

CAPÍTULO

1

La vida de un emprendedor

En PRIMER PLANO
Table Occasions

Un negocio floreciente. El respeto de la comunidad. Una historia de éxito. Para Chia Stewart y su amiga de toda la vida Claudia Narvaez, todo comenzó como un juego. En 2006, este dúo dinámico combinó sus talentos y puso su determinación a prueba cuando decidió participar en la ambiciosa competencia local de decoración de mesas, El Paso Pro Musica Tablescapeces, cuyos fondos serían en beneficio de esta organización sin fines de lucro. Las amigas habían decidido que si su mesa resultaba ganadora, iniciarían un negocio relacionado; si no, al menos se habrían divertido y puesto en práctica su creatividad. Su obra concursante, "Un jardín encantado para el futuro bebé", ganó el primer lugar y marcó el inicio de un nuevo negocio, Table Occasions.

Gracias a su creatividad, dedicación y colaboración, Table Occasions transforma una simple mesa en una celebración.



Stewart asegura que el elemento fundamental al planificar la decoración de una mesa es la selección de la mantelería, la cual se produce en la región—un beneficio económico adicional para la comunidad fronteriza. "Las telas son como obras de arte, fuentes de inspiración y pasión para nuestros diseños, tanto como la contribución de nuestros colaboradores ya sea en las flores, la comida o la música."

Para Narvaez, se trata de conjuntar todo—desde la silla perfecta, las copas correctas, hasta el florero ideal que contendrá las flores y que complementará el diseño a la perfección. "Nos apasionan los aspectos creativos de nuestro negocio, así como el deseo de complacer a nuestros clientes. Lo que más nos complace es ver la alegría en los ojos de nuestros clientes cuando su sueño cobra vida", afirma con entusiasmo Narvaez.

Cuando Table Occasions abrió sus puertas, sus fundadoras solían tener tan sólo un evento cada fin de semana—sin lugar a dudas, no era suficientemente para que su negocio sobreviviera.

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá...

1. Definir los términos emprendedor y propietario de una pequeña empresa, y explicar cómo se relacionan estos términos.
2. Explicar las características básicas de las oportunidades de emprendimiento, y dar ejemplos de individuos que iniciaron exitosamente su propio negocio.
3. Describir algunas de las motivaciones o recompensas de ser propietario de su propio negocio.
4. Identificar algunos de los tipos básicos de emprendedores e iniciativas de emprendimiento.
5. Describir cinco problemas comunes que enfrentan los emprendedores y sus negocios.

...y crear un legado significativo.

PERSPECTIVA

Actualmente planean y coordinan más de 10 eventos cada semana, desde cenas íntimas hasta fastuosas celebraciones con cientos de invitados. Trabajan con las novias, organizadores de eventos, asesores de bodas, diseñadores florales, restauranteros, entre otros para lograr los colores y esquemas perfectos para cualquier ocasión. "La parte más gratificante de este negocio", dice Stewart, "es la oportunidad de trabajar personalmente con los clientes y guiarlos para que encuentren su visión perfecta". Este negocio representa un nivel superior de creatividad y elegancia en las fiestas y ha marcado un nuevo estándar decorativo para eventos dentro de la comunidad de la ciudad que lo vio nacer, El Paso, Texas.

Stewart y Narvaez ahora ya han comenzado a retribuir a su comunidad. En palabras de Stewart,

Pensamos que para cualquier negocio, sin importar su tamaño, es importante apoyar a la comunidad que le ha ayudado. Apoyamos a las organizaciones sin fines de lucro a que sus eventos logren un nivel superior de belleza y calidez, lo que a su vez ayuda

a incrementar la atención hacia su causa, así como el apoyo que puede recibir. Además nos brinda una renovada razón de ser. Por consiguiente, los servicios de Table Occasions ahora son requeridos por muchas organizaciones sin fines de lucro en la comunidad, como EL Paso Children's Rehabilitation Center, El Paso Symphony Orchestra, El Paso Chapter of the American Heart Association y El Paso Pro Musica.

