

Las capacidades de los emprendedores emergentes en México: caso de tres empresas familiares del sector restaurantero

Luis Alberto Pérez Nazar, Socio Consultor, México
Laura Elena Espino Barranco, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Resumen: Esta investigación tiene como propósito describir los factores clave de éxito de tres empresas familiares consideradas como Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) ubicadas en el sector restaurantero, estableciendo el escenario más óptimo desde la perspectiva de las capacidades de los emprendedores, siendo éstas identificadas como la adaptación, seguridad en sí mismo y mente innovadora. Los resultados expuestos en la investigación se limitan a describir la situación actual de cada una de las Pequeñas Empresas (PE) y las capacidades que identifican a los emprendedores dueños de los empresas familiares estudiadas, además se señalan de forma específica los factores que han sido clave para el éxito de estos negocios.

Palabras clave: emprendedores emergentes, capacidades, empresas familiares

Abstract: This research aims to describe the key success factors of three family companies/enterprises/businesses considered as small and medium enterprises (SMES) within the restaurant sector, setting the best context from the perspective of the entrepreneurs' abilities being those of adaptation, self-confidence and innovative-minded. The results presented in this research are only focused on describing the current situation of each small enterprises (SE) and the entrepreneurs' abilities, who are owners of family businesses. Apart from this, the key factors for businesses success are pointed out.

Keywords: Emerging Entrepreneurs, Abilities, Family-Businesses

I. Introducción

Incóntables personas alrededor del mundo quieren emprender un negocio, pero son pocas las que cuentan con el perfil “adecuado”. Para iniciar una empresa no es suficiente tener la necesidad y el deseo de hacerlo ya que planear un proyecto de negocio desde cero implica enfrentarse a diversos escenarios tales como la inestabilidad económica, la inexperiencia laboral, inseguridad de éxito, entre otros, además hay quienes no están dispuestos a dejar un puesto de trabajo “seguro” por la incertidumbre de crear una nueva empresa.

Se observa que la valentía, poder de decisión, flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio constante en el entorno son algunas de las características que podrían definir el perfil de un emprendedor y que apoyan al buen desarrollo y éxito de la empresa.

Por otra parte, la permanente generación de nuevos proyectos e ideas, es otra característica del emprendedor “emergente”, debido a su necesidad de logro no solo en el ámbito comercial sino en todo su ámbito de acción, sin embargo, el capitalizar cada emprendimiento implica disciplina, constancia y sobre todo fortaleza para superar la adversidad, elementos que se conjugan con la constante capacidad emprendedora y de innovación.

Los emprendedores tienen un rol fundamental en la economía como innovadores (Cantillon y Schumpeter citados en O. de Castro, et al., 2008) y según Nájjar (2010) actualmente la generación de empresarios emprendedores está mejor capacitada para afrontar los cambios culturales y financieros de un país, por lo tanto, ellos establecerán las bases para crear nuevos modelos empresariales que



respondan al contexto económico actual, donde las PYMES que comienzan son y serán las piezas importantes de desarrollo en países de economías emergentes¹.

Esta investigación considera tres capacidades que de acuerdo a Nájjar (2010) son características de un emprendedor nato, son personas que empiezan sus negocios antes de cumplir los 30 años y son la primera generación de empresarios posmodernos. Estas capacidades son las siguientes:

1. Capacidad de adaptación
2. Capacidad de seguridad en sí mismo
3. Capacidad de mente innovadora

Así mismo, se considera a los emprendedores como emergentes, debido a que son personas que ponen en marcha una iniciativa empresarial en economías atrasadas, es decir, emergentes o en vías de desarrollo. De acuerdo a (Nájjar, 2010) los emergentes son, la primera generación posmoderna en América Latina y también se les conoce con el nombre de generación Net, Milenio, del pulgar, Einstein y Y.

A la fecha se ha observado una relación positiva tangible entre la creación de empresas y el crecimiento económico (Kantis, et al., 2002). Los países en vías de desarrollo buscan el progreso económico a través de diferentes estrategias y políticas públicas tales como, la disminución de los déficits fiscales, reducción de los índices de deuda pública contra el Producto Interno Bruto (PIB), entre otras, sin embargo, en los últimos años el progreso económico de estos países se ha proyectado a través de la generación de oportunidades de desarrollo a los emprendedores y mejorar el ambiente en el que operan los mismos, ya que a través de la creación de nuevas empresas se logran generar empleos, se incrementa la producción de bienes y servicios, se expanden los segmentos de mercado y por ende se da mayor dinamismo a las comunidades en donde se establecen, así como la modernización del sector empresarial.

