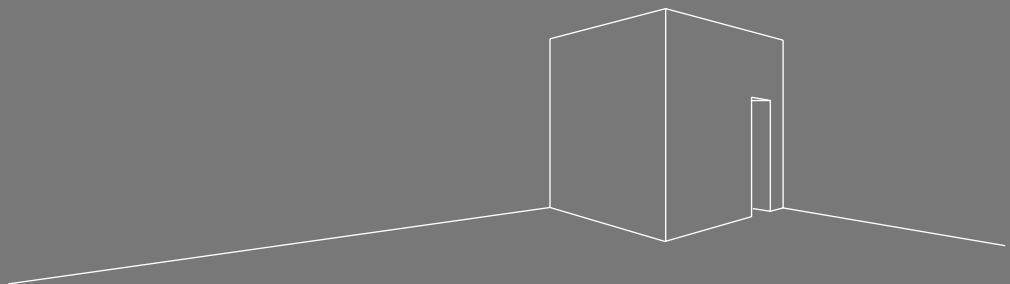


CONFERENCIAS
EN DESARROLLO
CAPITAL
HUMANO

2013

El emprendimiento familiar

Ramona Zachary • José Amorós • Fabiola Rojas • Pilar Majmud



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE CHILE
inacap

PRIMERA CONFERENCIA
EN DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE CHILE INACAP 2013

El emprendimiento familiar

*Presentada por Ingeniería en Administración de Empresas de la
Universidad Tecnológica de Chile INACAP*



PRIMERA CONFERENCIA EN DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO
EL EMPRENDIMIENTO FAMILIAR
Primera edición: octubre de 2013

© INACAP, 2013
Av. Vitacura 10.151, Vitacura, Santiago - Chile
Teléfono: 800 20 25 20
Fax: 2429 75 99
Desde celulares: 02- 2 579 7204
www.inacap.cl

PRODUCCIÓN EDITORIAL:
RIL® editores
Los Leones 2258
CP 7511055 Providencia
Santiago de Chile
Tel. Fax. (56-2) 22238100
ril@rileditores.com • www.rileditores.com

Composición, diseño e impresión: RIL® editores

Impreso en Chile • *Printed in Chile*

ISBN 978-956-8336-09-7

Derechos reservados.

Contenido

Los expositores	6
El emprendimiento familiar, desde adentro hacia fuera <i>Dra. Ramona Zachary</i>	7
Familia y dinámica emprendedora en Chile: una mirada desde el Global Entrepreneurship Monitor <i>José Ernesto Amorós</i>	10
La asociatividad familiar como impulso al microemprendimiento <i>Fabiola Rojas</i>	14
La capacidad emprendedora <i>Pilar Majmud V.</i>	16

Los expositores

RAMONA K. ZACHARY

Decana del Baruch College, The City University of New York, Nueva York, EE.UU. Experta en emprendimiento familiar. Ha desarrollado su carrera como académica e investigadora en temas relacionados con la empresa familiar, tales como la dinámica interna, social y económica de las familias dueñas de empresas; el efecto de la familia en la viabilidad en el tiempo de dichas asociaciones; el impacto de las empresas familiares en la economía; la propiedad minoritaria en ellas, y otros temas relacionados al género y el emprendimiento en las sociedades familiares.

JOSÉ ERNESTO AMORÓS

Director de investigación de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo. También dirige, en esta misma institución, el Global Entrepreneurship Research Center, centro que coordina diferentes proyectos de investigación, entre ellos, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

FABIOLA ROJAS

Presidenta de la Red de Hospedajes Andacollo. Administradora y dueña de Hospedaje Amanda & Salón Urku Inti. Empresaria, ganadora del Premio a la Mujer Emprendedora, de marzo de 2011, entregado por el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), y del Premio a la Mujer Emprendedora, de octubre de 2012, de Pyme Emprende Chile.

PILAR MAJMUD V.

Directora del Área Administración y Negocios de INACAP. Ingeniero en Informática y magíster en Dirección de Empresas de la Universidad Católica del Norte. Postítulo en Gestión de Educación Superior de la Universidad de Barcelona, España.

El emprendimiento familiar, desde adentro hacia fuera

Dra. Ramona Zachary

EL EMPRENDIMIENTO FAMILIAR es sumamente importante por la sencilla razón de que la familia y el emprendimiento sostienen al mundo.

Para comenzar, debemos definir qué entendemos por emprendimiento familiar. Un emprendimiento familiar nace cuando un sistema-familia y un sistema-negocio se unen para conformar una *empresa familiar*. En ese momento se genera una sociedad distinta de una empresa cualquiera, pues en ella están involucrados dos ámbitos en los que suelen moverse las personas: la familia y los negocios.

Las empresas familiares gozan de una gran versatilidad: pueden estar listadas en Bolsa y ser enormes, o ser sociedades cerradas y muy pequeñas, sin obviar que estas últimas pueden crecer al punto de salir a la Bolsa e incluso internacionalizarse.

Pero, ¿qué las diferencia de una empresa común y corriente? ¿En qué reside su importancia? En países menos desarrollados o en incipientes áreas de negocios, suele ocurrir que las empresas familiares son las únicas que se atreven a empezar negocios riesgosos que de otra manera no se llevarían a cabo. Si no fuera por las empresas de tipo familiar habría muchos mercados desabastecidos y áreas económicas completas permanecerían inexploradas, ya que son estas empresas las que, al absorber riesgos con la esperanza de lograr estabilidad y márgenes altos de crecimiento, llenan aquellos espacios no cubiertos por las empresas más grandes.

MITOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

A pesar de que estas empresas pueden ser muy rentables y prósperas, existen algunos mitos que ignoran esta realidad —en particular en Latinoamérica— y las perfilan como empresas riesgosas e imposibles de levantar.

El primer mito sostiene que la familia y los negocios están separados por naturaleza, por lo que su unión resultaría ser «innatural» y, por tanto, estaría condenada al fracaso. Sin embargo, mirando un poco atrás en la historia podemos ver que empresas familiares han existido siempre; es más, antes de la Revolución Industrial eran el único tipo de empresa posible y, por lo tanto, ese modelo era lo propiamente «natural». Los negocios se hacían normalmente desde la casa y los padres eran ayudados por sus hijos. Los negocios y la familia siempre se han integrado de una manera u otra, tanto ayer como hoy.

El segundo mito es que los negocios son el único sistema que está orientado hacia los objetivos, la rentabilidad y la obtención de grandes resultados, por lo que la inclusión de la familia, que tiene objetivos propios y muy distintos, entorpecería la satisfacción de estas metas. A esto podemos responder que las familias, independientemente de si están integradas en una empresa o no, también obtienen dinero y lo administran para lograr importantes objetivos a corto, mediano y largo plazo (como comprar un auto, una casa o enviar a los hijos a la universidad),

por lo que no existe esta «incompatibilidad absoluta» entre familia y negocio.

Un tercer mito dice que la familia comprende una emocionalidad que no existe dentro de la esfera de los negocios. Eso tampoco es cierto. Un sujeto también puede verse abrumado por frustraciones, ansiedades y enojos en el trabajo, así como sentir afectos y tener afinidades con sus colegas. Las emociones están en las personas, acompañándolas dondequiera que vayan, es decir, no se limitan a la esfera del hogar.

Otros mitos dicen que es posible separar completamente la familia de un sujeto de sus negocios. Por el contrario, contamos también con una visión extrema según la cual existe un solo sistema, la empresa familiar, que no es distinta de cualquier otra empresa puesto que, si consideramos los límites tan difusos que existen entre el trabajo y la economía familiar, todas las empresas serían familiares.

La investigación sobre empresas familiares que se ha estado haciendo durante los últimos veinte años nos ha dejado muchos aprendizajes. Uno de los más importantes es que estos mitos simplifican demasiado las cosas como para comprender cabalmente las complejas dinámicas existentes entre familia y negocio.

Otra lección que nos han legado los estudios en esta área es una mejor comprensión sobre los inevitables roces que se generan dentro de las empresas familiares. Un poco de conflicto entre las personas es bueno para que se generen ambientes estimulantes, para que se piense y se creen soluciones, mientras que niveles muy altos de conflictividad pueden amenazar el negocio, a la vez que invadir la dinámica familiar y causar daños. Lo que se ha descubierto en estudios sobre el origen de los conflictos dentro de las empresas familiares es que los roces se generan en los directorios y luego se expresan sin tapujos en el trabajo, repercutiendo en la esfera de la familia. Por ello es tan importante que constantemente se identifiquen y gestionen las posibles fracturas, para que lo que se origina

en los negocios no se extienda como un problema hacia el núcleo familiar.

Para llevar a cabo esta tarea, es muy importante entender la estructura interna de cada familia y desde allí manejar las relaciones, a fin de lograr aquel formato más propenso a administrar sus roces y alcanzar el éxito.

EL NECESARIO EQUILIBRIO

Murray Bowen plantea la existencia de tres tipos de familia, categorizadas según su manejo emocional. En el centro del espectro están las *familias balanceadas* («*balanced families*»), cuyos integrantes son muy cercanos, no obstante permiten la independencia de las partes, lo que admite que tanto el individuo como la familia operen sin interferirse. Otro tipo de familia es la *enredada* («*enmeshed families*»), cuyos integrantes son tan cercanos que sus roles pueden mezclarse, repetirse y difuminarse, lo que es poco eficiente; a su vez son demasiado considerados los unos con los otros, por lo que inevitablemente ocurre que las partes dejan de sentirse cómodas expresándose y así nadie acusa fallas, roces o cosas a mejorar, y los silencios generan resentimientos. El tercer tipo es el *desacoplado* («*disengaged families*»), el opuesto absoluto de lo *enredado*, cuyos integrantes no son capaces de pensarse como parte de un colectivo.

Lo que siempre ha de buscarse es el balance, pues en el modelo de empresa sustentable no solo queremos contar con negocios saludables, sino con familias que también lo sean.

Las investigaciones realizadas con este análisis nos han legado interesantes resultados. La característica vital que diferencia a las empresas familiares sustentables, de aquellas que no lo son, es que reconocen ambos sistemas —la unidad familiar y la unidad empresarial— como partes diferenciadas pero que deben trabajar en conjunto, consi-

derándose indistintamente las necesidades de ambas. Ese es un gran punto: cada vez que se promueve el negocio se necesita apoyar a la familia que está detrás, pues ambos son igualmente importantes. Si no se hace, con el tiempo uno u otra dejarán de ser sustentables.

