de organización empresarial.

1. Introducción

Como se discutió ampliamente en el tercer artículo de esta serie del autor, la mayor parte de los marcos institucionales existentes en América Latina son verdaderos obstáculos para la creación de nuevas empresas, por lo que contribuyen a la extensión del empleo informal y el subempleo.

Iniciar un nuevo negocio en casi todos los países latinoamericanos implica enfrentarse a regulaciones y procesos administrativos excesivamente largos y complejos que dificultan su creación y desarrollo.

Por tanto, los pequeños emprendedores latinoamericanos se enfrentan a numerosas dificultades originadas en el entorno, las cuales inciden en una disminución de las posibilidades reales y efectivas de crear una nueva empresa exitosa a mediano y largo plazo.

Los emprendedores que no son capaces de cumplir las difíciles, irrelevantes, contradictorias y prohibitivamente costosas normas, por lo general crean sus nuevas empresas en el sector informal de la economía para evadir las regulaciones y sobreponerse a los fallos y corruptelas de las instituciones.

Una vez que logran entrar al mercado, las nuevas empresas formalmente creadas enfrentan elevados costos operacionales relacionados con diversas regulaciones burocráticas, así como con la red de corrupción que plaga a las sociedades latinoamericanas.

Las barreras de operación impuestas por el Estado a las empresas son realmente abundantes y complejas. Una muestra de tales barreras son los altos costos no salariales del empleo formal que deben afrontar los empresarios latinoamericanos en proporción al costo laboral total, cuyo monto es un factor inhibitor de la actividad emprendedora formal.

Esto ha dado como resultado que las pequeñas empresas tengan que enfrentar una carga desproporcionada para cumplir con diversos tipos de regulaciones, debido a su limitada capacidad para cubrir los excesivos costos fijos del cumplimiento de las regulaciones y el complicado papeleo que eso implica.

Sin embargo, tales empresas son las que tienen menos capacidad para absorber estos gastos improductivos debido a que disponen de menos capital que las grandes. Adicionalmente, cuentan con menores recursos gerenciales para llevar a cabo las tramitaciones requeridas.

No obstante, pareciera que estas diferencias, aunque son muy conocidas, se relegan a un segundo o tercer plano, o simplemente se obvian de manera inexplicable en la gran mayoría de los programas de capacitación de nuevos emprendedores que se llevan a cabo en Latinoamérica, con la excepción de algunas ONG que, desde el mismo inicio de sus programas, las abordan abiertamente y son consistentes con ellas.

Lamentablemente, en la mayor parte de los casos hasta las herramientas de análisis que se imparten en los programas fueron diseñados para atender las particularidades propias de las grandes empresas, por lo que no se consideran las necesidades específicas de los emprendedores que sólo pueden crear pequeñas empresas.

Esta forma tan sesgada de entender la estrategia emprendedora es otra de las consecuencias derivadas de adoptar el modelo de emprendimiento del “Valle del Silicón”, un modelo con enormes requerimientos de capital y muy elevadas capacidades de gestión empresarial.

Como se discutió en el séptimo artículo de esta serie del autor, ese modelo de emprendimiento es muy útil para los emprendimientos tecnológicos de gran calibre, respaldados por instituciones de reconocido prestigio en el mundo académico y empresarial, pero completamente irrelevante y hasta perjudicial para entender el proceso de creación de nuevas pequeñas empresas adecuadas para

emprendedores sin grandes recursos de capital a su disposición.

El análisis de las dificultades que todo esto supone para la organización de nuevas empresas en América Latina constituye el objetivo central de este artículo, cuyo énfasis está orientado al sector de los pequeños emprendedores.

A tal fin, se discute la conveniencia de iniciar solos o asociados una nueva empresa, así como los tipos de estructura organizacional y de estructura legal más adecuados a sus propósitos.

2. ¿Emprendedores solos o asociados?

Por regla general, de conformidad con las exigencias propias del modelo de emprendimiento del “Valle del Silicón”, la mayoría de los programas latinoamericanos de fomento de la estrategia emprendedora consideran que ningún emprendedor puede iniciar solo una nueva empresa, que todo nuevo negocio amerita conformar un equipo de emprendedores altamente calificados.

De hecho, eso es lo que expresamente se recomienda en los tradicionales manuales de elaboración de planes de negocio que se recomienda en tales programas. Y eso ocurre porque se fomentan negocios de alto calibre para los cuales se requiere un cuantioso financiamiento provisto por inversionistas externos.

Naturalmente, al evaluar planes de negocios de esa clase, tales inversionistas necesariamente deben enfocarse de modo preferente en el análisis de los historiales de las personas que formarán parte de las nuevas empresas.

En opinión de Sahlman (1999) y Rock (1999), estos inversionistas lo hacen de esa manera porque consideran que, sin la gente adecuada para gestionar ese tipo de negocios, el resto de lo que aparece en los planes importa muy poco.

La mayoría de los inversionistas externos (tanto de capital de riesgo como los llamados “inversionistas ángeles”) piensa que las ideas valen muy poco. Lo único que vale de verdad es la capacidad de llevar esas ideas a la práctica. Por eso recibe una alta valoración el equipo de emprendedores que respalde una propuesta de negocio.

En tal sentido, esos inversionistas evalúan detalladamente los logros que hayan obtenido en el pasado los emprendedores que promueven un nuevo negocio, su reputación dentro de la comunidad empresarial, la experiencia relevante que posean trabajando juntos en el área de negocios que esperan iniciar, las capacidades demostrables que posean (conocimientos y habilidades), la

honestidad con que presenten sus propuestas, su nivel de compromiso con el nuevo negocio, y otras consideraciones por el estilo.

También enjuician favorablemente a un equipo de emprendedores que sea conocido, porque el mundo real de los negocios con frecuencia prefiere no tratar con empresas que están empezando, ya que son demasiado impredecibles.

No obstante, eso cambia cuando la nueva empresa está dirigida por personas conocidas por los potenciales proveedores, clientes y empleados de la nueva empresa que se espera crear. De esa manera, la incertidumbre inherente al desempeño de las empresas de reciente creación se aminora un tanto.

De allí que, como indica Bhide (1999), no es nada raro que empresas recién creadas con respaldo de inversionistas externos contraten personal muy calificado con sueldos desproporcionadamente elevados, aunque no por eso tienen asegurado el éxito. Pero las pequeñas empresas no pueden sufragar esos gastos. Los pequeños emprendedores necesariamente deben olvidarse de crear sus nuevas empresas formando un equipo de estrellas súpercalificadas.

Además, si las credenciales de los emprendedores no son suficientemente buenas para atraer a potenciales inversionistas externos, tienen menos probabilidades de poder atraer a un equipo altamente cualificado.

Por el contrario, las nuevas empresas sin grandes recursos atraen empleados ofreciéndoles la oportunidad de mejorar sus aptitudes y ampliar su currículum, en vez de ofrecerles mucho dinero o acciones.

Sin embargo, no todos los nuevos emprendedores tienen tanta suerte. Algunos deben arreglárselas con empleados que no tienen ni las calificaciones formales ni el carácter y actitud adecuados para sus responsabilidades de trabajo.

Por ello, como afirma Méndez (2006), antes de crear una nueva empresa los emprendedores deben considerar primero varios aspectos de interés respecto a la conveniencia de tener socios o hacerlo solos.

En primer lugar, son muchos los negocios que los nuevos emprendedores pueden iniciar solos, sin necesidad de incorporar socios. Naturalmente, eso dependerá de los conocimientos, actitudes y habilidades de los emprendedores, así como del tipo de negocio del que se trate. Pero, en principio, en el mundo de los negocios no existe nada que obligue por necesidad a crear nuevas empresas asociándose con otras personas.

En segundo lugar, si por una o más razones el emprendedor necesita tener socios, lo más sensato es que se asesore con un buen abogado sobre los

términos que regirán esa sociedad, a fin de anticipar y prevenir cualquier mal entendido desde el comienzo.

Todo emprendedor debe saber que uno de los mayores peligros de las sociedades empresariales, al mismo tiempo que una de sus principales ventajas, son precisamente los socios de un negocio.

Imagine el lector que varios amigos deciden iniciar un nuevo negocio vendiendo camisetas con diseños estampados muy llamativos. ¿Qué podría pasar? Lo más probable es que, pasado un tiempo después de iniciar el negocio, antiguas amistades se disuelven cuando los socios advierten que repartirse unos modestos ingresos entre muchas personas no le sirve a nadie, y empiezan a evadir responsabilidades o a retirarse del negocio. Y lo más lamentable es que muchas veces esto genera peleas entre viejos y buenos amigos.

