

Iván Díaz-Molina  
Juan Luis Guillén Jara

# DE EMPLEADO A EMPRESARIO





## **Iván Díaz-Molina**

Iván Díaz-Molina es ingeniero civil de la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina) y Máster en Ciencias de Carnegie-Mellon University (Estados Unidos).

Actualmente, es profesor de la Cátedra de Innovación Grupo GTD y Director del Departamento de Estrategia del ESE Business School de la Universidad de Los Andes en la ciudad de Santiago de Chile; participa en diversos directorios de compañías del rubro electricidad, autopistas y servicios al retail y es miembro del Comité Asesor del Fondo de Inversión ISquared, con base en EE.UU. Antes de unirse como profesor al ESE Business School, fue vicepresidente de Pennsylvania Power & Light (PPL) para sus operaciones en Latinoamérica.





**Iván Díaz–Molina**  
**Juan Luis Guillén Jara**

# **DE EMPLEADO A EMPRESARIO**



## **DE EMPLEADO A EMPRESARIO**

ISBN:

Inscrito en el Registro de Propiedad Intelectual:

Copyright ESE Business - Universidad de los Andes 2012

La publicación de este libro fue financiado por la Cátedra de Innovación Grupo GTD del ESE Business School

Diseño y Producción: Juan Carlos Berthelon

Ilustraciones: Francisca Méndez

Se terminó de imprimir esta primera edición de 500 ejemplares en los talleres de Editorial Valente, Lira 1238, Santiago de Chile, en diciembre de 2014.

*“A Cecilia, Iván, Rocío, Luz y Javiera”.*

**Iván Díaz-Molina.**

*“A mis padres, que cultivaron en mí el gusto por trabajar y ser libre...  
A mí señora, que me enseñó el valor de ponerme en el lugar del otro...  
Y a mis hijos, que me han dado la fuerza para emprender cuantas veces  
ha sido necesario.  
Este libro es producto, en parte, de esta combinación”.*

**Juan Luis Guillén Jara.**



# AGRADECIMIENTOS

*Este libro no hubiera sido posible sin la motivación y el interés que nos han suscitado una serie de personas y amigos.*

*En especial, a todos los entrevistados que aparecen en esta historia, quienes amablemente compartieron su testimonio de vida, sus puntos de vista y su experiencia como emprendedores exitosos, entregándonos el tiempo y la dedicación necesarios, para hacer de ésta una obra de gran claridad y realismo para el lector.*

*A la periodista Bernardita Umaña, que con su dedicación y valioso aporte profesional, logró plasmar en el papel el sueño que teníamos.*

*A Juan Infante Prado, por ayudarnos con toda su experiencia creativa en este proceso.*

*Y a la Cátedra de Innovación Grupo GTD del ESE Business School de la Universidad de los Andes, por apoyarnos en esta aventura.*

# PRÓLOGO

Pocas veces se tiene la oportunidad de estar frente a un libro que maneje tan bien el tema tratado, en este caso, el paso cada vez más frecuente de empleado a emprendedor.

Dar un paso de esta naturaleza es apasionante pero, a la vez, complejo pues intervienen múltiples variables. Algunas muy objetivas, como el acceso al capital que se tenga para el emprendimiento, la mayor o menor experiencia en el rubro en el cual se desea emprender, o si uno ha tenido la oportunidad de emprender previamente o venir de un entorno emprendedor. Y otras, de naturaleza más subjetiva y difícil de cuantificar, como es el miedo al fracaso, la perseverancia o capacidad de liderazgo, o la vocación de tener un sueño para mejorar el mundo y dejar huella en la sociedad.

El libro va llevando al futuro emprendedor de la mano y en base a conversaciones profundas, con emprendedores reales, se van enfrentando uno a uno todos los desafíos y preguntas habituales que tiene un futuro emprendedor.

Los testimonios de los empresarios que presentan sus casos reales son extraordinariamente valiosos, pues se trata de variados emprendedores muy conocidos, que cuentan en forma abierta y transparente sus éxitos y fracasos, sus miedos y sus sueños, y entregan sus enseñanzas.

El libro combina magistralmente un riguroso marco teórico con una presentación práctica, concreta y extraordinariamente amena.

Es interesante el planteamiento hecho por uno de los emprendedores en el sentido que la educación y el emprendimiento son dos factores movilizados muy potentes socialmente hoy en día, que permiten que una persona del último quintil de ingresos pase al primer quintil en un corto tiempo.

De mucho interés, también, es la afirmación que la tendencia a emprender a mayor edad va claramente en aumento. En esta misma línea, se afirma que ahora los 60 años son los 50 años de antes, desde el punto de vista del espíritu, del físico y de las ganas de hacer cosas. También se observa que cualquier edad es buena para emprender, pero que a mayor edad uno se vuelve menos libre y más responsable.

Se llama la atención sobre la importancia de empezar paso a paso, de la gradualidad, para probar en terreno las hipótesis iniciales y hacer los cambios que correspondan sin haber comprometido demasiados recursos. Se reflexiona sobre la necesidad de determinar a priori cuáles son las pérdidas aceptables y que los costos evidentemente que tienen relación con el dinero, pero también con la reputación profesional, personal e impacto en la familia.

Se hace presente que en el caso de los emprendedores primerizos, la sobre-confianza es habitual. Creer que todo será más fácil de lo que en realidad es o que todo se hará dentro de su presupuesto y en los tiempos preestablecidos, es muy común en ellos o estar convencidos de que sus propias capacidades son extraordinarias y que pueden contra cualquier adversidad u obstáculo, también es algo habitual. Pero en general, uno

debería multiplicar las proyecciones de costos y de tiempo, por una vez y media o dos inclusive, para acercarse más a la realidad.

Se plantea que cuando uno tiene una idea, tiene que perseverar en ella. El emprendedor que se inicia, debe tomar todos los resguardos de evaluación. El tema vocacional del emprendimiento, es la materia prima que la persona tiene que tener.

En cuanto al fracaso, se hace presente que es parte inherente del emprendimiento y que no se debe ver como una carga personal ni mucho menos social, sino más bien sacar una lección de la experiencia vivida.

Se realiza en el libro un análisis claro de las características de un buen proyecto de emprendimiento – necesidades de mercado no cubiertas, productos diferenciadores, sólidos atributos propios – y de las características y valores personales que debe tener el emprendedor – actitud positiva, visión apasionante, plan, convicción, valores éticos tradicionales como honestidad, responsabilidad, austeridad, justicia y respeto – .

En definitiva, el libro plantea que el emprendimiento es siempre posible y necesario sobre todo cuando se vive con optimismo, se persevera en una idea, se trabaja duro, se apoya en la familia y, sobretodo, se desea que el emprendimiento deje una huella positiva en la sociedad. Por esto se concluye hacia el final del libro que ser emprendedor es realmente un privilegio.

### **Mauricio Larraín Garcés**

Director General ESE-Business School

Ex Presidente Banco Santander Chile e Icare

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>PARTE I: FACTORES INTERNOS QUE DEFINEN A UN EMPRENDEDOR</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 1: APRENDIENDO A SER EMPRENDEDOR</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 2: LOS RIESGOS DE SER EMPLEADO DESPUÉS DE LOS 50 AÑOS</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 3: DE EMPLEADO A EMPRESARIO</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO 4: ¿CUÁNTO TE CONOCES A TI MISMO?</b>	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO 5: EL MOTOR PROPIO DE UN EMPRENDEDOR</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO 6: ¡NO TEMAS AL FRACASO!</b>	<b>75</b>
<b>CAPÍTULO 7: LA IMPORTANCIA DE LA FAMILIA</b>	<b>81</b>
<b>CAPÍTULO 8: EL GUSTO POR VENDER</b>	<b>91</b>
<b>CAPÍTULO 9: MÁS ALLÁ DEL VAN Y EL TIR: EL ÁNIMO</b>	<b>109</b>
<b>PARTE II: FACTORES EXTERNOS QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO EMPRENDEDOR</b>	<b>109</b>
<b>CAPÍTULO 10: ¿ES MEJOR EMPRENDER SOLO O ACOMPAÑADO?</b>	<b>111</b>
<b>CAPÍTULO 11: APRENDIENDO A DETECTAR LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO</b>	<b>117</b>
<b>CAPÍTULO 12: AHORRO Y CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>135</b>
<b>CAPÍTULO 13: CÓMO LIDIAR CON EL RIESGO Y LA INCERTIDUMBRE</b>	<b>143</b>
<b>CAPÍTULO 14: LOS VALORES DEL EMPRENDEDOR</b>	<b>157</b>
<b>EL TEST DEL EMPRENDEDOR: 100 PREGUNTAS PARA AUTOANALIZARSE</b>	<b>159</b>

# INTRODUCCIÓN

Todo comenzó con una visita de Juan Luis Guillén al que fuera su profesor en el Programa de Alta Dirección del ESE Business School de la Universidad de los Andes (PADE), Iván Díaz–Molina. Juan Luis tenía una idea que lo inquietaba hacía un rato. A lo largo de su vida profesional, le tocó casualmente ser el consejero de muchos ejecutivos conocidos suyos que se le acercaban en diferentes momentos para pedirle una orientación respecto a la factibilidad de llevar a cabo potenciales emprendimientos personales.

Si bien Juan Luis siempre intentó aconsejarlos de la mejor forma posible, en su interior mantenía una intranquilidad que comenzó a afectarlo con el paso del tiempo. Notaba que sus palabras sólo representaban su experiencia. Era como si se quedara “corto” con el consejo. Fue así como en medio de esta incesante búsqueda por entregar “algo más”, se acercó a su antiguo profesor y compartió con él esta inquietud. Sentía que quizás él podría ayudarlo.

Luego de mucho conversar y de analizar con detención el entorno, ambos percibieron la necesidad de hacer algo juntos para ayudar a estos profesionales y ejecutivos que precisaban de una orientación. De esta manera, llegaron a la conclusión de que la mejor solución, era elaborar una guía práctica que los aconsejara sobre cómo continuar el resto de su vida productiva.

Y es que esta realidad es relativamente nueva. Antiguamente, las personas se jubilaban de sus trabajos a los 60 años en promedio ya que, en general, la esperanza de vida no superaba esa edad.

Todos somos testigos de que la situación en el país ha ido cambiando en el último tiempo. Un ejemplo de ello, es que hoy la expectativa de vida de las personas es considerablemente mayor, lo que se traduce en una población que enfrenta una vida productiva mucho más prolongada.

Es por esto que el emprendimiento se ha convertido en una alternativa real –y necesaria– en los ejecutivos de 40 años o más, que ven cómo se va acercando el momento de su jubilación y desean comenzar con algo propio en la mitad de su vida.

Partiendo de la presunción de que el principal desafío de cualquier persona es ser su propio Gerente de Desarrollo, este libro deja en evidencia que existe esta cruda realidad y que las personas están eligiendo cada vez más el camino del emprendimiento.

Esto motivó a los autores a investigar y conversar largamente sobre éste y otros temas con personas que partieron con sus negocios desde cero, y que hoy se han convertido en exitosos empresarios.

Este libro se divide en dos partes. En la Parte I, se aborda todo lo relativo a los factores internos que, en la visión de los autores, definen a un emprendedor, como el conocimiento de uno mismo y el motor propio que debe tener para comenzar con un proyecto en solitario. En la Parte II, se ofrecen los conceptos y definiciones relativas

a los factores externos que contribuyen al éxito emprendedor, como la importancia del ahorro, el riesgo y la incertidumbre, entre otros asuntos.

Esta obra incluye testimonios reales de personas emprendedoras que eligieron el camino de ser empresarios, así como también un cuestionario –“Test del Emprendedor”–, herramienta que ayudará al lector a definir si tiene o no la actitud y las cualidades para ser un potencial emprendedor.

Esperamos que este libro oriente al lector en su búsqueda y lo ayude a tomar la mejor decisión.

¡Bienvenidos!

PARTE I:

**FACTORES  
INTERNOS QUE  
DEFINEN A UN  
EMPRENDEDOR**



CAPÍTULO 1:

# APRENDIENDO A SER EMPRENDEDOR



*“Para emprender, necesitas invertir tiempo y dinero. Pero muchas veces por temor, no nos damos cuenta que estamos descartando la posibilidad de crear nuestro propio camino para definir el futuro que deseamos. Empezar es un proceso lento, paso a paso, que implica actuar, aprender y construir”.*

# Temor Inversión de tiempo y dinero

Paso a paso Crear camino Actuar

# Aprender **Construir**

Son las seis de la tarde de un día de otoño cuando Facundo reposa por unos minutos en su sillón ejecutivo, después de una extenuante jornada de trabajo que lo mantuvo todo el día agitado. Mira a través del gran ventanal de su despacho la puesta de sol que comienza a matizar en tonos rojizos el paisaje que da hacia la capital. Su oficina está ubicada en la precordillera, al interior de una prestigiosa escuela de negocios de la cual es profesor. Da un suspiro y mira su teléfono. Un *whatsapp* de su amigo Eduardo le indica que está a pocos minutos de llegar a su oficina. Se gira hacia su escritorio y pide dos cafés a su secretaria.

– Sin azúcar para mi amigo, por favor –, le dice en tono amable.

A tiempo llega Eduardo, un tipo de estatura media, ojos claros y cabello castaño, de aproximadamente 50 años de edad, que trabaja exitosamente como inversionista independiente. Ve a través del vidrio de la espaciosa oficina de Facundo y toca tres veces la puerta. Sonríe. Facundo sube la mirada hacia él y le dice:

– Pasa, adelante.

Se saludan afectuosamente con un abrazo. Hacía tiempo que no se juntaban a conversar. El trabajo y otras obligaciones los tenían un poco distanciados.

Tocan nuevamente la puerta. Esta vez, una señorita con traje negro, humita y mandil, se acerca hacia la mesa de reuniones del despacho de Facundo con una bandeja metálica en una de sus manos y dos tazas de café bien humeantes. Es otoño y hace frío.

– Gracias— , le dicen ambos mirándola a los ojos.

– De nada – , replica ella dando media vuelta y saliendo de la oficina con paso firme.

Luego de conversar en forma amena durante algunos minutos, llega José, un tipo de contextura gruesa, alto, con barba y tez morena. Sus ojos se ven cansados, ojerosos. Camina lento y encorvado, con su maletín de cuero negro y su impermeable azul marino rodeando uno de sus brazos.

José es amigo de infancia de Facundo y Eduardo. Los tres estudiaron en el mismo colegio, pero siguieron caminos diferentes después en la universidad: Facundo eligió la docencia, Eduardo las inversiones, y José, ser empleado de una importante compañía.

– ¿Cómo has estado, José, qué es de tu vida? – , pregunta Facundo mientras lo saluda con un afectuoso abrazo.

– Todo bien, aunque un poco cansado – , contesta José.

– Cuéntanos, qué te trae por aquí. Me alegra que hayas venido a vernos – , le dice Eduardo. A distancia, se percibe a José un tanto intranquilo. Al parecer no está feliz con lo que hace laboralmente. La rutina lo tiene insatisfecho y ha decidido cambiar su vida. Quiere emprender, pero no se atreve. Por eso siente la necesidad de contar su situación a sus amigos, que tienen algo más de experiencia en temas de emprendimiento.

Facundo es profesor de una prestigiosa Escuela de Negocios donde realiza cátedras de postgrado sobre alta dirección a gerentes y empresarios de diversas organizaciones. Y Eduardo, es un exitoso inversionista independiente.

– Tengo ganas de hacer mi propio negocio, pero no sé si seré capaz de hacerlo –, comenta José.

Facundo se levanta de su asiento y se dirige raudo y decidido a una estantería de madera que ocupa una muralla completa de su despacho. Ahí guarda sus más preciados libros sobre emprendimiento, los cuales utiliza diariamente para hacer sus clases. Se pone unos anteojos que lleva colgando de su cuello y comienza a buscar detalladamente el que necesita.

Eduardo saca de su maletín un antiguo computador portátil negro y lo prende. Mientras carga, limpia con su dedo una mancha que hay en la pantalla y saca, de otro bolsillo, una mini libreta de cuero café con la que trabaja a diario tomando algunos apuntes.

Al cabo de unos minutos, Facundo vuelve a la mesa de reuniones donde lo esperan Eduardo y José, con un libro de tapa dura. La idea es aconsejar de la mejor forma a su amigo. Abre el libro y lo hojea pacientemente. Es como si se preparara para hacerle una clase improvisada sobre emprendimiento.

Y así, comienza:

– Lo primero que debes saber, José, es que para emprender debes invertir tiempo y dinero. Es un riesgo grande, sobre todo a tu edad, pero no es imposible. Necesitas aclarar tu mente, definir si cuentas o no con la energía suficiente; si es en realidad lo que deseas para esta segunda etapa de tu vida; si eres capaz de trabajar lo necesario para sacar adelante tu negocio; si estás dispuesto a enfrentar los riesgos; si te la puedes emocionalmente; si tu familia estará dispuesta a apoyarte, en fin... Son muchas

las variables que influyen y muchas las preguntas que debes responder-te a ti mismo antes de empezar con un emprendimiento. Ahora, si realmente te lo propones, puedes lograrlo y con mucho éxito. Es un proceso lento, paso a paso. Emprender significa enfrentar un mundo incierto. Es hacer que las cosas ocurran a través de la creación y de la actuación de uno mismo. Y aquí lo importante es convertir el pensamiento en acción. Debes actuar y aprender de esa acción; debes construir –con ese aprendizaje– y actuar de nuevo. Tienes que tener claro que nosotros, como personas comunes y corrientes, no somos capaces de predecir el futuro, pero sí podemos proyectar nuestro éxito emprendedor a través de nuestras propias acciones, que finalmente son pequeños pasos inteligentes que vamos dando hacia adelante y que nos ayudan a definir si estamos o no en lo correcto. Podemos con esto crear un camino, nuestro propio camino, para definir el futuro que deseamos. Pero debemos ir parando de vez en cuando, para determinar qué hemos aprendido, y así incorporar ese aprendizaje en lo que se viene después. Emprender es un proceso que implica actuar, aprender y construir. No lo olvides.

Facundo hace una pausa para tomar un sorbo de café y comienza su intervención Eduardo:

– Las personas que han emprendido o que han construido su futuro, lo han hecho actuando y no simplemente pensando. Pensar no cambia la realidad, ni lleva necesariamente a aprender algo. Al contrario. El sólo pensar, te puede llevar a ser una persona poco interesante, porque acumulas toneladas de conocimiento teórico y nada de conocimiento práctico. La acción es la piedra angular de la creación y ciertamente lo supera todo, sobre todo cuando el futuro no se puede saber con certeza. El actuar es tan importante, porque te ayuda a descubrir lo que funciona y lo que no funciona; lo que es posible y lo que no es posible; lo que te gusta y lo que no te gusta; si vas en la dirección correcta o debes

cambiarla; si puedes encontrar maneras distintas de hacer las cosas, en forma más rápida y mejor, en fin... puedes conocer cómo es la situación real. ¿Me entiendes?.

José mira a Eduardo fijamente a los ojos y asiente con su cabeza. Se ve que está muy interesado en lo que le enseñan sus amigos.

– Entiendo y comprendo todo lo que me comentan –dice–. Pero hay algo en mi interior que me frena a emprender. Algo que no sé qué es, pero que me encantaría descubrir. Hay algo en mí que me dice que no lo haga, que no me arriesgue. Pero ustedes me conocen desde pequeño. Yo siempre tuve ese rasgo empresarial en el colegio. ¿Se acuerdan cuando vendía dulces en el curso y hacía negocios con los compañeros? Bueno, yo sé que tengo esa veta emprendedora en mi ADN, pero me asusta un poco el hecho de no saber si tendré éxito o no. Es algo tan desconocido... –, dice José con cierta nostalgia.

– ¡Pero hombre, no te pongas el parche antes de la herida! –, lo alienta Eduardo con una sonrisa mientras lo reconforta palmoteándole la espalda.

– Es que mi familia me preocupa mucho. Yo soy el proveedor de la casa y ustedes lo saben. Recibo mensualmente un sueldo fijo que me permite satisfacer a cabalidad las necesidades de mi mujer y de mis hijos. Tengo cuentas por pagar, obligaciones crediticias, en fin... tantas cosas que uno como jefe de familia debe tener en cuenta cada día. Y si emprendo, lo más probable es que deje de recibir esa remuneración que me da la estabilidad que necesito para mi familia. Imagínate, los niños están todavía estudiando, aún no termino de pagar la casa donde vivimos. Y todo eso me complica. ¿Te imaginas me va mal y fracaso? ¡Sería terrible! –, anticipa José.

Mientras Eduardo escucha con atención el comentario sincero de su amigo, Facundo se acomoda en su asiento para continuar con la tertulia. En

tono cordial y decidido, le dice: “José, te propongo que hagamos lo siguiente. Yo mañana tengo una reunión con Luis Hernán Cubillos, head hunter y socio de Egon Zehnder, a las 10:00 de la mañana en su oficina. ¿Te parece que me acompañes y aprovechamos de conversar sobre esto? Él es un tipo muy inteligente, tiene una vasta experiencia en temas de emprendimiento y nos puede entregar una visión clara y objetiva sobre el tema. Su testimonio de seguro te ayudará mucho a dilucidar qué es lo que realmente te pasa en este momento. Además, va a estar Francisco Undurraga, dueño del Emporio La Rosa. Con ellos podemos generar una conversación bastante interesante, con opiniones seguramente contrapuestas que puedes ir analizando en detalle. ¿Te animas? –, propone Facundo.

– Por supuesto. Te agradezco la oportunidad. Voy contigo de todas maneras –, responde José entusiasmado.

– Perfecto, me parece bien. La conversación que tengamos con ellos mañana te va a servir mucho. Confía en mí –, le asegura Facundo con un apretón de manos.



CAPÍTULO 2:

# LOS RIESGOS DE SER EMPLEADO DESPUÉS DE LOS 50 AÑOS



*“La insatisfacción por lo que se hace es un motivo fundamental para llevar a cabo un emprendimiento. Sin embargo, el miedo al fracaso muchas veces impide al potencial emprendedor cumplir ese sueño. En el caso de un empleado de 50 años o más, la experiencia, la credibilidad, la capacidad personal y la red de contactos, son activos reales que juegan a su favor si desea emprender su propio negocio”.*

Insatisfacción **Riesgo** Miedo al fracaso

**Experiencia** Estabilidad económica Sueño

Motivación Intención emprendedora

## Oportunidad percibida

Emprendimiento como opción de carrera deseable

Capacidad percibida Estatus **Reconocimiento**

Atención de los medios de comunicación

Para mucha gente, llegar a ser empresario puede ser su máxima aspiración. Sin embargo, crear empresa en la mitad de la vida no es fácil. De hecho, a los 50 años, no son pocos los que descartan cualquier posibilidad de asumir este riesgo, dejando de lado sus potenciales aspiraciones personales en beneficio de su estabilidad económica durante la vejez. A esa edad, sienten temor de enfrentarse a un escenario incierto que ponga en riesgo todo lo que han construido a lo largo de su vida. Prefieren desarrollar los conocimientos en un campo determinado antes que salir por su cuenta. O hay quienes prefieren la seguridad de un sueldo fijo, mientras los hijos están todavía en la casa. En general, hay diversas razones por las cuales algunos han esperado hasta más tarde en su vida para construir el negocio de sus sueños.

Sin embargo, también son varias las ventajas de emprender a una edad adulta.

– Tu experiencia vale muchísimo más que solamente tu formación

académica –explica Facundo–. Tus vivencias empresariales, el cómo te has enfrentado al mercado laboral, los fracasos que has vivido a lo largo de tu vida, en fin... todos esos momentos, combinados con tu formación académica, te permiten estar mejor posicionado para iniciar un proyecto de emprendimiento en relación con otra persona más joven. Incluso, es más factible para ti cometer menos errores si emprendes, porque cuentas con una mayor experiencia. De eso, no hay dudas –, le asegura a José.

Eduardo continúa aportando la siguiente idea:

– Además, el capital que ha formado una persona de 50 años puede ser positivo para un proyecto de emprendimiento, porque ya tiene un capital económico con el cual empezar.

– Así es –, confirma el académico.

– Y tal como tú dices Facundo, la insatisfacción por lo que se hace es uno de los principales factores que gatillan una idea emprendedora en personas mayores de 50 años. El deseo de comenzar algo nuevo y hacer fortuna a esa edad, es un reto particularmente difícil, pero no imposible. **La experiencia, la credibilidad, la capacidad personal y la red de contactos, son activos reales que juegan un papel clave.** No hay que olvidar además, que las “canas” entregan sabiduría y visión estratégica para enfrentar los problemas, analizar el entorno y tomar decisiones acertadas –, agrega Eduardo convencido.

– Es cierto. Les voy a contar cómo es el ciclo de vida de un ejecutivo chileno, para que se hagan una idea de por qué el emprendimiento a una edad adulta se está dando cada vez con más fuerza en el país –, dice Facundo revisando una nota<sup>1</sup> que guarda en su escritorio. Se coloca nuevamente los anteojos. Lee en voz alta:

– Según estudios realizados por empresas chilenas especializadas en colo-

---

1. Wall Chase Partners Chile, 2014

cación de personal, el tiempo óptimo de permanencia en un mismo cargo dentro de las compañías varía de dos años –para un cargo de entrada– a cinco años –para un gerente de área–. Si asumimos que las empresas tienen entre cinco y seis niveles de jerarquía, el tiempo óptimo de carrera está entre los 15 y los 17 años. Si llega a una gerencia general, puede alcanzar incluso a los 20 años. Por otra parte, si una persona comienza su carrera laboral a los 24 o 25 años, debería esperar cumplir su ciclo entre los 45 y 50 años, es decir, le quedan al menos entre 15 y 20 años de vida laboral útil, ¿Se dan cuenta?

– Yo tengo algo acá que puede complementar lo que tú estás diciendo, Facundo. Déjame buscarlo enseguida –, dice Eduardo tecleando con agilidad algunas palabras en el buscador de su computador portátil. En forma casi inmediata, encuentra el archivo que precisa. Con el tradicional “doble click” abre un documento en PDF que en su portada dice: *Estudio sobre nuevas empresas dinámicas<sup>2</sup>, desarrollado en Chile por el BID–FUNDES y llevado a cabo por José Miguel Benavente en el año 2004, en el marco del proyecto internacional “Desarrollo Emprendedor: América Latina y la Experiencia Internacional” (Kantis y otros, 2004)*. Lo repasa rápidamente y comienza a leer lo que tiene subrayado en amarillo flúor.

– Escuchen esto, por favor: ‘En esta investigación, se identificó que los emprendimientos dinámicos chilenos son fundados por equipos de emprendedores, más que por un sólo socio –ocho de cada 10 casos–. Éstos, corresponden a emprendedores que tienen habilidades y funciones com-

---

2. Benavente, José Manuel. El Proceso Emprendedor en Chile. BID- FUNDES En el estudio se consideraron dinámicas a las empresas que reunían los siguientes requisitos: a) cuando tenían entre 3 y 6 años de vida: al menos 10 ocupados; si tenían entre 7 y 10 años de vida: al menos 15 ocupados. En ambos casos se consideró además que hayan crecido en empleo al 20% anual en los últimos dos años. En aquellas que no reunían estas condiciones se consideraron sus datos de ventas (variable menos respondida por los encuestados) para detectar casos de empresas con poca expansión en el empleo como consecuencia de modalidades organizativas basadas en la subcontratación o cuya dotación ha declinado o crecido por ganancias de productividad. En estos casos (excepcionales) se exigieron incrementos del 20% anual y pisos de ventas de 350 mil dólares (entre 3 y 6 años de vida) y de 800 mil dólares (entre 7 y 10 años de vida). Las no dinámicas son aquellas que no reúnen dichas condiciones.

plementarias, por ejemplo, un socio con un perfil comercial, más un socio con un perfil técnico. Se trata en general, de hombres con un alto nivel de instrucción que fundaron su empresa a los 40 años en promedio. De ellos, el 72% ha completado una carrera profesional y el 50% posee estudios de postgrado. En la mayoría de los casos, son profesionales graduados de las carreras de Ingeniería Civil e Ingeniería Comercial’.

– ¡Pero mira! Justo personas con un perfil similar al tuyo, José: Hombres mayores de 40 años, con carrera profesional y postgrado. ¡Qué coincidencia! –, comenta Facundo.

– Así veo, qué increíble –, contesta sorprendido.

Eduardo continúa:

– Este estudio además, arrojó como resultado que el 50% de los emprendedores dinámicos ya habían fundado otra empresa con anterioridad, principalmente PyME, en el mismo rubro que la empresa actual. Es más: En promedio, habían creado tres empresas antes de fundar una nueva. Asimismo, nueve de cada 10 empresarios crecieron en hogares de clase media y cuatro de ellos tuvieron padres que trabajaron en forma independiente, ya sea como empresarios, profesionales o como trabajadores por cuenta propia. Esto evidencia que el fenómeno emprendedor dinámico presenta bases sociales estrechas en Chile, ya que el grupo de personas que reúne este perfil, es un segmento muy pequeño de la población.

– ¿Ven que la parte familiar influye a la hora de emprender? –, dice José interrumpiendo la lectura de su amigo.

– Espera, que eso no es todo –, apunta Eduardo, al tiempo que continúa con la siguiente frase extraída de su resumen destacado en amarillo flúor.

– Mientras las redes familiares son más importantes en el sector tradicional, en las empresas tecnológicas se destaca el papel de la Universidad como fuente de conocimiento técnico, además de los colegas y de los amigos. Es decir, las empresas dinámicas más innovadoras tenderían a un

modelo organizacional menos individualista y más asociativo, donde se prioriza la construcción de redes y equipos.

Eduardo baja un par de páginas con su mouse y se detiene en un llamativo recuadro que sintetiza brevemente los resultados de la encuesta realizada a 109 emprendedores innovadores. Le pasa su notebook a José y se lo enseña para que lea.