Otro punto importante que se ha considerado en los estudios sobre empresas familiares es el tema de la confianza. En un estudio realizado con nuestros propios estudiantes, estos expresaron que la confianza les era más importante que el dinero a la hora de lograr el éxito. Y es en este aspecto en particular que las empresas familiares presentan su mayor ventaja, porque cuando cualquier otra institución debe encontrar y formar personas para desarrollar confianza entre ellas, las familias ya la tienen entre sus miembros, lo que constituye un capital social que aumenta el desempeño.

En resumen, el emprendimiento familiar es vital para la comunidad en que se inserta y para los países en general, pues las empresas

familiares se hacen cargo de zonas económicas riesgosas y contribuyen a mantener fuerte y en constante expansión a la economía del país.

Las empresas familiares consideran tanto el sistema-familia como el sistema-negocio, así como la relación entre ambos. Sin embargo, aún existen líneas de investigación que solo estudian el negocio, olvidándose del componente familiar, lo que representa una visión muy limitada de los que es esta singular conformación económica. Las investigaciones sobre emprendimiento familiar deben incluir la dinámica familiar.

Lo tercero es que, para contar con una empresa familiar balanceada y obtener así el mejor funcionamiento posible, tanto del negocio como de la familia, hay que dotar a ambas esferas de igual importancia. Se debe entender que estos dos mundos se traslapan y que ambos sistemas pueden ser sostenibles y viables en el corto y largo plazo, siempre que se les cuide y se les considere en su relación y por separado.

Familia y dinámica emprendedora en Chile: una mirada desde el Global Entrepreneurship Monitor

José Ernesto Amorós

LAS PRÓXIMAS LÍNEAS versan sobre las dinámicas emprendedoras insertas dentro de familias, y cómo ellas son un soporte relevante para la creación y la gestión de empresas familiares; bajo el enfoque del proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de la Universidad del Desarrollo.

Lo primero es mostrar someramente cómo la familia se inserta en las dinámicas emprendedoras en nuestro país. A modo de ejemplo para este punto, es importante establecer que Cencosud, Copec, CMPC, Cousiño Macul, Trotter, Líder y LAN son empresas familiares. Cencosud pertenece a la familia Paulmann; Copec, a la familia Angelini; Cousiño Macul, una de las empresas familiares más antiguas de Chile (ha sobrevivido a más de ocho generaciones), es de la familia Cousiño; las empresas CMPC son de la familia Matte; Trotter, de los Trotter; BCI, de los Yarur; Líder era de la familia Ibáñez antes de ser comprada por Walmart, que también es una gran empresa familiar; y LAN, de la familia Cueto, se acaba de fusionar con Tam, otra empresa familiar brasileña.

Es posible observar fácilmente cómo las familias están presentes en muchas de las dinámicas de los negocios y de la economía actual, contribuyendo al desarrollo económico de muchos países. En algunos, incluso el total de las grandes empresas son constituidas, administradas y gestionadas por grupos familiares. Para el caso chileno, en particular, en GEM hemos calculado que alrededor del 80 % de las empresas formalmente constitui-

das están bajo el alero de una familia. A su vez, la mayoría se desarrolla bajo el alero de un primer emprendedor, un *padre de familia* (como ejemplo: Horst Paulmann, Anacleto Angelini, Eleodoro Matte). Pero esta cabeza no lo es todo, detrás suyo encontramos a una familia completa, con sus propias complejidades.

Una de ellas es que la familia siempre crece más rápido que el negocio, por lo que a la solitaria figura del fundador-emprendedor prontamente se suman los hijos, los cuñados y otras personas. Algunas quieren participar del negocio, otras quieren participar demasiado del negocio y otras no quieren participar en absoluto. Como las dinámicas familiares terminan complicándose indefectiblemente, pasa a ser muy importante el relevar el rol de la gestión familiar a la hora de constituir empresas de este tipo.

Bajo esta perspectiva ha nacido el proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que intenta entender la dinámica emprendedora, es decir, la forma en que se crea una empresa desde la gestión inicial, y cómo la familia ayuda a la generación y el crecimiento de esta institución en cada uno de sus momentos.

LA RUTA DEL EMPRENDIMIENTO

En el instante en que un sujeto se decide a movilizar ciertos recursos —dinero o tiempo— e instalarse en un lugar físico, se ha creado una empresa. Esta primera inversión refiere al momento de la concepción del

negocio pero, luego de esto, el *emprendedor naciente* (como lo denomina el GEM) generalmente tarda un trimestre en constituir su empresa como tal. Una vez ocurrida la constitución, el GEM redefine al emprendedor como un *nuevo empresario* que dirige su *emprendimiento en etapas iniciales*. De estos emprendimientos, lamentablemente son muy pocos los que logran persistir y consolidarse en el tiempo: según nuestros estudios, aproximadamente un 60 % de los negocios no sobrevive a su cuarto año, y luego de diez años desde el inicio del emprendimiento, solo un 20 % de las empresas continúa o ha evolucionado de manera exitosa.

En vistas de estos bajos niveles de logro, el GEM pone su énfasis justamente en el momento de la concepción y de las primeras operaciones de una empresa, para entender cómo la familia puede influir o no en el desarrollo y éxito de estos negocios.