A pesar de su éxito, Stewart y Narvaez no han perdido la sencillez y se sienten muy agradecidas por el apoyo que reciben de sus familias. Cuando trabajan en proyectos creativos, sus pacientes esposos y madres les ayudan con las obligaciones del hogar. "Tuvimos un sueño y trabajamos duro para hacerlo realidad con ayuda de nuestra red de apoyo", afirma Stewart. "Esperamos que nuestra historia inspire a otros a dedicar todos los días sus habilidades en hacer lo que aman."

Fuente: Conversación personal con Chia Stewart, 2 de diciembre de 2010.

Este capítulo tiene como finalidad ofrecer una perspectiva general de lo que son las pequeñas empresas y el espíritu emprendedor o emprendimiento, con la ayuda de historias y ejemplos de emprendedores que iniciaron e hicieron crecer sus negocios. Este capítulo le ayudará a comprender mejor lo necesario para convertirse en el propietario de una pequeña empresa. Esperamos que este capítulo "encienda la llama" de la creatividad esas intenciones. Los capítulos posteriores desarrollarán con mayor detalle el contenido de este capítulo, sobre todo en lo relacionado con cómo iniciar y hacer crecer una pequeña empresa.

Si usted tiene un serio interés en emprender y operar su propio negocio—ya sea ahora o en el futuro—no está solo. En los pasados 60 años, uno de los temas principales en el mundo de los negocios es el gran número de personas en Estados Unidos y el mundo que desean poseer su propio negocio. Tan sólo en Estados Unidos, se estima que 12 millones de personas participan en alguna iniciativa de emprendimiento y que la mitad de todos los adultos participará en alguna actividad independiente en algún momento de su vida laboral.¹ Informes de la Oficina de la Pequeña Empresa de Estados Unidos (Small Business Administration) manifiestan que las pequeñas empresas²

- Representan 99.7% de todas las empresas con empleados.
- Emplean a más de 50% de los empleados activos en el sector privado.
- Representan 45% de las nóminas privadas.
- Generaron de 60 al 80% de los nuevos puestos de trabajo (netos) durante la década pasada.

- Constituyen más de la mitad del producto interno bruto de Estados Unidos.
- Contratan a 40% de los especialistas en tecnología avanzada, como científicos, ingenieros y programadores.
- Representan 97.3% de las empresas exportadoras.

En un estudio patrocinado por Kauffman Foundation Research Series, Tim Kane habla acerca del rol que desempeñan las nuevas empresas en la creación de empleos:

El tan frecuentemente citado eslogan estadounidense "Ganar no lo es todo. Es lo único", muy bien podría atribuírsele a la importancia económica que tiene la formación de nuevos negocios en la creación de empleos... Un conjunto de datos relativamente nuevo del gobierno estadounidense llamado Estadísticas de la dinámica empresarial valida que las nuevas empresas estadounidenses clasificadas como "aquellas empresas con menos de un año de edad" crean un promedio de tres millones de empleos al año. Las empresas de mayor edad, incluidas... las empresas establecidas hace más de dos siglos, en realidad son destructoras de empleos, con pérdidas de un millón de empleos al año".³

Paul Reynolds, un importante investigador en la materia, afirma que el espíritu emprendedor tiene "la envergadura de otros importantes fenómenos sociales".⁴ Henrik Fisker, quien trabajó para BMW y Ford como diseñador, ahora fundador de Fisker Automotive, con sede en Irvine, California, coincide con Reynolds. El primer producto de Fisker Automotive, el Fisker Karma, es el primer vehículo de lujo híbrido eléctrico en el mundo. Al reflexionar sobre cómo competir con los principales fabricantes automotrices, Fisker plantea,

No tenemos que actuar del mismo modo. Podemos tomar el control de la economía y nuestros destinos. Y un movimiento que se había ido formando lentamente en el mundo de los negocios, al fin está consolidándose: estamos siendo testigos del inicio de la economía emprendedora; un sistema construido a base de empresas pequeñas, ágiles, con bajos costos de operación y plantillas de trabajadores más fluidas, que ha dejado atrás la dependencia en conglomerados masivos que había primado desde hacia décadas.⁵

La fiebre del espíritu emprendedor se ha empezado a propagar entre los colegios de educación profesional técnica, universidades y escuelas técnicas, donde los estudiantes aprenden a lanzar, financiar y manejar sus propios negocios. Las universidades estadounidenses están agregando programas integrales de estudio sobre espíritu emprendedor, y muchas más escuelas ofrecen al menos una o dos materias relacionadas —y esto aún no basta para responder a la demanda de información por parte de los estudiantes.