- “Los emprendedores innovadores, cuentan hoy con alrededor de 40 años en promedio. La mayoría de ellos, tiene entre 30 y 50 años de edad y predominan las empresas fundadas y conducidas sólo por hombres (con un 56%). Sin embargo, en poco menos de la mitad de los casos se trata de empresas mixtas, es decir, en las que hombres y mujeres comparten la experiencia emprendedora. Por el contrario, las empresas innovadoras fundadas y conducidas sólo por mujeres son muy pocas (sólo el 9%). Además, las empresas en las cuales participan las mujeres tienen una menor presencia entre las dinámicas (uno de cada tres emprendimientos, frente a uno de cada dos, respectivamente) (...)”.
- “(...) Aproximadamente la mitad de los emprendedores, nació y se educó en un hogar cuyo padre era un empleado. Luego está el caso de los hijos de profesionales independientes (uno de cada cinco), y el de los hijos de empresarios (poco más del 15%). Es marginal, finalmente, el de los hijos de ejecutivos de empresa (poco más de uno de cada 10) (...)”.
- “(...) La mayoría de los emprendedores, trabajó con anterioridad en una empresa (PyME o grande) donde ocupó lugares jerárquicos, ya sea como gerentes o como jefes de proyecto (dos de cada tres)”.

De manera inesperada, interviene Facundo con el siguiente comentario: – ¿viste José? Nuevamente se repite el tema. La gran mayoría de los emprendedores ha ocupado un puesto previo en alguna compañía. Y esto es bastante positivo, porque el haber sido mandado por alguien con

anterioridad y haber cumplido ciertos roles dentro de una empresa, te da una mejor capacidad para liderar equipos en un futuro. Y tú, como próximo emprendedor, debes tener sí o sí esa cualidad.

– No me cabe duda que esa condición la tiene, Facundo. Lo que pasa es que no se imagina en ese papel. Eso es todo –, agrega Eduardo con simpleza.

– Tienes razón –, dice José, quien a continuación baja su mirada y continúa con su lectura silenciosa:

- “La experiencia en empresas, es significativamente más frecuente entre los dinámicos, quienes tuvieron mayor experiencia laboral en firmas pertenecientes al mismo sector, o en áreas funcionales relacionadas con la actividad de la firma que fundaron posteriormente (51% versus 25%, en el caso de los no dinámicos). Estas cifras, revelan que antes de emprender pudieron vivenciar el mundo empresarial y acumular conocimientos y experiencias en una mayor proporción, que el resto de los emprendedores no dinámicos. El caso más típico, es el de aquel que trabajó en áreas técnicas, de producción o de I+D. Por el contrario, apenas un cuarto trabajó en áreas más vinculadas al cliente (como ventas, comercialización y post venta), lo cual, sin lugar a dudas, constituye una limitación para el desarrollo de ciertas habilidades comerciales (...)”.
- “(...) Asimismo, apenas el 10% de las empresas fueron fundadas por aquellos que dejaron sus puestos de trabajo en las universidades, para emprender. Estas cifras, indican que ocupar posiciones jerárquicas en empresas y en áreas de actividad relacionadas de una u otra forma con el proyecto emprendedor, aumenta las posibilidades de crear una empresa dinámica (...)”.
- “(...) Por otro lado, su bautismo como emprendedores ocurrió cuando eran bastante más jóvenes que hoy día (33 años en promedio). Esto

se da especialmente en el caso de los dinámicos, quienes se distinguen en mayor medida por haber creado su primera empresa antes de los 30 años (59% versus 47%). Su proceso de aprendizaje empresarial lleva, en consecuencia, más tiempo, que en el caso de los no dinámicos (...).”

- “(...) Cerca de un tercio creó otra empresa con anterioridad a la actual y buena parte de este subgrupo (tres de cada cuatro) creó inclusive más de una empresa (cuatro en promedio, en el caso de los dinámicos; y dos, en el caso de los no dinámicos). Estos datos, confirman la especial importancia del proceso de desarrollo de capital humano emprendedor, para la generación de emprendimientos dinámicos innovadores (...).”
- “(...) Finalmente, poco más de la mitad de los emprendedores se define como empresarios, mientras que el resto se considera un ‘profesional que, además, tiene una empresa’ (37% versus 41%) o bien un ‘profesional/académico antes que nada’ (10% versus 5%).”

Tras la lectura, José comenta:

– Estas cifras revelan la naturaleza compleja del perfil de buena parte de los emprendedores innovadores chilenos, cuya identidad empresarial coexiste y muchas veces se ve opacada por su identificación como profesionales.

– Así es, José. Y el momento en el cual las firmas alcanzaron el punto de equilibrio es muy variable, porque alrededor de un tercio lo hizo dentro del primer año, pero algo menos de la mitad, demoró más de dos años –, dice Facundo mientras muestra el detalle del cuadro que están analizando.

– Acá yo tengo otro gráfico que revela las principales motivaciones de los chilenos para emprender con un negocio –, dice Eduardo para complementar lo expuesto por su amigo profesor.

Gráfico 1: **Principales motivaciones en Chile para comenzar una empresa.**



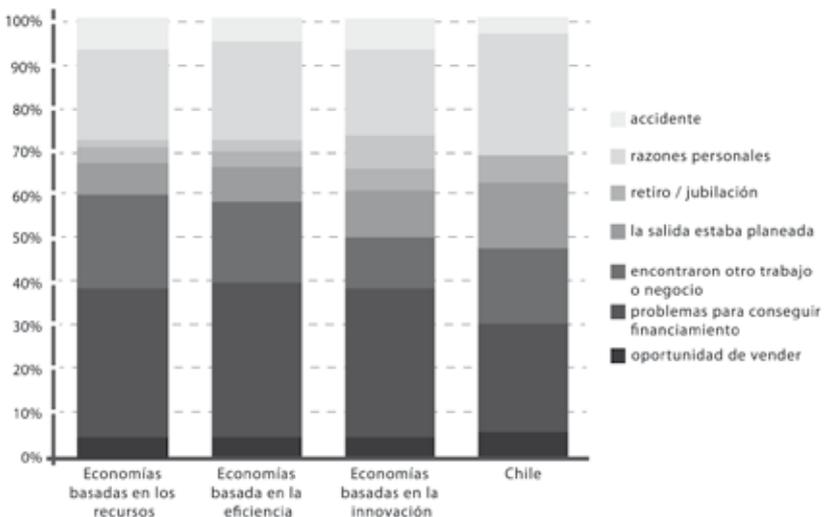
– Como podemos apreciar acá –continúa Eduardo, apuntando con su fina lapicera de tinta negra–, todas estas cifras confirman que se trata de negocios cuya gestión demanda un equipo emprendedor con capacidad para manejar la incertidumbre, asociada a la espera de la rentabilidad. Y esta cuestión, podemos analizarla más adelante en otra reunión. La presencia más frecuente de socios entre las empresas dinámicas cobra, en ese sentido, especial relevancia.

– Bueno, es lo que yo les decía hace un rato. La inseguridad de no saber si vas a tener la plata para pagar las cuentas a fin de mes, yo creo que te mata. Ese, sin duda, es un tema relevante que debemos abordar en otra oportunidad, porque a mí por lo menos me inquieta mucho –, dice José.

– Por supuesto que lo haremos –, responde Facundo mientras continúa con su improvisada clase sobre emprendimiento.

– La primera vez que leí este informe –dice mientras abre otro libro–, me percaté de un detalle interesante. Según el Reporte de Actividad Emprendedora 2012 del GEM Chile, la mayoría de los emprendedores en etapas tempranas de desarrollo están motivados por la oportunidad más que por la necesidad, con un 64,3% y un 25,4%, respectivamente. De igual forma, de las razones para cerrar un emprendimiento, la escasa rentabilidad representa un 25% de las causas de cierre y un 16%, la causa porque el emprendedor encontró una alternativa más interesante. Esto quiere decir, que cerca del 40% de los cierres de los emprendimientos, son por falta de rentabilidad o por poco atractivo de la iniciativa. Y a continuación –da vuelta la hoja–, está el gráfico que nos muestra las principales motivaciones para cerrar un emprendimiento. Como pueden ver, las razones que esgrime la investigación son bastante diversas, ¿no creen?.

Gráfico 2: **Principales motivaciones para cerrar un emprendimiento.**



Eduardo busca la página 71 de este mismo informe y apunta con su dedo índice la información que desea leer a sus amigos:

– El GEM Chile 2012, también logró clasificar siete ámbitos relevantes que determinan la actitud de un emprendedor chileno y que me parece interesante de abordar ahora:

- El primero, tiene relación con las oportunidades percibidas, donde el 73,5% de los emprendedores en etapas iniciales, y el 71,5% de los emprendedores establecidos, considera que habrá buenas oportunidades de negocio para los próximos seis meses.
- El segundo, está relacionado con las capacidades percibidas. En este caso, el 82,9% de los emprendedores en etapas iniciales y el 82,5% de los emprendedores establecidos, considera que posee los conocimientos, las habilidades y las experiencias necesarias, para iniciar un negocio o empresa.
- El tercer ámbito, tiene que ver con las intenciones emprendedoras. Aquí, el 43% de la población no involucrada en actividades emprendedoras, señala que espera crear un nuevo negocio dentro de los próximos tres años. Asimismo, el 53,9% de los emprendedores en etapas iniciales y el 42% de los emprendedores establecidos, piensan iniciar un nuevo negocio –conocidos como emprendedores seriales–.
- El cuarto, es el miedo al fracaso: Al 19,7% de los emprendedores en etapas iniciales, y al 26,1% de los emprendedores establecidos, el temor al fracaso les impide iniciar un nuevo negocio.
- El quinto asunto relevante, es el emprendimiento como una elección de carrera deseable, donde el 69,8% de los emprendedores en etapas iniciales y el 74,8% de los emprendedores establecidos, señala que la mayoría de las personas considera que el emprendimiento es una opción de carrera deseable.

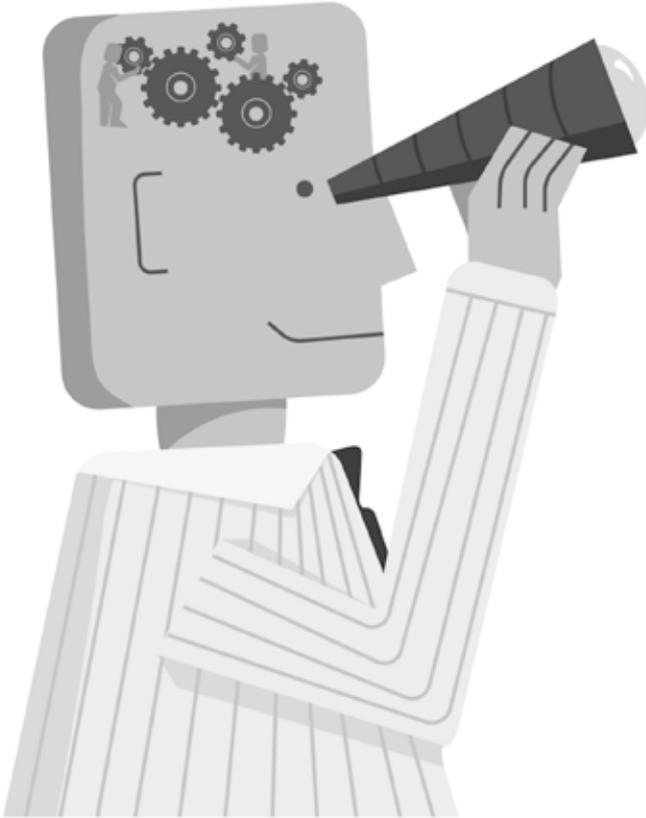
- Por otro lado, el sexto ámbito guarda estrecha relación con el alto estatus y reconocimiento de los emprendedores, porque el 72,6% de los emprendedores en etapas iniciales y el 75,2% de los emprendedores establecidos, piensa que los emprendedores exitosos son respetados y gozan de un gran prestigio.
- Finalmente, la atención dada por los medios de comunicación al emprendimiento es otro factor relevante. El 66,6% de los emprendedores en etapas iniciales y el 68,2% de los emprendedores establecidos, considera que existe una alta cobertura mediática, pues los medios de comunicación con frecuencia muestran historias de emprendimientos exitosos”.

– Me quiero detener en algo que acabas de leer –dice Facundo–. Tú dijiste por ahí, que el miedo al fracaso es uno de los factores que impide a las personas iniciar un nuevo negocio. Y tú, José, nos comentaste hace algunos minutos que ése es precisamente un tema que te preocupa en este momento. Bueno, podemos plantearle este asunto a Luis Hernán mañana, porque lo más probable es que conozca algún caso de este tipo.

– Buena idea –, dice José agradecido.

## CAPÍTULO 3:

# DE EMPLEADO A EMPRESARIO



*“Para que un ejecutivo que pasa a ser empresario sea exitoso, debe tener carácter, disciplina, determinación, empuje y una actitud positiva tal, que le permita aceptar que no tiene todas las habilidades necesarias, por lo que debe asumir que necesita rodearse de otras personas, sobre todo jóvenes, para desarrollar su proyecto. Además, debe tener un fuerte autocontrol, debe ser amistoso, debe tener intuición, debe ser soñador, debe tener una visión, debe tener un plan y debe tener la convicción de que lo puede lograr”.*

**Carácter** **Disciplina** Determinación  
**Empuje** Actitud positiva **Cambio mental**  
**Autoanálisis** **Capacidad personal**

En el sector de oficinas de la Escuela de Negocios sólo quedan Facundo, Eduardo y José. El paisaje ahora está oscuro, silencioso, y sólo se perciben por el ventanal las pequeñas luces de la ciudad. Entusiasmados, los tres amigos continúan disfrutando de su tertulia.

– **Un emprendedor que quiere ser exitoso, debe tener ciertas características: Carácter, disciplina, determinación, empuje y actitud positiva.** Con actitud positiva –explica Facundo– me refiero a que la persona debe creer lo que está haciendo, **debe ser amistoso, debe tener un fuerte autocontrol, debe tener intuición, debe además ser soñador y tener una visión, debe tener un plan y debe tener la convicción de que lo puede lograr**, independiente de cuánto tiempo demore en hacerlo. Al mismo tiempo, el emprendedor debe experimentar un cambio mental completo, que le permita aprender cómo fijar sus propias prioridades y asumir absoluta responsabilidad por sus acciones, definiendo qué es lo que necesita aprender, dónde y cómo. Debe convertirse en un maestro

de la implementación de su plan de negocios y debe entender que no puede esperar a que las cosas ocurran. Debe, asimismo, pensar en grande y verse como el dueño que desea ser. Debe enfocar sus esfuerzos en lograr resultados valiosos y no sólo en realizar tareas. Debe buscar el cambio continuo para descubrir las oportunidades. Debe estar preparado para salir de su propia zona de confort y seguridad. Debe ser competitivo y no buscar satisfacer a todo el mundo.

– Y es que aquella persona que esté determinada a triunfar, deberá hacer algo más que realizar correctamente sus tareas –añade Eduardo–. Deberá hacer algo excepcional, algo que llame la atención. El ejecutivo que pasa a ser empresario también **debe aceptar que no tiene todas las habilidades necesarias y que debe rodearse de otras personas, sobre todo jóvenes**, para llevar a cabo su labor en forma innovadora y exitosa.

Ya es tarde y Facundo mira su reloj. Son las 20:00 horas. Y, por su cara, se nota que necesita desconectarse y descansar.

– Me encantó lo que hicimos hoy, porque fue dinámico, interesante y muy divertido, así que quiero proponerles lo siguiente: ¿Les parece que comencemos a reunirnos todos los miércoles para conversar sobre emprendimiento? Eso sí, sugiero que lo hagamos tal como hoy, después de nuestro horario de trabajo, a las 18:30 horas. Así podemos estar más relajados... Incluso podemos invitar a ciertos emprendedores exitosos que conozcamos, para que nos entreguen su visión sobre el asunto. Yo tengo algunos casos interesantes que podemos convocar. ¿Se animan a comenzar con esto la próxima semana?.

– A mí me parece una excelente idea. Yo también conozco algunos exitosos emprendedores que son dueños de empresas y que nos pueden aportar con su testimonio, ¿te parece? –, pregunta Eduardo.

– ¡Por supuesto! –, dice José levantándose de su asiento. Antes de despedirse, Facundo recuerda que tiene algo especial en sus archivos que puede servirle a José.

– Quiero que te lleves tarea para la casa –le dice mientras le entrega una carpeta corporativa de la Escuela, blanca, con varios papeles en su interior–. Me gustaría que respondieras este Test del Emprendedor, que yo siempre utilizo en clases con mis alumnos, para que lo contestes libremente y a conciencia. Con el resultado que obtengas, veremos qué tan viable eres tú como emprendedor.

– Gracias, Facundo. Lo haré de todas maneras y lo analizaremos en conjunto la próxima semana, ¿les parece?.

– Por supuesto, te va a servir mucho –, le comenta Eduardo.

El Test del Emprendedor<sup>3</sup> consta de 100 preguntas que José debe ir contestando una a una. Contempla una serie de asuntos con alternativas, referidas a cinco grandes temáticas relacionadas con emprendimiento: la capacidad personal, la empresa, el producto o servicio que se quiere fabricar o vender, la forma de fabricar u ofrecer ese producto o servicio y la forma de vender ese producto o servicio. Todas las respuestas tienen una valoración específica, la cual se va acumulando hasta alcanzar una valoración total. Dependiendo del puntaje final que obtenga José luego de haber realizado el Test, se podrá determinar si es o no un potencial emprendedor.

Mientras José acomoda en su maletín la carpeta blanca y toma su impermeable azul marino con una de sus manos, Eduardo apaga su computador portátil y lo guarda. Facundo, en tanto, deja en su estantería el último libro que quedaba en la mesa y baja las persianas blancas de su espaciosa oficina, apagando la luz.

---

3. El Test del Emprendedor se incluye como anexo al final de este libro.

– Mañana nos vemos, José. Recuerda estar a las 10:00 en punto en la dirección que te di.

– Ahí estaré, Facundo. Hasta mañana –, se despide entusiasmado.

Los tres amigos han terminado oficialmente su jornada de trabajo y se dirigen ahora a sus casas para disfrutar de sus familias.



CAPÍTULO 4:

# ¿CUÁNTO TE CONOCES A TI MISMO?



*“Una persona que se decide a emprender, debe tener la convicción de que su proyecto será significativo y dejará una huella en la sociedad. Pero para que esto ocurra, primero será necesario que se conozca a sí mismo y descubra cuáles son sus verdaderas aptitudes como emprendedor. Este proceso implica un profundo cuestionamiento personal, que lo ayudará a descubrir si tiene o no la vocación real para iniciar un proyecto en forma independiente”.*

Cuestionamiento personal **Incertidumbre**

Intranquilidad **Libertad** Vocación **Necesidad**

**Convicción** Escuchar a los demás

Seguridad **¿Para qué sirvo?** **ADN emprendedor**

Perseverancia **Pasión**

Son las 09:00 de la mañana y José se encuentra trabajando en su oficina desde temprano. Hoy es un día especial para la empresa en la que está, puesto que inauguran la primera planta eco-sustentable del país y reciben la visita de importantes autoridades a nivel local. Junto a su equipo de trabajo, se encuentra afinando los últimos detalles para que todo resulte con éxito.

– ¿Están listas las etiquetas para las sillas? ¿Ya llegó el proveedor con el cocktail? ¿Dónde está el discurso del gerente general? –, pregunta a sus colaboradores.

José es el Gerente de Comunicaciones de una reconocida empresa chilena de alimentos donde se desempeña hace 20 años. Por su labor, debe mantener un contacto permanente con la alta dirección y con el público interno de la compañía. Y eso a él le apasiona. Tanto así que en todos lados lo reconocen por ser un tipo sumamente afable, sencillo y cercano. Gracias a la crianza que le entregaron sus pa-

dres desde pequeño, José ha logrado cultivar una personalidad bastante única y especial, en cuanto a trato con las personas se refiere. De hecho, el año pasado fue elegido por la empresa como el mejor empleado del año y fue premiado con un viaje a Punta del Este para él y toda su familia.

A pesar de la vorágine en la cual está inmerso el día de hoy, se prepara para hacer una pausa y ausentarse por un rato para ir a la reunión con Facundo. Toma su chaqueta y le avisa a uno de sus subordinados que irá a una reunión y que volverá más tarde.

Sale con prisa de la oficina y toma el ascensor hacia el primer subsuelo, donde tiene estacionado su automóvil. Prende el motor y avanza rápidamente hasta subir a la superficie de la calle. Ahí, con su mano derecha, le hace una sutil señal al guardia de seguridad que está en la caseta, quien le devuelve el saludo atento.

Al cabo de unos minutos, José llega a la dirección indicada por Facundo con la ayuda de su GPS móvil. Es un edificio alto, ubicado en una de las esquinas de una concurrida avenida del sector oriente de Santiago. La torre en sí, tiene un diseño arquitectónico bastante particular, con vidrios y modernas estructuras cilíndricas en color plateado que se compenetran a la vista en forma magistral, de arriba a abajo, otorgándole al lugar un estilo medio neoyorquino.

Al llegar, baja la velocidad y comienza a buscar un estacionamiento en la calle contigua al edificio. De pronto, un tipo joven vestido con chaqueta reflectante le avisa que tiene un lugar para él.

– Muchas gracias –, le dice José al estacionador cuando cierra su automóvil.

– De nada, jefe. Yo se lo cuido. Vaya tranquilo –, le responde el hombre. José agiliza el paso en dirección hacia la torre para llegar a la hora prevista. Entra apurado y sube por el ascensor hasta el piso 15. Ahí se topa

de frente con una mampara transparente que tiene un gran cartel central. Está en Egon Zehnder.

Desde lejos, una señorita de impecable traje negro se acerca a recibirlo.

– Buenos días señor, adelante –, le dice con voz suave luego de apretar un botón lateral que permite la apertura automática de la puerta.

– Gracias –, contesta José buscando a Facundo con su mirada.

– ¿Viene a la reunión con don Facundo? –, pregunta ella.

– Así es –, le responde con amabilidad.

– Pase por favor. Es por aquí –, le dice la señorita.

El sonido de sus tacos chocando con el piso flotante de la oficina. Caminan juntos por uno de los pasillos y se topan de frente con una imponente puerta de madera oscura. Al parecer, es la sala de reuniones de Egon Zehnder.

Abre la puerta con suavidad y ahí, sentados cómodamente en uno de los sillones, se encuentran Facundo y Francisco Undurraga, quienes conversan sobre la vida en forma amena y distendida.

– Hola José, cómo estás –, lo saluda Facundo.

– Todo bien, amigo. He tenido una mañana bastante movida hoy. Te cuento que me tomé la libertad de preparar algunas preguntas para Luis Hernán. Espero que no se moleste.

– No te preocupes, José. Él es un tipo muy amable –contesta Facundo–. Con gusto responderá todas tus consultas. Aprovecho de presentarte a Francisco Undurraga, dueño del Emporio La Rosa, quien también tiene un testimonio personal muy interesante como emprendedor.

– Hola Francisco, mucho gusto de conocerte –, dice José.

– Encantado, José. El gusto es mío –, le contesta Francisco con simpatía. Pasan algunos minutos y llega desde su despacho Luis Hernán Cubillos,

un tipo alto, de pelo algo cano y ojos claros, que se acerca hacia la mesa de reuniones con una sonrisa tan cordial que a José le genera confianza de forma casi inmediata.

– Hola, ¿cómo están? –, pregunta a todos mientras los va saludando con un apretón de manos.

– Muy bien, Luis Hernán. Muchas gracias por recibirnos en tu oficina – responde Facundo.

– No, por favor. Yo feliz que vengan a verme. Díganme, en qué los puedo ayudar –, les dice con amabilidad.

– Mira, mi amigo José, al que conozco de toda la vida, tiene muchas ganas de emprender, pero no se atreve. Él trabaja hace 20 años en una importante compañía como Gerente de Comunicaciones, con un sueldo fijo similar al promedio general del mercado y con una estabilidad que le permite llevar las riendas de su casa sin mayores inconvenientes. Su mujer no trabaja, porque se ha hecho cargo de la casa, y tiene dos hijos que están actualmente estudiando. Su trabajo en esta empresa ha sido reconocido por la alta dirección en reiteradas oportunidades, pero siente que ya es hora de emprender con algo propio. Y si bien la idea de empezar con algo nuevo está, hay algo en su interior que le impide decidirse por completo. Ese es el escenario. Entonces, yo me acordé que tú sabes mucho sobre estos temas. Por la labor que realizas, debes mantener un contacto permanente con ejecutivos de empresas que se encuentran atravesando una situación similar a la de José. Por este motivo, se me ocurrió que sería muy provechoso que conversaran. Por eso lo invité hoy a nuestra reunión. Espero que no te moleste –, le dice Facundo.

– ¡Para nada! Yo feliz de ayudarte, José. Cuenta conmigo.

– Te lo agradezco mucho, Luis Hernán. No sabes cuántas interrogantes tengo en este momento. Tal como te decía Rodolfo, tengo muchas

ganas de iniciar mi propio negocio, pero no me atrevo. Siento que hay algo dentro de mí que me frena, pero no logro saber qué es. No sé si es mi familia... o el tema de la incertidumbre... la verdad es que no tengo idea. Y hoy vine para ver si tú, con tu testimonio, me puedes dar una mano para lograr descifrar esto que me está pasando –, expresa José con sinceridad.

– A ver, veamos de qué se trata –, señala Cubillos intrigado.

– Primero que todo, me gustaría saber si es verdad que a los empleados a partir de cierta edad se les genera una especie de intranquilidad por su futuro, y si eso influye o no a la hora de emprender, por ejemplo, a los 50 años. Porque yo me he llegado a cuestionar este tema, pero no tengo idea si es así realmente –, cuenta.

– Mira, José, hay cuatro maneras de responder a tu pregunta: la primera es, mientras te vas acercando a los 50 años, te lo digo por experiencia propia y por mucha gente con la que me toca conversar, viene esta especie de cuestionamiento personal de decir: llevo 20 años trabajando y cuando miro para atrás, ¿estoy contento con todo lo que he hecho? ¿Cuál va a ser mi legado? Hay una primera conversación en este grupo etario, donde viene este análisis de mirar para atrás y ver que la jubilación se empieza a acercar. Aquí se dan cuenta que es su última oportunidad **de hacer algo significativo, de dejar una huella**. Esa es la primera manera de mirar el tema de la intranquilidad que aparentemente se empieza a generar a partir de los 50 años. Luego, hay un segundo grupo de gente que, más que cuestionarse qué quieren hacer en la vida, dicen: mira, ya llevo 20 años, suficiente de obedecer al mundo corporativo y quiero emprender para tener un poquito más de libertad. Y esa libertad puede tomarla de distintas maneras. Desde los que dicen: bien, yo ya he juntado plata, tengo suficientes recursos y quiero dedicarle más tiempo a las fundaciones, por ejemplo, donde la vocación no va por el

lado del emprendimiento, sino que más bien es hacer un cambio de *switch* y buscar disminuir su nivel de stress para dedicarle más tiempo a su familia. Hay un tercer grupo que quizás, efectivamente, dice: mira, ya tengo suficientes recursos, me gustaría emprender con algo distinto, con algo propio. No quiero reportarle nunca más a un directorio, quiero ser mi propio jefe. Lo más probable es que se junte con algunos amigos y busquen algún tipo de emprendimiento. Por último, hay un cuarto grupo que emprende más bien por fuerza de las circunstancias y no necesariamente porque tenga una vocación de emprender. Son personas que se quedan sin trabajo a los 50 años y empiezan a buscar un nuevo empleo. Pero pasan los meses y no aparece nada. Entonces, por necesidad, dicen: bueno, yo tengo que empezar a emprender, no me puedo quedar de brazos cruzados. Y ahí tienes toda clase de ejemplos, desde tipos que efectivamente descubren un nuevo mundo y que les va muy bien, a otras personas que andan un poquito al tres y al cuatro y que, a la primera oportunidad, deciden emplearse de nuevo porque la verdad es que no tienen la vocación para emprender –, contesta con claridad Luis Hernán.

– ¿Y qué piensas tú? ¿Se puede ser emprendedor a los 50 años? ¿O sólo se puede ejercer una función de acompañamiento, con gente emprendedora más joven? Porque a mí, por ejemplo, me asusta el tema del fracaso. El hecho de no saber si me la puedo... ¡Eso me aterra! –, confiesa José.

– Yo creo que en esta etapa de la vida es más un acompañamiento que otra cosa –aclara Luis Hernán–, porque de alguna manera, después de haber tenido muchos años de carrera ejecutiva, no está en su ADN necesariamente un emprendimiento. Hay otros que lo llevan un poquito más en la sangre y que, a lo largo de su carrera ejecutiva, siempre han estado o se han asociado. Los que he visto que quizás em-

prendan más, es porque en paralelo a su carrera ejecutiva han tenido siempre algo, han estado invirtiendo, han tenido algo con amigos o han puesto algunas fichas, y después simplemente lo que hacen es dedicarle más tiempo a ese emprendimiento. Pero eso se manifestó más temprano en su carrera ejecutiva. Yo digo, ojalá que el emprendimiento sea espontáneo. Me parece un *poquitito* tarde empezar a pensar en emprender a los 45 o 50 años. Ojalá que sea un *bichito* que ya lo tenía metido de antes y que recién a esa edad sea el minuto de florecer en su emprendimiento. Pero alguien que no ha tenido ninguna inquietud, ni vocación, y no ha hecho absolutamente nada por ese lado y dice ahora, de la noche a la mañana, me voy a transformar en emprendedor, lo veo claramente más difícil. No digo que no se pueda, pero es mucho más difícil.

Por su ceño fruncido y su mirada atenta, se nota que Francisco Undurraga tiene una opinión contrapuesta a lo expuesto recién por el head hunter.

– Perdón que me meta, pero no estoy tan de acuerdo con lo que estás diciendo, Luis Hernán. Lo primero que te puedo decir, José, es que uno en general se educa para estar en una zona cómoda. Y esa zona cómoda, tiene que ver un poco con el ser empleado. Yo de chico no era el típico *cabro* que compraba chicles y los vendía en el colegio. Tampoco andaba haciendo negocios. Sí puse música con un amigo en una época, pero básicamente lo que yo hice tenía que ver con un tema de subsistencia, más que con un tema de vocación. Siempre hay gente que tiene la vocación de trabajar desde muy niño, pero yo no sabía que la tenía. Yo nunca había dado muestras de tener esta vocación de emprendedor. De hecho, siempre me sentí más cómodo haciendo ganar plata a una empresa –o a otros empresarios–, que siendo yo el gestor de mi propio destino. A pesar de que yo sí fui el gestor de mi

propio destino desde la más tierna infancia, por situaciones personales que tienen que ver, por ejemplo, con mi discapacidad física. Pero de ahí a tener una vocación empresarial o de emprendimiento, como se conoce hoy en día, en términos de formar una empresa, yo nunca lo tuve. Sin embargo, estoy convencido de que emprender en la mitad de la vida es absolutamente posible. Uno puede emprender a cualquier edad. Lo que pasa es que **a mayor edad, uno se vuelve menos libre y más responsable**. Y es importante que uno tenga claridad de lo que quiere hacer. Es súper posible emprender a los 40 o 50 años. De hecho, hay gente que emprende distinto una vez que se jubila. Y cada día, creo yo, va a haber más emprendimientos en esa edad. El riesgo es alto, porque te arriesgas a algo desconocido, pero tenemos el deber de hacer crecer las monedas. Efectivamente es complicado, pero cuando uno se mete en un negocio tibiamente, cuando uno tiene una relación de pareja tibiamente, cuando uno se relaciona tibiamente con los amigos, no son grandes relaciones. Hay que jugársela con todo –, dice convencido.