Como un primer paso, el proyecto GEM ha hecho un estudio cuantitativo (2012) para delimitar cómo son los emprendedores chilenos: la mayoría del emprendimiento se da en la clase media y dos de cada tres emprendedores son hombres (66 %), cuando hace unos cuantos años representaban al 80 %. Esto nos permite ver que las mujeres han ganado bastante terreno en cuanto al emprendimiento. El promedio de edad de los emprendedores a nivel nacional es de 43 años y, junto con esto, vemos que entre ellos hay personas mejor preparadas, lo que se refleja en que el 63 % de los emprendedores terminaron la secundaria (un 23 % de los sujetos cuenta con estudios universitarios). El 80 % declara que emprende porque está siguiendo una oportunidad de negocio, frente a un 20 % restante que se ve en la necesidad de emprender.

Otra característica es que la mayoría de los emprendedores se inserta en el rubro de los servicios al consumidor. A su vez, 60 % de los emprendedores se declara autoempleado, es decir, funda una empresa unipersonal, y 50 % tiene intenciones de crecer y contratar em-

pleados en los próximos cinco años. Además, 72 % de los emprendedores considera que en Chile hay buenas oportunidades para seguir creciendo en su negocio actual o para hacer más negocios.

Por último, en este estudio se logró obtener un dato sumamente relevante: el 50 % de los emprendedores inicia su emprendimiento con soporte directo de la familia, lo que quiere decir que la mitad de las empresas que se están creando hoy en el país no existirían si no fuera gracias a la ayuda familiar (estas cifras provienen de datos del GEM contrastados con las cifras oficiales de creación y registro de empresas).

LA FAMILIA EN EL ORIGEN DEL NEGOCIO

El ciclo de vida de un negocio transcurre desde sus etapas iniciales hasta el crecimiento consolidado, pasando por varios estados intermedios. En este camino es relevante, si bien no es lo más importante, el dinero.

Justamente en las etapas iniciales del financiamiento y constitución de una empresa aparece un concepto conocido como las *cuatro efes (f)* en inglés, aquellos que apoyan un emprendimiento naciente: *friends* (amigos), *family* (familia), *founders* (fundadores) y *fools* (tontos), esos que iban pasando y pusieron dinero en la empresa.

A la hora de entender los primeros momentos de los emprendimientos es muy importante tomar en cuenta el rol de cada uno de estos agentes (determinar quién pone qué capital y en qué medida lo hace), pues ellos, al constituir los pilares fundamentales desde donde los emprendedores reúnen sus fondos, resultan ser vitales para superar el famoso *valle de la muerte*. Este concepto alude a los primeros cuatro años de vida de un negocio, en los que, si no se le inyectan recursos de manera sistemática, las probabilidades de éxito posterior se vuelven sumamente escasas. Veamos algunos indicadores que estudia

el GEM y que se refieren a las fuentes del financiamiento inicial.

Ante la pregunta «¿Usted puso todo el dinero para iniciar su negocio?», el 49 % de los encuestados respondió que no, es decir, casi la mitad de los emprendedores que están naciendo en Chile no desembolsan de su propio bolsillo todo el dinero que necesitan. Ante esto, queda desglosar de dónde viene el resto del dinero que utilizaron: el 22 % de los emprendedores recurre a su familia directa —padres, hermanos, hijos— y otro 8 % a familiares más lejanos, mientras otra parte importante pide dinero a un banco o a una institución financiera (21 %). Es decir, la familia (directa e indirecta) aporta dinero en un 30 % de los casos, siendo el apoyo más importante en esta fase inicial.

Otra pregunta, esta vez hecha a los inversionistas, reafirma estas nociones. Como ya se explicó antes, existen sujetos que ponen dinero sin ser los fundadores de la empresa, a ellos se les llama *inversionista ángel* o *inversionista informal*. Cuando, con el fin de determinar si estos inversionistas eran amigos (*friends*), familiares (*family*) o tontos (*fools*), se les preguntó «¿Qué relación tiene con el dueño del negocio en el que va a poner el dinero?», el 48 % respondió que eran familiares cercanos. De acá sacamos a relucir que, en nuestro país, casi la mitad de los inversionistas informales no invierten sino en la familia, lo que se conoce como *love money* (se aporta dinero por las relaciones de cariño). Además existen otros indicadores que reafirman que este *love money* opera como una importante fuerza que incentiva el crecimiento de las empresas, como lo es el hecho de que la mayoría de estos inversores no espera un retorno sobre este dinero, sino que lo está dando por ayudar, y con esto se confirma la existencia de un vínculo afectivo que hace de soporte para las familias y ayuda a hacer crecer a sus negocios.

Es decir, muchos de los emprendedores que necesitan dinero lo obtienen de sus familias, mientras que muchas de las personas

que aportan dinero, lo hacen a familiares. En suma, la familia juega un rol fundamental en la constitución de nuevas empresas.

LA GESTIÓN DEL CRECIMIENTO

Las familias suelen verse enfrentadas ante el dilema de esforzarse por sacar adelante un negocio o a la familia misma, pero, como en las empresas familiares a veces esos lazos son indisolubles, se generan una serie de tensiones, problemas y retos que hay que solucionar, sobre todo ante las diferencias de ritmo que presentan el crecimiento familiar y empresarial. Ya lo dijimos, la familia siempre crece más rápido que el negocio.