Así como ningún emprendedor sensato se casaría con cualquier persona que consiguiera en la calle para darle “aspecto formal” a su vida, así tampoco debe proceder al constituir una sociedad para darle soporte legal a su negocio. Esta es una de las decisiones que deben tomarse con mayor cuidado, pues de eso depende la salud financiera y comercial de su negocio, así como su propia salud mental.

Todo emprendedor debe tener en cuenta que una sociedad debe ser una verdadera comunidad de intereses y objetivos. Por eso, primero debe estar seguro de que sus potenciales socios tengan iguales o parecidos intereses y objetivos que los suyos. Si los posibles socios poseen intereses muy poco coincidentes con los del negocio, el emprendedor no tardaría en meterse en serios problemas.

Los emprendedores sensatos sólo tienen los socios que resultan imprescindibles para la operación de sus negocios, sea porque ellos aportan habilidades o conocimientos especiales, recursos financieros o todo eso a la vez. No encontrar socios con iguales intereses y objetivos, o incluso carentes de ética o moral y no dispuestos a trabajar igualmente duro, generará más temprano que tarde severas dificultades para la continuidad de los negocios.

En este sentido, uno de los errores más graves que cometen los emprendedores novatos es buscar uno o dos socios “por partes iguales”. Es el típico caso de tres amigos que deciden montar un negocio dividiéndose los beneficios en partes iguales. Esa es una receta para el fracaso por tres razones:

- ✓ En primer lugar, porque la empresa carece de un líder, de alguien que sea un verdadero responsable
- ✓ En segundo lugar, porque tarde o temprano aparece una diferencia de opinión irreconciliable, pero no se puede solventar fácilmente porque todos los socios tienen el mismo peso en el negocio

- ✓ En tercer lugar, porque el que haya sido elegido como gerente o director general se considerará como un "poquito más que los demás", y en caso de que la empresa tenga éxito, será él quien obtenga el reconocimiento del público.

El segundo gran error está en buscarse muchos socios, con la esperanza de que así se podrá iniciar rápidamente el negocio. Sin embargo, la experiencia indica que las ganancias no rinden cuando hay muchos socios.

El tercer error desastroso está en elegir socios incompetentes, desmotivados o desleales. Los conflictos y la pésima gestión de los negocios pronto hacen su aparición, dando al traste con sueños que pueden haberse acumulado por años.

En general, los pequeños emprendedores novatos no pueden darse el lujo de sobredimensionar sus equipos de trabajo y, además, deben estar seguros de que sus socios, en caso de tenerlos, sean capaces de cumplir con sus funciones específicas, las cuales deben estar muy bien delimitadas, puestas por escrito y registradas legalmente.

En tercer lugar, si algún emprendedor está pensando en asociarse con su pareja, lo más recomendable es que lo piense detenidamente antes de tomar esa decisión. Puede parecer una cuestión atractiva, pero antes de hacer cualquier movimiento se deberían evaluar detenidamente varios puntos para evitar enfrentarse con resultados que no sólo afecten el negocio, sino también a la pareja.

Antes que nada, todo emprendedor debe tener en cuenta que el negocio sea de interés para ambos y dar la posibilidad de aprovechar las habilidades, recursos y talentos de cada uno. De otro modo, uno de los dos podría llegar a aburrirse y ser menos productivo. Si efectivamente el trabajo parece ser tentador para ambos, deberá comenzar a evaluar la nueva sociedad.

Un punto de partida para esto sería evaluar su historial de trabajo conjunto, incluso en proyectos que no estén necesariamente relacionados con los negocios. Si se presentaron buenas experiencias, esto podría ser un buen pronóstico, pero si recuerda ciertas preocupaciones experimentadas al trabajar con su pareja, esto podría ser un indicio de que esa asociación quizás no sea una buena idea.

De cualquier forma, existen otros puntos que deben evaluarse antes de tomar una decisión. En este sentido, debería determinarse si la pareja quiere y puede trabajar junto al emprendedor, es decir si, en principio, le interesa su negocio.

También, deberá entender desde un principio que los hábitos de trabajo de la pareja pueden ser diferentes a los del emprendedor. Por eso, tendría que ser

honesto consigo mismo al preguntarse si puede respetar las diferencias, y si puede compartir el poder y control del negocio.

Es conveniente determinar previamente si el hecho de pasar mucho tiempo del día junto a la pareja en el trabajo afectará el tiempo que pasa junto a ella fuera del mismo, así como también el tiempo que les destinan a sus hijos. Por tanto, habría que preguntarse también si la vida íntima de ambos podría ser afectada por el hecho de trabajar juntos en el mismo negocio.

Asimismo, en un plano más específicamente financiero, tendría que evaluarse si el hecho de combinar sus fuerzas laborales en un mismo negocio sería rentable para ambos, o si, por el contrario, supondría costos que no se devolverían en ganancias proporcionales.

Sobre la formación de sociedades con la pareja o con familiares consanguíneos existe un montón de mitos que no se corresponden para nada con la realidad de los negocios y de sus exigencias modernas. Así que ningún emprendedor debería engañarse por sentimentalismos que no van al caso.

A veces se piensa que la sociedad con la pareja o con familiares cercanos puede dar la oportunidad de unir a la familia en una pasión compartida, que puede servir como una nueva vía de acceso para la comunicación familiar, una nueva razón para confiar en los parientes.

Sin embargo, no siempre las cosas son color de rosa, ya que el negocio puede llegar a ser un lugar donde las pasiones se contagien de conflictos y enojos, un lugar donde la comunicación se estanque y la confianza entre los familiares se desvanezca.

En realidad, las sociedades familiares no hacen milagros. Una relación familiar que desde antes haya sido compleja, difícil y creadora de problemas, no será mejor por el hecho de participar como socios en un negocio familiar. De hecho, la empresa familiar puede convertir una buena relación en una mala y una mala, en pésima.

En una empresa familiar existen varias personas que intervienen y complican la toma de decisiones. Con tantos intereses revueltos, es imposible separar a la familia del negocio. De manera que si la relación familiar fuera del negocio es mala, debe tenerse cuidado, pues dentro del negocio puede llegar a ser mucho peor. Eso es un hecho mil veces comprobado.

Cualquier emprendedor que crea que al participar de un negocio familiar obtendrá un trato especial, convivencia armoniosa, acuerdos por escrito y menor presión, está un error. Sería mejor asociarse con perfectos desconocidos que, por lo menos, tendrán un cierto temor a actuar de manera inapropiada.

Debe tenerse presente que los propios familiares tal vez puedan ser los peores socios. Así que a un emprendedor tal vez le resulte mejor invitarlos a participar en su negocio como socios capitalistas, de manera que no se inmiscuyan en las operaciones de la empresa, salvo para revisar que está usando sabiamente el dinero que ellos le confiaron.

Entonces, ¿es mejor emprender solo o en compañía de otros? Empezar sólo supone mayor libertad e independencia para tomar decisiones sobre qué hacer, cómo y cuándo. Pero emprender junto a otros aporta compartir ideas, conocer otras propuestas que, tal vez, al emprendedor no se le hubieran ocurrido. Además, puede aunar experiencias y enfrentar carencias formativas.

Empezar en compañía de socios tiene múltiples ventajas, siempre que se les conozca muy bien, ya que todos deben compartir filosofías de empresa, objetivos, intereses, valores, etc.

Y es conveniente que los socios se complementen en sus capacidades, conocimientos y habilidades, supliendo las carencias de los demás. Entre los socios debe haber una relación muy sólida y tener en cuenta que las mayores fisuras se producen en tiempos de crisis y no de bonanza económica. Si se cumplen estos requisitos, los socios compartirán la responsabilidad, el trabajo y la capacidad financiera. Pero si no se tiene claro, lo mejor es empezar solo e intentar suplir las carencias con personal ajeno, financiación externa, etc.

Una discusión entre socios puede acabar con la reputación de la empresa y con la posibilidad de seguir adelante por separado. En una empresa grande, un choque de dos socios no genera grandes malestares. En cambio, en una pequeña, un socio mal avenido es un desastre seguro.

Pero en el caso de que sean necesarios varios socios para iniciar una actividad – por falta de recursos, conocimientos o habilidades –, es aconsejable que uno de ellos posea al menos el 51% de la empresa, de manera que pueda tomar las decisiones finales sin mayores traumas.

Es importante entonces redactar muy bien los estatutos sobre cómo resolver las diferencias que surjan, porque para repartir las ganancias todo el mundo se apunta, pero para aportar capital y trabajo siempre hay problemas.