Es importante señalar que la mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) que se abren por iniciativa de los emprendedores tienen la característica de ser familiares. De acuerdo a El Economista (2013), el 90% de los negocios en México se manejan a nivel familiar, generan entre el 70 y 72% del empleo y aportan el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) al país.

Las compañías de rápido crecimiento encabezadas por los emprendedores líderes del mundo pueden encontrar oportunidades en la adversidad y no sólo prosperar, sino también crecer dentro de las condiciones económicas difíciles (Ernst & Young, 2011). La visión actual de los dirigentes de las empresas familiares contempla diversas perspectivas, las cuales deben enfocarse principalmente a la creación de fuentes de empleo y contribuir al dinamismo de los mercados internos. Por otra parte, la cultura emprendedora, innovación y tolerancia a fracasos empresariales son algunos de los elementos esenciales del espíritu emprendedor que complementan a las características anteriormente señaladas, éstos fomentan estrategias de desarrollo relacionadas con nuevas formas de producción, organización, desarrollo a nuevos productos, penetración de mercado, entre otros.

De igual forma, las capacidades que desarrolla un emprendedor que inicia con un negocio familiar pueden verse afectadas por su entorno, sin embargo, también tiene que ver con la vocación de continuidad del mismo y transmitir el deseo a la siguiente generación, es lo que establece la diferencia entre la empresa de un emprendedor y el proyecto empresarial de una familia (Treviño-Rodríguez, 2010).

La presente investigación tiene como finalidad identificar los factores clave de éxito de tres empresarios que iniciaron cada uno con una pequeña empresa familiar, se identifican como emprendedores emergentes, líderes y tomadores de decisión, así mismo se toman en cuenta las capacidades que los posicionan como creadores de negocio exitosos.

¹ Se considera que las economías emergentes son países que se encuentran en vías de desarrollo, cuyas características sociales, culturales, políticas, económicas, entre otros, presentan atraso a diferencia de los países de primer mundo.

II. Desarrollo

Marco contextual

Actualmente, los emprendedores son pieza clave para el desarrollo y éxito en la economía de un país, por lo tanto, es necesario conocer el ambiente en el que se desenvuelven para poner en práctica sus ideas.

Se reconoce que el emprendedor no se encuentra solo, el rol que juegan grupos de interés como las instituciones legales, políticas, financieras, económicas y tecnológicas, entre otras, son fundamentales para el emprendimiento exitoso de un modelo de negocio. Además, es fundamental analizar el entorno y evaluar cuándo, dónde, cómo y por qué ciertas tendencias y hechos importantes podrían causar un impacto en los productos, procesos, mercado y clientes de la empresa. Esto le permite al emprendedor formular o reformular la misión y diseñar estrategias para lograr sus objetivos, adaptándose a los cambios.

Hay variables sociales y culturales que rodean al emprendedor, entre ellas se mencionan a la familia, amigos, valores, redes sociales, creatividad e innovación, entre otras, éstas impactan indirectamente en la gestión y administración del negocio, además, determinan la personalidad social del emprendedor, la cual se desarrolla constantemente mediante el proceso de socialización. Según De la Cerda y Núñez (1993) citados en Belausteguigoitia (2010) el grado de eficiencia de una organización (o un país) se determina en gran medida por su cultura de trabajo, que es distinta entre países, comunidades y organizaciones. Valores tales como la responsabilidad, la honestidad y justicia juegan un papel fundamental dentro del perfil del emprendedor ya que le permiten cumplir de manera puntual sus compromisos, planear lo mejor posible sus acciones y ser más eficaces, respetar los derechos de los demás, asumir las consecuencias de sus actos, ser solidarios con otras personas y con el ambiente que los rodea, así como reconocer y respetar las necesidades de la gente.

También se han observado ciertas particularidades del emprendedor, tales como espíritu de reto, confianza en sí mismo, actitud ante el riesgo y responsabilidad social. Sin lugar a duda los emprendedores tienen una alta necesidad de logros y constantemente se encuentran en una búsqueda de oportunidades de negocio, ellos asumen riesgos y encuentran una gran motivación en las actividades que desempeñan.