En este aspecto comienza a ser fundamental la gestión. Resulta ser que las mujeres están más involucradas en la esfera familiar que en la empresarial, por lo que muchas veces deben decidir entre dedicarle tiempo y esfuerzo a la vida propia, a la familia o al trabajo formal, dejando indefectiblemente algún proyecto de lado. Sin embargo, hay una buena noticia en este aspecto: resulta ser que, para las mujeres, el sistema de trabajo que promueven los emprendimientos se ha perfilado como un mecanismo que les permite balancear su vida familiar con un proyecto que además les genera ingresos, en la medida en que ellas son capaces de incorporar a la familia en la dinámica de su nuevo negocio.

Otro asunto a tratar es el tamaño de la empresa que se está creando, y hasta dónde se quiere llegar. Existe un mito que plantea que el único camino posible para las empresas familiares es crecer aceleradamente o morir, como si todos los emprendimientos fuesen Facebook o Google. Esto no es verdad. Sabemos que esos casos son excepciones, que la mayoría de estos negocios tienen un ciclo de crecimiento estable-moderado y que probablemente no van a convertirse en grandes empresas, aunque esta posibilidad nunca se cierra.

Sobre los datos que ha recopilado el GEM en este punto, un 13 % de los emprendedores que están creando negocios manifiesta que quiere contratar a más de veinte empleados en un futuro cercano, y, dado que la mayoría de estas empresas son familiares, se confirma este deseo de crecer. El 9 % manifiesta que dentro de sus objetivos paralelos está el crear fuentes de empleo.

Si bien estos datos refieren a expectativas, nos impulsan a encontrar respuestas sobre cómo podemos ayudar a estas familias empresarias para que realmente sigan creciendo y, con su crecimiento, hagan crecer al país. No les podemos exigir que su alza sea de un día para otro, pero sí existen medios para impulsarlas dentro de sus núcleos regionales y comunidades.

CONFIANZA Y LEGADO

Hemos visto también cómo, en los últimos seis o siete años, en Chile, ha habido un crecimiento importante de las empresas familiares o bien de aquellas que logran ir consolidando su crecimiento gracias al apoyo de la familia. Resultan ser justamente las mismas unidades familiares quienes ayudan a sortear las dificultades que se presentan a la hora de iniciar un negocio, no solo por medio del importante apoyo financiero, sino que también a través del apoyo emocional que presta un núcleo cercano, aportando relaciones de confianza y redes.

La familia chilena se ha conformado de una manera muy especial, pues, en última instancia, sus integrantes se soportan a cie-

gas; dentro de los núcleos familiares todo se perdona; por el mero hecho de tratarse de la familia, los vínculos son incondicionales. Así, esta confianza interna permite que el emprendedor busque ayuda y que la familia acuda, lo que da pie a grandes emprendimientos que de otra manera no encontrarían apoyo por ser muy riesgosos.

Con respecto al sistema de redes que aporta la familia, más allá del sistema propio que se haya generado un sujeto a lo largo de su vida, en la medida que las familias mismas crecen, sus contactos también van expandiéndose y se integran a una red común a la que cualquier «hermano de», o «hijo de» puede acceder. Estas redes pueden irse explotando, lo que permite múltiples posibilidades de asociaciones y la vinculación con diferentes negocios.

Como un último punto, el GEM también enfoca parte de sus estudios en las etapas finales de las empresas familiares: las sucesiones.

En este aspecto la familia se ha perfilado como una entidad capaz de transmitir a las nuevas generaciones el ímpetu emprendedor, formando sujetos capaces de tomar el reto de la creación de nuevas empresas, o bien, perpetuando en el tiempo el fruto del esfuerzo de aquellos que les precedieron.

En suma, las familias empresarias son muy importantes para un país como el nuestro, que está en el umbral del desarrollo. Necesitamos de ellas para pasar al siguiente nivel. Si estas empresas logran consolidarse y perpetuarse en el tiempo, harán de Chile un mejor lugar para vivir.

La asociatividad familiar como impulso al microemprendimiento

Fabiola Rojas

Pertenezco a la comuna de Andacollo, ubicada a 54 km de La Serena. Esta comuna se caracteriza por tener más de cuatrocientos años de historia y por ser una comuna religiosa y minera. Desde ahí nace mi negocio.

Esta es mi historia: vengo de una familia de comerciantes, y desde que tengo memoria he visto a mi familia trabajar. Yo misma he trabajado en distintas cosas, siempre atenta a las nuevas oportunidades que se van abriendo. Así fue que se presentó una que no dejé pasar. En el año 2007, la minera Teck Carmen de Andacollo lanzó una propuesta para la creación de una oferta de hospedaje para sus trabajadores, como parte del proyecto Hipógeno, del que nos hicimos parte. Desde ese momento hasta hoy se han creados 65 hospedajes en la zona y tuvimos un *peak* de 2.500 huéspedes. Somos representados por la empresa Ciclus, que aún a este grupo de emprendimientos hoteleros que, en su mayoría, son empresas familiares.

CRECIMIENTO Y CRISIS

El camino recorrido ha sido largo. Con mi hermana y mi madre tuvimos que seguir nuestro instinto, porque en un comienzo pregunté varias veces cómo era el negocio y siempre se nos contestó que no rentaba nada. Sin embargo, mi mamá dijo algo que nos abrió los ojos: «Si el negocio no es bueno es porque la gente no lo está trabajando bien. ¡Démosle, trabajemos!».