– Efectivamente. Lo que tú dices es cierto, Francisco –, comenta Facundo.

– De hecho, ayer estuvimos revisando un estudio reciente que se realizó en Chile, que indica que la tendencia a emprender a mayor edad, va claramente en aumento –, recuerda José.

– Pero ojo con eso, porque hay que tener mucho cuidado. Existen los emprendedores por vocación y los emprendedores por necesidad. Ahí hay que hacer la distinción, porque son dos cosas completamente distintas –, aclara Luis Hernán.

– A ver, enseñanos por favor cuál es esa diferencia –, pide Facundo.

– Más que un tema de incertidumbre en un empleado de 50 años que quiere emprender, es un tema de vocación, en el sentido de decir: mira, yo no tengo la vocación de emprender y tampoco quiero arries-

gar el capital que he acumulado en un emprendimiento. Prefiero yo administrar mis platas en depósitos a plazo, por ejemplo, más que poner todas mis fichas en un emprendimiento. Pero hay otro grupo que efectivamente no ha podido acumular el capital, entonces se le genera una serie de ansiedades. En este caso, la vocación natural de esas personas es claramente buscar otro empleo, más que buscar un emprendimiento. Y si emprenden algo, es más bien por necesidad, porque pasaron meses y no han encontrado nada y tienen que partir con algo. Pero el partir con algo no es necesariamente por vocación, sino más bien por necesidad. Y aquí yo creo que hay tres factores que se conjugan para que una persona tome esa decisión. Está el económico, por supuesto; el tema familiar, donde dices: yo frente a mis hijos, frente a mi señora, no puedo estar sentado en mi casa sin hacer nada, entonces hay una necesidad de decir: yo tengo que hacer algo. Y hay un tema personal de sentirse útil, que también es súper importante. Yo creo que empiezan a subir los niveles de inseguridad cuando en algunos casos pasan los meses, incluso los años, en que siguen yendo a entrevistas y por alguna razón el tema no funciona. Ahí aparece el nivel de inseguridad que tiene esa persona de cuestionarse el “bueno, yo que me creía tan buen ejecutivo y parece que no era tanto, porque nadie me contrata”. Entonces, hay un tema también de seguridades personales. Pero yo no veo ahí una vocación de emprendimiento en ese tipo de gente, sino más bien un tema de necesidad de hacer algo útil –, asevera Luis Hernán.

Toca la puerta de la sala de reuniones una señora de baja estatura con delantal cuadrillé rosado, que viene con cuatro vasos largos con gaseosa en su bandeja y un plato pequeño con galletas finas.

– Señores, con permiso –, dice con una delicada y suave voz.

– Adelante, señora Trini –, responde Luis Hernán.

La mujer deja las bebidas en cada uno de los puestos, coloca el platillo en el centro de la mesa y se retira sigilosamente del lugar. Al instante, José toma su vaso para beber un sorbo de líquido y Facundo acerca su mano hacia el plato para elegir una galleta y comerla con gusto. Tras una pausa, al cabo de un par de minutos, toma la palabra Francisco:

– En mi caso, y siguiendo la línea de lo que decía Luis Hernán, el tema del emprendimiento se me gatilló por necesidad, más que por vocación, porque en un minuto de mi vida yo quedé cesante y se me juntaron el hambre con las ganas de comer. Busqué trabajo, me ofrecieron trabajo, tuve buenas ofertas, pero finalmente el destino quiso que me juntara con mi hermana. En este caso, yo tenía un poco de capital, ella tenía un negocio (que era una buena idea, pero no era un buen negocio), y ahí yo vi la oportunidad. **El emprendedor debe tener, necesariamente, acceso a capital, una idea, y por sobre todo, ver oportunidades que otra gente no ve.** Por ejemplo, nuestro primer local del Emporio La Rosa lo tuvimos en el Parque Forestal, porque era una zona donde nadie vendía helados artesanales en esa época. ¡Imagínate, un parque que tenía 100.000 visitas los fines de semana y nadie vendía helados ni tampoco había una cafetería! Entonces, le propuse a mi hermana transformar su idea de negocio y hacerla crecer. Además de esto, tuvimos la oportunidad de dar trabajo, cosa que nos permitió generar cambios en los entornos inmediatos. Y esa es una de las cosas más impactantes y enriquecedoras que uno puede hacer como empresario y como ser humano.

– A mí me pasa exactamente lo mismo ..., dice José.

– Por mi trabajo en comunicaciones, el contacto permanente con las personas es fundamental. El hecho de relacionarme con ellos día a día, saber sus problemáticas y ayudarlos a buscar soluciones, me apasiona.

Si yo emprendo algún día, me gustaría que fuera en algo relacionado con eso”, dice convencido.

“Así va a ser, José. Pero si emprendes, debes hacerlo con convicción para no caer en vulnerabilidades. Yo he tenido un par de experiencias personales como emprendedor que han sido un desastre, y cuando miro para atrás, digo que yo no le puse todo el corazón y el alma. No estuve dispuesto a dejar mi cargo ejecutivo y jugármela al 100% por el emprendimiento. Entonces, si no le vas a poner toda el alma y todo el corazón, mejor no lo hagas. **Si quieres ser emprendedor de verdad, tienes que tener muy claro para qué sirves y para qué no sirves.** En este mundo de los emprendedores, hay un tema de ADN, porque no sabes si vas a tener los recursos para llegar a fin de mes. Hay que tener un espíritu bien especial para ser emprendedor –, recomienda Luis Hernán.

– Efectivamente. Y por lo que he aprendido en estos días con Facundo y Eduardo, **la perseverancia es un requisito fundamental para emprender**, sobre todo, cuando hay un fracaso profesional que enfrentar –, indica José.

– Más que fracasos, lo que falta ahí es perseverancia, en el sentido de decir: partí con esto porque no encontraba nada, pero en el minuto que aparece algo, saltan en una pata y se van inmediatamente a acogerse dentro de un entorno corporativo más calentito y más cómodo y abandonan el emprendimiento. Aquí volvemos al tema del acompañamiento, más que el de decir: voy a apostar todas mis fichas y me la voy a jugar por esto al 100% –, comenta Luis Hernán.

– **Yo pienso que un emprendedor debe ser una persona creativa, observadora, con tesón y ñeque; con mucha fuerza interna, espiritualidad y valores** –agrega Francisco–. Es importante que la persona que quiera emprender entienda por qué va a tener un producto

y por qué ese producto, o servicio, va a ser preferido por el cliente. En este sentido, es súper gráfico el ejemplo de Apple. Apple no es solamente un teléfono o un computador, sino que es más que eso. Es casi una forma de vida, para la gente que usa Apple. Y eso tiene que ver con la capacidad de empatía. Cuando el producto es sólo marketing, cuando es sólo cáscara y no tiene contenido, va al fracaso. Entonces, **un emprendedor tiene que ser honesto, trabajador, valiente, tozudo, perseverante y tiene que tener los dos ojos y las dos orejas dispuestos a observar y escuchar.** Cuando sufres un fracaso, debes saber levantarte. En mi caso, yo lo hice acordándome que siempre tengo que tener el foco puesto en el cliente. Y tengo que ser capaz de interpretar, con mi producto, el deseo de mis clientes. El Emporio La Rosa es un negocio que por definición no tiene alcohol, que es algo muy rentable. Y nosotros decidimos no tenerlo. Quizás en épocas de crisis nos hemos visto tentados en incorporarlo, pero la verdad es que finalmente no lo hacemos. Asimismo, hay muchas cosas que hemos propuesto que no han sido entendidas porque no hemos sido capaces de explicarlo. Por ejemplo, sabores que no han sido aceptados y que nosotros pensábamos que eran súper interesantes; o puntos de venta que de repente pensábamos que iban a funcionar y no funcionaron. El terremoto de 2010 para nosotros fue súper duro, porque se nos cayó un local y tuvimos que reinsertar a todos esos colaboradores en otros locales. En esa época nos tuvimos que apretar firme el cinturón, pero salimos adelante. Porque el público, lo que más agradece, es la honestidad, sea en la industria que sea. **Cuando tus productos son honestos, cuando tus servicios son honestos, la gente siempre te premia.**

– Ya es tarde –, dice Facundo.

– Me parece que esta conversación ha sido sumamente interesante y

enriquecedora para todos, pero debemos volver a nuestras labores habituales. Me gustaría aprovechar estos últimos minutos para pedirles a ambos que le den un consejo clave a José. No olvidemos que tiene todas las ganas de emprender, pero aún no se atreve a hacerlo.

El primero en tomar la palabra es Luis Hernán Cubillos, quien mira fijamente a José. Tras unos breves segundos en silencio, le expresa lo siguiente:

– Lo primero que puedo recomendarte, es que emprendas por convicción y no por necesidad. Segundo, que tengas una pasión por lo que estás haciendo, porque a estas alturas de la vida, uno tiene que tener un cierto interés por la industria, por el tipo de negocio, porque si no va a ser más difícil. Por lo tanto, tienes que tener una cierta vocación y pasión por eso. Lo otro sería que busques gente joven que todavía tenga toda la energía y el entusiasmo y tú aportas todos los años de experiencia que tienes. Así, ellos cooperan con la inconsciencia del emprendedor y juntos arman una buena dupla. No necesariamente emprendas solo. Yo he visto una muy buena combinación entre tipos que reclutan a gente joven con proyectos interesantes y les dicen: mira, yo te voy a apoyar, a veces no necesariamente con capital, pero sí con gestión y con toda la experiencia que tengo de management. Y apoyarlos en ese rol de emprendedor. Pero todo eso suena más bonito cuando no tienes la necesidad. Y aquí vuelvo al punto. La persona en ese momento de su vida necesita generar flujos, y en un emprendimiento, esto se demora. Entonces, si estás desesperado por generar flujos, la opción del emprendimiento no debe estar en tu lista de prioridades, porque en ese caso lo que necesitas es generar un empleo rápido para así poder compensar los flujos que has dejado de ganar en ese periodo.

Francisco aprovecha de aportar también con lo suyo:

– El consejo más grande que yo te puedo dar es que **primero te escuches. Conócete**. El emprendimiento tiene racionalidad, pero la primera racionalidad tiene que ver con que el que emprende tiene que conocerse a sí mismo, **tiene que saber cuáles son sus talentos**. Porque es tan válido ser un buen empleado, como ser un buen emprendedor. Y es tan útil para la sociedad, el uno y el otro. De hecho, el emprendedor, necesita de un buen funcionario. Yo creo que los grandes empresarios no solamente son aquellos que tienen gran capital, sino que saben desde dónde jugar el partido.

– Bueno, los dos son muy claros para expresar sus ideas y eso me ayuda mucho para orientarme en lo que quiero hacer finalmente. La verdad es que me ha encantado conocerlos. Muchas gracias a ambos por todo –, dice José.

– No, gracias a ti por venir y por confiar en nosotros. Estamos para ayudarte en lo que necesites. Quizás sería bueno que te reunieras con otros emprendedores exitosos para que así te motives a seguir sus pasos. Lo más probable es que ellos también tengan otros consejos que darte. Y mientras más sepas del tema, mucho mejor –, recomienda Luis Hernán.

– Seguramente –, expresa José.

Facundo y Francisco se despiden de Luis Hernán con un fuerte abrazo cada uno. José se levanta de su asiento y se pone su chaqueta para salir de la sala de reuniones de Egon Zehnder.

Tras bajar los 15 pisos en el ascensor, José se despide de Facundo y Francisco en el hall central del edificio. Se dirige raudo a su automóvil. Son las 12:30 del día y en un par de horas más comenzará oficialmente el evento inaugural de la planta eco-sustentable de la empresa en la que trabaja. Decide darle otra pausa a su ajetreado día. Revisa la carpeta que le entregó Facundo. Encuentra en un papel cuadriculado, siete observaciones escritas a pulso:

\*Ya sea en el ámbito personal o profesional, es importante que te conozcas a ti mismo. Y hay varias razones que justifican esta afirmación:

- El autocoñocimiento genera confianza. Conócete a ti mismo y asegúrate de que estás cómodo con quien eres. Esto te ayudará a ser un líder fuerte y efectivo. Cjo con no engañarte en una "seguridad en ti mismo", pues eso esconde profundas inseguridades y miedos.
- La conciencia de uno mismo es piedra angular de un liderazgo efectivo. El liderazgo no se trata de qué tan importante es tu rol o tus actos; se trata de ver la foto completa, el contexto, y tener un propósito. Los líderes efectivos escuchan activamente y no se ponen por encima de otros. Permiten que los otros sean lo mejor que ellos puedan ser, aún mejor que uno mismo.
- La seguridad en ti mismo te permite tomar decisiones de negocios acertadas. Cuando uno está comenzando un emprendimiento, conocerse y saber lo que quieres te permitirá apartarte de las cosas que no son realmente importantes y concentrarte en las que sí lo son.

- Conócete, aceptarte y quererte como tú eres, incentiva a otros a hacer lo mismo. Ser auténtico y genuino lo hace a uno atractivo a los ojos de sus clientes, respetado por su equipo y efectivo como líder. La individualidad, es la marca indeleble de un emprendedor exitoso.
- Conocer tus necesidades y carencias, te permite decir "no" cuando es necesario. Los emprendimientos son extremadamente demandantes, por lo que se espera que estés disponible 24 / 7 para tu negocio, pero que también tengas el resto de tu vida bajo control. Conoce tus propios límites, es decir, cuánto puedes estirar el hilo antes que se corte. Este es un atributo muy importante.
- Conoce todo sobre ti; lo bueno, lo malo y lo feo. Nadie es perfecto. Lo bueno, constituye las partes que son nuestros dones y tesoros. Lo malo, son aquellas partes que necesitan trabajo. Lo feo, está generalmente oculto, especialmente de nosotros. Usa lo bueno, arregla lo malo y aprende a vivir con lo feo.
- El autoconocimiento maximiza el desempeño. Ser exitoso no es sólo trabajar duro. Debes crear un plan de negocios ganador, cultivar relaciones y construir marca. Trabaja en forma inteligente y enfócate en los resultados.

- Estos *tips* los debe haber escrito para alguna de sus clases -, piensa José. Guarda el papel de nuevo en la carpeta para devolvérsela a Facundo cuando lo vea. Prende el motor de su automóvil. Busca unas monedas.
- Muchas gracias -, le dice al bajar el vidrio.
- Gracias a usted, jefe, que le vaya bien -, responde amable el estacionador estirando la mano para recibir la propina.

CAPÍTULO 5:

# EL MOTOR PROPIO DE UN EMPRENDEDOR



*“La perseverancia, el orden, el coraje, la disciplina y el compromiso personal, son las principales fuerzas motivadoras que debe tener una persona para iniciar un emprendimiento. Y esto es, porque constantemente debe visualizar y mantener el enfoque en lo que está tratando de crear. Pero muchas veces debe volver a empezar, por lo que el esfuerzo y la capacidad de resiliencia también son fundamentales para consolidar un proyecto propio y no morir en el intento”.*

Deseo **Fuerza motivadora** **Compromiso**  
**Tensión creativa** Pérdida aceptable **Actuar**  
Disciplina **orden** **Esfuerzo** **Voluntad**  
**Resiliencia** Apoyo familiar Prudencia

Son las 18:30 de la tarde de un húmedo y frío día miércoles. Facundo, Eduardo y José se han reunido en un conocido café del sector oriente de la capital para continuar con su conversación sobre emprendimiento de la semana pasada.

– José, hoy quisimos invitar a esta tertulia a Fernando del Solar, ex presidente ejecutivo de Nestlé que trabajó por casi 40 años en la compañía, pero ahora se decidió a emprender con un negocio propio. Él ha vivido muchas cosas interesantes a lo largo de su vida y está dispuesto a compartir su experiencia con nosotros. ¿Qué te parece? –, dice Eduardo.

– Ah, me parece estupendo. Qué interesante poder conocerlo, porque he oído mucho sobre él pero nunca hemos compartido juntos –, dice José.

– Es un gran tipo. Te va a encantar su historia –, agrega Facundo, al tiempo que se acerca a la mesa una espigada y buena moza mesera del local, con pelo rubio y ojos azulados.

– Buenas tardes, señores. ¿Qué desean pedir? –, pregunta con la libreta y el lápiz listos para apuntar.

– Tres cafés cortados grandes, por favor –, pide Eduardo.

– OK, en seguida –, responde ella.

Mientras llega su pedido, Facundo mira a su alrededor y comienza la tertulia:

– No me cabe duda que este local es el resultado de una persona que tuvo un deseo imperioso de emprender y que se atrevió a hacer realidad su sueño. Este café es un buen ejemplo de cuánto motor propio tuvo ese dueño, para llevar a cabo su proyecto y convertirlo en realidad.

– ¡Y mira lo exitoso que es hoy! –, aporta Eduardo.

José mira a sus amigos y mira el entorno. El lugar está repleto de gente. Los garzones van y vienen de una mesa a otra. Las bandejas con cafés, sándwiches, jugos y pasteles pasan en forma constante. El olor a café es envolvente. Los tres amigos logran abstraerse y continúan su conversación:

– Cada idea puede ser muy buena, pero hay que hacer algo para convertirla en realidad. Pensar es extraordinario, pero lo fundamental es dar el paso en forma inteligente para convertir, esa idea, en acción. Para que esto ocurra, el deseo se convierte en la principal fuerza motivadora. Es el combustible de la creación. Y no importa cuál sea el deseo actual, lo importante es vincularlo con el deseo terminal, es decir, con la meta que uno tiene –, señala Facundo.

– **Para ser emprendedor** –dice Eduardo– **es esencial la perseverancia y la habilidad de visualizar y mantener el enfoque en lo que se está tratando de crear.** Cuando uno desea algo, uno se compromete. Y esto es, sencillamente, eliminar todo pensamiento que lo distraiga de lo que se ha prometido hacer.

– Correcto, porque el deseo es el recurso más crítico que tiene una persona para empezar una nueva empresa. Es lo que lo motiva a actuar, le da la capacidad de perseverar y lo hace ser más creativo, especialmente cuando se enfrenta a un obstáculo –, agrega Facundo.

– Hay algunas preguntas clave que los expertos recomiendan analizar a la hora de comenzar un nuevo proyecto y que debes considerar, José –, agrega Eduardo.

¿ES viable, ES  
una posibilidad  
real?

¿Puedo hacerlo,  
ES posible  
para mí?

¿Vale la pena  
hacerlo?

¿DESEO  
hacerlo?

Eduardo continúa:

– Esta última pregunta es clave, porque sin ella las demás no tienen sentido. Abruptamente se acerca a la mesa la señorita que les tomó la orden hace algunos minutos.

– Señores, su pedido –, les dice con los tres cafés bien espumantes y cinco galletitas de vainilla de cortesía para cada uno. Con delicadeza toma los platillos de café de su bandeja metálica y los va colocando en los puestos. De la mesa contigua coge un canastito de mimbre con sobres de azúcar –rubia, morena– y otros endulzantes, y lo coloca en el medio de los comensales.

– Eso sí –explica Eduardo–, el hecho de elegir entre la comodidad por sobre el deseo, o el deseo por sobre la comodidad, es decisión personal de cada uno.

Facundo toma de su maletín un manual sobre emprendimiento y lo abre en la página 86. Al parecer, ha preparado más de alguna clase con

este libro, puesto que está lleno de papelitos de colores y subrayados de líneas por todas partes. Saca de un estuche negro sus anteojos y se los pone para comenzar así la lectura:

– Hay dos grandes elementos en el proceso creativo, la situación deseada y la actual. El espacio existente entre ambas, establece una tensión que mueve a la acción, y esto hace cerrar la brecha entre lo que se quiere y lo que se tiene, en un determinado momento del proceso emprendedor. Para emprender, **se necesita la tensión creativa**. Se debe tener una visión suficientemente clara de lo que se quiere, y una percepción muy concreta de lo que se tiene, de la realidad actual. Sin estos dos elementos, no hay tensión creativa.

– Y para crear, hay que saber con qué recursos dispongo –, complementa Eduardo.

– Esto implica responder las siguientes interrogantes:

¿QUIÉN SOY?

¿QUÉ SE?

¿A QUIÉN  
CONOZCO?

¿CUÁNTOS  
RECURSOS  
ECONÓMICOS POSEO?

Ante la importancia del deseo a la hora de emprender, Facundo cree necesario subrayar un tema que le parece fundamental:

– Es imprescindible ser realista y lograr determinar cuánto es mi pérdida aceptable. Sabemos que hacer cualquier cosa en un ámbito desconocido, conlleva riesgos. Por esta razón, antes de empezar necesitamos definir cuánto estoy dispuesto a perder.

José mira de reojo a la mesera, solicita ante cada mesa.

– Además, es importante que sepas que es útil limitar lo negativo. Por definición, uno nunca pierde más de lo que está dispuesto a perder. Proporciona una forma diferente de evaluar la oportunidad, que no depende completamente de las ganancias. Usar el concepto de la pérdida aceptable nos libera de utilizar otras motivaciones distintas a las de generar el mayor retorno de activos –, señala Eduardo.

En seguida Facundo interviene con otra idea:

– Y los costos a los que nos referimos, José, van más allá de lo meramente financiero. Es evidente que tienen relación con el dinero, pero también con la reputación profesional, la reputación personal y las oportunidades perdidas. El concepto de pérdida aceptable encaja con dos ideas que ya hemos conversado anteriormente. Por ejemplo, el *¿qué puedo permitirme perder?* En esta etapa, el futuro emprendedor está haciendo un inventario de su realidad actual. Al determinar lo que está dispuesto a perder, está verificando su nivel de deseo. A continuación, cuando la persona utiliza el método de la creación, empieza a examinar los medios disponibles y lo que puede permitirse perder. En este caso, se trata de llegar al mercado con el mínimo de recursos, ¿me entiendes?.

– Claro que sí –, responde José.

Eduardo colabora con el siguiente comentario:

– Cuando uno crea, uno actúa. La verdadera investigación de mercado, es vender. La idea de crear una nueva empresa, es imaginaria –aclara–.

Pero es real a partir de la primera venta. Las personas que usan la creación, dan pequeños pasos hacia el objetivo. A menudo, esto significa hacer más pronto el ‘control de la realidad’. Con costos más bajos, se puede seguir intentando más tiempo y se pueden hacer los ajustes más rápidamente. En cualquier punto del proceso, si decide que no va a funcionar, desiste. Esto limita la pérdida.

– Así es, amigo. Y actuar es mejor que elaborar enormes planificaciones donde se conforman equipos, se gasta tiempo y se intenta conseguir fondos, entre otras muchas actividades –aclara Facundo –. Como verás, ¡esto puede demorar años! Entonces, cuando uno desea algo, el siguiente paso natural es actuar. Eso sí, sólo si está dentro de sus medios y dentro de su pérdida aceptable –, sentencia.

– ¿Les ofrezco algo más? –, pregunta la mesera con una sonrisa en los labios. – No, muchas gracias –, le responde amablemente Facundo. Cierra el libro y se saca los anteojos. Eduardo pone su celular en silencio y José hace lo mismo con el suyo. Éste repara en que su fondo de pantalla es una fotografía de su familia. Comienzan a disfrutar de un ambiente más relajado y conversan de otros temas más triviales hasta que Eduardo ve acercarse a Fernando Del Solar. Es un tipo de mediana estatura, delgado, de impecable traje azul marino, corbata color mostaza y mocasines finos de cuero negro y hebilla.

– ¡Ahí viene Fernando! –, comenta entusiasmado a sus amigos.

Mientras se va acercando, Facundo improvisa un cuarto puesto en la mesa y acomoda una silla que está cerca.

– Hola, cómo están todos –, saluda Fernando con simpatía.

– Qué bueno que viniste. Te estábamos esperando. Te presento a José, el amigo del que te hablé anoche que quiere emprender –, introduce Eduardo.

– Hola, José, un gusto. Hoy te contaré mi experiencia con respecto a este tema, a ver si te animas –, le dice con una sonrisa mirándolo a los ojos.

– Señorita, ¿Me trae un café por favor?.

– Por supuesto, señor. En seguida se lo traigo –, le responde ella.

Súbitamente, antes de continuar la tertulia con este nuevo invitado, Facundo se acuerda de la tarea que le dio a José.

– ¿Cómo te fue con el Test del Emprendedor, José? ¿Lo hiciste?.

– Sí. Lo traigo para que lo revisemos –, le contesta recogiendo su malecón. Saca la carpeta blanca con el documento y entrega el Test a sus amigos para que lo analicen. Hoja por hoja, van minuciosamente leyendo las respuestas para entregarle de vuelta una visión clara y objetiva en base a los resultados finales que obtuvo.

Se toman unos minutos. José los mira inquieto. Facundo comienza su intervención:

– Veo que tienes pasta para ser emprendedor, José. ¡Te felicito por eso! Has obtenido un alto puntaje. La idea de este estudio, como te comenté en mi oficina, es lograr que la persona se autoanalice en todos los sentidos, de manera auténtica y honesta, con el fin de verificar sus potenciales aptitudes para convertirse en empresario. Y eso, tú lograste percibirlo y demostrarlo en esta evaluación. Felicitaciones.

– Este Test te debe haber servido mucho, José, porque sin duda te ayudó a encauzar tu camino y enfocarte aún más en lo que quieres –, le comenta Eduardo luego.

– Muchas gracias. Así es, Eduardo. Pero ahora me interesa más conocer la historia tuya, Fernando. Eduardo me comentó que después de casi 40 años en Nestlé, donde lograste consolidar una carrera ejecutiva sólida, exitosa y llena de frutos, te decides a emprender un nuevo desafío independiente. ¿Qué te motivó a hacerlo en esta etapa de la vida?.

– Hay que separar lo que es un emprendimiento en la mitad de la vida, a lo que es tener una especie de pista de aterrizaje al final de una carrera de ejecutivo, que también simboliza el ser un permanente em-

prendedor, pero en otra dimensión –empieza Fernando–. Después de hacer una larga carrera profesional en una compañía, decidí que era tiempo de disfrutar más de mi vida y ser dueño de mi propia agenda. Estaba consciente que liderar una compañía muy grande era incompatible con otros intereses personales. El hecho de viajar mucho y tener que concentrarse 100% en el trabajo, lo hacía imposible... Al menos para mí. Pero como ahora los 60 son los 50 años de antes, desde el punto de vista del espíritu, del físico, de las ganas de hacer cosas, de la creación y de poder asimilar la experiencia de tantos años, me pareció que nuevamente debía tomar decisiones importantes. Recuerdo un cuento recogido de uno de mis viajes: dos ejecutivos japoneses conversaban y uno le dice al otro, un tanto apesadumbrado: ‘¿Qué vamos a hacer ahora, que llegamos a los 65 años y estamos más cerca del final?’ El otro le responde: ‘No, estás muy equivocado. Si te quedan 20 años de vida útil, los tienes que vivir como si tuvieras 20 años de edad’. Eso quiere decir, con todo el entusiasmo, la energía y el optimismo, ¡No pensando en los años que te quedan! Y a mí esa reflexión me quedó marcada. Antes de dejar Nestlé, yo planifiqué una pista de aterrizaje para los años futuros, con algunas actividades específicas que me permitieran usar mi cerebro (el tiempo que Dios decida) y combinarlo con el trabajo, el deporte, los viajes, la familia, etcétera.

– ¿Y la experiencia, hasta el momento, cómo ha sido? –, pregunta nuevamente José.

– La experiencia ha sido muy positiva y gozosa, porque yo no me fui a mirar el horizonte y a una isla desierta a descansar, sino que me instalé a los 30 días en una oficina pequeña, de manera de mantener cierta rutina, para que el cambio no fuera tan violento. Desde ahí, manejo mi agenda con directorios, coaching a ejecutivos, que son voluntarios, como presidente de una fundación de emprendedores, algunos gre-

mios, deporte, viajes, en fin... ¡Hay mucha vida después de una carrera en una empresa!. Pero depende mucho de uno, porque te encuentras con un mundo muy rico en oportunidades y con mucho por contribuir a la sociedad. Tienes la posibilidad de conversar y escuchar a personas de diferentes ámbitos. Yo estoy dedicando mucho tiempo a sentarme con gente para conversar y escuchar sobre diferentes temas de la vida, que me enriquecen mucho el espíritu. Y ahora estoy descubriendo cosas. Y eso enriquece mucho la vida. Hay muchas cosas que puedo hacer y en las que puedo contribuir. Eso hace que mi actividad sea muy variada y divertida. Por lo tanto, no he sentido la pérdida. No he echado de menos. Al contrario. Sólo he encontrado gente y ventanas que día a día voy descubriendo.

– Pero entonces, podemos deducir por tus palabras que siempre has planificado todo paso a paso en tu vida. ¿Crees que esa metodología, es la clave del éxito para un emprendedor? –, consulta un interesado Facundo.

– Bueno, por supuesto. Por eso yo separo mi experiencia como ejecutivo emprendedor de la de alguien que elige un emprendimiento, como lo llamamos tradicionalmente. Mi experiencia ha sido de ‘un desafío permanente’, saliendo del país joven y recién casado, tres expatriaciones con toda la familia, distintos países, viviendo más de 15 años fuera del país... cuando pocos salían. Esa vida también es un “emprendimiento permanente”, con los mismos ingredientes que necesita un emprendedor de empresa familiar o proyecto, esto es, coraje, esfuerzo, disciplina, constancia y, sobre todo, el apoyo de la familia. Por esto es que hoy estoy participando en esta Fundación *–Independízate–*, porque entiendo el sacrificio de estas personas y sus familias. Mi experiencia profesional y personal, la estoy volcando también en ayudar a estos emprendedores a construir su camino y a saltar las vallas de los conflictos y las deci-

siones que tienen que tomar, tanto desde el punto de vista profesional, como desde el punto de vista de las personas.