3. ¿Emprendedores formales o informales?

Emparentada con la interrogante discutida en el acápite anterior, una de las primeras interrogantes que se hacen los emprendedores novatos cuando desean

iniciar un nuevo negocio es cuál tipo de estructura legal es la más adecuada para darle expresión formal al negocio.

No obstante, debido a las notables dificultades institucionales que enfrenta la creación y desarrollo de nuevas empresas en casi todos los países latinoamericanos, al principio lo mejor es hacerlo de manera informal.

Si el negocio tiene éxito y sale adelante, ya habrá tiempo para constituir y registrar una empresa formal que respalde legalmente el negocio emprendido. Si las cosas salen mal, pues el hecho de no haber constituido formalmente una empresa le permitirá al emprendedor ahorrarse un dinero que le servirá para otra cosa.

De acuerdo con Méndez (2004), cuando apenas se tiene la idea de un negocio y se ha evaluado su factibilidad, no es conveniente apresurarse con gastos de registro de una empresa formal, al menos hasta no estar relativamente seguros de que el negocio va en serio y que sus posibilidades de éxito son ciertas.

Debido a esto, no es mala idea iniciar un negocio utilizando solamente el propio nombre del emprendedor, es decir, sobre la base de una firma personal que no es necesario registrar inmediatamente.

Si el emprendedor no va a trabajar directamente como proveedor de bienes o servicios para instituciones del Estado sino sólo para el público en general; si no va a montar una tienda comercial; y si, adicionalmente, no necesitará buscar préstamos en un banco o conseguir inversionistas externos, pues ninguna ley en América Latina exige que el emprendedor registre legalmente una empresa como requisito previo para poder operar.

En todo caso, para iniciar su negocio como una firma personal, el emprendedor sólo debe inscribirse en calidad de contribuyente como persona natural (no jurídica) en el ente gubernamental encargado de la recaudación tributaria.

Por supuesto, si el emprendedor estuviese pensando en un negocio tradicional en el que requiriera un local comercial, tendría que obtener un permiso municipal, para lo cual es un requisito indispensable que posea una estructura legal formalmente registrada. Pero ese no siempre es el caso, ya que lo ideal es iniciarlo en su propia casa.

Lo que sí puede ocurrir es que para iniciar su negocio el emprendedor necesite buscar socios o inversionistas privados porque su propio capital no le alcanza. En tal caso, ninguna persona ajena a su círculo familiar más íntimo (padres, cónyuge, hermanos y algunos amigos muy cercanos) aceptaría asociarse con el emprendedor en un negocio informal, es decir, que no esté registrado legalmente. Pero si ese es el caso, todavía no tiene por qué apresurarse a registrar nada que sea muy complicado.

Existen dos formas básicas para organizar y registrar legalmente un negocio: la **propiedad individual** y la **propiedad en sociedad**, cada una con sus ventajas y desventajas, dependiendo de la situación en que se encuentre el emprendedor en este momento y de lo bien que le vaya en el negocio (Méndez, 2006).

La gran mayoría de las pequeñas empresas se inician con un sólo propietario, quien normalmente es responsable de las operaciones diarias de las mismas. Esto se debe a que es la forma más sencilla y barata para poseer y organizar un negocio.

Los propietarios únicos poseen todos los activos de la empresa y las ganancias generadas por ésta. También asumen la responsabilidad total por cualquiera de los pasivos o deudas, y si así lo deseara, es muy fácil disolver o cerrar el negocio. A los ojos de la ley y del público, el emprendedor y su negocio son lo mismo.

La **firma personal** es la más simple de todas, la menos regulada y la única que tiene mínimos costos legales de registro. Una sola persona es la dueña y operadora del negocio. Esta figura legal tiene varias ventajas: es fácil de organizar, el emprendedor mantiene el control absoluto de su negocio, toma todas las decisiones y recibe todos los beneficios.

Además, es la forma más sencilla de operar un negocio y el emprendedor tiene una gran flexibilidad en la toma de decisiones, comparado con otras formas de organización.

La mayor desventaja de esta figura jurídica es que el emprendedor no tendrá protección de sus bienes o activos personales o familiares. De surgir un problema financiero o una demanda legal, sus propios activos personales estarán en riesgo (casa, automóvil, terrenos, lo que tenga).

Claro está, se pueden obtener pólizas de seguro para reducir el riesgo y absorber la responsabilidad hasta una cierta cantidad; no obstante, se asume una obligación personal mayor que al usar otras figuras legales.

En definitiva, si el emprendedor puede iniciar el nuevo negocio por su propia cuenta, siempre es preferible que registre una firma personal o un fondo de comercio bajo una firma personal.

Estas alternativas son las menos engorrosas de todas y poseen ventajas de orden tributario, ya que por lo regular ese tipo de empresas pagará una menor proporción de Impuesto Sobre La Renta (ISRL) que el monto correspondiente a las sociedades.

La otra forma de organizar un negocio es la **sociedad**, que es un contrato mediante el cual dos o más personas operan un negocio como propietarios compartidos.

En una sociedad, dos o más personas comparten la propiedad de una empresa. Los socios deben contar con un acuerdo legal que establezca cómo tomarán las decisiones, repartirán las ganancias, resolverán las disputas, admitirán o ingresarán nuevos socios, comprarán las acciones de un socio saliente, o qué pasos deberán seguirse para disolver la sociedad en caso necesario. También deben decidir desde un principio, cuánto tiempo y capital invertirá cada uno de los socios, etc.

Las sociedades son entes económicos independientes que persiguen fines económicos o sociales particulares. Son sujetos de derechos y obligaciones y, por lo tanto, tienen una personalidad jurídica diferente a la de sus socios. Ejercitan sus derechos y contraen obligaciones a través de sus representantes. Además, deben tener un objeto formal para determinar su naturaleza mercantil o civil.

Si los actos que persigue la sociedad son mercantiles, la sociedad será del mismo tenor. En caso contrario, será civil. Estas diferencias son acogidas en la legislación de todos los países latinoamericanos bajo diferentes denominaciones.

Las formas más utilizadas de la figura societaria son la **sociedad anónima**, la **sociedad de responsabilidad limitada**, la **sociedad civil** y la **cooperativa**. Las dos primeras son de carácter mercantil, mientras que las dos últimas, aunque se dediquen a una actividad económica, no poseen carácter mercantil sino que son de naturaleza estrictamente civil.

Las sociedades mercantiles son aquellas que hacen del comercio su actividad habitual, expresamente establecida en sus estatutos sociales, y por ello están regidas por las disposiciones de los Códigos de Comercio de cada país.

En dichos Códigos generalmente se consideran actos de comercio la compra – venta, la permuta o el arrendamiento de bienes muebles, la manufactura industrial y la provisión de servicios industriales, comerciales o personales de distinto tipo.

No obstante, los trabajos manuales de los artesanos y obreros, ejecutados individualmente por cuenta propia o en sociedad, no constituyen actos de comercio.

Tampoco se consideran actos de comercio el ejercicio libre de las profesiones u oficios (como el de los médicos, ingenieros, contadores, educadores, carpinteros o albañiles, por ejemplo), cuyo carácter es eminentemente civil.

Por otra parte, la **Sociedad Anónima** se fundamenta en la idea de la existencia de un capital aplicado a una actividad de negocios, con una administración profesional (Directorio y Gerente General), en la que los socios importan sólo en cuanto realizan aportes de capital y fijan las líneas generales de la empresa en las Juntas de Accionistas.

Por esta razón, se les denomina *sociedades de capital*. Estas figuras son las más complejas de todas las figuras societarias. Sin embargo, su estructura ofrece ciertas ventajas, pues permite una fácil obtención de capital externo a través de la venta de bonos o acciones, y puede continuar funcionando aún sin sus miembros principales.

La **Sociedad de Responsabilidad Limitada** (SRL) se fundamenta en la idea de la relación personal entre dos o más personas, que ponen algo en común para su administración y explotación. Su administración es compartida y los socios responden por las obligaciones financieras de la sociedad sólo con el capital aportado a la misma. Por ello se le denomina *sociedades de personas*.

Salvo los gastos de constitución, no hay mayores gastos administrativos ni requerimientos formales para crear una SRL. La sociedad suele ser administrada por uno de los socios con un poder general otorgado por la sociedad, ya que no existe un Directorio ni Juntas de Socios.

En lo referente a las deudas sociales, en la SRL la responsabilidad de los socios se limita al monto de sus respectivos aportes establecidos en el contrato social. “Responsabilidad limitada” quiere decir que los dueños del negocio no son personalmente responsables por las obligaciones del negocio, excepto en aquellos casos en que personalmente garanticen la obligación y hasta su inversión en el negocio.