Partimos con una casa que es de mi familia, con doce cupos para huéspedes. Todo

marchaba bien. La primera reunión que tuvimos, después de un mes funcionando, fue para sacar las cuentas y ver cómo nos había ido. Estábamos felices, porque nos habían quedado cincuenta mil pesos para cada una, o sea que el negocio no era malo... El segundo mes ganamos cien mil pesos para cada una, y después nos fue cada vez mejor.

En un principio solamente sabíamos cocinar y atender a los huéspedes, justo lo que necesitábamos saber en esa primera etapa. Lo otro lo fuimos aprendiendo con el tiempo, y tuvimos que hacerlo porque, en el año 2009, la Compañía Minera Teck Carmen de Andacollo nos informó que iba a haber una desmovilización, que la gente se iba a empezar a retirar. Debíamos prepararnos para una baja importante en la actividad. Llevábamos dos años trabajando intensamente con capacidad completa y llegamos a tener 48 huéspedes, pero ahora teníamos que considerar la nueva realidad: el flujo de mineros se acabaría. Hasta ese momento ni siquiera sabíamos gestionar ni publicitarnos; no lo necesitábamos, porque los clientes nos llegaban solos, así que era cosa de servir y atenderlos.

Pero mi plan no fue quedarme de brazos cruzados, sino ir por más. Nos arriesgamos y, con el capital que logramos juntar durante esos dos primeros años de actividad, compramos otra casa para expandir el negocio y darle un nuevo giro. Hoy nos dedicamos a hospedar turistas, además de mineros, y contamos con habitaciones con baño privado, habitaciones con baño compartido y también con un salón común.

LA IMPORTANCIA DE LAS REDES

Llegar a esto ha sido un trabajo de cuatro años, durante los cuales nos ha costado bastante entender cómo profesionalizar nuestra labor, a fin de ir más allá de ser simples dueñas de casa y poder llevar nuestro trabajo al siguiente nivel. Para lograrlo recurrimos a asesorías y hemos externalizado parte de nuestras funciones: nuestro logo y nombre *Urku Inti*, por ejemplo, fueron diseñados por alumnos de INACAP, pues necesitábamos un apoyo para mostrar una imagen corporativa atractiva, más profesional.

También nos hemos asociado en una comunidad de hospederos. De los 65 hospedajes que había en un principio, luego de la desmovilización solo 21 permanecimos abiertos. Fuimos donde Minera Teck Carmen de Andacollo en varias oportunidades, exigiendo que tuvieran gente para nuestros hospedajes. Ante esto nos prestaron ayuda, pero su solución no era enviarnos a sus trabajadores —pues ya no los había— sino asesorarnos para que nosotros mismos pudiéramos captar turistas y trabajadores de otros ámbitos. Nos hicieron varias capacitaciones y nos vincularon con distintas instituciones del gobierno. Así fuimos mejorando nuestro servicio. Hoy seguimos trabajando de la mano con la minera, aun cuando la asociación no siempre ha sido fácil.

En estas circunstancias, mantener las buenas relaciones en la familia ha sido una tarea difícil, ya que el negocio pasa a tomar preponderancia. Hay que saber a equilibrar las cosas. Se sufre, se deja de lado hartos, pero con un propósito, y yo creo que cuando uno se plantea un propósito, independiente de que surjan problemas, los resultados serán positivos.

El trabajo que hemos puesto en este proyecto sí que ha dado sus frutos: tenemos la asesoría de PROFO (Proyectos Asociativos de Fomento), que está patrocinado por CORFO, y se nos apoya con todos los temas técnicos para poder amoldar nuestro

hospedaje, tanto para la minería como para el turismo. Además hemos implementado un sitio *web*, contamos con una figura legal (esta asociatividad de todos los hospedajes familiares), hemos desarrollado un *software* que nos ayuda con la gestión, etc.

Todas estas herramientas nos han permitido desarrollar nuevas unidades de negocio. Tomamos como desafío el trabajo con el observatorio turístico Collowara, apoyados por segundo año por Sercotec. La idea de tomar todas estas nuevas opciones de asociatividad es empezar a ser reconocidos a nivel regional, y lo estamos logrando, ya que desde hace un par de meses hemos entrado en conversaciones con Pelambres y otras mineras para poder replicar nuestro modelo de negocios y prestar servicios en otros lugares.

Para poder crecer es vital perder el miedo. Si nos equivocamos, hay que dar otro paso y seguir adelante y, sobre todo, siempre ver más allá del negocio en el que se está.

Para superar cierto nivel, los negocios familiares necesitan respaldo, apoyo, buenos amigos y asesores. Nosotras mismas no lo hicimos solas: siempre ha estado a nuestro lado la minera Teck Carmen de Andacollo y estos dos últimos años hemos recibido ayuda de CORFO por medio de PROFO y de Sercotec. También contamos con el respaldo de distintas empresas consultoras y con INACAP y su asesoría en la imagen corporativa de cada hospedaje. Somos familia, el negocio sigue siendo familiar, pero estamos avanzando y vinculándonos con otras empresas a fin de profesionalizar nuestros servicios.