– Y en relación a la forma de comenzar con un proyecto independiente –pregunta Eduardo–, ¿cuál es el principal consejo que les entregas tú a estos mini emprendedores?.

Fernando recibe su café en grano. Toma un sorbo largo y prosigue:

– Sin duda, el empezar paso a paso, sobre todo porque son emprendedores pequeños. Yo tengo una formación bastante cartesiana en ese sentido. Por eso les digo que tienen que aprender a planificar las cosas, establecer metas y etapas en las cuales tienen que ir desarrollando su proyecto. En ese esquema entonces, como primer paso, ellos deben construir ciertas bases, como los principios, los valores, los objetivos comerciales, las estrategias; es decir, toda una planificación integral para que ellos establezcan un plan de crecimiento y desarrollo específico para su negocio. Asimismo, los ayudamos a no caer en el valle de la muerte. Hay muchos que suben y bajan muy rápido, como la espuma, es por esto que siempre en la Fundación les enseñamos a ir avanzando paso a paso, para lograr consolidar cada etapa. También los preparamos para enfrentar situaciones difíciles.

– ¿Y la disciplina y la constancia son importantes para llegar a ser un emprendedor exitoso? –, pregunta José.

– Yo creo que en la vida, la disciplina y el orden son fundamentales. Yo soy de la generación del rigor, de los años 70 y 80, donde aprendimos a construir desde cero. Eso nos obligó a construir todo paso a paso, con mucha disciplina y con mucho esfuerzo, lo que también nos hizo más resistentes a las crisis. Las nuevas generaciones enfrentan otro escenario, diferente, donde tendrán que enfrentar nuevos –y quizás– distintos desafíos. Pero hay aspectos que nunca cambiarán, como la disciplina, el esfuerzo personal y el apoyo familiar. El esfuerzo personal, la dedi-

cación, la constancia en un emprendedor, la mirada al futuro, pero con los pies en el presente, no puede faltar. No cuesta nada equivocarse, pero hay que hacerlo. El dolor de una caída no es nada comparado con el sabor del triunfo. La mayoría de los grandes empresarios que hay en Chile y en el mundo, han sido fruto de un trabajo duro. Nada se les ha dado fácil, ni gratis.

– Con Facundo conocemos bien tu historia, Fernando. A lo largo de tu carrera profesional siempre has sido muy exitoso y reconocido en varios lados. Pero así, en confianza, ¿crees que has cometido algún error, laboralmente hablando? –, pregunta Eduardo con mucha curiosidad.

– Decir que no sería un poco presumido. Los errores y las caídas, son parte de la carrera de la vida de todas las personas. Cada vez que uno está tomando una decisión importante, puede acertar o equivocarse. Nos fuimos con la familia tres veces a trabajar fuera del país. Tuvimos que sacrificar muchas cosas, al igual que un emprendedor “clásico”. La carrera, el desarrollo, la competencia permanente, el emprendimiento, implican sacrificios. Errores sin duda cometí, pero siempre miro hacia adelante. Revisar los dolores pasados, sólo sirve para aprender en la vida. Me siento muy contento y muy feliz con lo que hice. Fueron tiempos difíciles a veces, pero con grandes satisfacciones también... ¡Así es la vida! El tema está en la voluntad, en cómo enfrentar la vida y en la capacidad de tomar esos riesgos que se nos van presentando diariamente.

– Pero no todas las personas están dispuestas a asumir ese riesgo. Y podría ser un ejemplo de esas personas –, comenta José saboreando su segunda galletita de vainilla.

– No todas las personas tienen que ser iguales, José. Quizás yo he tenido menor aversión al riesgo que tú, o que otras, por ejemplo. Muchas personas no entienden cómo pudiendo haberme quedado unos años más

como presidente de la compañía, opté por un camino diferente... Y con todos los beneficios, y también los costos, que eso significa –, responde Fernando Del Solar.

– ¡Pero, evidente! –ríen–. En todo caso, debe haberse gatillado en ti algo sumamente fuerte como para haber tomado esta decisión de emprender en esta etapa de tu vida, Fernando. ¿Fue así? –, pregunta Eduardo.

– Absolutamente. Yo creo que internamente uno tiene un motorcito que está funcionando siempre. Y mientras ese motor esté vivo, va a estar siempre buscando hacer algo nuevo, algo diferente. Y en cada paso, insisto, está el tomar decisiones y jugársela un poco. Yo creo que eso también es parte del ADN de un emprendedor. Yo no me considero un emprendedor *per sé*. Yo diría que mi emprendimiento ha venido, más bien, por la forma en que yo he llevado mi vida. Y eso me ha servido para ayudar y aconsejar a mucha gente.

– Me imagino que sí. Y es muy interesante la forma cómo ves un emprendimiento, porque la reflejas en el día a día y no sólo en el momento en que abres un negocio y te independizas. Pero vayamos a otro tema, que también es interesante. De acuerdo a tu experiencia –consulta Facundo–, ¿cómo se levanta un emprendedor después de un fracaso?.

Fernando toma otro sorbo de café, y responde así:

– La mayoría de los emprendedores, tienen una capacidad de resiliencia muy grande. La capacidad de levantarse todas las veces que sea necesario, es algo que está en su ADN. Un emprendedor tiene que tener la capacidad de correr el riesgo y debe estar convencido de que lo puede lograr. Siempre hay una cosa que es cierta: la realidad es una sola. Pero dos personas pueden ver esa realidad de manera muy diferente y por tanto tomar decisiones contrapuestas. Una de las cosas que más me ha llamado la atención en la vida, es la gran cantidad de gente que siempre está viendo el vaso medio vacío, en vez de medio lleno. ¿Por qué?

Sin embargo, hay otros que en todo ven una oportunidad; que aunque haya un error, una falla, un fracaso, siempre hay un aprendizaje y detrás se abre otra ventana. Yo creo que el emprendedor tiene que estar en ese lado. Mi caso es una especie de híbrido en términos de emprendimiento, pero una muestra de cómo puedes estar en arenas similares a través de una carrera local e internacional y de una vida personal. Ahora, en el año 2014, estoy en una etapa en que quiero disfrutar más la vida, porque todos tenemos fecha de vencimiento pero no sabemos cuándo. Por lo tanto, hay que aprovechar intensamente el día a día. Hay que vivir la vida a concho, porque el tiempo para atrás no se recupera nunca. Y el que queda para adelante, hay que aprovecharlo. Como decía el japonés: no estaba pensando en que tenía 65 años, sino en los 20 años que le faltaban por vivir... ¡Qué lección de vida!

– Así es, una gran enseñanza para todos –, comenta Eduardo.

Fernando mira su celular.

– Y qué consejo le puedes dar a José en este momento, Fernando. Porque con todo lo que ha aprendido hoy y en nuestros encuentros anteriores, seguramente se le han acrecentado un poco más las ganas de emprender –, cree Facundo.

– Lo primero que te puedo decir, José, es que en la vida siempre hay oportunidades. Siempre hay que mirar la vida desde una **visión positiva**, con una mirada de esperanza. Que si te equivocas o si fallas, tengas la **capacidad de volver a empezar**. Que tengas **un buen grupo de asesores o de gente que te ayude**, que también es relevante. Que busques un apoyo fundamental en tu familia. El resto, es puro **coraje, disciplina y orden. No tirar la casa por la ventana, sino que vivir en forma austera... ¡Y ahorra!** Este concepto es clave, porque si uno es austero en la vida, probablemente va a tener menos saltos. Tampoco hay que creerse el cuento que si a uno le va bien, puede elevarse a las alturas. Hay

que mantener siempre la prudencia. Sea una empresa grande o chica, los problemas son los mismos. Así entonces, el emprendedor debe ir construyendo su futuro con más seguridad y esperanza.

Ya van casi 40 minutos de fluida conversación. Fernando advierte a sus amigos que debe retirarse.

– Lamentablemente me están llamando de la oficina y debo volver. Espero, José, que te haya servido lo que conversamos. Si necesitas cualquier cosa, llámame.

Se intercambia las respectivas tarjetas de contacto con Fernando. Facundo y Eduardo se levantan de sus asientos para despedirlo. Fernando quiere pagar su café.

– ¡No te preocupes por favor, Fernando! Nosotros nos encargamos de la cuenta. Anda tranquilo –, dice Facundo.

– OK. Entonces la próxima vez, yo invito –, advierte al grupo entre risas. Los tres amigos se preparan para retomar su conversación. Facundo ha decidido orientar el diálogo hacia un nuevo tema que aún no han abordado en esta tertulia, pero que de seguro será de gran interés para José.



CAPÍTULO 6:

# ¡NO TEMAS AL FRACASO!



*“Comúnmente y de forma casi inevitable, las personas que desean emprender sienten temor al fracaso. Para que tú puedas evitar esto, es importante que vivas siempre con confianza, optimismo y motivación, para que así logres transformar una dificultad en una oportunidad real de negocio”.*

Confianza ¿Desistir o perseverar? Optimismo  
Actitud Dificultades Visualizar

# Conoce tu esencia

A lo largo de esta historia, Facundo y Eduardo nos han enseñado que son muchas las interrogantes que enfrenta una persona al momento de emprender. Lo importante, siempre, es confiar en uno mismo, aprender a ser flexible y no quedarse estancado en el pasado.

Un ejemplo patente de ello tiene relación con el temor al fracaso, que muchas veces puede incluso determinar el futuro de un emprendedor. Y es que éste es un escenario complejo para quienes comienzan su camino propio. Tras la visita de Fernando del Solar al café, Facundo se dispone ahora a conversar sobre esta interesante temática:

– Como los fracasos son parte del camino de un emprendedor, me gustaría hablar sobre ello... Porque evidentemente es un escenario complicado para quienes comienzan una carrera propia, pero lo relevante aquí es el cómo enfrentarlos. Desistir o perseverar, ahí está la clave –, empieza.

– Y es importante que sepas José, que los fracasos son parte de la vida de un emprendedor. De hecho, ¡Es un buen precedente haber fracasado

en algún momento! Debes entender entonces que esto es parte inherente del emprendimiento. No debes verlo como una carga personal ni mucho menos social, sino más bien debes sacar una lección de la experiencia vivida –, agrega Eduardo.

– Me imagino que no es menor la cantidad de personas como yo, que quieren emprender, pero que no se atreven y se quedan paralizados, justamente por su temor a fracasar –, piensa José.

– Exacto –afirma Eduardo–. Y como no queremos que te pase lo mismo a ti, te vamos a ayudar en este proceso.

– Muchas gracias, amigos.

Eduardo se levanta de su asiento para ir a pedir algo al mesón del local. Facundo profundiza con la siguiente reflexión:

– En todo emprendimiento se debe convivir con la posibilidad del fracaso. Y esto en ningún caso debe verse como algo malo. Al contrario, los fracasos sirven para madurar, para aprender y para sacar provecho de ellos. Cometer errores es parte de la vida, pero la capacidad de levantarse y continuar es lo que marca la diferencia en un emprendedor... Porque después de un fracaso, acumulas una experiencia que antes no tenías y que te puede servir para partir de nuevo. Y esto es indispensable para poder enfrentar las situaciones difíciles con la calma, la serenidad y la sabiduría, que sólo la experiencia te puede dar. Siempre recuerda que el peor fracaso, es aquel que nunca se intenta .

– Creo que el emprendimiento es como un estilo de vida –descubre José–, porque vives continuamente con la incertidumbre de si tendrás éxito, o irás a fracasar al día siguiente. Pero me imagino que esto, con el paso del tiempo, se va transformando en una especie de motivación para seguir adelante y hacer mejor las cosas, ¿es así, Facundo?.

– Correcto. Y si eliges para tu emprendimiento temas que te apasionan, tendrás un impulso adicional.

Eduardo vuelve a la mesa sonriente después de algunos minutos de haber estado conversando en el mesón del café. Viene acompañado por la mesera, quien trae en su bandeja tres vasos altos muy llamativos, con deliciosos jugos naturales para los contertulios.

– A ti te pedí de chirimoya y a ti de frambuesa –les dice–. Se veían muy ricos, así que me tenté. Espero que les gusten.

Tras aplacar la sed, Facundo se apronta para retomar la conversación. Pone al tanto a Eduardo y continúa:

– Para lograr todo lo que te he dicho, José, es fundamental aprender a vivir con optimismo y motivación. Para ser optimistas, debemos tener la actitud de ver la dificultad, como una oportunidad. Debemos esperar que el futuro nos regale buenos –y no malos– resultados. Y para estar motivados, debemos tener expectativas y ocupar nuestros talentos y habilidades al 100%.

– Yo, más que hablar de fracasos, hablaría de dificultades –interviene Eduardo ante la mirada atenta de José–. Sí, porque las dificultades a las que se enfrenta un emprendedor son desafiantes y lo ponen constantemente a prueba. Pero son, sin duda, oportunidades que se le presentan para crecer. Sabemos que no podemos controlar las circunstancias, pero siempre podemos elegir la forma de responder a ellas”.

“Así es. Y la manera de superar las dificultades, es visualizar dónde queremos estar y qué queremos ser. Cuando visualizamos, nos imaginamos el camino más detalladamente. Así, y sólo así, logramos ver los problemas con mayor claridad –, enfatiza Facundo.

– Pero podemos anticiparnos a ellas y evitar, en muchos casos, que sucedan –, razona José.

– Con nuestro pensamiento y nuestra disciplina, podemos hacer realidad lo que queremos que suceda. No olvidemos que debemos construir la imagen deseada, con detalles, para poder llegar a la meta con mayor

éxito. A veces más rápido, otras veces más lento, pero se llega –, asegura Eduardo.

– Como sea, para emprender, es necesario eliminar ciertas ideas de la cabeza, sin frustraciones ni temores –aclara Facundo–. Nunca aspire a ser lo que no eres, José. Asume el “yo soy yo, y punto”. Es fundamental que conozcas tu esencia. Y un consejo: No te paralices por pensamientos e imágenes poderosas que te acerquen a la meta. Aunque puedas perderlo todo, siempre seguirás siendo el mismo.

Al cabo de un par de minutos llega la cuenta a la mesa. Facundo saca de su billetera un billete y paga. Esta vez, fue el profesor quien invitó el café.



CAPÍTULO 7:

# LA IMPORTANCIA DE LA FAMILIA



*“El apoyo incondicional de la familia es un componente emocional muy importante para un emprendedor, porque le entrega el equilibrio y el balance para desarrollar su proyecto en forma exitosa. Es, sin duda, el motor y eje de sus funciones”.*

Componente emocional **Disposición** **Balance**

**Equilibrio** Apoyo incondicional

Planificación **Motor y eje de las funciones**

## **Decisión conjunta**

Después de estar en el café con sus amigos, José llega tranquilo y contento a su casa. Poco a poco, se va convenciendo que este es un momento ideal para emprender. Está inquieto. Más bien, ansioso, porque es capaz de imaginar el momento en que le cuente a su esposa lo que quiere hacer a partir de ahora. Aunque no sabe con certeza la reacción que tendrá, está seguro que podrá contar con ella. Mal que mal, ya llevan 25 años de feliz matrimonio.

– ¡Hola familia! –, dice José con entusiasmo mientras cierra la puerta de entrada de la casa.

– ¡Hola papá! –, contesta Francisca, su hija mayor, que tiene 23 años. Se saludan con un fuerte abrazo. Pronto llega a su encuentro Verónica, su esposa, una mujer de 45 años, de mediana estatura, tez blanca y rostro amable, que anda siempre con su chillón delantal de cocina floreado puesto sobre la ropa. Verónica estudió secretariado, pero nunca ejerció su labor oficialmente. Se casó muy joven con José y ambos decidieron

que se haría cargo de la casa y de los niños. Cada día se las ingenia para cocinar un rico menú y abocarse a las labores del hogar con una inigualable pulcritud y dedicación. En su historia con José, siempre le ha demostrado un apoyo incondicional. Se siente orgullosa de los logros que ha experimentado su marido como empleado de esa importante compañía. Cada vez que puede, lo hace notar a su familia y amigos con una palabra y un gesto amable hacia él.

– Cómo estuvo tu día –, lo saluda Verónica.

– Bien. Creo que hoy ha sido el mejor día de mi vida. Más tarde les contaré porqué –, adelanta José con tono decidido. Francisca y Verónica se muestran sorprendidas y se miran mutuamente. Por sus caras, se nota que ninguna de las dos sospecha lo que José se apronta a contarles.

Por las escaleras, en el intertanto, baja Pablo, el segundo hijo y menor del matrimonio, quien lo saluda cariñoso. José se instala en el sofá a ver la televisión con sus hijos por algunos minutos, cuando Verónica llama a la mesa:

– Está lista la comida, vengan a sentarse.

Hoy el menú es estofado de res con papas al horno. El plato favorito de José. El ambiente en la casa es agradable y acogedor. Las tenues luces aportan una cuota de calidez al hogar y el exquisito aroma a comida casera lo perciben también en el vecindario. Se nota que la cocina es el corazón de esta familia.

– Les tengo que contar algo importante –dice José algo ansioso mientras se lleva un trozo de pan a la boca–. Quiero formar mi propia empresa. Hoy he decidido que quiero emprender. Me gustaría saber qué opinan con respecto a eso.

Verónica y sus hijos se miran con asombro y desconcierto. La noticia los sorprendió. Por unos segundos la comida pasó a segundo plano para dar protagonismo a un silencio inusitado que los dejó a todos parali-

zados. José recordó una de las conversaciones sostenidas con Facundo hace algún tiempo, cuando recalcaba la importancia del núcleo familiar en el proceso emprendedor. Sentir la confianza de los seres queridos es fundamental en este proceso. De hecho, la familia se transforma en el principal motor para empezar; es el eje de las funciones y la razón principal por la cual el emprendedor se empeña en triunfar.

Aprovechando este momento, José recuerda lo que le enseñó su amigo en esa oportunidad: “Sabemos que todo emprendimiento es demandante y puede poner en riesgo la vida familiar. Por esto, José, hay que aprender a poner los límites para así lograr un balance y un equilibrio sano y medido, entre ambas dimensiones de la vida. La clave está en planificar bien tu agenda como emprendedor, para así dejar espacios libres para compartir con la familia sin que interfiera en ello lo laboral. Esto es, viajes en familia, días de descanso, horarios con el celular apagado, entre otras muchas acciones. Existen diferentes costos asociados a un emprendimiento, que resultan potencialmente serios para la persona y para la familia en su conjunto. Si hablamos de la pérdida aceptable, la pregunta que cabe hacerse es: ‘¿Cuánto estamos dispuestos a perder?’. Y en esto es clave la opinión de la mujer, porque es más realista y menos soñadora que el hombre. Normalmente ella ve el negocio desde otro ángulo, observando incluso detalles relevantes de los potenciales socios. Lo natural, eso sí, es decidir en conjunto. Además hay que considerar el tema de la dinámica psicosocial y el costo potencial al interior del hogar: ¿qué sentimientos tendrá mi pareja, si mi empresa falla? ¿Mis hijos me respetarán menos si gasto los ahorros que tenía para su educación en un proyecto fallido? Estas y otras preguntas son enormemente importantes, porque en todo este proceso hay un componente emocional que debemos prever en forma anticipada”, llegó a recordar, cuando de pronto, con alegría, sus hijos lo sacan de sus cavilaciones.

– ¡Qué buena noticia papá! Te apoyamos 100% –, le dicen con emoción Francisca y Pablo. Están orgullosos. Atento, José dirige la mirada hacia su mujer, quien le expresa con mesura:

– La verdad es que me toma por sorpresa tu decisión, José. Pero si sientes que ese camino es el que te hace feliz y te hace sentir pleno, cuenta conmigo.

Ella no sabe mucho lo que se viene y la incertidumbre le preocupa bastante. Pero a pesar de todo eso, desea con todo el corazón que a José le vaya bien. Su hijo Pablo, aprovechando sus conocimientos ingenieriles, le dice:

– Papá, tú más que nadie debe saber que al momento de comenzar un proyecto de emprendimiento es fundamental tener disciplina. Y ser disciplinado, no es más que hacer que las cosas sucedan. Debes trabajar con mucha energía y pasión por hacer tu sueño realidad. Nosotros podemos apoyarte en esto, pero tú eres el principal actor. Necesitas valor para descubrir y desarrollar y dárselo al resto. Y para poder lograrlo, necesitas tomar el control de tu vida, para pensar y actuar por ti mismo y libremente. Es muy importante que sepas que eres dueño de tus actos y, hoy más que nunca, debes hacerte responsable por ellos. Si te va mal o sufres algún traspie, no debes echarle la culpa a nadie. Y cuando hablo de disciplina, hablo de tener este sueño, pero también de tener una determinación y una disposición tremendas, para aprender con rapidez. Y eso requiere de un constante esfuerzo de tu parte.

– Lo sé.

– Y también a la mamá le debe preocupar mucho el tema del dinero. ¿Cómo piensas partir con esto? Tú sabes que por lo general, cuando uno comienza su propia empresa, tiene que tener asegurada una cierta renta que permita mantener a la familia. En nuestro caso, tú eres el único sostenedor de esta familia, por lo que el riesgo es mayor. Además, de-

pendiendo de qué quieras hacer, debes tener aseguradas algunas cosas, como los arriendos, los materiales, el resto de los gastos de infraestructura, que los empleados reciban su sueldo, que los proveedores reciban sus pagos, en fin... De ahí que es muy relevante el tema del ahorro, porque cuando uno se independiza no se trata de tener un ingreso, sino de tener activos que generen ingreso. Pero para esto hay que tener cosas que produzcan dinero y no que quiten dinero. Por eso, es importante ahorrar en cosas rentables, por ejemplo. Y eso yo no sé si lo tienes cubierto.

José respira tranquilo.

– Sí, hijo. De hecho, Facundo y Eduardo me enseñaron hace un tiempo la regla del economista Arthur Okun, donde la clave es el número 70. Si yo, por ejemplo, tengo inversiones que rentan 10%, cada siete años doblo mi capital –Regla del 70/10–. De aquí nace la importancia del interés compuesto. Un ejemplo de desahorro es la segunda vivienda, que fuera del dinero inmovilizado tiene una serie de gastos. Si uno invierte en activos que generen dinero, lo más probable es que pueda independizarme. Y en eso estoy ahora –, explica José con optimismo y seguridad. – Entonces vamos, confío en ti –, le dice su hijo.

\*\*\*\*\*

Tras varios días de arduo trabajo, José asiste a un seminario sobre Innovación y Nuevas Tecnologías en representación de la empresa donde trabaja. Ahí, la alta dirección le encomendó la tarea de recopilar la mayor cantidad de información sobre las últimas tendencias a nivel mundial en materia de procesos productivos, así como también la generación de contactos con los principales exponentes del rubro a nivel local. Es por esto que llega al recinto un tanto apresurado por la hora, con

su cuadernillo corporativo para tomar nota y algunas tarjetas de presentación en el bolsillo de su chaqueta. Mientras certifica su entrada y recibe la credencial respectiva, una joven de traje beige y pañoleta roja al cuello se acerca a decirle que la actividad comenzará pronto.

– Señor, ¿lo invito por favor a pasar? –, dice amablemente, al tiempo que le señala con su mano derecha hacia dónde debe trasladarse.

Con paso firme, José se dirige hacia el salón principal para tomar asiento. Elige estratégicamente una butaca que estaba vacía al centro del recinto, para no perderse la panorámica general de todos los expositores y tomar nota de lo que le resulte más relevante para él y su empresa.

Después del discurso inaugural y un par de charlas informativas enfocadas en innovación, estipuladas en el programa oficial de la actividad, llega la hora del coffee break. Son las 11:00 de la mañana y a José le apetece una bebida caliente con algo más para comer y reponer energías. Camina un par de pasos y llega al mesón de los tapaditos. Los mira detenidamente para ver cuál elige. Todos se ven muy ricos. En ese momento, un tipo alto y de buena presencia se acerca al lado de José para sacar el suyo con la ayuda de una servilleta. Mientras hace esto, mira el cuadernillo corporativo de José e improvisadamente le comenta:

– Debo decirte que me gusta mucho la nueva línea Premium que sacaron al mercado. ¡A mi señora y a mí nos fascina!

– Ah, ¡Muchas gracias! Mi nombre es José Müller y soy el Gerente de Comunicaciones de esta compañía. Mucho gusto de conocerte –, le responde.

– Hola, José, yo soy Gonzalo Martino –, le dice con gentileza.

Gonzalo Martino es un exitoso emprendedor de 60 años, dueño de reconocidas marcas a nivel local, como Copeval, Canal del Fútbol y Contemporánea, entre muchas otras. José algo sabe de su historia empresarial, fundamentalmente por lo que publican los medios de comunicación.

– Qué gusto de conocerte, Gonzalo. Me gustaría aprovechar de comentarte que igual como tú has hecho, yo también tengo ganas de emprender mi propio negocio –, le cuenta con orgullo, al tiempo que se van alejando del tumulto de gente con sus respectivas provisiones.

– Qué buena decisión has tomado, José. Te felicito. Emprender es uno de los desafíos más lindos de la vida –, le dice antes de llevarse un trozo de pan a la boca.

– Seguramente que sí, pero también debe ser una prueba muy compleja, sobre todo en un comienzo, ¿no? –, pregunta José.

– Así es. En mi caso, yo siempre tenía esa inquietud por hacer cosas. En el colegio me atraía el tema de ganarme los pesos y estar siempre tratando de multiplicar, de alguna forma, lo poco que tenía. Por ejemplo, si compraba un queso, lo hacía rendir un queso y medio. Después, con el tema de la venta de paltas, en la universidad me iba súper bien. De una caja sacaba una caja y media y así se fue multiplicando, hasta que llegó el 11 de septiembre de 1973 y me pilló con una pieza llena de cajas de paltas que no pudieron ser comercializadas en el tiempo oportuno... ¡Y se pudrieron todas! –se ríe–... Ese fue uno de los costos que tuve que pagar con ese negocio. Pero sí. En toda la etapa del colegio y la universidad, siempre estuve muy activo tratando de sacarle punta al lápiz –, cuenta Gonzalo con nostalgia.

– ¿Y cuándo te sentiste preparado para emprender? ¿Hubo algún factor interno que gatilló esta decisión? –, pregunta José nuevamente.

– Yo creo que es clave el atreverse. La juventud te hace ser más arrojado, más valiente, y por lo tanto esa fuerza, te permite tomar decisiones que a veces no parecen del todo razonables. Si bien es cierto que yo siempre tuve la idea de emprender e independizarme, cuando lo hice (en 1984) partimos en el negocio financiero sin saber a dónde íbamos a llegar. Pero en general, te puedo decir que yo sólo he sido obediente y, cuando

tengo alguna cosita en la cabeza, trato de seguirla. Ahora, cuando tengo esos impulsos, que a veces parecen casi irracionales, siento la comunicación, la fuerza de algo que solamente yo lo puedo entender. Es una cosa, más bien, de origen paternal. Yo creo mucho en las señales que el Señor me da. De repente las imagino (a veces, incluso, las mal entiendo), pero sí me siento obediente cuando se me presentan cosas en el camino. También me he equivocado mucho, pero soy muy perseverante en sacar adelante las cosas. No me siento capacitado para darte una receta especial, pero sí puedo recalcar que eso del bichito en la cabeza sirve. Cuando uno tiene una idea, tiene que perseverar en ella. El emprendedor que se inicia debe tomar todos los resguardos de evaluación. El tema vocacional del emprendimiento, es la materia prima que la persona tiene que tener. Yo creo que uno nace con cierta inclinación, que si tú la cultivas vas a terminar siendo un muy buen profesional, un muy buen ejecutivo o un muy buen empresario. Pero eso viene intrínseco. El salto más importante viene cuando tú dices: ‘este es el camino’, y asumes el riesgo. El mérito, en mi caso, está en haber seguido el camino. Esto es sin llorar. Lo otro es confiar. Los que creemos en Dios, tenemos que entregarnos también en sus brazos y pedirle que nos ayude. Yo, en eso, soy un sinvergüenza, le pido de todo. Y la verdad es que siempre me ha servido –, confiesa.

– Y me imagino que tu familia también jugó un papel fundamental en todo este proceso de emprendimiento –, interviene José.

– Evidente. En la actualidad, estoy felizmente casado, tengo seis hijos y dos nietos pequeños. Sin duda, mi familia es mi empresa más importante. Y eso lo digo siempre, en todos lados. Gracias a Dios he tenido mucha suerte. Porque llevo 33 años de feliz matrimonio y mi mujer me ha entregado una estabilidad y un apoyo tan grande, que sin ella hubiera sido imposible lograr todo esto. **Creo que el apoyo del núcleo**

**familiar es muy relevante para un emprendedor, además de la perseverancia.** Pero otro elemento con el que un emprendedor garantiza parte de su éxito es que **sea honorable y honesto.** Hoy en día, lamentablemente esas cualidades se han convertido más en una virtud, que en una obligación –, señala categórico.

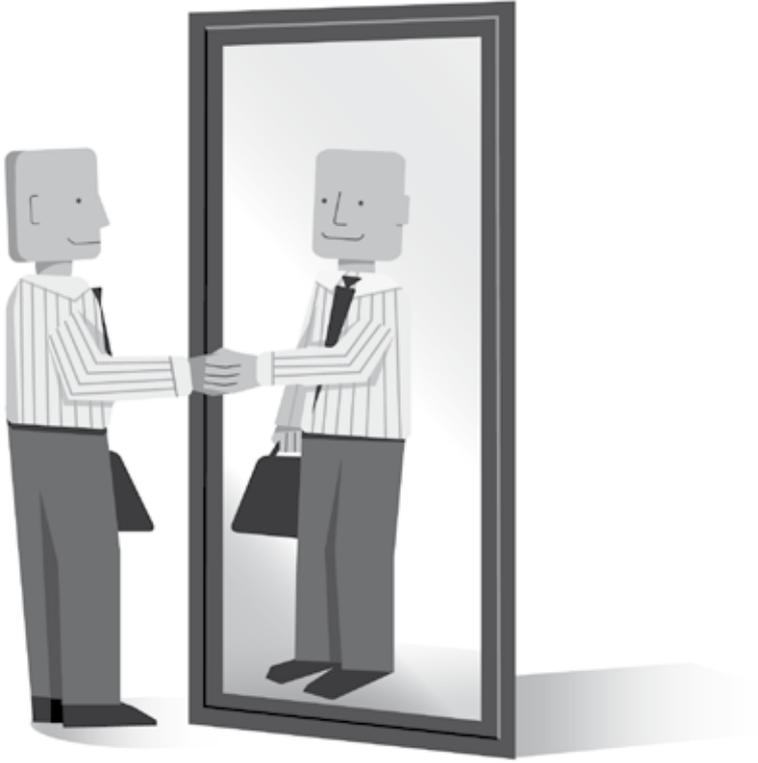
Tras casi 10 minutos de interesante y amena conversación, José y Gonzalo se aprontan para volver al salón principal. Dejan a un costado del mesón las tazas vacías y se limpian, por última vez, la boca con sus respectivas servilletas.