Por otra parte, la actividad emprendedora se desarrolla alrededor de prácticas o actividades que dependen directamente de otras instancias y que pueden alentar o entorpecer la creación de una pequeña empresa, de acuerdo al reporte de Doing Business del Banco Mundial (2013), las buenas prácticas a nivel mundial consideradas para la apertura de una empresa y facilitar su pronta operación son las siguientes: manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, proteger a los inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia. Estos puntos muestran un análisis de la mejoría de los gobiernos respecto al entorno regulatorio de las áreas ya mencionadas.

Se ha observado que la actividad emprendedora de un país determina en gran medida su desarrollo económico, sin embargo, el contexto en el que se crea una empresa influye para que tenga éxito pero también depende de las capacidades de los emprendedores para llevar a la práctica sus ideas y convertirlas en casos de empresas familiares que triunfan en el mercado.

Las empresas familiares aportan un gran porcentaje a la actividad económica de un país y según Rosenblatt, 1990; Weigel, 1992 y Gersick, 1997 citados en Belausteguigoitia (2010) estas organizaciones son responsables de generar al menos el 50% del Producto Interno Bruto de un país, prácticamente son el motor de la economía y pueden ser de tamaño micro, pequeñas, medianas y grandes, en muchos casos estos negocios pequeños son administrados por los miembros de una familia.

México es un país en vías de desarrollo, con múltiples tareas pendientes en temas de seguridad, educación y economía, de acuerdo con la divulgación del Índice para una Vida Mejor, elaborado por la Organización para el Crecimiento y Desarrollo Económico (OCDE), el cual mide el bienestar de los ciudadanos más allá del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) según PROCESO (2013), motivo por el cual México es considerado como emergente debido a sus características de país sub-

desarrollado con una economía inestable, no obstante, existen indicadores que muestran estar en camino al desarrollo.

Existen organismos tanto a nivel nacional como internacional que influyen positivamente en las personas con deseos de emprender, aportando herramientas necesarias a los pequeños empresarios para llevar a la práctica sus ideas de nuevos negocios. En México existe el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), organismo que depende de la Secretaría de Economía creada con el objetivo de apoyar a las personas que inician con un negocio, a través de un programa denominado “Red de apoyo al emprendedor”, funciona como una gran estrategia de articulación y vinculación de las políticas y programa de apoyo para emprendedores y Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME’s) de las diferentes instancias de Gobierno y del sector privado, cuyos participantes trabajarán de forma conjunta a favor del sector empresarial (INADEM, 2014).

Por otra parte, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) por sus siglas en inglés, tiene una alianza estratégica con INADEM para fomentar el apoyo a los emprendedores de toda América. Uno de los rubros de esta agencia es el “Desarrollo económico y comercial”, orientado entre otras líneas, a apoyar a las pequeñas empresas privadas a través de cuatro ejes clave: 1. Fortalecimiento de competencias y capacidades, 2. Acceso al financiamiento, 3. Entorno propicio, y 4. Vínculos y compromisos con el sector privado (USAID, 2014).

Así mismo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ofrece productos y servicios financieros a los emprendedores de determinadas regiones en América Latina y el Caribe, a través del Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo, la Corporación Interamericana de Inversiones y el Fondo Multilateral de Inversiones, entre otros (BID, 2014).

Es importante conocer qué organismos pueden ser guía para el emprendedor, muchos de ellos emergen por la situación económica que viven pero también por la necesidad de logros. De acuerdo a Pérez, Oliver, Merritt, Márquez, & León (2006) se mencionan algunos factores que son determinantes para la actividad emprendedora en México como los siguientes: es cuestión de personalidad, la sociedad valora a las empresas generadoras de empleo y el gobierno incentiva la creación de “pequeños establecimientos”.

Marco teórico

Emprendedores emergentes, capacidades y empresas familiares son términos que enmarcan la base teórica de esta investigación, comenzando por entender el significado de la palabra emprendedor para posteriormente identificar su trascendencia e importancia en el desarrollo de las PyMEs familiares, mismas que aportan gran porcentaje de ingresos para la actividad económica de un país.

Emprendedor

La palabra emprendedor deriva de la palabra francesa *Entrepenur* utilizada en el siglo XVI para describir a las personas que realizaban expediciones militares, posteriormente, para el siglo XVIII, dicha palabra se extendió a todos los aventureros que realizaban caminos y puentes y fue el francés Cantillón quien la utilizó por primera vez en 1775 en un contexto económico.