Todavía nos resta mucho por delante. Aún tenemos que consolidar nuestro modelo de gestión, profesionalizar a las empresas familiares que están asociadas a la red y seguir emprendiendo, mirando el futuro en busca de oportunidades que nos lleven a convertirnos en el mejor y más grande operador turístico de nuestra comuna.

La capacidad emprendedora

Pilar Majmud V.

LA MISIÓN DE INACAP es formar personas con valores y competencias. Para esto, a contar del año 2012 nuestra institución ha formalizado un nuevo modelo curricular que establece el desarrollo de las competencias técnicas de nuestros estudiantes, pero además propicia una nivelación de las competencias básicas con las que llega el alumno a la educación superior y se genera una orientación a la formación integral del joven. Con este fin, se han incluido las competencias genéricas en nuestras carreras, a las que se sumaron tres competencias-sello que los alumnos deben dominar junto al manejo de su especialidad: compromiso, autogestión y capacidad emprendedora.

COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ÉXITO PROFESIONAL

Existe un sinnúmero de estudios comparados a nivel nacional e internacional que han demostrado que en el mundo del trabajo hoy no solo se necesita que los sujetos manejen las competencias técnicas propias de su disciplina, sino que, para lograr una buena inserción en el mundo laboral y altos niveles de productividad, es necesario el desarrollo de otras competencias adicionales —que aquí llamaremos genéricas—, las que suelen repetirse de un estudio a otro.

De estos, el estudio Proflex (de la Universidad Politécnica de Valencia) establece una importante diferencia entre lo que se está requiriendo en el mundo laboral en cuanto a esas competencias y lo que nosotros, como instituciones de educación superior (a nivel latinoamericano), estamos entre-

gando. Se genera entonces el gran desafío de cerrar esa brecha.

Este análisis en particular resalta la necesidad de las siguientes competencias en los sujetos: capacidad para trabajar en equipo, rendir bajo presión, adquirir con rapidez nuevos conocimientos, saber aprender a aprender, ser capaz de coordinar actividades, de hacerse entender a través de la comunicación efectiva u oral, y de poner en marcha nuevas ideas —esto es, la capacidad emprendedora—; a lo que se suman habilidades en el uso de herramientas informáticas como las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones).

INACAP ha realizado sus propios estudios al respecto. En uno de ellos se consultó a más de dos mil egresados de esa casa de estudios sobre cuáles fueron los factores que a ellos más les habían ayudado a la hora de conseguir y mantener su trabajo. Entre sus respuestas volvemos a encontrar las mismas competencias: si bien lo más importante fue la actualización del conocimiento (el dominio de la especialidad continúa siendo muy relevante), también aparecieron como fundamentales la facilidad para adaptarse a los cambios y el mantener buenas relaciones interpersonales (INACAP y Adimark GfK, 2010).

Por último, se realizó otro estudio, el año 2012, durante el levantamiento de los perfiles profesionales con el fin de renovar los planes curriculares (Divergente y Sogeduc, 2012). El trabajo consistió en hacer consultas a través de empresas externas a un conjunto de empleadores, para identificar cuáles eran las situaciones más frecuentes en el trabajo y ajenas a la especialidad en que los empleados deberían desempeñarse bien. Volvieron

a aparecer entre las respuestas las mismas necesidades: buena relación con clientes, capacidad de trabajo en equipo, autogestión y relacionamiento en terreno.

A partir de todos estos datos, INACAP sacó las siguientes conclusiones. En primer lugar, no basta con las competencias de especialidad, por lo que es un imperativo que las competencias genéricas sean incluidas en todos los procesos formativos. Segundo, estas competencias genéricas se definen como herramientas de movilidad laboral, las cuales impulsan la inclusión social, la realización y el desarrollo personal y laboral de todos los sujetos, sin importar su área de estudio. Dado esto, se establece que las competencias genéricas serán abarcadas como competencias transversales, lo que quiere decir que estas deberán estar presentes en el proceso de formación de todas las carreras y especialidades, con el fin de considerar los desafíos que la heterogeneidad en los lugares de trabajo puede plantear en los distintos campos ocupacionales.

INACAP Y LA CAPACIDAD EMPRENDEDORA

INACAP se compromete, entonces, a que en cada plan de estudio no solo se va a enseñar la especialidad, sino que además se formará en las competencias genéricas de comunicación oral y escrita, ética profesional, resolución de problemas, pensamiento crítico, uso de TIC, trabajo en equipo y pensamiento creativo. En cada carrera se optará por algunas de estas competencias, según la pertinencia y el área que la necesite.

Además se establece un Sello del Alumno INACAP, donde, al dominio de la especialidad, se le agregan tres aspectos a cumplir satisfactoriamente: capacidad emprendedora, autogestión y compromiso.

Para la inclusión de las competencias en los planes de estudio se hizo una intervención curricular. A contar del año 2013 todos

los alumnos, a su entrada a la institución, debieron hacer una prueba de diagnóstico para evaluar sus capacidades en autogestión, comunicación efectiva y matemáticas. Con los resultados de estos *tests*, se incluyeron en la malla de los alumnos cuatro asignaturas específicas a estos temas, a fin de nivelar las competencias con las que los estudiantes ingresan.