– Te dejo mi teléfono para que nos juntemos de nuevo, ¿te parece? –, propone Gonzalo.

– Estupendo. Te llamo en estos días y nos coordinamos para seguir conversando –, responde José entusiasmado.

## CAPÍTULO 8:

# EL GUSTO POR VENDER



*“La venta es parte sustancial del éxito de cualquier emprendimiento. Pero para que ésta alcance los resultados esperados, es fundamental que la esencia del negocio contenga una idea diferenciada con sólidos atributos propios. Asimismo, es relevante que exista un segmento donde esa idea pueda germinar y que, el equipo de trabajo que implemente esa idea, tenga claros atributos para hacerlo mejor que otros. Por eso, es importante que pienses primero en un sueño que se transforme en negocio, y no al revés”.*

**Mente positiva** Carácter  
Habilidad mental Humildad **Empatía**  
Reinventarse **Realista** **Búsqueda de la excelencia**  
Idea diferenciada **Confianza**  
Vencer temores Disfrutar vendiendo  
Austeridad Negocio rentable **Trabajar bien**

No hay dudas de que para ser un buen empresario, hay que ser un buen vendedor. Y es que a ambos los mueven las mismas motivaciones, los mismos impulsos: romper las barreras y luchar día a día por superarse a sí mismo. Son como los corredores, que quieren batir su propio récord.

En esta oportunidad, tras varias semanas sin verse, Facundo, Eduardo y José han decidido reunirse para hablar sobre este asunto en un innovador restaurante nikkei. Como el local se encuentra al interior de un lujoso hotel capitalino, los comensales deben subir por una exclusiva escalera mecánica que los lleva directo al recinto. Ahí, los recibe una anfitriona estupenda que los instala en una mesa ya preparada especialmente para ellos.

El lugar es moderno e informal, al igual que la música que se escucha de fondo. Los enormes tubos transparentes con agua burbujeante que decoran las paredes, son el principal foco de atracción para los tres

amigos, que no pueden evitar acercarse a uno de ellos para visualizar de cerca este singular espectáculo.

– Qué original esto. No lo había visto nunca –, dice Eduardo maravillado.

Al cabo de unos minutos, un garzón alto y corpulento se acerca a la mesa para tomar el pedido. Mientras Facundo y José ya tienen decidido lo que pedirán, Eduardo sigue indeciso con la carta menú.

– Le recomiendo la especialidad de la casa, señor. Es un plato muy bueno. No se va a arrepentir –, le dice el mozo con una seguridad tal, que logra convencerlo de inmediato.

– Bueno, tráigame eso por favor –, le responde.

– OK, señor. ¿Y ustedes? –, pregunta al resto de los comensales.

– Yo quiero un Ceviche Roll y un Maki Furai –, dice Facundo.

– Y a mí, tráigame una Trilogía de Ceviches –, indica José.

– ¿Y para beber? –, pregunta nuevamente el garzón.

– Pisco sour peruano para todos –, dice Facundo.

Con un lleno total en el restaurante, los amigos se preparan para una nueva jornada de conversación. Esta vez, Facundo comienza analizando el perfil de un vendedor exitoso:

– Un vendedor exitoso debe tener la mente positiva y contagiarla al cliente, para así tener la habilidad de minimizar los aspectos negativos y transformar las dificultades, en cambios necesarios. Un buen vendedor debe tener carácter y habilidad mental. Debe ser humilde, incluso debe tener la capacidad de ensuciarse las manos si es necesario, por el bien del negocio. Debe procurar planificar bien el corto plazo, porque el largo plazo viene solo. Debe saber descartar rápido y reinventarse, buscando nuevos caminos en forma permanente y debe crear soluciones pensando en todo, donde nadie pierda.

– Pero todo esto no es fácil –advierte Eduardo–. Hay que saber proveer,

trabajar sobre el negocio, tener empatía, mirar para atrás para ver hacia adelante, entender la importancia del cambio, tratar de minimizar los fracasos, acudir al punto de venta para ver a los clientes, formar equipos y tener principios claros para la toma de decisiones.

– Así es. Y un buen vendedor (y por lo tanto, un buen emprendedor) debe tener siempre la mente positiva y confiar en su proyecto. Debe vencer los temores y aprender a disfrutar con la venta. Debe ser divertido y gozar de la vida, proyectando una imagen positiva y segura hacia los demás –, aclara Facundo.

– Bueno, es lo que me pasó recién con el garzón. Fue muy amable y me convenció de inmediato. Se nota que le gusta vender –, dice Eduardo. Pasan algunos minutos. Llegan los pisco sour peruanos a la mesa de los contertulios.

– Con permiso –, dice el garzón al tiempo que coloca en cada uno de los puestos, los copones que lucen el tradicional toque anaranjado de amargo de angostura en el centro de la espuma que lo hacen majestuosamente irresistible.

–Por lo general, los vendedores exitosos tienen un buen estándar de vida y trabajan con mucho esfuerzo para darse un gusto a ellos mismos y a sus familias. Por tal motivo, sus metas son cada vez más exigentes, porque saben que dependen de ellos mismos y de nadie más. ¡Qué bueno que está! –, dice Facundo luego de saborear el primer sorbo.

– Pero también son realistas –añade Eduardo–, porque tienen los pies bien puestos sobre la tierra y conocen más que nadie su negocio. Los buenos vendedores no se hacen falsas expectativas y detectan rápido cuando hay engaño. Son los mejores expositores de la eficiencia y de la eficacia de la empresa y por esto no mienten sobre lo que están vendiendo. Conocen lo que ofrecen, más que cualquier otra persona.

– Así es –, confirma Facundo.

En medio de la conversación, llega el cuarto comensal a la mesa. Se trata de Jorge McKay, un tipo con pelo algo cano y penetrantes ojos oscuros que conoce a la perfección esto del gusto por vender. Jorge es dueño de La Fête, una de las más finas y exquisitas chocolaterías del mercado nacional. Dada su condición de emprendedor exitoso, Facundo y Eduardo han decidido invitarlo para compartir su testimonio con José.

– Hola, cómo están. Disculpen mi retraso pero estaba en reunión de planificación con mi socio y terminamos recién –, dice Jorge mientras saluda a sus amigos y se saca la chaqueta para ponerla detrás de su asiento aterciopelado color púrpura.

– Hola, Jorge, no te preocupes que nosotros también llegamos hace poco rato. Te presento a José, un amigo nuestro de toda la vida y futuro emprendedor –, dice Facundo con una sonrisa algo cómplice.

– Mucho gusto, José.

– El gusto es mío, gracias por venir –, responde José con gentileza.

Jorge toma una carta menú para revisar lo que ofrece. Se coloca sus anteojos y la lee detenidamente. Después de unos minutos, llama al garzón para hacer su pedido.

– Yo quiero un Osaka Ramen y un Serranito, por favor –, le dice al mozo.

– OK señor, en seguida –, le responde el hombre.

Mientras llega el pedido completo a la mesa, Jorge comienza muy animado su primera intervención:

– Me gustaría partir contándote, José, cómo fue que me decidí a emprender solo. Cuando nosotros le vendimos McKay, Hucke y todas esas empresas a Nestlé, en el año 1989, yo me quedé un tiempo trabajando con ellos. Después de eso, yo como que me operé de todo lo que vivimos, porque nos vimos forzados a vender. No fue porque hayamos tenido ganas, sino que se juntaron muchas cosas durante varios años que hicieron que vendiéramos una empresa que teníamos hace 100 años.

Esto fue una cuestión para nosotros súper dolorosa. Muy, muy dolorosa... Y yo ahí me operé de eso. Hice un ejercicio, que yo creo que es sano hacer, como en el libro *¿Quién se ha llevado mi queso?*<sup>5</sup>: yo perdí el que me imaginé toda la vida que iba a ser el lugar donde yo iba a trabajar. Desde chico, acompañaba a mi papá a la fábrica. Hacía las veces de repartidor y trabajaba en los lugares más difíciles. Pero, perdido el conejo, hay que ir por otro. Y lo que pasó después con este emprendimiento fue una coincidencia. Nosotros estábamos veraneando en el año 2006 con Giancarlo Fantoni y su señora, viendo la posibilidad de hacer algo juntos. La verdad es que no fue ni siquiera idea mía, sino que de la señora de Giancarlo. Producto de la experiencia que yo había tenido, porque conocía la industria, sabía más o menos de qué se trataba y tenía algo de *know how*. Piensa tú que yo llevaba 16 años desde que me había ido de Nestlé. Y ahí ella me dijo: ‘Con la experiencia que tienes, que conoces chocolates y sabes cómo funciona la industria, ¿por qué no ves la posibilidad de hacer algo como una chocolatería fina de esas que se ven en las calles de Europa?’. Y la verdad es que yo quedé prendido altiro. Inmediatamente, me hizo *click* el asunto. Lo complicado fue que nosotros con mi señora teníamos seis hijos, estábamos en el *peak* del gasto, porque estaban todos estudiando... Y bueno, yo lo primero que hice cuando volvimos del veraneo fue ponerme a investigar y analizar un poco el mercado y las cosas fueron cuadrando cada vez más. Me di cuenta que había un espacio, un nicho en el mercado que no estaba explotado y lo primero que hice fue juntarme con mi señora y le dije: ‘Bueno, ¿tú *aperras*? ¿Nos tiramos a la piscina para hacer algo distinto? ¿Un proyecto para nosotros y para otra gente?’. Entonces ella me dijo que sí, que me apoyaba. Hasta ese momento, me habían tocado trabajos muy difíciles y yo estaba seguro que

---

5. Johnson, Spencer; Editorial Empresa Activa, 41va edición, 2013.

se podía hacer empresa de otra forma... Que fuera un sueño y de ese sueño poder hacer un negocio, que es lo que ha sido esto. Por supuesto que tiene que ser un negocio rentable y todo, pero esto es un sueño que nosotros lo hemos sacado adelante para beneficio propio, pero también para beneficio de nuestros trabajadores y de nuestros clientes, que son los elementos más importantes de la fórmula –, cuenta con alegría.

– ¿Y crees que es mejor emprender a una edad madura? Porque yo tengo muchas ganas de emprender en esta etapa de mi vida, cuando ya voy a cumplir 50 años y tengo a mis hijos más grandes –, cuenta José.

– Bueno, yo emprendí a los 46 años. En mi caso personal, las cosas no se me habían dado como hasta ese momento. Fue a esa edad que me inicié como empresario independiente, por coincidencia y por ganas. Nosotros teníamos las ganas de hacer algo solos con Giancarlo. Y yo tenía el *bichito* de ser independiente y empresario desde siempre. La acumulación de experiencia también ayudó. Y así fuimos para adelante. Esto partió absolutamente de cero. Imagínate: yo sentado en una oficina que me habían prestado, con un computador, que fue la primera cosa que compré, abriendo el Excel y ya, cómo guardo esta planilla, qué nombre le pongo... O sea, desde cero. No teníamos nada –, recuerda McKay.

Al rato llega el mozo con una bandeja y el pedido de Jorge.

– Señor, la especialidad del bar –, dice con seguridad el muchacho. Es el famoso Serranito, un trago fresco y especial de color rojo intenso, hecho a base de airampo –una fruta ácida andina–, pisco macerado en jengibre y hojas de menta, jarabe de goma, azúcar y un toque de limón sutil para equilibrar los sabores. Una verdadera experiencia al paladar.

– Muchas gracias –, responde Jorge disfrutándolo.

– Me imagino que cuando niño comías toneladas de galletas y chocolates; pero más allá de esa anécdota, tu padre te debe haber marcado en ciertos aspectos para ser el empresario que eres hoy. La austeridad, el

compromiso con su gente, la audacia... Alguna característica especial debes haber heredado de él –, le asegura Facundo mirándolo a los ojos. Jorge toma un sorbo, hace una pausa y responde:

– Yo me siento un afortunado en general. Y tal como tú dices, el compromiso que tenemos con nuestra gente en La Fête lo tenemos para devolver parte de todo lo que hemos recibido. Y parte de esa suerte formativa, se la debo a lo que yo recibí de mi padre y de los que estuvieron antes que él. Trabajar mucho, trabajar bien, respetar a los demás, buscar la excelencia, tener la mente abierta al exterior... Mi papá viajaba cuando yo era chico, cuando aquí nadie viajaba. Recibía todas las revistas que te puedas imaginar de todas partes del mundo, ¡cuando aquí nadie recibía revistas de ninguna parte! Mi casa pasaba llena de gringos. Además, el tema de la austeridad y del trabajo duro y permanente... Piensa tú que mis ancestros llegaron con una mano por delante y otra por detrás desde Escocia, en barco y con los hijos chicos. Y esto es solamente lo que yo vi, no tiene ningún mérito mío. Mi mamá también venía de una familia de gente de trabajo, súper austera y honesta, gente muy buena. Entonces, yo tuve la suerte de haber recibido todo esto.

Llega la comida a la mesa. Sushis, ceviches y otras exquisiteces abren el apetito de todos los comensales. Una envolvente mezcla de olor a mar, verduras y especias, invade sus narices y activa sus papilas gustativas en forma automática.

– ¡Qué rico se ve todo! –, celebra José.

Mientras degustan sus platos, Eduardo piensa en una próxima pregunta para Jorge. Cree necesario retomar el tema que estaban analizando en un comienzo:

– ¿Cómo has logrado ser tan buen vendedor y manejar el tema de las frustraciones de venta? Porque este tema es prácticamente fundamental en el éxito de tu negocio.

Jorge se limpia con la servilleta y contesta:

– Mira, Eduardo, aunque no lo creas... ¡Yo no me considero un buen vendedor! Por un tema de carácter, me cuesta mucho vender. Me da una especie de pudor. Pero a pesar de eso, yo tengo la fortaleza de tener todo lo otro: el cómo hacer la parte estratégica, de marketing, visual y todo lo necesario para tener los atributos diferenciadores que se necesitan en una industria como ésta. La venta propiamente tal, la venta de calle, la venta dura, a mí me cuesta mucho. Pero gracias a Dios, una cosa que nunca pasó aquí, fue que no tuviéramos venta. Siempre tuvimos venta, al extremo de que nosotros, en el mes de diciembre de 2006 y ya con dos locales abiertos, no teníamos nada que vender. ¡Tuvimos que cerrar los locales y arrancar! –se ríe–. De ahí en adelante, siempre nos ha ido bien con la venta. Pero bueno, habiendo dicho esto, antes de que nosotros abriéramos nuestro primer local, yo llamé a algunos de los retailers para contarles esta idea que teníamos y ni siquiera nos contestaban el teléfono. Me decían que no teníamos ninguna posibilidad, que me olvidara. Salvo la gente de Parque Arauco, que me dijo que de todas maneras. En ningún momento me frustré con esto, porque yo entendía también que era parte del juego. Entendía el punto de vista de ellos y por eso también el local con el que partimos fue en La Dehesa, un local de calle independiente. Y después, una vez que nos vieron, entramos en Parque Arauco y luego en Alto Las Condes –, explica.

– Y de acuerdo a tu experiencia, Jorge, ¿qué se necesita para hacer viable una idea emprendedora? –, interroga Facundo tras beber un sorbo de su pisco sour peruano.

– A ver, hay muchas cosas que uno podría decir aquí. Pero lo primero que te podría comentar, es que **es importante que sea una idea diferenciada y con sólidos atributos propios; que haya un segmento donde esa idea pueda germinar; que quienes implementen la idea,**

**tengan claros atributos para hacerlo mejor que otros, ya sea por conocimientos, por capacidad de trabajo, por aptitudes, por lo que sea...**

Yo creo que esos son los tres elementos más claves. Es fundamental que tenga un aporte de valor claro, o sea, que el mercado, cuando la idea aparezca, tenga claro el “qué hay ahí para mí”, puntualiza.

– ¡Y claramente tú has logrado llevar a cabo eso en forma magistral! Porque tus locales son una verdadera fiesta del chocolate: el exquisito olor que uno siente cuando pasa por fuera, y que es tan característico de La Fête, junto con la cálida atención del personal... Eso ya es un atributo claro y patente que los diferencia de la competencia –, observa José.

– Así es. Y eso se da, porque la empresa tiene alma. Porque antes que un negocio, es un sueño. Y esa forma de ver el negocio parte desde uno, desde la cabeza. Cuando me toca hablar con gente joven, yo siempre digo: **trata de pensar primero en un sueño que se transforme en un negocio y no al revés.** Porque un sueño, sí se puede transformar en un negocio. Si uno le pone características de sueño, uno inmediatamente trabaja de otra forma. Entonces, si uno se pone metas altas, cumplibles, desafíos que tienen componentes complejos, uno necesariamente va a hacer mejor la pega. Nosotros por supuesto que tenemos metas numéricas y comerciales, pero es mucho más entretenido tener desafíos y metas que sean elementos ambiciosos y, a la vez, tremendamente atractivos. En La Fête, tenemos tres patas: una, es la calidad de nuestros productos y de todo el trabajo en general que hacemos; otra, son nuestros clientes, nosotros vivimos por nuestros clientes. Mira, todo el mundo dice lo mismo, pero es mentira esa cuestión. Anda a cualquier local comercial y mira cómo te tratan. Nosotros hacemos un trabajo de capacitación permanente con nuestra gente para que nuestros clientes lo pasen bien en nuestros locales y se den cuenta que es distinto. Y la tercera pata, es nuestra gente. Nosotros trabajamos muy cerca con

nuestra gente, porque es parte de nuestra forma de ser. Esta es una empresa de nosotros, ¡pero de todos nosotros! Yo, por ejemplo, me sé los nombres de todas las personas que trabajan en la empresa, sé sus problemas, hacemos planes de carrera y evaluaciones de desempeño. Nosotros no somos felices si no logramos eso. Y vamos a seguir trabajando para ser de los mejores. Hay muy pocas chocolaterías en el mundo que hayan tenido la evolución que hemos tenido nosotros en términos de rapidez y cobertura de mercado. Por ejemplo, para muchos de nuestros proveedores de materias primas, nosotros somos los más grandes de Sudamérica. Y eso es fantástico. ¡Tú no te imaginas todo lo que tenemos nosotros por delante de mejora, pero infinito!.

– Pero cuéntanos, ¿cuándo te sentiste preparado para emprender con este proyecto? ¡Porque yo ahora siento que tengo todas las ganas! –, expresa José.

– ¡Pero qué buena noticia! –, celebra Jorge.

– Yo creo que teniendo la motivación, las ganas, la idea, y ojalá teniendo el sueño, es suficiente para sentirse más que preparado. Hay que tener ciertas capacidades, independiente de lo que uno quiera hacer. Por ejemplo, si uno quiere hacer una galería de arte, tiene que tener ciertas aptitudes artísticas. Hay que tener un montón de atributos para hacer un emprendimiento. Mira, yo en lo personal no quisiera impulsarte a que emprendieras, porque siempre es mucho más difícil de lo que uno piensa. Es más difícil, es más caro, generalmente no se cumplen los presupuestos, ya sea porque son menos los ingresos o porque son más los gastos. Yo creo que lo que hay que hacer, es tratar de ser libre. Hacer lo posible por ser libre. Muchas veces el emprendimiento no se logra, porque uno tiene demasiadas amarras: o se lo gasta todo, o no está dispuesto a perder algunos beneficios que implican, por ejemplo, no tomar riesgos. Hay mucha gente que no tiene

ganas de emprender, que no tiene la preparación ni las ganas, ni la ambición, ni nada y eso es perfectamente respetable. De hecho, es la gran mayoría de la gente. Pero si tú tienes el bichito adentro, tienes que tirarte. Y no hay que estudiarlo demasiado, porque si uno lo estudia demasiado... es como cuando estás pololeando; si uno lo estudia, no se casa nunca. Pero en algún minuto hay que pegarse el salto y vamos para adelante, que en el camino se arregla la carga. Si tienes una buena idea y estás convencido, ¡échale para adelante! Una de las cosas lindas de ser empresario es poder influir en la vida de la gente, porque somos los que estamos en contacto directo con ellos. Si la gente lo puede pasar bien trabajando, si la gente puede ganar sueldos dignos trabajando, si puede tener beneficios razonables trabajando, entonces, ¡le cambiamos la vida a todo el mundo! En La Fête, tenemos la posibilidad de cambiarles la vida a 240 personas. Y eso, para uno como empresario, es muy gratificante. Para mí, el dejar huella en la gente, es lo más importante –, expresa Jorge.

Ya son las 22:05 de la noche, y el ambiente en el restaurante nikkei se enciende. A las decenas de personas que ya se encuentran ahí compartiendo una entretenida velada, se suma ahora la llegada de un grupo de 10 visitantes extranjeros que no pasa desapercibida. Con un look típicamente turístico, los asiáticos –al parecer, japoneses– toman asiento en la mesa de al lado y comienzan una conversación que resulta indescifrable.

– ¿Alguien quiere un café? –, pregunta Facundo.

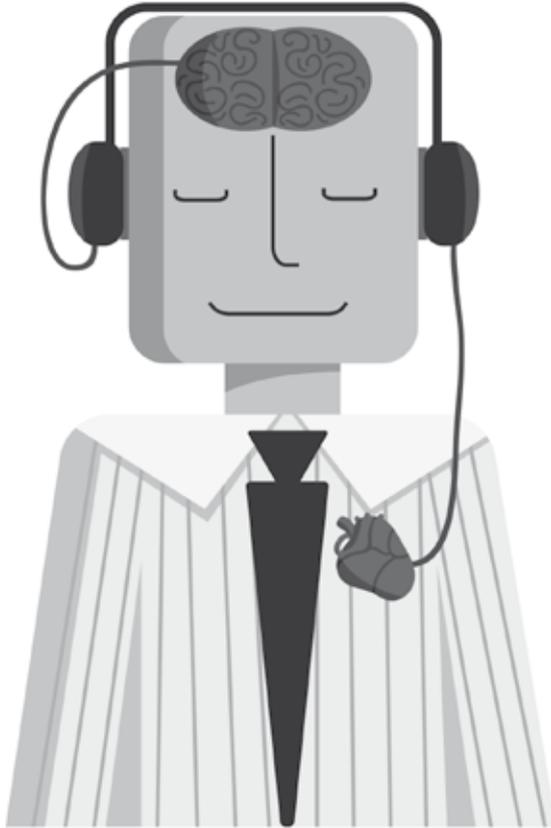
– Sí, yo –, contesta Eduardo.

– Yo también –, dicen Jorge y José al mismo tiempo.

– OK, iré a pedirlos a la barra –, indica el profesor, levantándose de su asiento con energía.

CAPÍTULO 9:

# MÁS ALLÁ DEL VAN Y EL TIR: EL ÁNIMO



*“Muchas veces, las ganas de emprender se ven opacadas por los estados de ánimo. Por eso, es fundamental que mantengas siempre una actitud positiva frente a la vida. Así y sólo así, podrás tener conciencia interior para desarrollar las emociones y los sentimientos que te permitirán, en un futuro, tomar las mejores decisiones”.*

# Ganas **Innovar** **Intuición**

## **Sentimientos** Estados de ánimo

### **Emoción** **Entusiasmo** Aburrimiento

## **Optimismo**

Tener la actitud de innovar es una necesidad existente hoy en día. Y eso está claro. Pero para adquirir esta condición, se requieren las ganas y la disciplina para poder desarrollarla. Algunos expertos señalan que es imprescindible una cuota de suerte; pero la suerte no es más que haber reunido la experiencia y encontrar la oportunidad.

Con los cafés en la mesa, Eduardo comparte la siguiente reflexión: “Efectivamente, lo que ha dicho Jorge es verdad. Lo primero es tener las ganas y estar motivado. Y aquí es donde entra a jugar la emoción... Porque las emociones son el gran motor que mueve nuestras acciones. A cada emoción, le corresponde una expresión y una acción adecuada. Para tomar las decisiones, son necesarias las emociones, porque con ellas podemos tomar decisiones ‘sentidas’. Esto implica que, a la hora de decidir, lo importante es tener en cuenta los datos que tenemos de la realidad y, a la vez, prestar atención a dos aspectos muy importantes: el primero, tiene que ver con cómo nos sentimos

con respecto a una situación o decisión en particular; y el segundo, tiene relación con cuál es nuestra sensación más visceral con respecto a esa situación o decisión en particular. Y esto es lo que conocemos como intuición”.

Eduardo endulza su café con una pastilla de sacarina. Facundo toma la palabra para aportar con la discusión:

– Los sentimientos también desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones. Aquellos que son muy intensos, pueden incluso crear problemas en el razonamiento. La falta de conciencia de los sentimientos puede ser fatal en aquellos casos donde tenemos que sopesar decisiones importantes que determinan nuestro futuro.

— Me gustaría reiterarte lo siguiente, José: la decisión de emprender no puede tomarse exclusivamente por la razón. También se requiere del concurso de las sensaciones viscerales y de la sabiduría emocional acumulada por las experiencias pasadas. La lógica formal, por sí sola, no sirve para decidir en quién confiar o qué emprendimiento realizar. La razón carente de sentimientos, es ciega –, sentencia Eduardo.

– Las emociones juegan un papel importante en este proceso, porque son como una brújula que nos va guiando para tomar las decisiones en forma adecuada, conjugando lo racional con lo emocional. Cuando las emociones juegan a nuestro favor, no sólo nos ayudan a tomar mejores decisiones, sino que también nos conducen a ejecutar mejores acciones –, agrega Facundo, quien apura el último sorbo de café expresso y continúa con otra idea.

– Al momento de emprender, la emoción juega un rol clave, porque el miedo puede ser real o imaginario. Cuando funciona como una emoción sana, nos invita a prepararnos y nos impulsa a tomar precauciones. De lo contrario, si tenemos miedo y no nos preparamos, lo más probable es

que caigamos en un estado de ansiedad o parálisis. Claramente no podemos cambiar las circunstancias, pero sí podemos cambiar la forma en que respondemos a ellas.

Jorge interviene haciendo un alcance:

– Bueno, por esta razón y tal como te lo comenté hace un rato, José, para tener las ganas de emprender, se necesita de entusiasmo. Cuando logramos anticipar que algo bueno nos va a suceder, nos sentimos entusiasmados ¿no es así? Y esta emoción, precisamente nos llena de fuerza para alcanzar ese objetivo, o la meta que tanto deseamos.

– Así es, Jorge. Pero otra gran señal que nos impulsa a emprender, es el aburrimiento, que surge cuando experimentamos una falta de motivación. El aburrimiento es una clara señal de que tenemos que hacer algo nuevo y buscar otra alternativa –, razona Facundo.

– El estado de ánimo negativo aparece cuando falta el compromiso con la acción y con la emoción que lo convoca, pero también surge cuando nuestros pensamientos se distorsionan, ¿no es así Facundo? –, pregunta Eduardo al académico.

– Efectivamente. Y una de las formas más eficientes de erosionar la confianza en nosotros mismos, es darle crédito a nuestros propios pensamientos negativos. Porque con ellos creamos o reforzamos sentimientos negativos, lo que nos hace entrar en un círculo de retroalimentación negativo.

– Pero bueno, para evitar esto es muy importante ser optimista y tener pensamientos de este tipo a la hora de emprender. Como conclusión de nuestra tertulia de esta noche, me llevo que una actitud positiva ante la vida nos ayuda a crear proyectos más creativos y nos permite incluso fluir las ideas con mayor facilidad. En definitiva –remata José– debemos utilizar el pensamiento para crear nuestro propio proyecto de vida.

Los cuatro amigos se alistan para abandonar el restaurante. Pagan la cuenta y toman sus chaquetas para salir del local.

– Buenas noches, señores –, les dice con simpatía la anfitriona, ofreciéndoles a cada uno un caramelo de menta fuerte, para saborear mientras bajan por la escalera mecánica hacia sus automóviles.



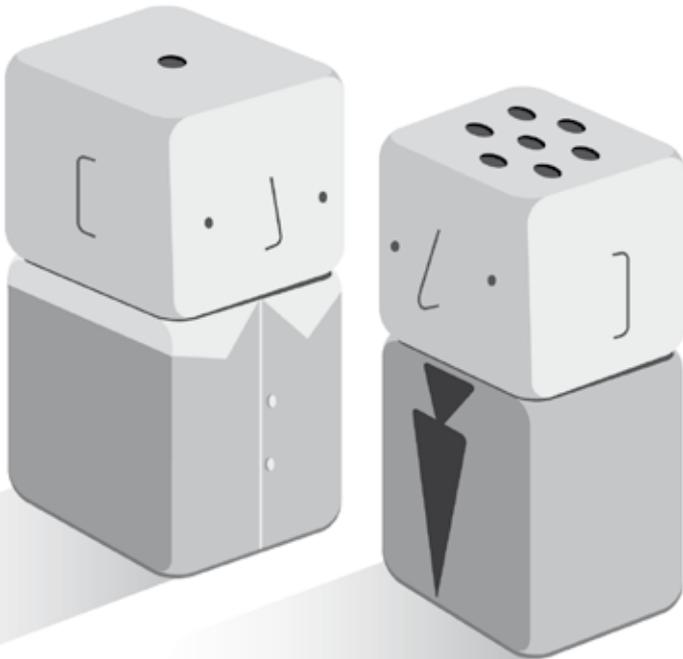
PARTE II:

**FACTORES  
EXTERNOS QUE  
CONTRIBUYEN  
AL ÉXITO  
EMPRENDEDOR**



CAPÍTULO 10:

# ¿ES MEJOR EMPRENDER SOLO O ACOMPAÑADO?



*“Emprender solo o acompañado no determina el éxito o el fracaso de un emprendimiento. No obstante, debes elegir tú mismo qué opción prefieres para llevar adelante tu negocio. Luego de conocerte a ti mismo, estarás capacitado para tomar esta importante decisión”.*

**Libertad** Compromisos financieros **Tiempo**  
**Disponibilidad** Dedicación Equipos de trabajo  
Complemento **Equilibrio** Valores  
**Confianza** **Aptitudes** Compatibilidad

“Más vale solo que mal acompañado” es un típico refrán que, para temas de emprendimiento, calza muy bien. Y es que una persona que tiene la motivación de emprender, siempre se enfrenta esa disyuntiva: ¿emprender solo o emprender acompañado?