Hace veinte años, tomar un curso sobre cómo iniciar un negocio era de poco interés para los estudiantes que anhelaban ser consultores o trabajar en Wall Street. Hoy la educación al respecto es abundante. Más de dos tercios de los colegios

y universidades estadounidenses, mucho más de 2 000, imparten clases sobre la materia, en comparación con 200 que se impartían en la década de 1970.⁶ También hay una red de más de 200 centros universitarios que imparten cursos sobre desarrollo del espíritu emprendedor y que constituyen el Global Consortium of Entrepreneurship Centers, los cuales se reúnen cada año y comparten lo que están haciendo. John Fernandes, presidente y CEO de la Association to Advance Collegiate Schools of Business International (la organización que acredita escuelas de negocios en el mundo) plantea el asunto de la siguiente manera: "El espíritu emprendedor continuará creciendo y madurando hasta convertirse en una disciplina administrativa claramente diferenciada. Los elementos del espíritu



© Fisker Automotive, Inc.

empresarios surgirán como parte esencial de toda formación de negocios.” En otras palabras, en el mundo actual sus cursos de negocios, cualquiera que sea su especialidad, deben incluir alguna materia sobre desarrollo del espíritu emprendedor. Los estudiantes de negocios, así como los ingenieros, profesores, artistas, farmacéuticos, abogados, enfermeras y muchos otros, están respondiendo al llamado de emprender su propio negocio.

Usted está a punto de iniciar un curso invaluable, si es que aspira a emprender en algún momento su propio negocio. Hacerlo puede brindarle una vida llena de emociones y grandes satisfacciones personales, al tiempo que contribuye al bienestar de la sociedad. Como regla general, cuando los propietarios de pequeñas empresas hablan acerca de lo que están haciendo y de sus planes para el futuro, se puede palpar su emoción y esperanza —combinada a veces con un poco de temor e inquietud. Pero como un emprendedor nos dijo, “Poseer mi propio negocio no me permite ser perezoso. Es necesario que aprenda constantemente, de lo contrario no sobreviviría.”

Es poco probable que cursar una clase sobre pequeñas empresas o de desarrollo del espíritu emprendedor convierta a un estudiante carente de intuición básica para los negocios en un prodigio identificador de oportunidades de negocio o en una máquina de dinero. Sin embargo, abundan pruebas de que tales clases pueden facilitar la curva de aprendizaje para aquellos que tienen “madera”. Estas clases enseñan muchas de las habilidades básicas necesarias para el éxito, como determinar si una idea de negocio es una buena oportunidad, adquirir los recursos necesarios, redactar un plan de negocios, comercializar un producto o servicio y aprender cómo dotar de estructura y fijar plazos a sus sueños.

Después de trabajar durante más de tres décadas con emprendedores y estudiantes que aspiran a iniciar su propio negocio, hemos diseñado este libro para prepararlo para el viaje del desarrollo del espíritu emprendedor. Además, recurriremos a la amplia experiencia de emprendedores que nos han ofrecido su consejo y asesoría en diversos temas. Así que, ¡abróchese el cinturón, está a punto de iniciar una emocionante aventura!



© Shutterstock.com

El espíritu emprendedor y la pequeña empresa

Hasta ahora hemos utilizado los términos desarrollo del espíritu emprendedor (o emprendimiento) y pequeñas empresas de manera muy general. Analicémoslos con mayor detalle a fin de comprender mejor lo que representan. Ambos constituyen la piedra angular del tema de estudio de este libro.

¿QUIÉNES SON LOS EMPRENDEDORES?