Otra forma de organización societaria es la **Sociedad Civil**, una entidad jurídica con fines de lucro que se refiere a la asociación de dos o más personas para realizar actos civiles y no actos mercantiles. Por ello, para que estas sociedades tengan personalidad jurídica deben estar inscritas en el respectivo Registro Civil de cada país.

En las Sociedades Civiles los socios que las administran garantizan el cumplimiento de las obligaciones sociales de manera subsidiaria, solidaria e ilimitadamente. Los demás socios, salvo convenio en contrario, sólo están obligados al pago de sus aportaciones.

Los bienes que pertenecen a este tipo de sociedades forman parte de su patrimonio, el cual constituye la garantía de los acreedores con quienes se obliga. El patrimonio se integra con las aportaciones de los socios, que pueden ser en dinero o en bienes, y por los resultados obtenidos en su operación, los que están

integrados por diferentes derechos, bienes y obligaciones que constituyen la estructura financiera de la entidad.

Existen dos tipos de socios en las Sociedades Civiles: los socios capitalistas (quienes aportan su **capital**) y los socios industriales (quienes aportan su **trabajo**). Los socios industriales tienen participación en las utilidades y, salvo pacto en contrario, no responden de las pérdidas de la sociedad.

La Sociedad Civil tiene aceptación entre quienes ejercen profesiones específicas y se agrupan para compartir su actividad y fortalecer su posición en el mercado, tales como ingenieros, arquitectos y médicos.

Otra forma asociativa de organización empresarial de carácter civil es la **cooperativa**. Sin embargo, no es la estructura legal más adecuada para un grupo de emprendedores que necesite buscar financiamiento de inversionistas externos, dado que luego de arriesgar capital en un nuevo negocio, es posible que tales inversionistas no puedan retirar libremente sus activos ni obtener dividendos, dependiendo de la legislación que regula esta figura jurídica en cada país.

4. ¿Organización tradicional o innovadora?

La creación de una nueva empresa supone dotarla de una estructura organizacional que permita ejecutar las distintas actividades para las cuales la iniciaron los emprendedores.

No existe acuerdo respecto a cuál sea la mejor estructura organizacional para una determinada empresa, salvo que debe adoptar un modelo que le permita alcanzar con mayor facilidad sus objetivos. Sin embargo, los avances tecnológicos han posibilitado nuevas formas de organización que eran sencillamente impensables en el pasado reciente.

La vieja economía industrial se caracteriza por la organización de empresas siguiendo el tradicional **modelo jerárquico funcional** que se enseña en casi todos los manuales de administración comercial.

Este modelo se basa en la especialización de actividades, de tal forma que una persona desarrolla una sola función en la cual es especialista y puede recibir órdenes de otros especialistas a los cuales está subordinada.

Este modelo es propio de medianas y grandes empresas, y corresponde a una estructura legal societaria, en la que varias personas comparten la propiedad de la empresa.

Esta es una estructura poco flexible y sus costos operacionales son elevados; además, la relación entre superiores y subordinados es indirecta y la toma de decisiones generalmente es muy lenta, por lo que no resulta apropiada para las pequeñas empresas.

La forma más antigua de organización funcional está representada por la estructura departamentalizada, predominante en la mayor parte de las organizaciones públicas y privadas, por lo que constituye el modelo de organización burocrática por excelencia.

Consiste en crear departamentos o divisiones dentro de una empresa, basados en las distintas funciones de trabajo desempeñadas, aunque también puede basarse en las diferencias que introducen los productos o servicios ofrecidos, los clientes atendidos, el territorio cubierto o el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

Una forma más compleja es la organización por divisiones, propia de las empresas más grandes y geográficamente dispersas. Una división es una unidad empresarial al frente de la cual hay una dirección totalmente responsable de la rentabilidad de sus operaciones, incluyendo planificación, producción, finanzas, administración y mercadeo.

Cada división actúa como una pequeña empresa independiente, teniendo sus propios objetivos, departamentos y medios. El conjunto de las divisiones es coordinado y controlado por una dirección general.

A pesar de sus éxitos del pasado, para hacer negocios y alcanzar ventajas competitivas ya no son útiles los viejos modelos de organización de las empresas. Las nuevas realidades de la sociedad de la información han impactado las formas como se organizan las empresas, lo que es resultado directo del impacto de las tecnologías de información y comunicación, que hacen innecesario fraccionar una misma actividad en diversas tareas secuenciales y asignárselas a personas o unidades diferentes dentro de la empresa.

En tanto las empresas tradicionales están organizadas en torno a **funciones**, las nuevas empresas competitivas lo hacen en torno a **procesos**. Por tal motivo, las primeras hacen hincapié en la especialización de sus empleados, en tanto que las segundas subrayan la importancia de la polivalencia funcional de los mismos, es decir, una misma persona para desempeñar varias actividades, por lo que basan su esfuerzo en el trabajo de equipo.

De allí que los modelos tradicionales de organización tienden a estructurarse en torno a jerarquías piramidales, privilegiando la organización vertical con elevado grado de centralización de las decisiones, mientras que las nuevas empresas competitivas tienden a poseer una organización plana, donde se privilegia la

organización horizontal con elevados niveles de descentralización en el proceso de toma de decisiones.

El ***modelo de organización horizontal*** implica la eliminación de la estructura jerárquica tradicional, constituida en forma piramidal, según la cual el trabajo se divide en funciones y luego en departamentos, actividades y tareas.

Las nuevas reglas introducidas por la economía digital han echado por tierra la tradicional fórmula de la división del trabajo, es decir, que todas las actividades básicas de una empresa deben estar divididas por funciones altamente especializadas formando una “cadena de montaje”.

Las empresas de la nueva economía han ido progresivamente dejando de lado la organización piramidal, la han ido achatando y flexibilizando, para que responda con mayor rapidez a las cambiantes estrategias que las empresas ponen en práctica con la finalidad de innovar y competir en mercados cada vez más complejos.

Ahora posee mayor valor la promoción y puesta en marcha de equipos multifuncionales que integran conjuntos diferentes de capacidades y competencias. De esta forma, se ponen a trabajar en equipo a diversos especialistas que conforman pequeños grupos de trabajo a cargo de diferentes tareas y funciones integradas.

Se reconoce que el trabajo en equipos multifuncionales genera mayores sinergias, ahorra costos, introduce puntos de vista diferentes que potencian la innovación y permiten una mejor satisfacción del cliente.

Con las nuevas tecnologías, ya no es necesario fraccionar una misma actividad en diversas tareas secuenciales y asignárselas a personas diferentes, e incluso, a departamentos diferentes dentro de la misma empresa. Se desvanece así la vieja división del trabajo en múltiples tareas elementales, con múltiples empleados, propia de la vieja economía industrial (Allcorn, 1997; Eversheim, *et al*, 1998; Wassenaar, 1999; Caridad Sebastián, 2001).

Se reconoce que el trabajo en equipos multifuncionales genera mayores sinergias, permite ahorrar costos, introducir puntos de vista técnicos diferentes que potencian la innovación y permiten una mejor satisfacción del cliente (Amberg y Zimmermann, 1997; Van Aken, Hop y Post, 1998; Buckley, 1999; Carnoy, 2000; Vartiainen, 2001).

Muchas empresas han adoptado este enfoque de equipos multifuncionales o multidisciplinarios, haciendo evidente y constatable que el factor de producción no es el trabajo individual, sino las competencias compartidas, el conocimiento

individual y colectivo, es decir, las comunidades de conocimiento puestas al servicio de las actividades de las empresas.

En esta forma alternativa de organización, el trabajo se estructura principalmente de acuerdo con una pequeña cantidad de procesos comerciales o flujos de trabajo, que relacionan las actividades de los empleados con las necesidades y las capacidades de los proveedores y de los clientes de una manera que mejora el rendimiento de los tres. Las actividades se realizan más bien por equipos que por individuos, y estos equipos asumen verdaderas responsabilidades de gestión integrada.

Por su parte, el ***modelo de organización en red*** sustituye las estructuras rígidas y jerárquicas de las organizaciones tradicionales por una nueva manera de comunicarse hacia adentro y hacia el entorno de la empresa, utilizando para ello redes telemáticas en las que se involucran varias empresas de manera horizontal.

En la nueva economía digital se tiende a la fragmentación de las actividades empresariales. Las empresas desarrollan redes de integración vertical y horizontal, en las cuales las tecnologías digitales son un elemento esencial para la coordinación y control de sus actividades. Los negocios más dispersos se pueden gestionar directamente desde distintos lugares (Zimmermann, 1997; Jiménez, Águila y Padilla, 2000).