Para dilucidar de mejor forma esta inquietante pregunta, es conveniente poner atención a lo que comenta Facundo sobre este asunto a una semana del encuentro en el restaurante nikkei:

– Si bien ambas alternativas son absolutamente factibles, hay que tener presente algunas consideraciones que resultan relevantes al momento de comenzar un nuevo negocio. Algunos expertos han afirmado que, para que la empresa funcione, es necesario que exista una única cabeza visible. La del llamado ‘visionario’, que pone en marcha el proyecto y que lo hace menos complicado a la hora de avanzar con él. Es entonces este fundador, el único que toma las decisiones de la empresa, lo que lo hace un proceso más sencillo porque no hay intervención de

terceros. Puede, a su vez, dedicar el tiempo que quiera en su proyecto, sin sentir la presión de cumplir una jornada de trabajo específica. Tiene la facultad de elegir qué tipo de personas le gustaría integrar en su equipo de trabajo, sin tener la necesidad de consultarle a nadie. Como verás, José, existen varias ventajas para el emprendedor que desea hacerlo en solitario.

– Pero hay otros expertos que consideran que es mejor emprender acompañado –contrapone Eduardo–, dado que no siempre la persona va a tener los conocimientos, las capacidades directivas o técnicas y los contactos, como para llevar adelante un proyecto solo.

– Eso es correcto. Pero hay que tener presente algunos puntos que son relevantes –, señala Facundo poniéndose los anteojos para leer a José un par de líneas de La Guía del Emprendedor<sup>5</sup>, su libro académico de emprendimiento:

- “(...) Ambos socios deben tener compromisos financieros con la empresa, es decir, la contribución que cada uno haga por separado al proyecto, debe ser similar en términos económicos. Si no lo es así, deben estar siempre de acuerdo con ello.
- Ambos socios deben tener compromisos de tiempo con la empresa. Esto se relaciona con la disponibilidad y el interés que cada uno por separado aporta al proyecto.
- Es fundamental que exista una compatibilidad entre los socios, ya que son ellos los que llevarán adelante el proyecto y los que finalmente tomarán las decisiones más relevantes del negocio. Deben, idealmente, ser un complemento equilibrado en sus respectivas habilidades (...)”.

José escucha atentamente lo expuesto por Facundo y aporta un comentario:

---

5. Aguado Carretero, Pilar; Asociación de Jóvenes Empresarios de Valencia, 2008.

– Me imagino que el tema del riesgo también influye en esta decisión de emprender solo o acompañado, porque los recursos económicos que se destinan para formar un negocio no siempre se pueden conseguir en solitario. Muchas veces, es mejor que un colectivo de socios asuma ese riesgo de índole financiero en conjunto, ¿no?

– Así es, José –, responde convencido el profesor.

Tras una larga conversación sobre emprendimiento y otros temas en el despacho de Facundo, Eduardo saca de su maletín de trabajo unas hojas con notas guardadas para la ocasión. Se pone los anteojos y se acomoda en su silla para leerle y enseñarle algunos tips a José.

Todas las operaciones  
de negocios se pueden  
reducir en tres  
palabras: Gente,  
producto y ganancias  
(...)

(...) Si no se tiene un  
buen equipo de tra-  
bajo, no se podrán  
hacer grandes cosas  
con el producto ni  
tampoco se podrán  
tener ganancias (...)

(...) No se puede  
hacer un buen  
trato, con un mal  
socio (...)

(...) En los negocios, al  
igual que en el matrimo-  
nio o en una inver-  
sión financiera, siem-  
pre surgen problemas.  
La causa, es el mal  
socio (...)

(...) Si una persona no tiene valores éticos y morales, el negocio siempre termina fracasando, sin importar cuán bueno sea. Por lo tanto, debes buscar un socio con los mismos valores que tú, para que la cosa funcione  
(...)

(...) y por último, la confianza es clave. Si no confías, es porque no es un buen socio.

– Todas estas recomendaciones las recogí de un libro súper bueno<sup>6</sup> que me prestó una vez un profesor que me hizo clases en el extranjero. Y las guardé, porque siempre supe que algún día podría necesitarlas –, comparte Eduardo contento.

José mira a sus amigos. Les dice:

– Quiero agradecerles por toda la orientación que me han dado. La verdad es que he aprendido muchísimo con ustedes. De nuestra charla de hoy, me llevo como conclusión que el emprender solo o acompañado no es sinónimo de éxito o fracaso de un emprendimiento. Hay que tener cuidado, eso sí, en saber manejar el éxito. La gente en general no es malintencionada ni deshonesto, lo que pasa es que no está acostumbrada, ni al éxito ni al triunfo. Tanto uno como el socio, deben estar aptos para emprender; preparados lo más posible en cuanto a la experiencia, al conocimiento del equipo de trabajo y al respaldo. Un socio apto es aquel que escucha, que observa y que hace preguntas, más que hablar y dar consejos.

– Así es, José. Y las mejores sociedades tienen tres elementos humanos: el soñador, que es la persona que tiene la visión y la noción de futuro;

6. Mulvehill, Suzanne; Employee to Entrepreneur. iUniverse Inc., 2007

el hombre de negocios, que es quien dirige el negocio y asegura que el rompecabezas esté bien encajado y el engranaje bien aceitado; y el guardián, que son los que no confían en nadie –, explica Facundo.

– Y para buscar un buen socio, debes hacerte las siguientes preguntas –precisa Eduardo–: ¿Quién soy yo? ¿Quiénes son mis socios? ¿Cuáles son sus antecedentes educativos? ¿Cuál es la experiencia que tienen? ¿Qué características mías y de mis clientes, harán que el proyecto sea un éxito? ¿Qué fracasos han tenido?.

Facundo mira su reloj.

–¡Uf!, ya es hora de irse –, comenta al ver por el ventanal de su espaciosa oficina el cielo oscuro y estrellado de la capital.

– ¡Parece que mañana habrá un lindo día para celebrar las Fiestas Patrias! –, dice José con entusiasmo mientras ordena sus cosas en el maletín.

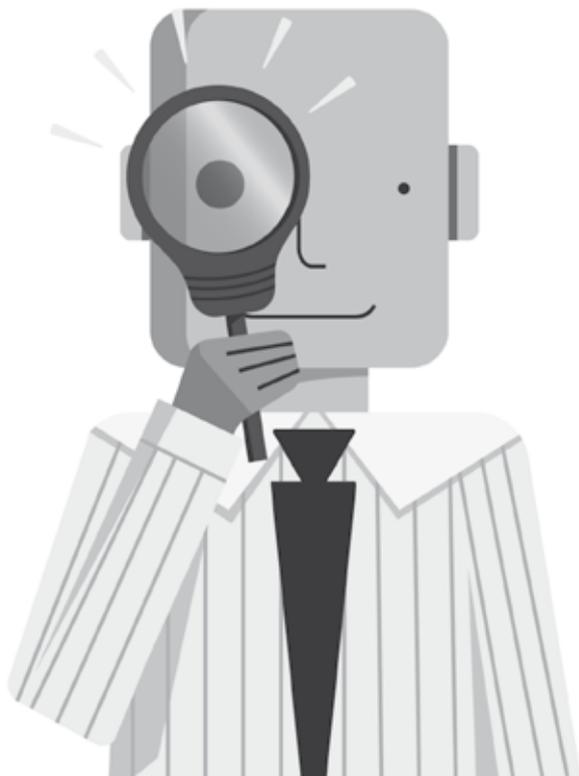
– Espero que lo pasen bien durante estos días. Disfruten este feriado con sus familias y aprovechen de descansar –, se despide Eduardo de sus amigos.

– Gracias, Eduardo, por tus buenos deseos. Saludos en tu casa y nos vemos pronto –, dice José al salir.

– Si Dios quiere, así será –, remata el profesor tras apagar las luces de su oficina.

CAPÍTULO 11:

# APRENDIENDO A DETECTAR LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO



*“Visualizar una oportunidad de negocio no es fácil para todo el mundo. Pero un emprendedor necesariamente debe observar su entorno, escuchar a los demás y percibir las necesidades de mercado que se le presentan en el camino, con voluntad y determinación. De esta manera, podrá descubrir una oportunidad de negocio en forma anticipada y así lograr materializarla, posteriormente, en un emprendimiento real”.*

Observar **Detectar** Poner atención Escuchar

**Racionalizar** Voluntad Reflexionar

**Esfuerzo** **Sacrificio** Rigurosidad

Necesidad de mercado **Actitud** **Visualizar**  
Determinación

Si hay una cualidad que define al emprendedor, es su capacidad para visualizar –y aprovechar– nuevas oportunidades de negocio. No obstante, el éxito, muchas veces, no es inmediato. De hecho, en un comienzo, antes de lograr la consolidación, muchos deben aprender a convivir con el fracaso. Y esto es parte del camino de ser emprendedor.

Ya han pasado 14 días desde que se reunieron con Jorge McKay. Como es habitual, José se reunirá con Facundo y Eduardo para conversar sobre emprendimiento. En esta oportunidad, ha querido invitar a sus amigos a un exclusivo restaurante italiano de la capital. Esto, como un gesto de agradecimiento por toda la ayuda y la orientación que le han brindado durante este último tiempo.

Con rústicos y amplios ventanales de madera nativa, el local posee un gran letrero luminoso central en tonos rojos y verdes que puede percibirse a distancia. Es de noche y el ambiente al interior es entretenido e informal. Es un verdadero hit, un lugar donde se congregan ejecutivos,

turistas, familias, parejas y amigos para festejar o simplemente para pasar un rato agradable con una sabrosa pizza o un succulento plato de pastas frescas artesanales.

– Buenas noches, señores, ¿ya decidieron que van a pedir? –, pregunta con amabilidad uno de los garzones.

– Sí, señor. Traíganos por favor un antipasto, una pizza con prosciutto y rúcula y unas bruschettas caprese para compartir –, ordena José.

– Perfecto, en seguida –, le responde el mozo dando media vuelta.

Mientras esperan su pedido con un rico vino merlot, Facundo comienza la conversación:

– Hoy José, me gustaría que habláramos sobre las oportunidades. En muchos casos, las oportunidades están al lado de uno, pero para poder detectarlas y ‘prender esa chispa’, se requiere de tres elementos importantes: observar, escuchar y racionalizar. Si hablamos de observar, la pregunta clave es *¿qué observar?* Normalmente, este acto resulta muy natural, porque nos fijamos en lo que nos llama la atención. Podemos observar la arquitectura de una casa, de un edificio, el diseño de un automóvil que nos resulte atractivo... Pero observar, es mucho más que mirar. Significa conocer y poner atención. Es examinar atentamente lo que nadie ve y darse cuenta de un hecho en particular. Implica detectar y asimilar cierta información.

– Observar es el paso inicial de cualquier proceso mental –dice Eduardo–. Es como la puerta de entrada del mundo externo hacia nosotros mismos, ¿no es así? Porque al observar, no dejamos pasar un solo estímulo sin registrarlo en nuestro inconsciente, que se transforma a su vez en nuestro aliado estratégico, porque nos ayuda a clarificar nuestros objetivos. En este proceso de ‘prender la chispa’, como decía Facundo, se produce un compromiso entre lo que tenemos consciente y lo que tenemos inconsciente. Las personas que observan, son mentes más

preparadas y están dispuestas a aprovechar las oportunidades que les ofrece la vida –, señala.

– Así es –interviene el profesor–. Y para escuchar, hay que poner atención. Es poner de nuestro lado la capacidad de captar, entender e interpretar, la totalidad del mensaje. Escuchar es poner atención para aprender y comprender. Pero para que esto ocurra, hay que estar disponible para ello y darse el tiempo. Escuchar exige un esfuerzo personal de atención y concentración, que nos permita descartar cualquier otro pensamiento distractor que nos aleje de ese interés. Implica, primero que todo, callar y olvidar todo juicio de valor. El escuchar no significa, necesariamente, estar de acuerdo con el otro. Saber escuchar significa también saber preguntar.

– ¿Y para qué nos sirve el racionalizar? –, pregunta interesado José.

Tras beber un sorbo de vino y limpiarse con la blanca servilleta de género, Facundo le contesta:

– Bueno, racionalizar nos ayuda a llegar a una explicación lógica y coherente. Y la palabra coherente es clave, porque significa que todas las piezas calzan, que las cosas cuadran de modo natural. La racionalización es como ver una película entera con los pros y los contras y darse cuenta de lo que se puede o no se puede hacer. Racionalizar es reflexionar. Es pensar detenidamente en algo con la finalidad de sacar conclusiones, pensando en las causas, en las implicaciones y en las consecuencias. Por eso, para detectar las oportunidades, es clave darse el tiempo, y actuar –.

Mientras los tres amigos conversan, la gente se agolpa en la entrada del restaurante esperando mesas. Algunos beben un aperitivo para hacer más amena la espera. Otros, están sumergidos en sus aparatos móviles con una concentración inquebrantable. Por ser un horario *peak* de atención, los pedidos en las mesas no se dejan esperar. Los garzones

van de un extremo a otro del recinto con mucha agilidad y el maestro pizzero no cesa de amasar. Pese al ajetreo, hace placentera la espera con un entretenido show improvisado de trucos y piruetas con la masa girando en el aire, logrando así captar la atención de la gran mayoría de los comensales.

Suena el celular de Eduardo. Es su amigo Jaime Sarrá.

– Aló, Jaime. Hola, cómo estás... Sí... Estoy con Facundo y José en un restaurante... ¿Quieres venir? –, le dice.

– ¿Viene Jaime Sarrá? –, pregunta José.

– ¡Hace tanto tiempo que no lo veo! –, comenta Facundo.

– Sí, pero en un rato más, porque aún está en la oficina. Ayer conversamos y le conté que hoy nos reuniríamos. También le pedí que nos ayudara con su testimonio para poder orientarte más a ti José, y de inmediato me dijo que sí. Si te acuerdas él es un exitoso emprendedor que tiene una interesante historia que contar. Además, es fiel reflejo de cómo detectó una oportunidad de negocio y la tomó de inmediato, para así transformarse en lo que es hoy. De seguro, te va a servir –, dice Eduardo.

– Sí, no me cabe duda. Además, ¡hace tanto que no sé nada de él! La última vez que lo vi fue para la reunión de curso del año 2008 en la parcela del Guatón Peralta, ahí en Calera de Tango. ¿Se acuerdan? –, dice José.

– Por supuesto, lo pasamos muy bien –, recuerda Facundo.

Llega el pedido a la mesa de los contertulios.

– Señores, con permiso –, les avisa un nuevo garzón mientras va dejando la comida en el medio de la mesa con sumo cuidado.

José agradece con una sonrisa.

– Qué bien montado está este antipasto. Me encanta –, señala Facundo. Con las servilletas puestas en sus muslos, los tres amigos se preparan para comer con mucho agrado. José opta por una bruschetta caprese;

Eduardo comienza con un trozo de pizza de prosciutto y rúcula; y Facundo, escoge una tostadita con queso roquefort.

Luego de saborear y disfrutar los primeros bocados, llega un vigoroso Jaime Sarrá a la mesa.

– ¡Hola, cómo están! –, les dice a todos.

– ¡Hola Jaime! Qué bueno verte – dice Facundo mientras se levanta de su asiento para darle un fuerte abrazo.

Tras saludar con mucho entusiasmo a cada uno, Jaime se sienta al lado de José para incorporarse oficialmente a esta conversación. Eduardo le sirve una copa de vino y brindan juntos por este grato encuentro.

– Hace un rato estábamos conversando sobre las oportunidades en el ámbito emprendedor y Eduardo nos contó que tú tienes una historia bastante particular respecto a eso. Pero primero cuéntanos, ¿cuándo surge tu idea de ser emprendedor? –, pregunta Facundo.

– Bueno, cuando yo tenía 19 años tenía claro que no quería estudiar, porque siempre fui un alumno mediocre en el colegio y ustedes se deben acordar de eso. Por esto, lo único que quería era trabajar y ganarme mis lucas inmediatamente. Y bueno, partí en el año 1975 trabajando como mayordomo en el Drugstore. Después fui el administrador de una comunidad de edificios con oficinas que estaba al lado de dicho centro comercial, y posteriormente, en 1981, trabajé en el Crowne Plaza, también como administrador. Un año después, fue el incendio de la Torre Santa María, que me permitió detectar una oportunidad de negocio.

– A ver cuéntanos, cómo fue eso –, pide José.

– Bueno, con este lamentable episodio me di cuenta que el incendio se produjo porque no había gente especializada que supiera realmente manejar en forma adecuada este tipo de edificios. Con todo lo que explicaban en la prensa, yo pude entender que la torre tenía muchos sistemas de seguridad que no supieron emplearse en el minuto del de-

sastre. Entonces, yo dije: ‘aquí hay una oportunidad de negocio, porque este tipo de edificios inteligentes van a empezar a surgir de inmediato y yo necesito meterme en la industria y aprender’. Y eso fue lo que hice. Me di cuenta de que la gente que administraba edificios era, en general, jubilados que se dedicaban a esto para no tener que estar en la casa. No tenían ninguna vocación, ningún interés, no tenían ganas de ser mejores en lo que hacían. ¿Y qué es lo que hice yo?. Me conseguí un edificio en la calle Miraflores con Agustinas, del cual fui el administrador. Ahí, en el año 1988, formé una administradora de edificios inteligentes que se llamaba Sadesa. Con el tiempo, logré tener la administración de 14 torres –que eran las 14 torres más importantes que había en Santiago en ese minuto–. Y ese fue mi primer emprendimiento, donde logré tener 350 empleados a mi cargo. Durante esa época, yo me subía a los techos de los ascensores cuando iba la gente de mantención y pedía que me explicaran por qué había que cambiar una pieza u otra. Yo no me quedaba con lo que ellos me decían, sino que a mí me interesaba aprender y entender, porque si el día de mañana tenía que enfrentar a los copropietarios, yo les iba a poder dar una respuesta profesional a sus consultas. ¿Te fijas la diferencia? ¡Si yo me preocupaba hasta de la fumigación de los jardines! Entonces, yo siempre estuve preguntando... aprendiendo... pero te tiene que gustar lo que haces –, aclara Sarrá.

– ¿Y qué fue de ese emprendimiento? –, pregunta Eduardo.

Luego de tomar un sorbo de vino, Jaime señala:

– En el año 1995, fui con mi señora a Nueva York y aprovechamos de visitar edificios de oficinas. Allá nos dimos cuenta que los edificios se administran de una manera totalmente distinta. Por ejemplo, si en un piso está la Coca-Cola, la administración del edificio se encarga de ir a buscar los clientes al aeropuerto y traerlos a la oficina de la Coca-Cola; les da servicio de mensajería y les instala librerías en la planta baja

para abastecer a estas empresas, de todo ese tipo de cosas. Me di cuenta que el negocio se manejaba de una forma muy empresarial. Y acá yo no tenía el capital como para ser una administradora de ese estilo. Entonces, cuando volvimos le dije a mi señora: ‘si algún día llega a Chile una de estas empresas, nos va a aplastar’. Y en el año 1996, llegó la quinta compañía más grande de Estados Unidos y nos compró la empresa. En esa época, éramos los únicos del mercado. Y ahí tuve que partir de cero nuevamente. Esta vez, con una empresa de corretaje de oficinas que nos ha permitido ser hoy la tercera más grande del mercado.

– ¿Y cómo fue partir otra vez de cero, con un nuevo proyecto? –, pregunta Facundo mientras elige una galletita salada con un trozo de queso manchego para llevarse a la boca.

– Yo vendí Sadesa y comencé de a poco –dice Jaime–. Mandé primeramente una carta a todos mis clientes de edificios, diciendo que había vendido la empresa y que me iba a dedicar ahora al corretaje de propiedades. También les agradecí y les indiqué mi número de contacto, por si me necesitaban. Y bueno, me llamó el primero, después el segundo, y así fuimos armándonos de una cartera de clientes en el área de corretajes. Partir de cero no es fácil. Hay que tener mucha voluntad, pero sobre todo hay que tener al lado una mujer que crea en uno y que lo acompañe. Eso es básico. Yo me acuerdo de un amigo mío que era gerente de una compañía de seguros y me decía, hace muchos años: ‘nosotros, cuando contratamos a alguien, nos preocupamos que venga de la industria de los seguros. Cuando llega un Curriculum que dice que la persona trabajó en una zapatería, después en una farmacia, después en un banco y ahora quiere trabajar en seguros, no me sirve’. Entonces a mí me quedó ese bichito de que uno tiene que dedicarse siempre a un rubro, y perseverar en él. Pero hay que achuntarle, porque puede ser que uno se meta en un rubro que no le guste, entonces ahí hay que cambiarse rápidamente.

– Pero a ti siempre te gustó el tema inmobiliario. Yo me acuerdo cuando caminábamos por la calle, que tú no andabas precisamente mirando el piso, sino que andabas mirando, y observando, los edificios, las casas, los techos, los estilos, las puertas redondas, los adoquines, las rejas... Tú como que siempre veías cómo se iba transformando la ciudad –, recuerda Eduardo.

– Así es, amigo. Siempre me ha interesado entender y escuchar hacia dónde va la ciudad, y eso me gusta mucho. La verdad es que lo que yo hago me apasiona. ¡Quizás fui un arquitecto frustrado! –, dice Jaime entre risas.

– ¡Puede ser! –, agrega risueño Facundo.

– Oye Jaime, pero me interesa saber qué opinas con respecto a los negocios que no tienen futuro. ¿Crees tú que es importante cortarlos de raíz cuando no funcionan? –, consulta José con interés.

– Mira –dice Sarrá tras tomar otro sorbo de vino tinto–, los negocios siempre van a llegar a buen puerto si a ti te gusta. El problema es, si no te gusta. *El qué hago metido en esto, si no es lo que yo quiero.* Entonces, esa frustración hace que tú no quieras lo que haces. Tú tienes que querer lo que haces. Te tiene que gustar. Tienes que apostar a que el tiempo te va a dar la razón. La perseverancia, la experiencia... La gente en el tiempo te lo va a valorar. Pero te tiene que gustar. Si yo el día de mañana no tuviera la corredora de propiedades, buscaría algo relacionado con las propiedades, pero no entraría en una fábrica de calcetines, por ejemplo, porque no me interesa. Tiene que gustarte y tienes que ponerle alma, corazón y pan a lo que haces. En definitiva, tienes que amar lo que haces –, responde convencido.

– ¿Y cómo has logrado manejar el tema de las frustraciones de la venta en tu negocio? –, interpela Eduardo.

– Esta pregunta te la voy a contestar con un ejemplo. Un día, entre Pascua y Año Nuevo del año 1996, me llama el Gerente de Administración de

Entel y me dice: 'Jaime, te quiero pedir un favor. Necesito 2.000 metros cuadrados de oficinas en arriendo. Pero tenemos dos condiciones: una, que tiene que estar cerca de la Torre Entel; y la segunda, es que la necesito para el 1° de enero'. Bueno, salí a buscar. Y no me fue bien. Pasaron los días y me acuerdo que al 31 de diciembre todavía no había encontrado la propiedad que necesitaba. Mientras la gente se preparaba para ver los fuegos artificiales debajo de la Torre Entel, yo seguía tocando puertas, siempre convencido de que no podía fallar y que tenía que encontrar esa propiedad. Además, este encargo era muy importante para mí, porque fue el primero después de Sadesa. Y en un minuto me llama mi señora y me dice: 'oye, ya llegaron todos a comer y tú todavía no llegas'. A lo que yo respondí: 'todavía no encuentro la propiedad y no me voy a ir del centro hasta que la encuentre'. Y en ese instante, me di cuenta que había cometido un error, porque busqué oficinas desde la Torre Entel hacia La Moneda, pero no hacia el otro lado. Entonces, me fijé que había un edificio hacia Estación Central. Y fui. Ya eran las 20:00 horas aproximadamente. Me atendió el nochero y le consulté cuántos metros había disponibles. Y... ¡Bingo! Justo tenía 2.000 metros. Entonces llamé al administrador del edificio y el 1° de enero estábamos firmando el contrato de arriendo con ellos. ¡Te imaginarás cómo volví yo a esa cena de Año Nuevo, después de habérmelo recorrido todo y haber encontrado la propiedad que estaba buscando! Eso es partir de cero, con esfuerzo, con sacrificio, con rigurosidad... No tirando la toalla nunca. Cuando uno trabaja y se saca la mugre, Dios te premia y te ayuda –, contesta orgulloso.

Jaime decide hacer una pausa en la conversación para comer algo. Mira con detención cada uno de los platos, pero no sabe por dónde empezar. – Se ve todo tan rico –, dice. Al cabo de unos segundos, toma su tenedor y su cuchillo y elige un trozo generoso de pizza a la que le agrega un poco de peperonata por encima.

– Veamos cómo queda esta combinación –, comenta entusiasmado a sus amigos.

Tras probar un bocado, elige continuar con su testimonio, aportando la siguiente idea:

– Yo creo que todo en la vida es un riesgo, José, no sólo el hecho de ser emprendedor. Pero emprender, es uno de los riesgos más lindos, porque después tú ves los frutos de tanto sacrificio. Yo creo que a Chile le hace falta emprendedores. Aquí la gente sale pensando siempre en una pega y no en emprender. Ahora, yo creo que el proceso que yo tuve es el ideal. Porque primero fui empleado, me tiraron las orejas, me llamaron la atención, yo gracias a dios tuve un muy buen mentor. Porque en la vida te puedes encontrar con mentores de buena y de mala leche. Si tú te afeerras a una persona con conductas equivocadas, tú terminas en la cárcel. Pero si tienes el olfato y la suerte de estar frente a una persona recta, tu camino en la vida va a ser recto. Y yo tuve la suerte de estar con Manuel Santa Cruz, quien ha sido mi mentor siempre y que hasta ahora guía mis pasos en la vida. Yo le agradezco a él, que me ordenó, me enseñó, me retó, se preocupó por mí y vio en mí a un potencial emprendedor. Y eso es el ideal, porque para poder mandar, debes haber sido mandado.

– Y de acuerdo a tu experiencia, ¿cómo se levanta un emprendedor después de un fracaso? –, pregunta Eduardo.

– ¡Uf!, linda pregunta. ¿Sabes qué? En el caso mío, cuando tuve un fracaso, fue mi hijo mayor (que era el único en ese entonces, porque ahora tengo tres) el que me hizo levantarme y decirle a la vida que tenía que ganar. Porque tenía que velar por él y por mi señora. Y si yo me caía, ellos no tenían qué comer. Y esa es mi responsabilidad. No es porque el hombre tenga que ser el proveedor y la mujer no, pero la responsabilidad 100% es de uno. Si la mujer trabaja, fantástico, pero en general la responsabilidad de mantener el hogar, es siempre del hombre –, responde.

– ¿Y qué recomendación le puedes dar a José, para que se atreva a emprender? –, pregunta Facundo.

–Es importante que tengas el apoyo de tu familia, José, porque la verdad de un emprendimiento es la siguiente: los tres primeros años, cero; a partir del tercer año, flotas; y en el quinto año, empiezas a ver las utilidades. Si hay una persona que quiere emprender y piensa que los números azules van a estar al día dos, no sirve. Hay que apretarse los pantalones, hay que vivir con un presupuesto acotado. Con esto quiero reflejar que un emprendedor debe tener perseverancia, constancia y austeridad, que es fundamental.

– Bueno... ¡Eso ya me lo habían advertido ellos al principio! –, comenta José entre risas, – porque uno muchas veces comete el error de pensar que va a ver los dividendos en forma casi inmediata. Y no es así, lamentablemente. Pero también creo que, mucho de ese éxito, está estrechamente relacionado con el tipo de negocio que uno quiera iniciar. Sin duda, la necesidad de mercado no satisfecha es esencial en cualquier oportunidad de negocio. Por lo que he aprendido, no se trata solamente de lanzar un nuevo producto o servicio asumiendo que el cliente lo va a comprar porque es el mejor, sino que la clave está en ofrecer un producto funcional que sea capaz de atender a una o a varias necesidades de mercado no cubiertas.

– Es muy cierto lo que dices y me alegra que lo hayas entendido así, José, porque así es –, dice Facundo.

Con los platos vacíos y un resto de vino en cada una de las copas, los amigos se preparan para retirarse del local. Es tarde y sus familias los esperan en sus casas hace un rato. José paga la cuenta y todos se levantan de sus asientos para abrigarse y salir del restaurante. Una densa neblina comienza a caer sobre el lugar.

– Fue un agrado verlos. Espero que lo hayan pasado bien. La conversación fue muy interesante y muy enriquecedora para mí en lo personal –, agradece José.

– Gracias a ti por la invitación. Nos vemos la próxima semana –, se despide Eduardo.

– Quiero aprovechar de agradecerte por la oportunidad. Espero haber podido aportar algo nuevo esta noche –, agrega Jaime.

– Sin duda que sí –, dice Facundo.

\*\*\*\*\*

Pasa el fin de semana y ya es lunes. Son las 09:30 horas. Suena el celular de José. Es Eduardo. Deja de hacer sus labores para contestarle.

– Hola Eduardo, cómo estás –, le dice.

“Muy bien, amigo. Te llamo para hacerte una invitación. Hoy está de cumpleaños don Alberto Figueroa y me gustaría que me acompañaras para que lo conozcas. Como estuvimos hablando sobre el tema de las oportunidades, él también tiene una historia súper curiosa que contar. La forma cómo partió con su negocio es realmente sorprendente. ¿Puedes venir conmigo?”, pregunta.

– Por supuesto. Hablemos en la tarde para ponernos de acuerdo, ¿Te parece?.

– Claro que sí, José, te llamo luego –, corta Eduardo.

Por la tarde, al terminar su jornada laboral, José se apronta para asistir al evento de Alberto. Como no lo conoce, prefiere comprar una fina botella de vino tinto como regalo. Activa el GPS de su automóvil y se dirige hacia la comuna de Providencia, donde Eduardo lo esperará en una tradicional esquina comercial a eso de las 19:30 horas.