Se suele pensar que los emprendedores son individuos que identifican las necesidades del mercado y crean nuevas empresas para satisfacerlas. Gustan de asumir riesgos y son motores del cambio, innovación y progreso en la vida económica. (En cambio, el empleado asalariado recibe una compensación específica y no asume los riesgos del propietario.)

Para los propósitos de este libro, no limitaremos el término emprendedor a los fundadores de empresas; en lugar de ello, lo ampliaremos para abarcar a la segunda generación de propietarios de empresas, franquiciados (o franquiciatarios) y propietarios-gerentes que han adquirido empresas existentes. Si bien en este libro nos enfocaremos con más frecuencia en los propietarios de empresas, en nuestras reflexiones están incluidos aquellos individuos de organizaciones sin fines de lucro cuyo pensamiento y acción están dotados de espíritu emprendedor. Para nosotros, ser **emprendedor** significa, pues, una persona que persigue de forma implacable una oportunidad para crear valor, ya sea por medio de una empresa nueva o una existente, mientras asume



emprendedor

Persona que se concentra incansablemente en una oportunidad para crear valor, en una empresa nueva o existente, mientras asume los riesgos y disfruta de la recompensa de sus esfuerzos.

bootstrapping

Hacer más con menos en términos de los recursos invertidos en un negocio, y, cuando fuere posible, controlar los recursos sin necesidad de ser propietario de ellos.

pequeña empresa

Negocio que es pequeño en comparación con las grandes empresas en una industria, con operaciones limitadas a un sitio geográfico específico, financiado por unos cuantos individuos y dirigido por un pequeño grupo.

tanto el riesgo como la recompensa por sus esfuerzos. Además, los emprendedores con los recursos de forma diferente a la de los empleados-gerentes. Mientras los directivos de grandes corporaciones suelen pensar como gerentes o burócratas, quienes desean mayores supuestos o más empleados para sus departamentos, los emprendedores buscan maneras de hacer más con menos. Incluso intentan encontrar formas de aprovechar los recursos de otras personas, o lo que se conoce como **bootstrapping**. Así que para el emprendedor, la clave es identificar una oportunidad creadora de valor, pero también en aprovechar esa oportunidad. Muchas personas detectan oportunidades pero no las aprovechan. Explotar esas oportunidades es lo que separa a los emprendedores del resto de las personas.

¿QUÉ ES UNA PEQUEÑA EMPRESA?

¿A qué nos referimos cuando hablamos de “pequeñas empresas”? El restaurante o la panadería de un vecindario son buenos ejemplos de una pequeña empresa, mientras que Toyota es definitivamente no. Sin embargo, las pequeñas empresas difieren mucho en cuanto a sus dimensiones.

Se han hecho grandes esfuerzos para definir lo que es una **pequeña empresa**, y para ello han utilizado criterios como número de empleados, volumen de ventas y el valor de sus activos. Pero no existe una definición universal o generalmente aceptada. Los criterios de clasificación basados en el tamaño son, en esencia, arbitrarios, pues se adoptan con propósitos específicos. Por ejemplo, los legisladores en ocasiones excluyen a las empresas con menos de 10 o 15 empleados de ciertas regulaciones, con el fin de aliviar la carga fiscal de los propietarios de negocios muy pequeños. No obstante, en el contexto de este libro, daremos especial atención a las empresas que cumplen con los siguientes criterios:

1. En relación con las empresas más grandes de la industria, el negocio es pequeño; en la mayoría de los casos, el número de empleados es menor de 100.
2. Salvo por su función de marketing, las operaciones del negocio están circunscritas a una área geográfica específica.
3. El financiamiento del negocio corre por cuenta de unos cuantos individuos.
4. Una sola persona puede emprender el negocio, sin embargo, tiene el potencial de sujetar a la dirección de más de una persona.

Como es natural, algunas pequeñas empresas no cumplen con todos estos criterios. Por ejemplo, una empresa reclutadora de talento —una empresa que ayuda a los clientes empresariales a reclutar directivos de alto nivel— puede operar en muchas partes del país, lo que satisface el segundo criterio. No obstante, el análisis de los conceptos administrativos de este libro está orientado principalmente al tipo de empresa que encaja con el patrón general descrito por estos criterios.