Las organizaciones más complejas se están convirtiendo en redes interconectadas, en las que cada uno de los elementos tiene objetivos específicos y todos los nodos están vinculados a un núcleo central estable que organiza, regula y actúa como motor de la organización.

Estas empresas tienen un total aplanamiento jerárquico, puesto que la colaboración ocupa un lugar principal y las relaciones externas tienen tanta importancia como las relaciones internas.

Por otra parte, se desarrolla una nueva forma de plantear el trabajo y una nueva relación entre los trabajadores y empresarios mediante el teletrabajo en organizaciones virtuales.

El modelo de organización en red se caracteriza por su gran especialización horizontal y descentralización, así como por la constitución de pequeñas unidades de trabajo sin jerarquías piramidales.

El entorno virtual definido por internet hace visibles a organizaciones de todos los tamaños. Las empresas pueden ser más eficientes y flexibles si trasladan actividades de la cadena de valor real a la cadena de valor virtual, redefiniendo sus procesos empresariales.

En la economía tradicional, los fuertes costos de interacción provocaban altos niveles de integración vertical. A las empresas les resultaba más fácil y económico poseer muchos de los eslabones de la cadena de valor, desde las materias primas hasta el servicio de entrega de los productos y la posterior atención al cliente.

La economía digital es una economía en red, que integra las empresas en conjuntos interconectados con otros para la creación de bienestar. A medida que aumenta el ancho de banda de las redes informáticas para lograr una multimedia total (integración de datos, texto, audio, imagen y video), también crecen dramáticamente las oportunidades para estas nuevas estructuras empresariales.

Las redes de la nueva tecnología permiten a pequeñas empresas superar las principales ventajas de las grandes firmas (economías de escala, economías de aglomeración y acceso a múltiples recursos).

Al mismo tiempo, estas pequeñas empresas no se ven agobiadas por las principales desventajas percibidas en las grandes organizaciones: burocracia asfixiante, jerarquías rígidas, lentitud de respuesta e incapacidad para cambiar.

A medida que las grandes empresas se desagregan en unidades independientes más pequeñas, ganan en ventajas de agilidad, autonomía y flexibilidad. Tales empresas se interconectan mediante la red, por lo que el esfuerzo total resultante es mayor que la suma del esfuerzo de las partes.

Por ello se dice que en internet no existen empresas pequeñas o grandes. La ventaja más evidente que esto implica es que las pequeñas empresas pueden ser más eficaces en presentar sus productos que las más grandes, ya que poseen mayor agilidad para crear nuevos servicios post-venta, asesoría y soporte técnico de sus productos y servicios centrales.

Para que la organización funcione en red horizontal es necesario cambiar los principios de dirección, de planificación y control, así como las políticas, las normas y los procedimientos, ya que se trata de la colaboración en tiempo real para la ejecución de un determinado proyecto. Por tanto, estas empresas no poseen jefes y subordinados, sino un equipo de asociados (Drucker, 1992).

La clave de una organización en red es la integración, y la clave de la integración es compartir información. Las operaciones integradas en red serían impensables sin intercambio de información y comunicación permanentes.

El trabajo en red es una expresión que representa el conjunto de nuevas posibilidades abiertas para el trabajo en equipo cuando se utilizan las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), realizado por trabajadores que se comunican y componen su empresa mediante éstas y en el que el acto

presencial sólo es necesario para afianzar las relaciones humanas entre sus miembros, no porque el trabajo así lo requiera.

De este modo, se ha hecho realidad la posibilidad de constituir equipos muy integrados a pesar de la distancia. Trabajar en equipo desde cualquier lugar y también en movimiento (portátiles) es uno de los aspectos más atractivos del teletrabajo.

Trabajar en grupo sumando conocimientos y competencias, rompiendo barreras físicas que han condicionado toda la estructura jerarquizada y dividida en despachos, para conseguir un flujo natural en el que la comunicación global e inmediata facilita un cambio de mentalidad.

Se trata de un verdadero "cambio cultural", ya que el trabajo se distribuye entre micronodos que coordinan sinérgicamente sus esfuerzos para conseguir los objetivos de un proyecto común, lo que se ve favorecido por el desarrollo y abaratamiento de tecnologías de información y comunicación.

Estos micronodos que forman la red unen su "saber hacer" y, sumando sus conocimientos, realizan ese trabajo común sin más jerarquía que la responsabilidad, confianza y efectividad de sus miembros.

Con un simple proceso de coordinación, en un reparto equitativo de responsabilidades y tareas, el trabajo común llega a su culminación sin la tradicional estructura burocrática de los grandes "pulpos" corporativos.

A diferencia de la economía industrial, la nueva economía de la sociedad de la información es "molecular". La antigua empresa está en proceso de desagregación, siendo reemplazada por pequeñas entidades dinámicas que conforman la base de la actividad económica. La organización no desaparece, sino que evoluciona y los "mastodontes" se convierten en pequeñas "gacelas".

Esta nueva estructura permite a las empresas responder con agilidad e imaginación ante cualquier oportunidad inesperada. Permite, a su vez, que cada unidad independiente se destaque por sí sola, en vez de hacerlo como parte de un inmenso conglomerado.

Las pequeñas unidades se forman en torno a sus habilidades centrales y al desarrollo de servicios agregados excepcionales. Es decir, concentrarse en sus fortalezas y eliminar todos los elementos que no sean esenciales – difícil de lograr en grandes empresas (Hartman, Sifonis y Kador, 2000).

Al eliminar todos los estratos organizacionales, las nuevas unidades pueden conocer más al cliente, ajustando los servicios y productos a sus necesidades. La verdadera independencia de las pequeñas unidades permite que las grandes

organizaciones lidien con lo desconocido, funcionando como un intermediario entre la empresa matriz y el ambiente de negocios. También desata una energía creadora tremenda, ya que estas unidades pueden atacar al mercado desde varios ángulos.

De este modo, la estructura más efectiva y rentable para la empresa del futuro es un pequeño núcleo de empleados fijos que protegen las ventajas competitivas de la empresa, y una vasta red de especialistas (o nombres en un directorio telefónico) que pueden ser utilizados conforme surjan las necesidades.

Así, las empresas pueden enfocarse únicamente en las actividades esenciales que hacen bien. Este modelo le permite a la empresa aprovechar la posición que ocupa hoy en el mercado, pero probablemente no tendrá en el futuro.

Peters (2006) ilustra dos modelos metafóricos del nuevo tipo de empresas organizadas en red. Por una parte, está el modelo de ***organización tipo trébol***. Una de las hojas es un pequeño grupo de empleados permanente, que cuidan la destreza principal de la empresa – su ventaja competitiva. La esencia del trabajo lo hacen especialistas contratados según se requiera, los cuales conforman la segunda hoja del trébol. La tercera hoja son los empleados temporales que hacen el resto del trabajo cotidiano.

Por otra parte, está la ***organización tipo estudio de Hollywood***. Durante las décadas de 1920 a 1940, la industria cinematográfica de California era controlada por grandes estudios que empleaban a una gran cantidad de actores, directores, escritores, publicistas e infinidad de otras personas.

Pero durante la década de 1950 este modelo se empezó a desintegrar y se reorientó gradualmente de los grandes estudios a los individuos. Actores, directores y escritores se volvieron independientes; ellos decidían en qué proyecto trabajar, la duración del proyecto y su remuneración.

Ahora, la mayoría de esos estudios consisten de un pequeño grupo de empleados permanentes, que tienen una vasta red de contratistas a su disposición. Cuando comienzan a trabajar en una película, este personal puede apalancar su efectividad, trayendo al mejor talento disponible.

En la actualidad, son los productores independientes quienes inician proyectos cinematográficos, para lo cual contratan, financian y forman equipos para trabajar juntos temporalmente.

Al finalizar el proyecto, toda la organización se puede dismantelar sin ningún costo adicional; quedando libres para emprender el próximo proyecto, que puede requerir de un equipo totalmente distinto.

El cambio en la industria del cine de organizaciones gigantes y permanentes a organizaciones pequeñas y temporales demuestra cómo toda una industria puede cambiar de un paradigma de organizaciones jerárquicas, enormes y centralizadas, a uno de redes, pequeñas y ágiles.

Por tanto, las empresas ya no necesitan ser inmensas para hacer dinero. El objetivo ahora es aplicar los mejores recursos posibles a cualquier trabajo. La organización flexible se centra en las actividades esenciales. Las “sedes principales” de los modelos de negocios pasados están siendo reemplazadas por una red de información que atraviesa toda la empresa.