Decide estacionarse en la dirección indicada. Como no lo ve a simple vista, prende las luces intermitentes y apaga el motor para esperarlo. Escucha atentamente un programa de conversación en la radio. Al cabo de un par de minutos, llega Eduardo con otro regalo para el festejado.

– Cómo estás, José. Qué bueno que aceptaste mi invitación –, le dice entusiasmado al subirse al automóvil.

– Debemos seguir por aquí hasta el final de la calle y doblar a la derecha. Luego te indico lo que sigue, pero ya estamos cerca.

– OK, vamos.

En el trayecto, José baja el volumen de la radio para conversar con su amigo. Minutos después, Eduardo apunta al edificio donde tienen que ir.

– Ahí es, así que te recomiendo que busquemos estacionamiento por acá –, le advierte.

Estacionan junto a la vereda. Entran a la torre y toman el ascensor hacia el piso 11 donde vive Alberto Figueroa, quien los recibe amablemente en la puerta de su casa.

– Hola, qué gusto de verte Eduardo –, dice el festejado.

– Buenas tardes, don Alberto, gracias por la invitación. Le presento a José, un amigo que me gustaría que conozca porque quiere comenzar su propio negocio –, le responde con simpatía mientras le entrega el regalo.

– Cómo estás, José, gracias por venir a verme –, expresa gentil.

– Gracias a usted por recibirme, es un gusto poder conocerlo –, confiesa José algo cohibido al darle su obsequio. Alberto es un hombre hecho y derecho que esta noche cumple 90 años. Gracias a su envidiable salud física y emocional, ha logrado establecer una rutina de vida especial para mantenerse activo, que incluye visitas diarias a su oficina por un par de horas y paseos por el barrio.

– Me impresiona lo bien que se ve –, murmura José.

Mientras van adentrándose hacia el salón principal, don Alberto les ofrece algo de tomar. Eduardo elige una bebida cola y José, un jugo natural de chirimoya con tres cubos de hielo. Aun en su celebración, Alberto se hace un tiempo para conversar con los amigos.

– Supe que tienes la intención de emprender, José –le dice pausadamente–. Bueno, por mi experiencia te puedo decir algo muy sencillo: si te tiras a la piscina y te ahogas, quiere decir que no eres buen empresario. Porque para ser emprendedor debes tener cierta actitud y lograr visualizar las oportunidades de negocio que se te presentan en la vida. Eduardo ya te habrá comentado que es muy distinto ser empleado que ser empresario.

– Sí, él me ha enseñado bastante sobre eso –, responde José dirigiendo la mirada hacia su amigo. – Pero ya que estamos en esto, con todo respeto, me gustaría preguntarle: ¿cuándo surge su idea de ser emprendedor?.

– Bueno, partamos de un punto. Cuando estaba en tercero de Ingeniería, tomé la determinación de que yo iba a ser empresario. Ya en cuarto año, entré a trabajar por primera vez con un cuaderno donde anotaba todo lo útil y bueno que podía encontrar. La verdad es que no sé por qué razón empecé con eso en ese momento, y no antes o después. Lo único que tenía claro, es que no quería ser empleado. Esa fue mi primera idea. Yo quería trabajar para mí. Entonces ahí empecé a darme cuenta que las posibilidades serían en el rubro de la Construcción. Posteriormente, en sexto año y con un compañero, acordamos tomar un trabajo de construcción en Curacaví. Ahí me pescó el ingeniero que estaba a cargo del Canal Las Mercedes y me propuso estudiar el proyecto de ampliación de regadío del Valle de Curacaví, para que la estudiara como memoria de título. Y así lo hicimos en el año 1947. Luego de eso, formamos legalmente una sociedad con mi compañero y nos inscribimos en el Registro de Contratistas del Ministerio de Obras Públicas. Desde ese momento, partimos oficialmente con la empresa constructora. Al poco tiempo, sacamos adelante la primera propuesta: las terminaciones del Puerto de Talcahuano. Después de ahí, nos fuimos como avión hacia arriba –, cuenta don Alberto.

– Hace un tiempo que tengo esa misma idea en la cabeza. No quiero ser más empleado de una compañía. Pero todavía no logro visualizar eso de las oportunidades... Al menos, no como una oportunidad de negocio real. En su caso, ¿cómo se dio este tema? –, le pregunta José.

– Es difícil saber eso, porque las oportunidades sólo se *pescan*. Te doy un ejemplo: cuando nos hicimos cargo del Proyecto Embalse La Paloma, que fue el paso fenomenal que dimos como empresa constructora, me pasó algo increíble. Un día, me tocó ir a la obra y encontré que había un *cordoncito* que me llamó la atención. Entonces empecé a estudiar cómo se usaba esta guía detonante en la minería y en la construcción chilena. Y encontré que era tan grande la cantidad que se consumía, que determiné que podíamos hacer una fábrica en Chile. Vislumbré, en una idea, una oportunidad de negocio. Y me fui a Estados Unidos a hablar con los gringos que producían estos elementos. Y los convencí de que hiciéramos una fábrica en Chile, específicamente, en Antofagasta. Y ahí partimos. Ya con el tiempo nos ampliamos bastante y no solamente fabricábamos estos *cordoncitos*, sino que también detonadores. Entonces, tú me preguntas cómo se ven las oportunidades. Bueno, yo vi la cajita con el cordón y ahí se me ocurrió. Pero no te podría decir cómo logré visualizarlo, porque no tengo ninguna receta especial. Lo único que sé, es que en la vida a uno se le presentan muchas oportunidades. Lo importante es saber seleccionarlas y ver cuáles tomar. Te voy a dar otro ejemplo mío: Yo estaba en Estados Unidos y me tocó una comida en la ciudad de Boston, con una serie de altos ejecutivos. En la mesa conversé con uno de ellos y le pregunté qué hacía. Me dijo que tenía una fábrica de fibra óptica. ¡Yo no tenía idea qué era eso! Entonces me explicó y me invitó a conocer su fábrica al día siguiente. Fui a visitarla y, cuando volví a Chile, le propuse a uno de mis hijos y a uno de mis yernos, instalarnos con un negocio de fibra

óptica en Chile. Esto, hace 20 años atrás, era una gran novedad. Y ahí partimos con una empresa de fibra óptica y tecnología de punta que resultó ser un éxito –, relata Alberto, quien toma un sorbo largo de bebida cola luego de su intervención.

– Sería importante si usted pudiera decirnos cómo logra levantarse un emprendedor después de un fracaso y si se puede aprender de los errores en negocio –, sugiere Eduardo.

– Bueno, claro que sí. Los negocios malos hay que cortarlos de raíz y volver a partir, pero no tratar de enderezar un negocio que a la larga no tiene porvenir. El emprendedor siempre debe estar tomando determinaciones tajantes y radicales. Las cosas a medias no funcionan. Mira, te voy a contar una experiencia: hace muchos años, yo estaba buscando una industria en la que pudiéramos invertir con mi socio. Fue ahí que decidimos armar una industria para fabricar hornos eléctricos, máquinas cortadoras de huesos y máquinas moledoras de carne. Al cabo de dos años, nos dimos cuenta que esa industria no tenía ninguna posibilidad de crecer. ¡Pero nada!, era un desastre. La liquidamos y perdimos toda la inversión. Ese fue mi primer fracaso como empresario. Al tiempo, seguimos con la idea de que teníamos que hacer algo industrial. Y ahí partimos con el *cordoncito*, que se transformó en una tremenda empresa. Pero a pesar de ese fracaso, yo te diría que el mayor traspie lo vivimos en el gobierno de Salvador Allende, porque nos intervinieron la empresa constructora. Fue realmente una disminución muy violenta. Y después, en el Gobierno Militar, hubo que levantarla. Nos costó bastante, porque no teníamos plata, pero sí teníamos mucho personal que nos colaboró en ese momento.

– Usted debe haber tenido un motor propio muy grande entonces como para haber podido sacar adelante el proyecto nuevamente –, comenta José.

– Mucho. Y la clave está en no asustarse con los pequeños traspiés que se van presentando en el camino. Por ejemplo, cuando terminó el gobierno de Allende, la empresa que teníamos, en sociedad con los yankees, no tenía productos terminados, ni materia prima, ni plata en caja. Como nos dimos cuenta que así no podíamos funcionar, me fui a Estados Unidos a pedirles aumento de capital. Entonces me dijeron: ‘Para Chile, cero’. Y ahí les dije: ‘¿Entonces me permiten que los chilenos pongamos todo el aumento de capital, para poder hacerla funcionar de nuevo?’ ‘Conforme’, me dijeron. Y ahí pasamos a tener el 51% de la empresa. Yo tomé la presidencia de la empresa en el año 1974 y la dejé 24 años después, en 1998, como una empresa totalmente consolidada. Ahí puedes darte cuenta que es fundamental que un emprendedor tenga la fuerza y la perseverancia para continuar con su proyecto, pese a las dificultades que puedan presentarse.

Agradecidos por su tiempo, Eduardo y José se despiden de Alberto Figueroa guardando con mucho aprecio la invitación a su celebración.

CAPÍTULO 12:

# AHORRO Y CAPITAL DE TRABAJO



*“Después de visualizar –y detectar– la oportunidad de negocio, es importante que desarrolles tu proyecto paso a paso. Y aquí la inversión inicial que realices, junto con el capital de trabajo con que dispongas, resultan fundamentales para llevarlo a cabo en forma exitosa”.*

**Inversión** Impacto social **Control**  
**Oportunidad de mercado** **Capital de trabajo**  
Alterar la realidad **Dedicación** Tiempo  
**Etapas** Acompañamiento **Modelo de roles**  
Proceso **Ahorro**

El ahorro y el capital de trabajo son fundamentales para cualquier proyecto de emprendimiento, porque ambos exigen disponer de recursos que posibiliten partir el negocio en las mejores condiciones posibles para lograr el éxito deseado. Tanto así, que la inversión en capital de trabajo puede incluso determinar el éxito o el fracaso de un emprendimiento.

– Es por esto que el capital de trabajo es aquella inversión que debe financiar todos los costos en que se incurre, desde el momento en que se compran los insumos de producción, hasta que se recuperan con el cobro de las ventas –, explica Eduardo mientras prepara el papel de diario haciendo rulos para prender el fuego.

Es sábado y los tres amigos se encuentran en la parcela de Eduardo, en Curacaví, donde se han puesto de acuerdo para reunirse con Jorge Nazer, dueño de la empresa Alto. Junto a sus familias, se disponen a compartir un agradable y entretenido día en torno a una rica parrillada campestre con costillar, pollo, carne, longanizas sureñas y chorizos.

Jorge Nazer es un exitoso emprendedor que fue alumno de postgrado en la Escuela de Negocios donde trabaja Facundo. Desde ahí que ambos mantienen una estrecha amistad que los ha unido hasta el día de hoy. Como Eduardo también lo conoce hace algún tiempo, han decidido invitarlo para que comparta su historia con José.

Mientras las mujeres preparan las ensaladas en la cocina, los hombres, en el jardín, organizan el asado con una *expertise* inigualable. El carbón ya está encendido hace un rato y las brasas se han distribuido prolijamente por toda la parrilla. El olor que comienza a brotar es delicioso.

Facundo, Eduardo, José y Jorge aprovechan de dialogar sobre emprendimiento y otros temas con unas cervezas bien heladas. Mientras uno le agrega sal gruesa con sabor a merkén al costillar, Facundo lee un extracto de un reportaje publicado ese día:

– De acuerdo a la Tercera Encuesta sobre Microemprendimiento elaborada en 2013 por la Dirección de Estudios del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile y realizada en conjunto con el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), un 62,1% de los emprendedores son hombres, tienen entre 45 y 64 años de edad (53,1%), son jefes de hogar (63,1%) y cuentan con educación básica (30,6%) o media (41,3%).

– Como verás, Jorge, un claro ejemplo de lo que eres tú –, observa el profesor antes de seguir:

– Otro de los resultados que arroja este informe, es que un 65,9% de los emprendimientos, surge por alguna oportunidad de mercado; mientras que un 34,1%, lo hace por necesidad. Asimismo, dentro de las cualidades que más destacan los encuestados, es el agrado de ser su propio jefe, tener la posibilidad de realizar labores domésticas o de cuidado de un(os) familiar(es) y de ajustar su propio horario de trabajo.

– ¿Y con cuál de estas alternativas te identificas tú, Jorge? –, pregunta Eduardo.

– En mi caso, Alto surge por una oportunidad de mercado. Mira, yo me fui a trabajar a Puerto Varas como joven al servicio de Chile y ahí tuve la oportunidad de conocer el problema de la delincuencia en la zona, que era un tema social que tenía muy atemorizada a la gente. En ese contexto, y mientras buscábamos solucionar el problema de los delitos menores con Servicio País, nace ALTO, que partió en Puerto Montt como proyecto piloto de un local de Supermercados Líder. En esa época, yo me fui a Nueva York para aprender sobre la teoría de la Tolerancia Cero y la intervención de barrios. El otro fundador estaba preparando su tesis de doctorado en Alemania y España y estaba obsesionado con que el marketing y la comunicación podían servir para evitar que las personas cometieran delitos. Entonces un día, estábamos los dos andando a caballo en el sur y le conté el problema que teníamos en la ciudad y lo que había aprendido en Nueva York. Él, por su parte, me contó lo suyo y le dije: ‘¿Y si mezclamos estas cosas? Capaz que podamos aportar valor’... Y así fue como surge Alto –cuenta Jorge Nazer–. Pero en general, yo creo que he sido emprendedor toda la vida, porque desde chico siempre fui bien inquieto con las cosas que hacía. Por ejemplo, a los 7 años me gustaba salir a lavar autos con mis amigos para tener plata. Después más grande, compraba y vendía cosas... Probablemente nací con el ‘compra barato y vende caro’. En la universidad, también hacía hartos negocios. Por ejemplo, subarrendábamos casas para hacer fiestas y nos iba muy bien. Por lo tanto, siempre estuve haciendo cosas. Yo he sido negociante toda la vida y siempre he tenido ese *bichito* de hacer algo. Pero estudié Derecho, porque me gustaba leer y estaba medio asustado con las matemáticas. Y no me arrepiento, porque ejercí durante varios años.

– Eso del *bichito* interior lo han dicho muchos emprendedores con los que he podido conversar, pero por lo que he aprendido, el tema de visualizar las oportunidades de negocio también es muy relevante en esto –, repara José.

– ¡Es que uno nunca piensa que quiere ser emprendedor! ¡Probablemente hace algunos años ni siquiera existía el término emprendedor! Pero lo que sí creo yo, es que los emprendedores tienen en común el hecho de buscar oportunidades y saber leerlas de manera distinta que el resto. O sea, tenemos una capacidad de alterar la realidad, pero además pecamos de optimistas con que todo va a salir bien. Y yo siempre he sido así en mi vida. El tema del *bichito* no estaba tanto por ser independiente, sino que por querer hacer negocios. Yo soy hincha del emprendimiento y ojalá que todo el mundo emprendiera. Y te diría que la educación y el emprendimiento son dos factores movilizados muy potentes socialmente hoy en día, que permiten que una persona del último quintil, pase al primer quintil, ¿te fijai? Ahora, entiendo que la mayor cantidad de gente emprende de los 45 años hacia arriba y eso lo hemos podido comprobar con las cifras que dijo recién Facundo. Pero mira, yo te diría cuando NO hay que emprender: primero, cuando no tienes proyectos o ideas y quieres emprender sólo porque está de moda. En ese caso, es mejor no hacerlo. Porque el emprendimiento es la suma de perseverancia, disciplina y mucho, mucho tiempo dedicado a tu proyecto. Y si no tienes estas cosas, no te va a resultar –, explica Jorge, quien mira concentrado la peculiar técnica asadora del “chef” Eduardo.

En ese instante aparece Verónica, la esposa de José, con una gran fuente de ensalada mixta de hojas verdes y palmitos. Más atrás viene Claudia, una de las hijas de Facundo, con una bandeja de mimbre cargada de platos, tenedores y cuchillos, que disponen con Verónica preparando la mesa principal para almorzar.

– Claudita, ¿te puedo pedir el pan, por favor? Los chorizos ya van a estar listos –, dice Eduardo.

– Obvio, tío. Lo traigo altiro.

Mientras Eduardo pincha los chorizos con la punta del cuchillo para botarles el exceso de grasa, a José le surge una duda:

– Oye Jorge, ¿cuál es la visión que debe tener un emprendedor para proyectar una idea en forma exitosa?.

– Bueno, a mí personalmente me gustan los emprendimientos que tienen impacto social y que no ponen primero la plata. Y ese es el caso nuestro, porque yo creo que siempre la plata viene como consecuencia de las cosas que tienen un real impacto. Para mí, los emprendimientos tienen que tener siempre un impacto social, como por ejemplo, mejorar el entorno, mejorar el medio ambiente, mejorar a las personas, etcétera. Si tú solamente quieres ganar plata, te va a ir mal. Y bueno, si me preguntas, ¿por qué a nosotros con Alto nos ha ido bien? Probablemente, porque hemos sido capaces de escuchar a personas que han tenido más experiencia que nosotros. Porque al poco tiempo de haber fundado la empresa, pusimos un directorio con gente que sabía y que tenía experiencia, para que nos ayudara a emprender. El emprendedor es una especie de mono con gillette, *¿te fijai?* Entonces, es importante tener a alguien que a uno lo controle y que lo focalice. Nosotros en Alto tenemos un buen gobierno corporativo que ha sabido ayudarnos y asesorarnos. Y nosotros también hemos aprendido a escuchar. Yo en lo personal, he tratado de tener los pies bien puestos en la tierra. Y las veces que no los he tenido, mi señora se ha encargado de hacerlo. Yo siempre digo que un emprendedor no llega a ninguna parte si no está bien acompañado. Mi señora me ha sabido aterrizar, porque uno de repente se pierde en el camino –, confiesa.

– Eso es verdad –, ratifica Facundo.

– Pero en el caso de Alto, tú y tu socio han emprendido paso a paso. Fue un proceso más bien planeado, ¿cierto? –, pregunta Eduardo.

Nazer toma un poco cerveza. Contesta:

– Hay un dicho que dice: ‘Si quieres llegar rápido, corre solo; si quieres llegar lejos, corre acompañado’. Entonces, en el emprendimiento hay distintas etapas. Hay una etapa en la que efectivamente estás solo y tienes que correr muy rápido, pero también te cansas muy rápido. Entonces necesitas de un acompañante. Y en ese acompañamiento es donde generalmente los emprendedores fracasan. Porque muchos emprendedores, no aprenden a delegar. Otros, simplemente no quieren soltar su negocio y se sienten timoratos al momento de dar el paso de crear una empresa. Y quieren seguir corriendo rápido y solos, más que lento y acompañados, para llegar más lejos. Entonces, depende de la etapa del emprendimiento en donde tú estés, la velocidad y qué tan acompañado quieres estar, para determinar cuán lejos quieres llegar.

– Y hasta ahora, ¿cómo ha sido todo este proceso? –, consulta José.

– ¡Increíble! De hecho, hoy en día, trabajan con nosotros más de 300 personas... Todos los emprendedores son modelos de roles, porque todos nos están mirando: te está mirando la gente que trabaja contigo, tus hijos, tu familia, la sociedad. Si yo tengo un emprendimiento, tengo que fomentar un emprendimiento. Tengo que serlo y parecerlo, y eso estoy tratando de hacer hoy día. Por eso, yo lo primero que te diría José, es lo siguiente: si no tienes una idea, no te tires a la piscina. No emprendas por emprender, porque vas directo al fracaso. Y si tienes la idea, y le crees a tu idea, tírate de todas maneras. En eso, no seas cobarde. Yo creo que muchos de los emprendimientos se mueren por la cobardía de quien intenta ejecutarlos. Como todo en las cosas, el proceso es lento. Y estamos inmersos en una sociedad, donde todo es rápido. Pero las cosas salen, al ritmo que tienen que salir. Uno no crece

más, porque le tiran las orejas. Debes tener paciencia, perseverancia, disciplina y sobre todo pasión –, le sugiere.

A su tiempo, la carne llega al punto. Los comensales se disponen a disfrutar de un rico y abundante almuerzo con sus familias. Mientras las mujeres acercan a la mesa nuevas y frescas ensaladas, los hombres van trayendo algunas fuentes con trozos de carne y costillar para repartir en cada plato.

– ¡Niños, a sentarse! –, grita el dueño de casa en dirección a la pérgola donde están reunidos.

– ¡Ya vamos, papá! –, responde con alegría Jacinta, su hija menor, quien lidera la vuelta del grupo hacia la mesa principal donde todos se encuentran.

CAPÍTULO 13:

# CÓMO LIDIAR CON EL RIESGO Y LA INCERTIDUMBRE



*“Además del temor al fracaso, el riesgo y la incertidumbre son elementos negativos que muchas veces invaden al futuro emprendedor y lo hacen desistir de su idea de comenzar un proyecto propio. Para evitar que esto te ocurra, debes individualizar tus temores y trabajar en tu emprendimiento con optimismo, para así lograr establecer una estrategia clara y creíble que te lleve a lograr el éxito deseado”.*

Individualizar los temores **Riesgo** **Incertidumbre**  
**Tiempo** Transferir **Terminar** **Tratar**  
Tolerar **Expertise** Estrategia clara Optimismo  
**Credibilidad** Convencimiento

Durante estos últimos meses, hemos sido testigos de las múltiples e interesantes temáticas que han abordado Facundo, Eduardo y José, en sus conversaciones en torno al emprendimiento. Después del entretenido paseo a Curacaví, donde disfrutaron junto a sus familias de los animales y de la naturaleza en su máximo esplendor, hoy se reúnen nuevamente para seguir avanzando con el propósito de José. Como Eduardo se encuentra en Nueva York, Facundo ha querido convidar a su amigo Juan Infante, dueño de la Agencia de Publicidad Blok, para conversar sobre su experiencia como emprendedor.

Con tres cafés calientes sobre la mesa de reuniones del despacho de Facundo, el académico comienza la charla:

– Antes que todo, es importante que aclaremos la diferencia que existe entre el riesgo y la incertidumbre. En términos académicos, uno puede decir que enfrenta un riesgo cuando no sabe en qué momento ocurrirá un evento –en el futuro– o con qué intensidad, pero sí sabe la distribución de probabilidad.

des de ocurrencia y magnitud. Por otra parte, la incertidumbre se da cuando uno no sabe en qué momento ocurrirá un evento ni en qué magnitud, ni tampoco su distribución de probabilidades. Para ponerlo en términos prácticos, supongamos que tenemos una bolsa con 10 esferas: cinco blancas y cinco rojas –le explica a José ilustrando el ejemplo con sus manos–. En este caso, no sabemos qué esfera sacaremos de la bolsa, pero sí sabemos la distribución de probabilidades de que sea roja: un 50%. En paralelo, la incertidumbre surge cuando no sabemos cuántas esferas hay en la bolsa; ni siquiera cuántas rojas, porque no sabemos si hay efectivamente esferas rojas. No podemos, por lo tanto, predecir cuál es la probabilidad de sacar una esfera roja. Así que el mayor problema del emprendimiento no es el riesgo, sino la incertidumbre... porque ésta última nos paraliza, nos impide actuar. Al no saber, uno tiene que asumir el peor escenario como el más probable y, en ese caso, es posible que la persona decida no actuar –, señala.

– Pero el emprendedor debe trabajar para eliminar la incertidumbre y conocer el riesgo –interviene Juan Infante–. En este caso, José, tú como futuro emprendedor, tendrás la capacidad de actuar sobre el riesgo para llegar a tu nivel de confort deseado, ¿no es así, Facundo?.

– Es correcto. Y las formas de actuar sobre el riesgo, se pueden resumir en lo que se conoce como las 4T: Transferir, Terminar, Tratar, Tolerar. A continuación, te explico cada una... –, dice el profesor. Abre su manual de emprendimiento preferido. Se pone los anteojos que lleva colgando y les muestra la página 202, que lee en voz alta.

- – (...) Transferir: La forma más común de transferencia de riesgo, es a través de seguros. También se pueden transferir riesgos al asociarse con alguien que se haga cargo de determinados riesgos.
- Terminar: Se refiere a no continuar con la exposición de determinado riesgo. Por ejemplo, si tengo un riesgo de tipo de cambio por un proveedor extranjero, puedo reemplazarlo por uno local.

- Tratar: Se refiere al tratamiento del riesgo, ya sea su probabilidad de ocurrencia o su magnitud para reducirlo a un nivel tolerable –el llamado Riesgo Residual–. También, se puede considerar una asociación con alguien que posea el conocimiento adecuado para mitigar determinados riesgos.
- Tolerar: Finalmente, uno puede decidir tolerar los riesgos del nuevo emprendimiento. Para esto, es necesario conocer no sólo el riesgo –tanto en su probabilidad de ocurrencia, como en su impacto– sino también la claridad del propio umbral de riesgo. En el caso que el emprendimiento se realice entre varios socios, se deben compatibilizar los distintos umbrales de riesgo (...)-

– Pero hay que tener en cuenta también, que el riesgo inicial del emprendimiento va cambiando a medida que éste se desarrolla –aclara Juan–. Porque casi sin excepción, el emprendimiento se va a dar de una manera distinta a la que uno ha planificado. Esto implica que el perfil de riesgo cambia y posiblemente también aumenta la incertidumbre. En este caso, se debe reducir o eliminar nuevamente la incertidumbre y se debe analizar otra vez el riesgo –, señala el dueño de Blok.

– Pero, ¿cómo reducir o eliminar la incertidumbre? –, pregunta interesado José.

Tras su último trago de café, Facundo responde:

– En general, se recomienda recolectar la mayor cantidad de información posible, antes de comprometer recursos –dice dejando la taza–. Si bien éste es un gran mitigante, la información por sí sola no puede eliminar la incertidumbre por el simple hecho de que me estoy aventurando en un terreno desconocido y, por ende, no conozco la información que necesito.

– Entonces, ¿cómo podría yo sortear este obstáculo, por ejemplo? –, insiste.

– Mira, José, siempre se recomienda hacer un piloto o comenzar el emprendimiento en forma escalonada, para probar en terreno las hipótesis iniciales y hacer los cambios que correspondan, sin haber comprometido demasiados recursos –, sugiere Facundo.

– Sí, esa es una muy buena idea –, dice Juan con una sonrisa.

– Otro tema que tienes que tener en cuenta es el de los sesgos en la toma de decisiones –, continúa Facundo.

– ¿Cómo es eso? –, pregunta José.

– En general, nuestras decisiones se ven afectadas o influidas por ideas preconcebidas o experiencias anteriores. Te voy a dar un ejemplo: si yo voy al casino por primera vez, mi comportamiento será el que dicte mi actitud ante el riesgo de apostar; pero si voy al casino luego de haber perdido una suma importante de dinero, mi actitud estará influida por esa situación y posiblemente será más cauta al momento de apostar. Eso es el sesgo”, responde el académico. Y continúa: “En el caso de los emprendedores primerizos, la sobreconfianza es habitual. Creer que todo será más fácil de lo que en realidad es, o que todo se hará dentro de su presupuesto y en los tiempos preestablecidos, es muy común en ellos... O estar convencidos de que sus propias capacidades son extraordinarias y que pueden contra cualquier adversidad u obstáculo, también es algo habitual. Pero en general, uno debería multiplicar las proyecciones de presupuesto y de tiempo, por una vez y media o dos inclusive, para acercarse más a la realidad.

– Ah, OK. Qué bueno que tocamos este tema, porque uno muchas veces cae en ese juego de creerse mucho el cuento y la verdad es que las cosas no siempre resultan como uno espera –, dice José.

– Así es, así que no olvides nunca el tema del sesgo cuando emprendas –, remata Facundo.

El profesor sale de su oficina por un momento para hablar con su secretaria. José opta por cambiar radicalmente de tema y aprovecha que está con Juan para conocer algo de su historia como emprendedor.

– Oye Juan, a todo esto, ¿por qué sabes tanto sobre riesgo e incertidumbre? ¿Te ha tocado lidiar mucho con estos temas en tu vida profesional? –

– Bueno, cuando empecé con Blok yo tenía 40 años y estaba sin trabajo. Yo ya estaba casado y tenía tres niños. El mayor, en ese entonces, tenía 11 años. Por lo tanto, mi situación emocional era muy importante, porque la decisión de emprender es de entrada difícil. Hay un riesgo implícito. Hay un desconocimiento, un riesgo de algo que no es conocido. Pero también, más allá de eso, requiere de mucha perseverancia y requiere apostararlo todo, así como en el casino. Eso de cierta manera es un riesgo controlado, pero desconocido. Yo siempre he dicho que el que es independiente, tiene que tirarse al río sin flotador y ver que no hay más opción que el triunfo. Eso es esencial. Además de esto, la perseverancia y el tener claro que uno tiene un producto o un servicio que de verdad es atractivo, es muy importante. Yo creo que las personas emprendedoras tienen una capacidad de riesgo que les genera un motor propio.

– ¿Y cómo partiste con Blok? Me imagino que habrás tenido algún ahorro –, intuye José.