Por tanto, el término pequeñas empresas incluye a las empresas diminutas de una sola persona —quizá del tipo que usted quisiera emprender— y a las pequeñas empresas que tienen hasta 100 empleados. Sin embargo, en la mayoría de los casos, hay una diferencia abismal en la estructura y operaciones de una empresa pequeña y las de las corporaciones gigantes; que suelen referirse los medios de comunicación.

ES POSIBLE SER EMPRENDEDOR Y AL MISMO TIEMPO PROPIETARIO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA

Aunque sin duda no todos los esfuerzos del emprendedor están orientados a poseer una pequeña empresa, tener mentalidad emprendedora es crucial para el éxito de cualquier iniciativa de negocios, sin importar su tamaño. Esa mentalidad hace que los propietarios de las pequeñas empresas se enfoquen en buscar nuevas oportunidades que resulten ser benéficas para el éxito de la empresa. Gracias a ella, el trayecto del viaje puede ser más satisfactorio y posibilitar un mayor crecimiento del negocio, pero también es un medio de crecimiento personal para el propietario. En este libro nos enfocaremos en los propietarios de las pequeñas empresas, quienes buscan de manera implacable las oportunidades que crean valor tanto para los clientes como para ellos.

Quizá sus inicios sean modestos, pero siempre debe soñar en grande. Ewing Marion Kauffman, fundador de Marion Labs, alienta a emprendedores y a propietarios de pequeñas empresas:

No deben optar por ser una empresa singular. En la medida de lo posible, tienen derecho a crear una empresa fuera de lo común —buscar la oportunidad de competir, desear asumir riesgos calculados, soñar, construir —sí, incluso fracasar o triunfar.⁸

Oportunidades de emprendimiento

Como emprendedor, es necesario que usted sea capaz de identificar las oportunidades de emprendimiento. Tales oportunidades hacen que la empresa sea atractiva desde el punto de vista económico para los dueños, mientras que ofrecen a los clientes un producto o servicio tan atractivo que están dispuestos a pagar por él el dinero que les ha costado tanto ganar. En otras palabras, un emprendedor debe encontrar la manera de crear valor para sus clientes. Una **oportunidad de emprendimiento** es, pues, una *oportunidad económicamente atractiva y pertinente* que crea valor tanto para los posibles clientes como para los propietarios de la empresa. Conlleva mucho más que tan sólo tener una buena idea.

Analicemos tres iniciativas de negocio puestas en marcha por algunos empresarios contemporáneos que han sido exitosos creando valor para sus clientes y para ellos mismos.

TRES HISTORIAS DE ÉXITO

Ace Hotels (Seattle, WA)⁹

La marca Ace Hotel está tan de moda, que ha inspirado una edición especial de botines Converse. Alex Calderwood, cofundador y cerebro creativo detrás de las propiedades hoteleras más modernas de la industria, presume un par de ellos a sus socios de negocios, Wade Weigel y Dough Herrick, en el aireado lobby minimalista de Seattle Ace . . .

Ace Hotels reflejan el espíritu individualista de Calderwood. El primer hotel de la cadena, el Ace de Seattle, no tiene parangón con ninguno otro. Ubicado en un bullicioso y popular distrito, el hotel tiene discretas puertas de doble acristalamiento que abren hacia una escalera que desemboca en la recepción y estrechos pasillos que semejan una obra de arte moderno. Las 28 habitaciones, cada una con decoraciones únicas (algunas comparten baños y otras ostentan puertas abatibles y terrazas privadas), fueron transformadas en espacios luminosos y sin pretensiones, con pantallas planas Vizio, camas de plataforma, así como tuberías y ladrillos expuestos. El material de la cortina de la bañera es de soldadura roja reciclada, una copia del Kama Sutra se ha colocado al lado de una Biblia con una cubierta estilo camuflaje y las máquinas expendedoras venden píldoras para la resaca, juegos de naipes y dulces de arroz japoneses.