Grandes organizaciones manufactureras están implementando estrategias radicales de terciarización y dejando que agentes externos realicen muchas de sus actividades tradicionales.

El entorno competitivo está forzando a que cada día más empresas dejen atrás el viejo paradigma de tratar de dominar todos los aspectos requeridos para producir y comercializar bienes y servicios; en su lugar, están contratando agentes externos que puedan realizar estas tareas de una manera mejor.

Administrar una red de socios, contratistas y trabajadores independientes se está volviendo tan importante como administrar las operaciones internas. La clave es desarrollar una serie de ventajas competitivas, para después colocar a las personas clave tan cerca de los acontecimientos como sea posible (cerca de los clientes). Mientras estas personas vitales para la empresa se encuentran en otro sitio, el resto de la empresa puede contactarlos fácilmente mediante la red de información.

Una modalidad especial de la estructura organizativa en red consiste en la **organización matricial**, es decir, una agrupación de recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a la ejecución de diferentes proyectos. De esa manera, se crean equipos de trabajo con el objetivo común de llevar adelante un determinado proyecto. Al concluirse, dejan de existir esos equipos de trabajo.

La economía digital ha transformado la visión según la cual las empresas nacen, crecen y se desarrollan para no morir, es decir, creadas para durar de modo indefinido. Sin embargo, actualmente se constata la existencia de empresas temporales o de vida limitada.

La organización no es permanente, sino más bien una red elástica que existe mientras dure la ejecución de un proyecto. Una vez que el proyecto concluye, la red de empresas se deshace.

Una de las formas específicas de organización matricial que más éxito ha tenido en el mundo es la denominada “joint venture”. Se trata de una alianza entre empresas que funciona como una sociedad general, pero su establecimiento y funcionamiento está limitado claramente a un período determinado o para un solo proyecto. Concluido éste, se disuelve la sociedad.

Por otra parte, el ***modelo de organización virtual*** posibilita el surgimiento de empresas personalizadas, de una o muy pocas personas, que pueden alcanzar nuevos niveles de calidad, flexibilidad y ahorro de costos, lo que les permite competir en plan de igualdad con las grandes empresas físicas en un campo determinado de la actividad económica.

De esta manera, se ha echado por tierra la creencia en que ser grande es mejor. El mundo empresarial ha visto aparecer nuevos competidos que son, por el contrario, muy pequeños, a tal punto que puede hablarse de “empresas personalizadas” (Méndez, 2006).

Se trata de empresas digitales, las cuales requieren de muy poco personal e infraestructura física y ofrecen, a menores costos y con mayor flexibilidad, nuevos bienes y servicios que compiten exitosamente con los ofrecidos por las grandes corporaciones que dominan un mercado. Estas empresas, algunas de ellas creadas por un solo emprendedor, han sido la base de esta batalla empresarial que se libra entre la nueva y la vieja economía.

La empresa virtual es el elemento clave en el desarrollo de organizaciones ágiles en un entorno global, particularmente para los pequeños emprendedores. La existencia de tecnologías digitales sofisticadas proporciona a las empresas virtuales una mayor flexibilidad en sus relaciones mediante una mayor interconectividad. Debido a su habilidad para responder a diversas situaciones, son más flexibles y adaptables que las empresas tradicionales (Dembski, 1998; Franke, 2002).

La virtualidad crea la oportunidad de dispersar las actividades de la empresa, de manera que sus miembros pueden estar muy separados geográficamente. Al mismo tiempo, les permite agregar operaciones que anteriormente estaban separadas.

La virtualidad proporciona a las organizaciones el acceso a fuentes externas de recursos a través de la flexibilización de sus estructuras y la disolución de sus fronteras físicas, uniendo a personas y capacidades diferentes al objeto de desarrollar determinadas tareas.

Una de las mayores ventajas de la empresa digital es la sensible reducción de costos operacionales que ella implica, puesto que no necesita locales inmensos, con variedad de lujos y servicios, y obviamente con gran cantidad de personal,

una parte del cual ya no es necesaria, como recepcionistas, vigilantes o apoyo administrativo (Jarvenpaa y Leidner 1999).

Tampoco incurre en los altos costos de los servicios públicos ni en el mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles, en pólizas millonarias de seguros, en llamadas injustificadas ni en cantidades innecesarias de equipos (como fotocopiadoras, impresoras y material de oficina).

Por otra parte, en la empresa virtual es posible proporcionar una mejor atención al cliente, ya que los tiempos de respuesta son más rápidos debido a la facilidad de comunicación y a que los trabajadores virtuales realizan su labor sin un horario fijo. El cliente adquiere las ventajas de mayor disponibilidad, mayor capacidad de reacción, de eficacia y de calidad de servicio de la empresa.

Como puede apreciarse, las posibilidades abiertas a los nuevos emprendedores para la organización legal de sus emprendimientos son amplias. No obstante, el empleo de tales posibilidades va aparejado a la adopción de modelos alternativos de gestión empresarial, distintos a los complejos y lentos modelos burocráticos que se fomentan en los tradicionales programas de capacitación de emprendedores en América Latina. La discusión de tales modelos es el objetivo primordial del siguiente artículo de esta serie del autor.

Bibliografía recomendada

- ADDA, J. (1999). *Globalización de la Economía*. Madrid; Sequitur.
- AFUAH, A. (2003). Redefining Firm Boundaries in the Face of The Internet: ¿Are Firms Really Shrinking? *Academy of Management Review*, 28, (1), pp. 34-53.
- AGUILA, A. y A. PADILLA (2000). *Estrategia y Entorno Virtual. El Ciclo de Uso de Internet en las Organizaciones Españolas*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga, Málaga.
- ALLCORN, S. (1997). Parallel Virtual Organizations – Managing and Working in the Virtual Workplace. In: *Administration & Society*, 29 (4): 412-439.
- AMBERG, M. y F. ZIMMERMANN (1998). Enabling Virtual Workplaces with Advanced Workflow Management Systems. In: Igbaria, M. y Tan, M. (Eds.), *The virtual workplace*. Idea Group Publishing, Hershey: 108-124.
- ANDERSON, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. In: *Organization Science*, Vol. 30, No. 3. pp. 216-232.
- AÑEZ, C. (2007). Estrategias de Contratación de Recursos Humanos en las Empresas de Servicios. En: *Revista Fermentum*; Año 17, N° 48 (enero – abril), pp. 123-

- APPEL, W. y R. BEHR (1998). Towards the Theory of Virtual Organizations: A Description of their Formation and Figure. In: *Virtual-organization.net, Newsletter 2 (2)*: 15-36.
- ATTARAN, M. & S. ATTARAN (2003). The Coming Age of Virtual Teaming: Guidelines for Managers. In: *International Journal of Management 20 (2)*, p. 171 (8 pp.).
- AUER, P. y S. CAZES (2000). Fortaleza de la Relación de Trabajo Duradera en los Países Industrializados. En: *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 119, N° 4, pp: 18 – 31.
- AXELROD, R. (1997), *The Complexity of Cooperation: Agent. Based Models of Competition and Collaboration*. Baltimore; Maryland.
- AZUA, J. (2000). *Alianza Competitiva para la Nueva Economía. Empresas, Gobiernos y Regiones Innovadoras*. Madrid; Mc Graw Hill.
- BARRIOS GRAZIANI, L. (2005). Las Relaciones de Trabajo en la Globalización: Tres Perspectivas de Análisis. En: *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. Vol. X. No. 575. Universidad de Barcelona. Fuente: www.us.es/geocrit/b3w-575.html
- BIASCA, R. (1999). Reestructurando, Replanteando y Recreando la Empresa para Lograr Competitividad. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- BHIDÉ, A. (1999). Cómo Elaboran los Emprendedores Estrategias que Funcionan. En: *La Iniciativa Emprendedora*. Harvard Business Review. Bilbao; Ediciones Deusto. Pp. 63-98.
- BHIDÉ, A. (2001). Origen y Evolución de Nuevas Empresas. Ciudad de México, México. Oxford University Press.
- BREMER, C., J. MORAES & L. MORAES (2002). Applying a Core Competence Approach in Virtual Enterprise Formation. In: Franke, U.J. (Ed.), *Managing virtual web organizations in the 21st century: issues and challenges*. Idea Group Publishing, London: 213-228.
- BUCKLEY, K. (1999). *A Model of Virtual Organization Effectiveness: Optimizing the Outcomes of Interorganizational Project Teams*. UMI Dissertation Services.
- BULTJE, R. y J. VAN WIJK (1998). Taxonomy of Virtual Organizations, Based on Definitions, Characteristics and Typology. In: *Virtual-organization.net, Newsletter 2 (3)*: 7-21.
- BURT, R. (2000). *The Network Structure of Social Capital*. University of Chicago and European d'Administration d'Affairs (INSEAD).