Knight citado en Tarapuez, Zapata, & Agreda (2008) afirma que “Todo lo que el hombre planea y ejecuta implica incertidumbre”, cabe mencionar que para los autores clásicos de la economía el término emprendedor no era tan relevante, ellos empleaban el término de “inversor” o bien, capitalista. Así mismo, es necesario que la persona que inicie un negocio aporte parte del capital para ser considerado como emprendedor y no trabajar únicamente con recursos ajenos.

Por su parte Nájjar (2010) señala que los emprendedores identifican una oportunidad, algo que está allí, de lo que nadie es consciente, pero que puede ser la base de un mercado y considera al emprendedor como líder nato cuando reúne tres requisitos:

1. Capacidad de adaptación
2. Capacidad de seguridad en sí mismo
3. Capacidad de mente innovadora

Para esta investigación se define al emprendedor como aquella persona con ideas que son puestas en práctica, con visión ambiciosa y el valor para enfrentarse a la incertidumbre, con capacidades y talentos muy específicos. Está en constante búsqueda para la creación de nuevos modelos de negocio y la transformación de los mismos en función al ambiente cambiante al que se encuentran expuestos. Los emprendedores invariablemente se enfocan en hacer crecer su empresa satisfaciendo las necesidades más exigentes de sus clientes así como las propias.

De igual manera, se considera que la visión de un emprendedor está encaminada a la mejora continua a través de la innovación, la planeación, la renovación y constante desarrollo e implementación de estrategias enfocadas al mejoramiento de productos o servicios, desarrollo de mercados, mejores prácticas administrativas, entre otras.

Por su parte, Frank Knight citado en (Tarapuez & Botero, 2007) indica siete características del emprendedor:

1. Capacidad para asumir riesgos e incertidumbre
2. Tenacidad, energía indomable, gran optimismo y mucha fe y confianza en sí mismo
3. Creatividad e imaginación
4. Logro de beneficios efectivos
5. Agente de cambio e innovación
6. Dinero como su mayor motivación
7. Conocimiento del sector en el que van a crear una empresa

Estas características o atributos definen al emprendedor pero también hay otros aspectos a considerar como la inteligencia de la persona para enfrentarse a los riesgos, las actitudes positivas que son de gran importancia para la ejecución de un proyecto, la habilidad para los negocios incluyendo elementos como el factor de motivación y éxito, este último depende en gran medida de tres factores: capacidad, esfuerzo y suerte (Tarapuez, Zapata, & Agreda, 2008).

De esta forma, el comportamiento emprendedor es de gran importancia para lograr que una empresa sea exitosa, al respecto Cuervo, Ribeiro, & Roig (2006) señalan que se logra a través de la combinación de innovación, toma de riesgos y proactividad, también Schumpeter citado por los mismos autores menciona a la incertidumbre combinada con la innovación.

Emprendedores emergentes

Para autores como Alizo, Graterol, & Chávez (2010) los emprendedores emergentes desarrollan una serie de cualidades intrínsecas como la innovación, capacidad perceptiva de oportunidades, gerencia proactiva, disposición a asumir riesgos, adopción de sistemas y tecnologías de comunicación vanguardista y visión prospectiva para la gestación de productos/servicios en cualquier parte del mundo.

Entre las características de los emergentes se identifican a los emprendedores que tienen el pensamiento tipo “mosaico” o “windows”, otros que tienen alta determinación derivada de una gran seguridad en sí mismos, aman la independencia y tienen su propia personalidad, también existen los tecnológicos que pueden pasar horas frente a la computadora platicando con personas de otros países, incluso pierden interés por relacionarse en persona, y por último se menciona a los emergentes inmersos en una comunidad virtual en la cual se pueden expresar de manera individual y segura².

Para este estudio el término emergente va acompañado de la palabra emprendedor, debido a que son empresarios cuyos proyectos se encuentran en vías de desarrollo y crecimiento.

Capacidades del emprendedor

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) las capacidades son aquellas aptitudes de gestión para llevar a cabo un proceso de crecimiento, mediante la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de iniciativas que impulsan el desarrollo de la organización.

² Las características señaladas en esta investigación son identificadas por Daniel Nájara, fundador de Liderazgo Emergente A.C. y Desfase Emergente S.A, se considera importante mencionarlas para el objetivo de este estudio.

Los emprendedores tienen la capacidad de llevar a cabo ideas nuevas y buenas, sin embargo, depende de las estrategias que implementen para su desarrollo y de no permitir que obsoletos procesos administrativos y elevados costos, entre otros, limiten su capacidad de innovación para emprender un negocio.