¿La parte más inusual? La tarifa más baja está por debajo de los 100 dólares, por lo que los fines de semana suelen estar ocupados, así que hay que reservar con un mes de anticipación. Y, de hecho, Calderwood y sus socios sólo planearon un hotel, pero tras el éxito inmediato de la apertura de 1999 —el hotel Ace Seattle recuperó su inversión antes del primer año de operaciones, con una tasa de ocupación similar a la de los hoteles establecidos durante su segundo año—, decidieron abrir instalaciones más grandes en Portland en 2002, Palm Springs, California, en 2009 y Manhattan a principios de este año. “En realidad hemos superado



oportunidad de emprendimiento

Una oportunidad económicamente atractiva y pertinente que crea valor para los compradores interesados y los usuarios finales.



© Black Dot.com

metropolitana de Washington, D.C., Five Guys ha continuado recibiendo premios y reconocimientos en casi todos los mercados en los que ha incursionado.

En una ocasión, Five Guys declinó una oferta de compra por parte de una empresa capital privado, aduciendo que prefería conservar el control para mantener su restaurante como está. Y en realidad es una franquicia muy exitosa. En 2011 Five Guys tenía 770 tiendas por todo Estados Unidos y Canadá. Su sitio web ofrece información sobre el franquiciamiento y el contacto con el departamento de desarrollo de franquicias, afirmando que "Five Guys se está expandiendo rápidamente por todo el país y deseamos encontrar la mejor ubicación para nuestros restaurantes Five Guys." Mediante su crecimiento continuo los Murrells han demostrado que cocinar hamburguesas no siempre es un empleo sin futuro.¹²

¿Así que quiere ser emprendedor?

3

Describir algunas de las motivaciones o recompensas de ser propietario de su propio negocio.

Que nadie lo engañe: ser emprendedor es muy difícil. Como lo dijo uno de ellos, "Uno se siente constantemente menospreciado, en el mejor de los casos. Hay que tener amor y pasión perpetuos para seguir adelante. Si tu mente divaga en otras cosas que quisiera hacer, adelante hazlo." Habrá ocasiones en que uno se sentirá descorazonado e incluso aterrado. Habrá días en que deseará haber optado por la "seguridad" de un trabajo común en una empresa establecida, o al menos por la percepción de seguridad. Entonces, ¿por qué las personas elijen una carrera emprendedora?

Por una razón, ser propietario de un negocio es una tarea que se puede hacer en familia incluso para aquellos miembros de la familia que quizá no continúen trabajando en la empresa de sus padres. Quizás alguien en su niñez —un padre, un hermano mayor o un amigo cercano de la familia— sirvió como modelo a seguir. Los investigadores de la escuela de negocios Case Western Reserve University's Weatherhead School of Management han identificado una fuerte conexión entre el espíritu emprendedor y la genética. Por otra parte, la Oficina del Censo de Estados Unidos informa que la mitad de los propietarios de pequeñas empresas que crecieron en familias que poseían algún negocio, trabajaron en él antes de poner en marcha sus propios proyectos de emprendimiento.¹⁴ En otras palabras, es probable que el espíritu emprendedor esté en su ADN.

¿Qué otros factores podrían impulsarlo a emprender su propio negocio? Sin lugar a dudas hay tantas razones y motivos para querer ser propietario de una pequeña empresa como diferentes individuos. Pero la principal razón que nosotros sugerimos para ser emprendedor y propietario de su negocio es: *hacer del mundo un lugar mejor*. John Doerr, uno de los capitalistas más famosos de todos los tiempos, inspiró la frase *dar sentido*, y la realidad sugiere que los negocios más impactantes y sostenibles están basados en ella.¹⁴ Su empresa debería ser algo más significativo que usted mismo. Entonces, en tiempos difíciles o desalentadores, usted tendrá la certeza de que está intentado algo que es significativo y que bien vale el esfuerzo.

Aunque pensamos que una de las razones más importantes de ser emprendedor es dar sentido, otras muchas razones hacen del ser emprendedor algo tremendamente atractivo. Cualquier intento por identificar todas las diferentes recompensas siempre quedará corto, pero la figura 1-1 resume una de las razones más citadas de ser emprendedor. A continuación se analizará cada una de ellas.