– Así es. En mi caso, el colchón de ahorros que tenía lo invertí 100% en mi emprendimiento. O sea, si alguien puede dejar a un lado sus ahorros y hacer un emprendimiento, mucho mejor. Yo no lo hice así. Tenía la plata y toda esa plata la invertí. Por lo tanto, cuando digo que hay que tener capacidad de riesgo, lo digo con convencimiento propio. La capacidad de involucrar un capital y no sólo un capital, sino que la familia y todo, es algo que sólo un emprendedor es capaz de hacer. Pero aquí yo creo que el optimismo es clave. Tener la capacidad de aprender, siempre. Uno tiene la alternativa de generar temor o generar un aprendizaje, cuando expe-

rimenta los fracasos o los riesgos. Pienso que quienes emprenden, tienen esa capacidad de generar aprendizaje y de absorber esos momentos de riesgo, para prenderse un chip (por decirlo de alguna manera) que les produce una adrenalina positiva. Hay algo que se genera ahí que te hace salir adelante, a pesar de haber fracasado, porque aprendiste. Y eso que aprendiste, lo aprendiste rápido y lo aplicaste. Y cuando de nuevo tuviste que hacerlo, te resultó. Entonces, es una capacidad de aprendizaje rápido. Y no es de quedarse pegado, sino que es una capacidad de ir incorporando momentos de riesgo, momentos complejos en que no pudiste, en que no te resultó... Pero eso, inmediatamente lo adaptaste, lo aplicaste, lo moldeaste y lo pudiste usar de forma positiva. Yo te diría, José, que trates de verdad de descubrir por qué no te atreves a emprender. Porque ahí está el secreto de cruzar el umbral del emprendimiento. También hay un riesgo en tirarse sin pensar, sólo porque tengo que hacerlo. ¡Como si el emprendimiento fuera lo último que le queda en la vida! En ese caso lo encuentro delicado, porque quizás no tienes dedos para el piano. Yo respeto mucho a las personas que no pueden emprender. Conozco gerentes que son muy exitosos en sus compañías, que son capaces de liderar equipos, que son capaces de mirar hacia dónde va el mercado, pero que nunca han emprendido, porque no están aptos para hacerlo. Por lo tanto, la recomendación es que ese temor lo puedas individualizar cuanto antes, para que así puedas definir por qué existe ese temor. Con eso, puedes dar el paso sin ninguna duda... Pero ojo, porque lo más probable es que ese temor no se te quite nunca, pero sí lo vas a tener identificado, lo que es un tremendo logro. Porque ya sabes tus fortalezas y debilidades. Los temores están escondidos. Tú no logras racionalizarlos. Y eso te va a hacer fuerte para tu emprendimiento. Por último, te aconsejaría que te tiraras no más, porque es un camino fascinante. Ser emprendedor, es realmente un privilegio –, le explica finalmente.

Juan debe retirarse. Al día siguiente tiene un día muy agitado.

– Me voy a descansar –, dice.

– Gracias por todo, nos veremos pronto –, asegura José.

Facundo regresa y, tras una afectuosa despedida, se dirige hacia su escritorio para revisar unos archivos en el computador. Se pone sus anteojos y se pone a leer concentradamente durante algunos minutos, con una de sus manos afirmando su mentón. Al parecer, chequea algo importante.

– José, de acuerdo a mi planificación, sólo nos quedaría abordar un tópico relacionado con el emprendimiento. Y es el de los valores del emprendedor, que nos tocaría conversar la próxima semana... Así que anda preparándote, amigo, porque con esa tertulia ya estaríamos finalizando nuestras jornadas oficiales de conversación. ¿Qué te parece? –, le pregunta.

– ¡Uf! La verdad es que no puedo creerlo... He aprendido tanto con ustedes... Pero pronto los voy a sorprender, ya vas a ver... –, le responde José con un tono algo cómplice, misterioso y prometedor.

CAPÍTULO 14:

# LOS VALORES DEL EMPRENDEDOR



*“Para disipar el tema del riesgo y de la incertidumbre al comenzar un proyecto nuevo, es importante que el emprendedor infunda sus propios valores al resto de su equipo de trabajo. En este sentido, la honestidad, la responsabilidad, la tolerancia, el respeto, el sentido de justicia y la preocupación por el otro, son elementos básicos para que la idea emprendedora deje una huella positiva en la sociedad”.*

# Inculcar **Valores Honestidad**

## **Responsabilidad** Justicia Preocupación

## **Tolerancia** Respeto **Huella positiva**

Hoy será la última tertulia oficial que José tendrá con sus amigos para aprender sobre emprendimiento. Tal como se lo anticipó Facundo en su oficina, hoy conversarán sobre los valores que debe tener un emprendedor. Son las 18:30 horas y, como es costumbre, han acordado reunirse en algún punto de la capital. Esta vez, Facundo los ha invitado a un pequeño pero estiloso café del barrio Las Lilas, en la comuna de Providencia, donde el fuerte son las facturas artesanales argentinas. Medialunas de manteca, vigilantes, croissants y brioques, son los productos estrella de este local, además de una variedad de panes tradicionales y saborizados que resultan irresistibles para cualquier comensal. El local está lleno, sin embargo, Facundo logra instalarse en una pequeña mesita interior a un costado de la ventana. Pide tres cartas a una mesera de cabellera roja y un piercing en la nariz. Espera paciente a sus amigos. Al cabo de unos minutos, aparecen Eduardo y José, quienes se instalan ahí en forma inmediata.

– Hola, cómo están –, saluda el profesor.

– ¡Todo bien, amigo! –, contesta entusiasmado José.

Luego de revisar detenidamente la carta menú y hacer el pedido correspondiente a la señorita, Facundo comienza el diálogo:

– Hoy vamos a concluir hablando sobre los valores que debe mostrar una persona que emprende... Porque para emprender, se deben explicitar ciertos valores particulares –, parte Facundo.

– ¿Y por qué se deben explicitar? –, pregunta José.

– Bueno, como lo comentamos cuando hablamos sobre el riesgo hace algunas semanas, emprender significa entrar a un mundo de alta incertidumbre. Y la incertidumbre es el riesgo que no podemos cuantificar. De hecho, en el mejor de los casos, si logramos disipar la incertidumbre, enfrentamos, de igual modo, un sinnúmero de riesgos. En general, el emprendimiento comienza con la persona misma y un grupo de socios; pero a medida que progresa, se incorporan nuevos colaboradores... ¡Y mientras más exitoso es el emprendimiento, más aumenta el tamaño de la organización! Este crecimiento, sumado a la naturaleza misma del emprendimiento, genera aún más riesgos, donde ya no es sólo el emprendedor quien debe enfrentarlos, sino también sus colaboradores –, señala el profesor.

La inconfundible mesera de cabello rojo y piercing llega con el pedido. Se trata de tres tazones blancos con cappuccino y seis tibias medialunas dulces que deja con sutileza en medio de la mesa sobre un plato azul. Tras probar las facturas, asienten con que todo está delicioso.

– José, quiero que tengas claro que para un emprendedor, no es factible estar en cada momento con sus colaboradores para ayudarlos a tomar la decisión correcta, menos en un ambiente de alto riesgo e incertidumbre. Por eso, la única herramienta que tiene el emprend-

dedor –enfatisa Facundo– es poder inculcar, a cada uno de ellos, sus valores. Así, cuando estén enfrentados a situaciones ambiguas, inciertas o riesgosas, pueden recurrir a ellos para tomar las decisiones más acertadas.

– Ojo que con esto no pretendemos decirte cuáles son los valores que debes adquirir –aclara Eduardo–, pero sí podemos mencionarte objetivamente, aquellos valores que permiten la sustentabilidad en el largo plazo de las organizaciones que los adoptan. Y estos valores son:



Honestidad



Responsabilidad



Justicia



Tolerancia



– En definitiva –puntualiza Eduardo–, que mi emprendimiento deje una huella positiva en la sociedad.

– Entiendo –, afirma José.

Siendo las 19:45 de la tarde, ya con las tazas de café vacías, José agradece a sus amigos toda la ayuda que le han brindado y los invita a una reunión informal en su casa, el próximo sábado a las 21:00 horas.

\*\*\*\*\*

Pasan los días y José está cada vez más ansioso por lo que se viene. Durante todos estos meses, ha aprendido mucho sobre emprendimiento con sus amigos. Pero también gracias a ellos, ha conocido gente interesante con la cual ha compartido experiencias que lo han motivado a emprender. Además, después de la conversación que tuvo con su familia, todo en su vida cambió. Sus temores se disiparon y sus ganas de emprender fueron creciendo día a día, al punto que hoy ya puede hacer su sueño realidad.

Son las 21:00 horas de un lindo y primaveral día sábado. José y su esposa se encuentran desde temprano preparando el evento. El menú para esta

noche en su casa incluye canapés, brochetas, empanaditas y volovanes de champiñones, los favoritos de Verónica. Un verdadero agasajo para este grupo de amigos, que pronto se enterarán de la gran noticia que les tiene preparada José.

– ¡Hola, bienvenidos! –, les dice animado al abrirles la puerta.

Cuando Facundo y Eduardo pasan con sus señoras al living de la casa, José abre muy contento una botella de espumante. Verónica, por su parte, prende el horno para calentar algunas cosas.

– Bueno amigos, primero que todo gracias por venir hoy. Quise organizar esta reunión para agradecerles oficialmente todo lo que me han enseñado durante estos meses, que sin duda han sido trascendentales para mí. Pudimos compartir experiencias de vida con personas emprendedoras realmente admirables, y aprendí muchísimo sobre este tema. Entendí, por ejemplo, que para dar el gran paso hay que invertir tiempo (capital de trabajo) y dinero (inversión inicial). Que no es fácil, ni tampoco rápido, sino que se hace paso a paso... Que emprender implica actuar, aprender y construir. Y que muchas veces por temor, o por miedo al fracaso, dejamos de lado esta linda oportunidad que nos da la vida: la de hacer lo que realmente queremos y forjar nuestro propio camino. Aprendí también que la insatisfacción laboral es una de las principales motivaciones para emprender; que los empleados de 40 años o más, podemos perfectamente atrevernos a hacerlo porque gozamos de una infinidad de recursos a nuestro favor, como la experiencia, la credibilidad, la capacidad personal y la red de contactos, entre muchas otras cosas... Que para ser un emprendedor exitoso, debemos hacer primero un profundo cuestionamiento personal para conocernos tal cual somos. Así y sólo así, podemos determinar si tenemos o no las habilidades y aptitudes que necesitamos para esta nueva etapa. Debemos definir si tenemos el carácter, la intuición, la disciplina, el autocontrol, la perseverancia, la resiliencia, el esfuerzo, el or-

den, el coraje, el compromiso y el empuje que se requiere, para iniciar un proyecto en forma independiente y mantener el enfoque en lo que estamos tratando de crear... Porque a veces, las emociones y los sentimientos negativos se interponen y opacan nuestras ganas de emprender. De ahí la importancia de mantener siempre una actitud positiva ante la vida. También aprendí que, para detectar una oportunidad real de negocio, es importante observar, y no sólo mirar, el entorno que nos rodea, con confianza, optimismo y motivación, así como también el hecho de escuchar a los demás y percibir las necesidades del mercado, con voluntad y determinación. En este tiempo, pude darme cuenta que el apoyo de la familia es el motor y el eje de las funciones de todo emprendedor. Que es, sin duda, el componente emocional que entrega el equilibrio y el balance necesarios para desarrollar un proyecto en forma exitosa... Comprendí que la venta es parte fundamental del éxito de un emprendimiento, y que por eso es tan relevante que transformemos un sueño en negocio y no al revés. Así lograremos consolidar el factor diferenciador que tanto anhelamos, con respecto a nuestra competencia. Aprendí además, que el emprender solo o acompañado no determina el éxito o el fracaso de un emprendimiento. Que el riesgo y la incertidumbre son elementos negativos que muchas veces hacen desistir la idea emprendedora y que por eso es tan importante individualizar nuestros propios temores y lograr disiparlos, para así trabajar en una estrategia de negocio clara, creíble y exitosa. En este sentido, es fundamental inculcar en nuestro equipo de trabajo nuestros mismos valores. Valores como la honestidad, la responsabilidad, la tolerancia, el respeto, el sentido de justicia y la preocupación por el otro, porque así podremos dejar una huella positiva en la sociedad... Pero más allá de todo esto que aprendí, que como ven, es muchísimo, pude notar en ustedes un compromiso y una entrega hacia mí que la verdad me tiene muy conmovido. De todo corazón... ¡Mil gracias por eso! –dice

José con emoción, alzando la copa—. Y bueno, hoy quise reunirlos a todos para contarles algo. Después de tanto conversar y de tanto aprender, me he decidido oficialmente a ser emprendedor. Y más temprano que tarde, porque de verdad estoy muy entusiasmado —, cuenta con alegría.

— ¡Pero qué excelente noticia, José. No sabes cuánto nos alegramos por ti! —, celebra Eduardo.

— Qué bueno que emprendas José. Ahora no queda más que ACTUAR —, brinda Facundo.

**EL TEST DEL  
EMPRENDEDOR:  
100 PREGUNTAS  
PARA  
AUTOANALIZARSE.**

## EL TEST DEL EMPRENDEDOR<sup>7</sup>

El inicio de cualquier actividad empresarial exige una evaluación de aptitudes. En primer lugar, para determinar la propia valía personal y, en segundo lugar, para conocer las posibilidades de éxito en el mercado del producto que se quiere fabricar o del servicio que se quiere ofrecer.

Aquí adjuntamos un pequeño test para ver cuáles son las cualidades con las que contamos como emprendedores, como también para poder observar cuál es el grado de desarrollo de nuestra idea de negocio. Los aspectos que se pueden considerar a la hora de evaluar las cualidades de la idea que se pretenden desarrollar, y la capacidad para ello, pueden ser numerosos y variados.

Se plantean a continuación, una serie de cuestiones, divididas en cinco grandes temas:

1. Capacidad personal.
2. La empresa.
3. El producto o servicio a fabricar o a vender.
4. La forma de fabricar u ofrecer el producto o servicio.
5. La forma de vender el producto o servicio.

### Forma de analizar un cuestionario.

En primer lugar, se deben contestar las primeras 22 preguntas que se refieren a la capacidad personal para emprender un negocio. Continúa con el resto, pero no mezcles las puntuaciones. Los apartados **B, C, D y E** tienen una valoración independiente del anterior, y las preguntas se deben contestar, únicamente, con un **SÍ** o un **NO**.

---

7. Aguado Carretero, María del Pilar. La guía del Emprendedor: de la Idea a la Empresa. Ajev, Valencia, 2008.

## **A. LA CAPACIDAD PERSONAL.**

Conteste a las siguientes preguntas:

---

**¿Por qué quiere crear una empresa?** (Seleccione tres respuestas)

1. Conozco el producto o servicio que podría fabricar o vender con éxito y que me permitirá poner en práctica mis ideas.
  2. Es lo que siempre he visto en mi entorno familiar.
  3. Para estar al frente de una organización y/o dirigir un grupo.
  4. Por afán de independencia económica.
  5. Para conseguir un patrimonio personal.
  6. Me gusta el aspecto creador de la empresa.
  7. Creo que se puede ganar más dinero que estando a sueldo.
  8. No me gusta ser empleado.
  9. No hay otra forma de colocarse.
  10. Por prestigio social.
- 

**Anteriormente ha trabajado en...**

- 11) El sector público.
  - 12) El sector privado.
  - 13) No he trabajado hasta ahora.
- 

**¿El negocio era de su propiedad o tenía en él una participación importante?**

- 14) Sí.
  - 15) No.
- 

**¿Qué puesto ocupaba?**

- 16) Cargo directivo.
- 17) Mando intermedio.
- 18) Operario.

**¿Hay alguien en su familia, o entorno de amistades, que haya sido o sea empresario y haya probado esta idea?**

- 19) Sí.
  - 20) No.
- 

**¿Ha recibido alguna enseñanza sobre cómo llevar una empresa?**

- 21) No, pero tengo experiencia práctica.
  - 22) He recibido formación teórica, pero no tengo experiencia.
  - 23) He recibido formación teórica y tengo experiencia práctica.
  - 24) No tengo experiencia práctica ni formación teórica, pero creo que la misma actividad empresarial me iría enseñando.
- 

**En una empresa se deben tomar a menudo decisiones sobre la marcha. Esto es algo que...**

- 25) Me preocupa.
  - 26) No me preocupa.
- 

**¿Está acostumbrado a asumir responsabilidades?**

- 27) Me gusta encargarme personalmente de las cosas.
  - 28) Me responsabilizo si hace falta, pero prefiero que sea otro el responsable.
- 

**¿Ha tenido personas bajo su dirección en alguna actividad, aunque ésta no haya sido empresarial?**

- 29) Sí
  - 30) No.
- 

**¿Cuántas personas?**

- 31) De 1 a 10.
- 32) De 11 a 30.
- 33) Más de 30.

**Las cosas de una empresa ¿deben estar bien ordenadas y organizadas?**

- 34) Me gusta tener un plan y seguirlo pase lo que pase.
  - 35) El plan es necesario pero hay que ser flexible.
  - 36) Lo principal en un negocio es actuar, el orden es secundario.
- 

**Un empresario ¿debe ser una persona constante?**

- 37) Sí, los asuntos hay que seguirlos hasta el final.
  - 38) Generalmente acabo lo que comienzo, a menos que se complique.
  - 39) Llegado el momento, creo que es mejor delegar en otras personas.
- 

**¿Ha ahorrado suficiente dinero como para emprender el negocio?**

- 40) Sí.
  - 41) No, pero puedo conseguirlo fácilmente.
  - 42) No, pero hay muchas ayudas oficiales que podría solicitar. Realmente no sé cuánto puede costar.
- 

**¿Le gusta el trabajo en equipo?**

- 43) Es gratificante y creativo.
  - 44) Entorpece la toma de decisiones.
- 

**¿Puede confiar la gente en lo que dice?**

- 45) Sí, pueden. No digo cosas que no pienso.
  - 46) Actúo en función de las circunstancias, sobre todo si el otro no es capaz de darse cuenta de la diferencia.
- 

**¿Le importa viajar?**

- 47) Sí.
- 48) No.

**¿Conoce algún idioma extranjero?**

49) Sí.

50) No.

---

**¿Qué piensa de los socios?**

51) Puede ser conveniente asociarse con otra persona.

52) Los socios sólo dan problemas.

---

**Estar al día de las novedades que se producen en el mundo empresarial.**

53) Es conveniente.

54) Es imprescindible.

55) Conozco bien el sector y poco es lo que me pueden enseñar.  
de la empresa?

56) No, porque podrían copiarne la idea.

57) Sí, porque cualquiera puede darme una idea.

58) Sí, porque puedo estar equivocado y mi proyecto no ser tan bueno.

---

**La obtención de un beneficio derivado de su actividad...**

59) Es un objetivo prioritario.

60) Evidentemente, emprendo la actividad empresarial para ganar dinero,  
pero no me obsesiona.

61) Me conformo con lo suficiente para vivir.

---

**¿Su salud es buena?**

62) Sí.

63) No.

### Valoración de las respuestas

El valor que se ha estimado para cada una de las respuestas de este primer apartado, es el siguiente:

<b>Nº puntos</b>	<b>Nº puntos</b>	<b>Nº puntos</b>
1 4	22 2	43 0
2 1	23 5	44 2
3 2	24 0	45 2
4 3	25 0	46 3
5 3	26 2	47 1
6 2	27 3	48 0
7 3	28 0	49 3
8 3	29 3	50 3
9 0	30 0	51 0
10 1	31 1	52 2
11 1	32 2	53 0
12 3	33 5	54 2
13 0	34 2	55 3
14 5	35 4	56 0
15 0	36 1	57 0
16 5	37 2	58 2
17 3	38 0	59 4
18 1	39 1	60 4
19 2	40 5	61 2
20 0	41 2	62 1
21 3	42 2	63 3

- Hasta **25** puntos, usted debe intentar mejorar este resultado.
- Entre **25 y 40**, puede usted animarse ya que cuenta con las características necesarias. Sin embargo, sería conveniente que complementara sus conocimientos o se uniera a una persona que ya los tenga.
- Si obtiene más de **40** puntos, está usted bien dotado para ser empresario, aun así no debe olvidarse de que el mundo cambia rápidamente y debería estar muy bien informado acerca de todos los campos que afecten al mercado empresarial.

## **B. LA EMPRESA.**

Conteste **Si** o **No** a las siguientes preguntas:

1. ¿Sabe cuánto dinero le haría falta para crear su empresa?
2. ¿Cuenta con suficiente dinero propio o ajeno para crear su empresa?
3. ¿Ha considerado la necesidad de un socio que aporte dinero y/o conocimientos técnicos?
4. ¿Sabe qué fuentes de financiación le pueden ayudar a financiar su empresa en el caso de que se agote su propio capital inicial?
5. ¿Conoce cuál será la forma jurídica que adoptará su empresa: sociedad anónima, sociedad cooperativa, sociedad limitada, trabajador autónomo, etc.?
6. ¿Sabe qué normas legales debe observar su empresa?
7. ¿Se ha asesorado legal, financiera y contablemente sobre sus planes para la nueva empresa?
8. ¿Ha estudiado cuál será su estructura administrativa, es decir, con cuántos departamentos contará y, sobre todo, qué funciones desarrollará cada uno de ellos?
9. ¿Ha considerado en un informe qué debe hacer por sus clientes, proveedores y empleados para ayudarles a entender el objetivo de su empresa?
10. ¿Ha desarrollado un cuadro de cuentas para clasificar sus gastos?

11. ¿Sabe qué informes financieros debe preparar y cómo usarlos?
12. ¿Sabe cuáles son las partidas con mayores gastos?
13. ¿Sabe cómo controlar o deducir estos gastos?
14. ¿Controlará estos gastos desde el comienzo?
15. ¿Ha considerado el impacto en su empresa de normas reguladoras, licencias, permisos de su comuna o gobierno central?
16. ¿Ha evaluado el impacto de su empresa en el entorno natural y social?
17. ¿Conoce la clase de seguro que debería contratar, contra qué peligros y si debe contratar un seguro de responsabilidad del producto?
18. ¿A su esposo/a y a su familia les parece bien que usted cree la empresa?
19. ¿Ha respondido correctamente a la pregunta “en qué negocio estoy”?

### **C. EL PRODUCTO O EL SERVICIO.**

Conteste **Sí** o **No** a las siguientes preguntas:

1. El producto/servicio que piensa usted ofrecer, ¿tiene alguna cualidad específica que claramente lo diferencia de otros ya existentes en el mercado?
2. Si es un producto diferenciado, ¿incorpora alguna novedad técnica o de uso?
3. ¿Es un producto patentable?
4. ¿Conoce las normas legales a las que se debe ajustar en lo que concierne a derechos de autor, marcas y nombres comerciales, etc.?
5. Si su producto o servicio no es bueno u original, ¿ha verificado usted si existen otras empresas que produzcan el mismo o similar producto o servicio?
6. ¿Ha intentado averiguar si van bien en su zona y en el resto del país?
7. ¿Ha discutido o comentado su idea con un técnico en el campo en el cual usted va a trabajar?

8. ¿Conoce el despiece exacto de su producto o servicio?
9. ¿Conoce la forma de fabricarlo o venderlo?
10. ¿Cumple las normas legales de comercialización u homologación, tanto en los mercados nacionales como internacionales?
11. ¿Sabe cuánto costará fabricarlo/venderlo?
12. ¿Conoce el volumen de ventas necesario para cubrir costos?
13. ¿Será capaz de generar nuevas ideas o ampliaciones a su línea de producto o servicio?

#### **D. FORMA DE FABRICAR U OFRECER EL PRODUCTO O SERVICIO.**

Conteste **Sí** o **No** a las siguientes preguntas:

1. ¿Ha estudiado cuántas fases o pasos componen el proceso productivo que deberá realizar para la obtención de su producto o la venta de su servicio?
2. ¿Sabe si el proceso productivo estará estructurado para la fabricación/venta sobre pedido o será autónomo?
3. ¿Sabe usted si va a poder fabricar todas las piezas, o ha pensado adquirirlas a otros fabricantes?
4. ¿Va a ofrecer un servicio completo o contará con la colaboración de otras empresas o servicios?
5. ¿Ha sopesado los pros y los contras de la ubicación elegida para su empresa?
6. ¿Ha previsto las posibilidades de expansión de la misma?
7. ¿Ha hecho un croquis a escala del área de trabajo para considerar tanto el desplazamiento de trabajadores y mercancías como, en su caso, de clientes?
8. ¿Conoce cuáles serán los gastos de adecuación que requiere la localización de su empresa?

9. ¿Ha considerado las posibilidades de edificación, compra, alquiler o leasing en la adquisición del local y analizado otras localizaciones?
10. ¿Sabe qué maquinaria utilizará y cuál será su costo?
11. ¿Conoce los gastos fijos de mantenimiento del local y de la maquinaria?
12. ¿Ha analizado con cuidado los pros y los contras de cada fuente de suministro?
13. ¿Ha investigado otras fuentes de suministro, no disponibles localmente pero contactables?
14. ¿Tiene un plan de control de existencias que le indique cuándo es el momento de hacer nuevos pedidos y en qué cantidad?
15. ¿Sabe cuánto crédito le darán proveedores y acreedores?
16. ¿Ha estimado cuánto personal necesitará en su proceso de fabricación y, del total, qué parte será fijo y qué parte eventual?
17. ¿Sabe qué nivel de especialización o características deberán tener sus empleados?
18. ¿Tiene un plan de entrenamiento para sus empleados?
19. ¿Conoce cuál será el costo estimado de su planilla laboral?
20. ¿Tiene pensado un programa de incentivos y promociones para el personal?
21. Si plantea contratar a sus familiares y amigos, ¿está seguro de que no se interpondrán en el desarrollo de su empresa?
22. ¿Ha considerado que la venta de su producto o servicio puede tener temporadas altas y otras bajas?

## **E. LOS ASPECTOS COMERCIALES.**

Conteste **Sí** o **No** a las siguientes preguntas:

1. ¿Ha definido a su cliente? ¿Sabe por qué y cómo compra?
2. ¿Necesitarán sus clientes potenciales un producto como el suyo?

3. ¿Ha contactado con clientes potenciales y estimado sus posibilidades en el mercado?
4. ¿Ha analizado las últimas tendencias de las ventas en su sector?
5. ¿Conoce usted a sus futuros competidores, sean nacionales o extranjeros?
6. ¿Sabe si hay algún competidor con un volumen importante de ventas?
7. ¿Está al tanto de las condiciones de venta de su sector y ha decidido la forma o formas de venta a crédito?
8. ¿Conoce los márgenes con que se vende el sector?
9. ¿Tiene copias de los anuncios de sus competidores en los últimos meses?  
¿Ha observado lo que hacen las empresas similares para animar a la gente a comprar?
10. ¿Ha seleccionado las características principales y beneficios que ofrece su empresa para poder promocionarlas?
11. ¿Ha considerado el medio y el mensaje que influirán en los hábitos de compra de su cliente?
12. ¿Tiene una lista con los medios concretos de comunicación y métodos más asequibles para anunciar su empresa?
13. ¿Conoce el coste de estos medios de publicidad?
14. ¿Conoce los precios de otras empresas semejantes a las suyas?
15. ¿Ha decidido el precio de su producto o servicio?
16. ¿Ha considerado las reacciones de la competencia ante cualquiera de sus políticas de precios?
17. ¿Ha considerado la relativa importancia de cada segmento del mercado y las diferentes políticas de precio?
18. ¿Ha investigado las normas sobre precios para comprobar que no viola ningún código?
19. ¿Es su precio suficiente para obtener un beneficio en cada uno de los productos que usted vende?
20. ¿Sabe cuál es su margen en cada producto?

21. ¿Conoce cuáles serán sus canales de distribución del producto: mayoristas, minoristas, venta directa, etc.?
22. ¿Ha diseñado una estrategia de ventas para comercializar su producto en el mercado local, nacional e incluso extranjero?
23. ¿Ha comentado las estrategias de marketing básicas para su empresa con un experto en marketing?
24. ¿Ha diseñado el sistema de garantías sobre el producto o servicio, y el servicio posventa o de mantenimiento?

### **Valoración de las respuestas de los apartados B, C, D y E**

Como ya se ha indicado, las preguntas de los apartados **B, C, D y E** se deberían contestar con un **Sí** o un **No**. Por cada pregunta contestada con un Sí anótese un punto. Cuente cuántos puntos ha conseguido.

- **Si no ha llegado a 25 puntos:** pruebe a replantearse su idea de negocio para evitar incurrir en un riesgo demasiado alto.

- **Si está entre 26 y 40 puntos:** ¡Espere! Tiene usted algunas lagunas que no ha solucionado. Piénselo de nuevo y complete su información antes de empezar.

- **Entre 41 y 60 puntos:** ¡Adelante! Empiece, pero no olvide que le faltan cabos por atar. Tenga en cuenta que es mejor prever ahora los acontecimientos, antes de que se conviertan en problemas desagradables.

- **Si ha obtenido más de 60 puntos:** ¡Enhorabuena! Su empresa tiene muy buena pinta. Siga así, genere riqueza, todos lo necesitamos.







Universidad de los Andes

**ESE Business School**

Av. Plaza 1905 -

San Carlos de Apoquindo

Las Condes - Santiago Chile

Teléfonos (56 2) 2 618 1540 - 2 618 1564

[www.esecol.cl](http://www.esecol.cl)



## **Juan Luis Guillén Jara**

Juan Luis Guillén Jara es ingeniero comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez. Realizó el Diplomado de Evaluación de Proyectos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y también el PADE de la Universidad de los Andes. En su vida profesional, creó la División de Crédito de Consumo del Banco de Chile (CREDICHILE), ocupó importantes cargos gerenciales en Empresas Cruz Blanca, Viña Santa Rita y Red Televisiva Megavisión, y formó diversas empresas inmobiliarias y de inversiones. Desde el año 2000, participa activamente como inversionista, asesor y director de importantes empresas a nivel nacional.

# DE EMPLEADO A EMPRESARIO

*De Empleado a Empresario* es un libro que nace con la finalidad de tomar conciencia sobre la importancia –necesidad– de emprender, para lograr una mejor y más plena calidad de vida.

Con la idea de potenciar el emprendimiento en las personas mayores de 40 años que aún no se sienten preparadas para dar el paso, los autores analizan la realidad actual de los ejecutivos chilenos con antecedentes y datos duros que ponen de manifiesto los múltiples aspectos relacionados con esta materia: carreras profesionales cada vez más cortas, bajo porcentaje de profesionales de primer y segundo nivel que mantienen sus posiciones hasta los 65 años de edad, incremento sostenible en la esperanza de vida, entre muchos otros asuntos relevantes.

El libro desarrolla una diversidad de campos temáticos que va desde los factores internos que definen a un emprendedor, hasta los factores externos que contribuyen a su éxito empresarial.

Con un lenguaje accesible y ameno, la obra deja en evidencia las diferentes tertulias que mantiene el protagonista con sus amigos en distintos escenarios, donde conversan sobre emprendimiento y lo acompañan en su lucha interior para que se decida finalmente a emprender. Asimismo, se muestran los testimonios de reconocidos emprendedores chilenos, que empezaron con sus negocios desde cero y que hoy son exitosos empresarios.

Esperamos que este libro aclare tus dudas y te ayude a tomar la mejor decisión. Si eres efectivamente un potencial emprendedor, estamos seguros que luego de leerlo generarás en ti esa inquietud por emprender y darás finalmente este gran salto en tu vida. ¡Mucho éxito!