En el proceso de generación de ideas, su desarrollo y ejecución para la creación de un negocio, el emprendedor muestra ciertas capacidades, mismas que con el paso del tiempo coadyuvan para lograr posicionar a la empresa en el mercado, además de hacerla exitosa. De acuerdo a Moorí y Yoguel el desarrollo de estas capacidades se convierte en un factor clave para la búsqueda de una mayor competitividad, posibilitando a las empresas a adaptarse a las nuevas tecnologías, vender su producto o servicio a demandas específicas del mercado y buscar nuevas formas de vincularse con el mismo.

La capacidad emprendedora se asocia con la idea de creación de negocios o empresas lucrativas y el término emprendedor con empresarios, ya que es en realidad un empresario o bien, una persona que está en proceso de serlo (Tarapuez & Botero, 2007).

Las tres capacidades consideradas como vitales por Nájar (2010) son descritas a continuación:

1. Capacidad de adaptación: Esta permite ser flexibles y moverse más rápido en un entorno socio-económico que se está modificando constantemente. No optan por la resistencia, sino por la adaptación porque su temor al cambio es mínimo.
2. Capacidad de seguridad en sí mismos: Se mueven con una identidad latina mucho más madura; no están arrastrando el estigma de la conquista con la misma fuerza que lo hicieron las generaciones anteriores, se saben seguros y confían en el lugar que tienen en el mundo actual.
3. Capacidad de mente innovadora: Estos emprendedores están buscando todo el tiempo nuevas rutas ya que el mundo que ellos conocen siempre les ha ofrecido más de una posibilidad, es un mundo a la carta. Su tipo de pensamiento no es lineal sino aleatorio (mosaico) y ello, de hecho, les permite observar más opciones y respuestas.

Empresa familiar

La empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia (Belausteguigoitia, 2010), se convierte en un negocio “familiar” precisamente por el factor “familia”, por sus implicaciones en la empresa y por cómo ésta impacta en las dinámicas bidireccionales del binomio empresa-familia (Treviño-Rodríguez, 2010).

Otros elementos como la distribución de la propiedad, la dimensión del poder y la intención de continuidad son características de las empresas familiares, además, existe una amplia conciencia de los valores de la familia inmersos en la cultura de este tipo de empresa (Vivas, 2006).

Se ha observado que las empresas familiares suelen desenvolverse mejor en los sectores de servicios, por ejemplo en el giro restaurantero, debido a que los propietarios pueden desarrollarse mejor como emprendedores, por una parte porque se sienten comprometidos con la familia y realizan actividades que impulsan el crecimiento y evolución del negocio, y, por otro lado, porque adoptan el rol de emprendedor, lo que conlleva a vigilar su entorno e innovar en ciertos aspectos para mantener a su empresa posicionada en el mercado pero sobre todo que se incorpore a la economía emergente.

Para esta investigación se define como empresas familiares a los negocios que nacen como resultado de una idea de un proyecto de inversión, dichas empresas son creadoras de riqueza, generadoras de empleo y en muchas ocasiones contribuyen al desarrollo y aplicación de la innovación.

La gran mayoría de las empresas en el mundo se generaron y siguen creciendo gracias al esfuerzo de individuos y grupos familiares, éstas pueden crecer, desarrollarse y crear el patrimonio y sustento de una familia a través de generaciones. De igual manera, se considera que las empresas familiares son el principal motor de la economía, sin embargo, para lograr crecer y posicionarse en el mercado deben enfrentar una inmensa cantidad de retos y una alta mortalidad, es decir que sobrevivan los dos primeros años de operación.

III. Metodología

Esta investigación tiene un diseño no experimental, siguiendo a Hernández, Fernández, & Baptista (2010), sólo se enfoca a recopilar información sobre situaciones ya existentes y no hay manipulación ni asignación al azar, observando solamente hechos sin ser provocados intencionalmente.

Se considera una investigación descriptiva, dado que se enfoca a exponer las características de las situaciones de las empresas familiares que están bajo análisis y específicamente de los dueños emprendedores de los negocios. Tiene por objeto describir las características de los fenómenos (Garza, 2004).

Así mismo, es un estudio cualitativo y para la recopilación de los datos se utiliza un instrumento que permite obtener información respecto a las tres capacidades de los emprendedores que son: de adaptación, de seguridad en sí mismo y de mente innovadora. Estas mismas son características de los empresarios que inician un nuevo proyecto y conocerlas es importante para brindarles ventajas competitivas dentro del sector.