- CARIDAD SEBASTIÁN, M. (coord.) (2001). *El Teletrabajo y el Comercio Electrónico en la Sociedad de la Información*. Madrid: Centro de Estudios de Ramón Areces.
- CARNOY, M. (2000). *El Trabajo Flexible en la Era de la Información*, Madrid: Alianza Editorial.
- CERTO, C. y P. METER (1997). *Dirección Estratégica*. Madrid; McGraw Hill.
- CHÁVEZ, R. e I. PAULINA (2001). Flexibilidad en el Mercado Laboral: Orígenes y Conceptos. Aportes. En: *Revista de la Facultad de Economía-BUAP*. Año VI. N° 17. México. pp. 57-74. Fuente: <http://www.aportes.buap.mx/17.html>. Consultado el 15-11-02.
- CHESBROUGH, H. y D. TEECE (1996). When is Virtual Virtuous? In: *Harvard Business Review*, enero-febrero: 65-73.
- COLLER, X. (1997). *La Empresa Flexible. Estudio Sociológico del Impacto de la Flexibilidad en el Proceso de Trabajo*. Madrid; Centro de Investigaciones Sociológicas-, Colección Monografías, No. 155; Edit. C.I.S.
- COOPER, W. y M. MUENCH (2000). Virtual Organizations: Practice and the Literature. In: *Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce*, 10 (3): 189-208.
- CRAVENS, D., N. PIERCY & S. SHIPP (1996). New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm. In: *British Journal of Management*, 1: 203-218.
- CRIADO FERNÁNDEZ, M. (2001). El Sistema de Información Interorganizacional como Posibilitador de la Organización Virtual. *XV Congreso Nacional – XI Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, Gran Canaria: 291-300.
- CUESTA FERNÁNDEZ, F. (1998). *La Empresa Virtual*. McGraw-Hill, Madrid.
- DAFT, R. (2000). *Teoría y Diseño de la Organización*. México; International Thomson Editores.
- DÁVILA, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico*. Bogotá; McGraw Hill.
- DEMBSKI, T. (1998). Future Present: The Concept of Virtual Organization Revisited. The Nature of Boundedness of Virtual Organizations. In: *Virtual organization.net, Newsletter 2 (2): 37-58*.
- DE LA FUENTE, J. et al (1997). *Diseño Organizativo de la Empresa*. Madrid; Editorial Civitas, S.A.

- DESANCTIS, G. y P. MONGE (1999). Introduction to the Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations. In: *Organization Science*, 10 (6): 693-703.
- DONALDSON, L. (1996). *For Positivist Organization Theory*. London; Sage Publications.
- _____ (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. London; Sage Publications.
- DRUCKER, P. (1999a). *Management Challenges for The 21st Century*. Nueva York: Harper Business.
- _____ (1999b). *Beyond the Information Revolution*, The Atlantic Monthly.
- _____ (2001). *Concept of the Corporation*. NewYork; Transaction Pub.
- ECHEVERRÍA, M. y V. URIBE (1998). *Condiciones de Trabajo en Sistemas de Subcontratación*. Documento de Trabajo núm. 81, OIT, Equipo Técnico Multidisciplinario para MERCOSUR y Chile.
- EDVINSON L. & P. SULLIVAN (1996). Developing a model from managing intellectual capital. En: *European Management Journal* Volumen 14, agosto
- EVERSHEIM, W. et al (1998). Configuration of Virtual Enterprises Based on a Framework for Global Virtual Business. In: Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 77-83.
- FAISST, W. (1997). Information Technology as an Enabler of Virtual Enterprises: A Lifecycle-Oriented Description. *IT-Vision-European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions*.
- FRANK, R. y B. BERNANKE (2003). *Principios de Economía*. México; McGraw-Hill.
- FRANKE, U. (1998). The Evolution from a Static Virtual Corporation to a Virtual Web. What Implications does this Evolution have on 'Supply Chain Management'? In: *Virtual-organization.net, Newsletter*, 2 (2): 59-65.
- _____ (2002). The Competence-Based View on the Management of Virtual Web Organizations. In Franke, U.J. (Ed.), *Managing virtual web organizations in the 21st century: issues and challenges*. Idea Group Publishing, London: 1-27.
- FULK, J. y G. DESANCTIS (1999). Articulation of Communication Technology and Organizational Form. In: FULK, J. y DESANCTIS, G.: *Shaping organizational form: Communication, connection, and community*, Newbury Park, Sage.

- FULTON, C. (2002). *Information Control in the Virtual Office: Preparing Intermediaries to Facilitate Information Exchange in the Home Work Environment*. London; New Library World.
- GATES, W. (1996). *Camino al Futuro*. México: McGraw Hill, 1996.
- _____ (1997). Realidad de la Oficina Virtual. En: *Perspectiva*. No. 3. México.
- _____ (1999). *Los Negocios en la Era Digital. Cómo Adaptar la Tecnología Informática para Obtener Mayor Beneficio*. Madrid; Ed. Plaza y Janés Editores.
- GARZA, E. de La (1999). Flexibilidad del Trabajo: Discurso y Construcción Social. En: Montero, Albuquerque y Ensignia (Edits). *Trabajo y Empresa: Entre Dos Siglos*. Nueva sociedad. pp. 25-41.
- GIBSON, J., J. IVANCEVICH Y J. DONNELLY (2001). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. Madrid; McGraw-Hill.
- GORDON, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México, Editorial Prentice-Hall.
- GRANT, N. et al (2001). *Del EPR al e-Business*. Barcelona; Pricewaterhouse Coopers. Ed Deusto, 2001
- GRAY, M., N. HODSON, y G. GORDON (1995). *El Teletrabajo*. Madrid; Fundación Universidad-Empresa.
- GRISTOCK, J. (1998). The Combinatory Role of Virtual Experiences: Implications for Knowledge Exchange. In: *Virtual-organization.net, Newsletter 2 (2): 9-14*.
- HALL, R. (1996). *Organizations, Structures, Processes and Outcomes*. New York; Prentice Hall International, Inc.
- HALE, R. y P. WHITLAM (1997). *Towards the Virtual Organization*. McGraw-Hill, Berkshire.
- HARTMAN, A., J. SIFONIS & K. KADOR (2000). *Net Ready. Estrategias para el Éxito en la Nueva Economía*. Madrid; McGraw-Hill.
- HEDBERG, B. et al (1997). *Virtual Organizations and Beyond. Discover Imaginary Systems*. John Wiley & Sons, Chichester, Reino Unido.
- HEDBERG, B. & N. OLVE (1997). Inside the Virtual Organization. Managing Imaginary Systems. *17th Strategic Management Society Conference*, Barcelona.
- HERNÁNDEZ, A. (2005). Flexibilización y Organización del Trabajo. En: *Revista de Ciencias Sociales*. Vol.11, N° 2 (mayo).

- HODGE, B., W. ANTHONY y L. GALES (1998). *Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico*. Madrid; Prentice Hall.
- JÄGERS, H.; JANSEN, W. & W. STEENBAKKERS (1998). Characteristics of Virtual Organizations. En Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 65-76.
- JANSEN, W.; W. STEENBAKKERS & H. JÄGERS (1999). Electronic Commerce and Virtual Organizations. In: *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, 1 (1): 54-68.
- JANSEN, W.; H. JÄGERS & W. STEENBAKKERS (2002). The Virtual Corporation and Trust: Balancing Between Identity and Innovation. In: Franke, U.J. (Ed.), *Managing virtual web organizations in the 21st century: issues and challenges*. Idea Group Publishing, London: 43-60.
- JARVENPAA, S. & D. LEIDNER (1998). Communication and Trust in Global Virtual Teams. In: *Journal of Computer Mediated Communication/Organization Science*, volumen 3 (4), junio.
- JARVENPAA, S. y T. SHAW (1998). Global Virtual Teams: Integrating Models of Trust. In: Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 35-51.
- JIMENEZ, J. A.; A. R. AGUILA y A. PADILLA (2000). Implicaciones Estratégicas del Comercio Electrónico Basado en Internet: Modelos de Negocio y Nuevos Intermediarios. En: *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 783, enero-febrero, páginas 63-78.
- KREITER, R. y A. KINICKI (1996). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid; Editorial IRWIN.
- McDONOUGH, E., K. KAHN & G. BARCZAK (2001). An Investigation of the use of Global, Virtual, and Collocated New Product Development Teams. In: *The Journal of Product Innovation Management*, 18 (2): 110-120.
- McKISSICK, D. (1998). *Expressions of Virtuality in the Transition to Post-Fordist Organization: Three Case Studies*. UMI Dissertation Services.
- MANOCHEHRI, G. & T. PINKERTON (2003). Managing Telecommuters: Opportunities and Challenges. In: *American Business Review* 21 (1), p. 9-16 (8 pp.).
- MÉNDEZ, J. L. (2004). *Modelos de Gestión del Desarrollo Sostenible en Comunidades Locales*. Mérida; Centro de Estudios Estratégicos para el Desarrollo Local. Dirección de Investigación y Documentación.
- _____ (2006). *Alternativas de Desarrollo para Pequeños Emprendedores en Entornos de Alta Incertidumbre*. Mérida; Centro de Estudios Estratégicos

para el Desarrollo Local Sostenible. Dirección de Investigación y Documentación.