Por otra parte, de acuerdo con un modelo mixto, las competencias genéricas se desarrollarán dentro de las asignaturas de especialidad y también en asignaturas propias pertenecientes a un área formativa denominada *Formación para la empleabilidad*, la que empezó a implementarse a contar del año 2013 en diversos planes de estudio y desde el 2014 estará integrados en las mallas del Área Administración y Negocios.

Como antes se mencionara, una de las competencias-sello es la capacidad emprendedora. Cuando nos referimos a este concepto, no necesariamente estamos hablando de la generación de un nuevo negocio, también aludimos a la capacidad de aportar de una persona desde su propio quehacer profesional, o desde la propia familia, o en otra organización para hacerla mejor. INACAP se compromete a desarrollar en su alumnado la capacidad de actuar con iniciativa y perseverancia, perfilando a los incapinos como agentes de cambio que aporten soluciones innovadoras a organizaciones productivas y sociales desde su profesión. Y se compromete a hacerlo desde temprano, lo más temprano que se pueda, para que con el tiempo Chile tenga una cultura del emprendimiento, la que en algún momento debería reflejarse en un nivel mayor de innovación.

En este aspecto es importante entender que no todas las áreas profesionales pueden necesitar de la capacidad emprendedora en el mismo nivel de desarrollo. Dado que una carrera del Área Administración y Negocios podría desear desarrollar de mejor forma o con mayor profundidad la capacidad emprendedora que planes de estudio de otras

áreas, en aquel currículum en particular se le da más importancia a la capacidad emprendedora. Por eso el nuevo modelo curricular incluye tres niveles de desarrollo de esta competencia.

En el nivel uno, se apunta a desarrollar la capacidad emprendedora de los alumnos en el ámbito personal y en el ámbito académico, de modo que sepan sacar provecho de la situación en la que están insertos y a buscar nuevos conocimientos, aun cuando estos no sean obligatorios para su currículum.

Luego se encuentra el nivel dos, donde se busca el desarrollo de las capacidades necesarias para identificar un problema y pensar en cómo solucionarlo. En este nivel se introducen otras herramientas que ayudarán a la generación de un análisis de sustentabilidad de las soluciones propuestas, y otras para el levantamiento de un plan de comunicaciones que dé a conocer las soluciones en desarrollo.

Finalmente contamos con un tercer nivel, en el que se espera inculcar lo necesario para que el alumno genere sus proyectos de emprendimiento. No es posible avanzar sin formación o capacitación, y la formación que entrega INACAP debe cumplir este rol: dar las herramientas necesarias para levantar un plan de negocios que incluya todos los elementos fundamentales para el desarrollo de un proyecto.

El Área Administración y Negocios es la segunda área más grande de INACAP. Cuenta con 15.000 alumnos matriculados y concentra al 10 % de los profesionales país en el área. Dadas estas dimensiones, esperamos y confiamos en que nuestra labor promoviendo las competencias genéricas —en particular la capacidad emprendedora— tenga un impacto importante en la generación de los profesionales que Chile necesita.

Este libro se terminó de imprimir
en los talleres digitales de

RIL® editores

Teléfono: 2223-8100 / ril@rileditores.com
Santiago de Chile, octubre de 2013

Se utilizó tecnología de última generación que reduce el impacto medioambiental, pues ocupa estrictamente el papel necesario para su producción, y se aplicaron altos estándares para la gestión y reciclaje de desechos en toda la cadena de producción.

Primera Conferencia en Desarrollo de Capital Humano

Chile se situará en 2013 entre las diez economías más dinámicas del mundo. Cuenta con una alta participación de inversionistas extranjeros, con una economía de mercado que garantiza la libre competencia y con crecientes oportunidades, derivadas de los acuerdos comerciales suscritos con la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, México, Corea y otras naciones de los cinco continentes.

El 80% del total de las empresas en la dinámica economía chilena son familiares, representando más del 70% del PIB. Según el informe del 2011 de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) [Monitor Global de Emprendimiento], el 23,7% de los chilenos encuestados indicaron que comenzaron un nuevo negocio dentro de los últimos tres años y medio. Los negocios familiares son la columna vertebral y el motor de la dinámica economía de mercado de nuestro país, y existen indicios de que podrían convertirse en una fuerza aún mayor en el futuro.

Sin embargo, apenas 13% de las empresas familiares que operan en Chile pasa a la tercera generación, es decir, 87% no vive más allá de la segunda generación. Mientras que no más de 30% pasa de la primera a la segunda generación¹. Y esto tiene una explicación. Cuando nace una Pyme, normalmente el dueño-emprendedor está muy concentrado en tratar de levantar la caja para poder pagar las remuneraciones y a los proveedores, siendo además su preocupación hacer crecer y consolidar el negocio. Sin embargo, esas prioridades dejan de lado la posibilidad de generar relaciones de largo plazo con los clientes, identificar claramente los flujos de efectivo, incorporar nuevas tecnologías, utilizar opciones de financiamiento disponible (fuera de los bancos), entre muchos temas que se debe abordar para no morir en el intento. La conferencia EL EMPRENDIMIENTO FAMILIAR muestra las dificultades que impiden a un emprendimiento trascender en el tiempo y convertirse en la base del patrimonio familiar. También veremos cuál ha sido su desarrollo en Chile y en el mundo, junto con sus proyecciones, problemas y desafíos.