Se utilizan entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los emprendedores de las tres PyMEs familiares que son objeto de estudio y un instrumento que sirve para hacer un diagnóstico de la empresa familiar, aborda aspectos como la familia y la propiedad, mismos que ayudan a identificar las tres capacidades ya mencionadas.

El instrumento aplicado se denomina “Breve diagnóstico de la empresa familiar” de Belausteguigoitia (2010), el cual comprende 30 ítems que se dividen en tres bloques de 10 preguntas cada uno, con el propósito de identificar la situación actual del negocio de familia, así como las tres capacidades que están desarrolladas en cada uno de los emprendedores mencionados en este estudio.

El valor máximo de apreciación es de 150 puntos, obtenidos a través de las 30 preguntas y considerando la siguiente escala de Likert:

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Indeciso
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

Así mismo, se utiliza la observación, misma que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Cabe hacer mención que la observación es participante y no participante, debido a la interacción con los emprendedores dueños de los restaurantes y por otro lado, la simple observación.

IV. Presentación de las empresas de estudio

Las empresas que son objeto de estudio de esta investigación están ubicadas en el Municipio de Pachuca en el Estado de Hidalgo, México. Éstas son tres:

1. Restaurante Los Asados
2. Chikita Café, y
3. Restaurante El Arrachero

Están ubicadas en el sector restaurantero y son consideradas como Pequeñas Empresas (PE) por tener de 11 a 50 personas laborando en ellas.

Estos tres restaurantes están dirigido a personas que pertenecen al nivel socioeconómico A/B³, C+⁴, C⁵, según la clasificación de la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión A.C. (AMAI), entre los que se encuentran los tres segmentos de mercado con los niveles de ingreso más alto y de bienestar.

³ Segmento de la sociedad con el nivel más alto de vida del país.

⁴ Segundo segmento con el nivel más alto de vida del país.

⁵ Segmento de la sociedad que ha alcanzado un nivel de vida práctico en el país.

A continuación se describe la situación de cada una de las empresas, contemplando sus antecedentes, la situación actual en la que se encuentran y qué tan desarrolladas están las capacidades de los emprendedores, anteriormente mencionadas, y que son clave para identificar el éxito del negocio familiar, cabe hacer mención que la información obtenida es recopilada a través del instrumento que señala esta investigación, entrevistas con los emprendedores dueños de los restaurantes y mediante observación directa.

Antecedentes

Restaurante Los Asados

Restaurante Los Asados abrió sus puertas el 23 de Octubre de 2010, bajo un modelo de negocio estrictamente familiar. Los hermanos Farid y Luis Nazar de 27 y 30 años respectivamente, inician este sueño como socios, con la aportación de un pequeño capital propio y con la idea de ofrecer al mercado local una experiencia en alta cocina mexicana. Actualmente cuenta con 12 colaboradores, logrando contribuir a la generación de empleos, siendo éste uno de los principales objetivos del negocio.

Esta pequeña empresa ha ido creciendo continuamente conjugando elementos como la calidez de su ambiente, la calidad de sus productos y precios accesibles. Además, el Restaurante se encuentra bajo el sello de calidad Punto Limpio⁶, reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo, por incorporar e implementar buenas prácticas de higiene en los modelos de gestión y unidades de negocio, así mismo, está afiliado a la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), misma que busca la vinculación empresarial dentro del sector. Entre sus clientes se distinguen personas de distintas edades, como niños, jóvenes y adultos; así como familias.

Chikita Café

La apertura de este restaurante fue en el año 2002 por decisión de dos familiares de distintas generaciones, tratándose de la abuela y el nieto, este último es David Villegas de 36 años, el socio mayoritario y quien lleva gran parte del control y gestión del negocio familiar. El tipo de servicio que ofrece es comida casual, barra de café y té, entre sus clientes potenciales se encuentran las mujeres de 18 años en adelante y familias.

Esta empresa cuenta con el reconocimiento Distintivo M⁷, otorgado por la Secretaría de Turismo a las empresas que logran implementar de manera exitosa el Programa de Calidad Moderniza avalando así mismo la adopción de mejores prácticas. Además, el restaurante está afiliado a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC). Actualmente hay 20 empleados laborando en Chikita Café.