- MENGUZZATO, M. (1997). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid; Ediciones Biblioteca Empresa.
- MOWSHOWITZ, A. (1997). On the Theory of Virtual Organization. In: *Systems Research and Behavioral Science*, 14 (6): 373-384.
- NADLER, D. y M. TUSHMAN (1999). *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. México; Ediciones Oxford.
- NOUWENS, J. y H. BOHWMAN (1997). Living Apart Together In Electronic Commerce: The Use Of Information And Communication Technology To Create Network Organizations. In: *Journal of Computer Mediated Communication*, vol 1 (3).
- OTT, M. y L. NASTANSKY (1997). Modeling Organizational Forms of Virtual Enterprises. In: *Virtual organization. net, Newsletter* 1 (4): 21-40.
- PALMER, J. y C. SPEIER (1997). A Typology of Virtual Organizations: An Empirical Study. In: *Americas Conference on Information Systems*, Indianapolis.
- PARRA, J. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas*. Madrid; Díaz de Santos.
- PERIS, F., T. GONZÁLEZ y M. MÉNDEZ (2001). Organización, Diseño Organizativo y Comportamiento: Modelo Conceptual y Modelo Analítico. *Quadern de Treball*, No.116 (nova época). Facultad de Economía. Universitat de València.
- PETERS, T. (2006). *Gestionar con Imaginación*. Barcelona; Ediciones Deusto. Trad. María Belmonte Berrenechea.
- PORTER, M. (1996). *Ventaja Competitiva. Creando y Sustentando un Desempeño Superior*. Río de Janeiro: Editora Campus.
- ROBBINS, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México; Prentice-Hall.
- ROBBINS, S. (2005). *Administración*. México D.F; Editorial Pearson Educación.
- ROBBINS, S. & M. COULTER (2002). *Management*. New York; Upper Saddle River, Prentice Hall.
- ROCK, A. (1999). Estrategia y táctica analizadas por un inversionista de capital de riesgo. En: *La Iniciativa Emprendedora*. Harvard Business Rewiev. Bilbao; Ediciones Deusto. pp. 147-160.

- SAABEEL, W. *et al* (2002). A Model of Virtual Organization: A Structure and Process Perspective. In: *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, 4 (1): 1-16.
- SAHLMAN, W. A. (1999). Cómo Confeccionar un Excelente Plan de Negocios. En: *La Iniciativa Emprendedora*. Harvard Business Review. Bilbao; Ediciones Deusto. pp. 31-62.
- SERRA, R., J. IRIARTE y H. LE FOSSE (1997). *El Nuevo Juego de los Negocios*. Barcelona; Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- SIEBER, P. (1997). Virtual Organizations: Static and Dynamic Viewpoints. In: *Virtual-organization.net, Newsletter 1* (2): 3-9.
- SIEBER, P. (1998). Organizational Virtualness: The Case of Small IT Companies. In: Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 107-122.
- SKYRME, D. (1998). The Realities of Virtuality. In: Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 25-34.
- SNOW, C.; J. LIPNACK & J. STAMPS (1999). The Virtual Organization: Promises and Payoffs, Large and Small. In: Cooper, C.L. y Rousseau, D.M. (Eds.), *The virtual organization. Trends in Organizational Behavior*, 6: 15-30. John Wiley & Sons, Chichester.
- SPEIER, C., M. HARVEY & J. PALMER (1998). Virtual Management of Global Marketing Relationships. In: *Journal of World Business*, 33 (3): 263-276.
- STEINFIELD, C., R. KRAUT y A. PLUMMER (1997). The Impact of Interorganizational Networks on Buyer-Seller Relationships. In: *Journal of Computer Mediated Communication*, vol. 1, num. 3.
- STOLOVICH, L. (2002). *La Tercerización, ¿Con qué se Come?* Buenos Aires; Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- SYLER, R. y P. SCHWAGER (2000). Virtual Organization as a Source of Competitive Advantage: A Framework from the Resource-Based View. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2000)*, Southern California: 1.699-1.704.
- TRAVICA, B. (1997). The Design of the Virtual Organization: A Research Model. In: *Americas Conference on Information Systems*, Indianapolis: 417-419.
- TYSON, S. y T. JACKSON (1997). *La Esencia del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., México
- UPTON, D. y A. MCFEE (1997). La Empresa Manufacturera Virtual. En: *Clase Empresarial*. No. 46. Bogotá. Abril

- VAN AKEN, J., L. HOP & G. POST (1998). The Virtual Organization: A Special Mode of Strong Interorganizational Cooperation. In: Hitt, M.A. *et al* (Eds.), *Managing Strategically in an Interconnected World*. Chichester, UK, John Wiley & Sons, pp. 301-320.
- VARGAS, Z. (2005). *Nuevas Formas de Organización de la Producción. Una Realidad en América Latina*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: www.cinterfor.org.uy.
- VARTIAINEN, M. (2001). The Functionality of Virtual Organizations. *8th European Assembly on New Ways to Work*, Helsinki, Finlandia, pp. 1-19.
- VENKATRAMAN, N. & J. HENDERSON (1998). Real Strategies for Virtual Organizing. In: *Sloan Management Review*, otoño, pp. 33-48.
- VILORIA, E. (2002). *La Gerencia en la Nueva Economía*. Caracas; Editorial Panapo.
- WAYNE, E. (2004). *La Subcontratación Globalizada*. Santiago de Chile; Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL).
- WASSENAAR, A. (1999). Understanding and Designing Virtual Organization Form. In: *Virtual organization.net, Newsletter 3* (1): 6-18.
- WINAND, U. (1997). Virtuality-Focus: Media and Communication Technologies. In: *Virtual organization.net, Newsletter 1* (3): 24-30.
- ZIMMERMANN, F. (1997). Structural and Managerial Aspects of Virtual Enterprises. In: *European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions – New perspectives on Management, Communication and Information Technology*, Paderborn.

El Autor

Lic. José Leonardo Méndez

Consultor en sistemas de desarrollo local sostenible
Mérida – Venezuela
Mayo de 2010
e-mail: jleonardom2002@yahoo.es



El autor es egresado de la Universidad de Los Andes (Mérida, Venezuela), en la cual obtuvo una Maestría en Planificación, y se ha especializado en varios aspectos del desarrollo local sostenible. Su experiencia profesional abarca numerosas actividades en el campo de la planificación y gerencia de proyectos de desarrollo. Es autor de varios libros en su área de conocimiento, entre los cuales destacan los siguientes: *La Evaluación Social de Proyectos de Desarrollo: Un Análisis Interpretativo* (1993); *Modelo de Evaluación de Impactos Socioterritoriales de Proyectos de Desarrollo* (1996); *Evaluación Socioambiental de Proyectos de Desarrollo en Ámbitos Municipales* (1997); *Mérida en las Perspectivas del Siglo XXI* (1998. Coautor); *Ordenación del Territorio: Proceso de Revisión, Modificación y Gestión del Plan* (2002. Coautor); *Planificación del Desarrollo Rural Sostenible en Ámbitos Municipales* (2003); *Gestión del Desarrollo Sostenible en Comunidades Locales* (2004); *Alcances y Posibilidades de la Planificación Territorial en Ámbitos Municipales* (2004); *Los Estudios Prospectivos en Planificación Territorial: Métodos y Enfoques* (2005); *Alternativas de Desarrollo para Pequeños Emprendedores en Entornos de Alta Incertidumbre* (2006). Desde el año 2006 se dedica a la capacitación y asesoramiento de pequeños emprendedores en el sistema de negocios de respuesta directa.