Restaurante El Arrachero

La apertura de este lugar fue el 6 de agosto de 2011, por iniciativa de dos hermanos Raúl y María Fernanda Rebelo, empresarios y emprendedores con edades entre 22 y 26 años. Este restaurante cuenta con 14 empleados y fue creado con capital propio, el tipo de comida que ofrecen son cortes mexicanos de alta calidad y sus clientes son principalmente familias.

También cuenta con la certificación Punto Limpio, mencionada anteriormente y hasta el momento no está afiliado a ninguna Cámara de comercio. El principal propietario ha asistido a cursos que lo han capacitado para la gestión y administración del restaurante, enfocados principalmente a la atención del servicio de comensales.

⁶ Es un sello de calidad otorgado por el gobierno federal a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turístico, entre ellas, restaurantes y cafeterías. Enfocado a las buenas prácticas de seguridad y calidad higiénica en la prestación del servicio. Tiene la finalidad de proteger la salud de los clientes, de los trabajadores y promover la cultura de la higiene (SECTUR, 2013).

⁷ Para otorgar este reconocimiento es necesario cumplir con cinco elementos: 1. Calidad humana, 2. Satisfacción del cliente, 3. Gerenciamiento de rutina, 4. Gerenciamiento de mejora y 5. Resultados (SECTUR, 2013).

Situación actual de las empresas familiares

De acuerdo al instrumento aplicado para conocer la situación actual de la pequeña empresa familiar, los tres restaurantes obtuvieron una puntuación que oscila entre los 90 y 119 puntos, por lo tanto se encuentran en vías de profesionalización, siendo necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.

Esto permite que el personal que se encuentra laborando en estas empresas familiares mejoren sus habilidades, haciéndolos más competitivos y por ende, también al restaurante. Por otra parte, el desempeño actual del negocio, obliga indirectamente a los dueños emprendedores de la empresa a desarrollar y potencializar sus capacidades.

Capacidades de los emprendedores

A continuación se describen las tres capacidades en la que se centra esta investigación: de adaptación, de seguridad en sí mismo y de mente innovadora. Son importantes para identificar los factores clave de éxito de los emprendedores emergentes estudiados.

Restaurante Los Asados

Los emprendedores dueños de este restaurante tienen desarrolladas las tres capacidades, sobresaliendo la “capacidad de seguridad en sí mismo”, lo cual les permite asumir riesgos y manejarse en circunstancias de incertidumbre para el cumplimiento de sus objetivos, debido a la habilidad de los emprendedores para trabajar en equipo y asignar tareas, además de la facilidad para negociar y la capacidad de decisión, entre otros.

Por otra parte, en cuanto a la “capacidad de adaptación”, los socios aplican un modelo de negocio flexible que permite responder a los diversos cambios que se presentan dentro del mercado tales como expectativas de consumo, fortalecimiento de relaciones con proveedores, competencia, procesos y controles internos, entre otros. La clara visión de la empresa compartida entre los integrantes de la familia y su equipo de colaboradores, además del compromiso adquirido por cada uno de ellos son elementos que les permite adaptarse y trabajar armónicamente.

La “capacidad de mente innovadora” es la menos desarrollada en los emprendedores de este restaurante, dado que los planes empresariales de largo plazo no toman en cuenta las circunstancias de la familia, además no se llevan a cabo evaluaciones a todos los integrantes familiares que colaboran en la organización y esto podría evitar la generación de lluvia de ideas que es importante entre los colaboradores de cualquier empresa.

Chikita Café

El dueño mayoritario de este café restaurante muestra una gran seguridad en sí mismo, de hecho es la capacidad más presente en él, seguida de la capacidad de mente innovadora y por último la capacidad de adaptación.

Trabajar en grupo, asumir riesgos, tomar la iniciativa ante situaciones complejas y nuevas, así como tener capacidad de decisión son elementos que reúne el emprendedor en mayor grado y que muestra su “capacidad de seguridad en sí mismo” como la más desarrollada de las tres ya mencionadas.

Existe un ambiente empresarial que impulsa al emprendedor a desarrollar sus habilidades y aptitudes para posteriormente innovar, pero aspectos de gestión o administrativos limitan hasta cierto punto su “capacidad de mente innovadora”. Así mismo, hay acciones que están claramente definidas como las metas de la empresa, sin embargo, la falta de planes estratégicos por escrito y políticas claras sobre la contratación de los familiares son debilidades que muestra una “capacidad de adaptación” menos desarrollada.

Restaurante El Arrachero

El propietario principal de esta pequeña empresa muestra las tres capacidades, la más desarrollada es la “capacidad de seguridad en sí mismo”, seguida de la capacidad de adaptación y aún menos la “capacidad de mente innovadora”. El emprendedor muestra habilidad para la toma de decisiones y asumir riesgos ante situaciones difíciles que generan incertidumbre.

En algunas cuestiones que requieren la aplicación de la innovación, el emprendedor se considera indeciso al respecto, sin embargo, en su negocio realiza cambios que son generados por actividades innovadoras y que sin tener tanto conocimiento teórico sobre la gestión de una organización, las ha puesto en práctica y le han funcionado.

Sus metas están claramente definidas pero no existe un plan estratégico por escrito, así mismo, la definición precisa de puestos es clara, sin embargo no hay planeación a largo plazo, por lo tanto, su “capacidad de adaptación” podría verse afectada por estas debilidades debido a que no hay una guía que les vaya indicando qué hacer.

V. Resultados e implicaciones/Áreas de oportunidad

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran las capacidades desarrolladas por los dueños de tres empresas familiares, considerando que en la mayoría de los casos no existe un conocimiento previo en este tema, sin embargo, los factores clave de éxito que caracterizan a estos empresarios brindan una guía para orientar el trabajo de futuros emprendedores.

Para los empresarios de negocios familiares ya posicionados en el mercado, profesionistas y estudiantes con deseos de emprender, así como la sociedad en general, esta investigación les resulta útil para conocer las capacidades que están desarrollando los emprendedores en economías emergentes, que si bien se enfrentan a diversos obstáculos, entre ellos los económicos, han logrado posicionar sus PyMEs en una economía tan flotante como la de México.

La gran mayoría de los empresarios no cuentan con las bases para llevar sus negocios a un nivel de desarrollo y tampoco saben cómo los cambios que se presentan en la cultura emprendedora repercuten en el crecimiento de sus negocios.

Por otra parte, la investigación tiene implicaciones respecto al papel que juega el emprendedor y los familiares en el deseo de transmisión de la empresa, en algunos casos, aún no ha sido pensado, pero es un compromiso que se debe refrendar por cada generación. Además, tal vez no exista un involucramiento total por parte de todos los integrantes de la familia en la gestión y administración, dado que a veces los negocios comienzan por necesidad o por tener una idea y el deseo de su puesta en práctica.

La participación de los familiares es distinta cuando sólo aportan el capital para que la empresa inicie con las operaciones, por lo tanto estas son PyMEs consideradas como empresas de capital económico familiar, para esta investigación en particular, los tres casos son empresas que inician con recursos económicos de los emprendedores.

Por lo tanto, los factores clave de éxito identificados en esta investigación son los siguientes:

1. No tienen miedo a la incertidumbre
2. Rápida solución a situaciones no esperadas
3. Agilidad para conseguir fuentes de capital
4. Habilidad para relacionarse con factores del ambiente externo como proveedores, y
5. Habilidad para posicionarse en la mente del cliente a través de medios de publicidad.

Conclusiones

Hay muchos ejemplos de emprendedores que han logrado posicionarse en el mercado y generar grandes sumas de dinero, pero presentar a estos tres casos de estudio desarrollados en economías emergentes, con emprendedores que son realmente exitosos, pueden inspirar a otros a desarrollar sus capacidades de seguridad en sí mismo, de adaptación y de mente innovadora.

El hacer frente a situaciones de sobrevivencia que se presentan al día a día, dirigir a un grupo de trabajo, atender las necesidades de la familia, entre otros, son retos a los que el emprendedor debe enfrentarse con un liderazgo nato, sin embargo existen otras capacidades que refuerzan la actividad emprendedora que realizan los dueños.

Los elementos identificados en esta investigación muestran que los emprendedores tienen las tres capacidades desarrolladas ya mencionadas, unas en mayor grado que otras, podría considerarse el propio manejo del negocio, establecimiento de metas y cumplimiento de las mismas, además la personalidad de cada uno de los dueños y actitud ante los retos como aspectos que influyen en determinado momento para mostrar una capacidad más predominante.

Las empresas familiares a diferencia de otro tipo de negocios tienen la particularidad de enfrentar el gran reto de empatar los intereses de la familia con los objetivos del negocio, teniendo que afrontar en algún momento futuro decisiones para equilibrar temas de propiedad, mando y sucesión.

En el caso del Restaurante Los Asados, los emprendedores han logrado posicionar su empresa en el mercado por más de tres años, se observa que su capacidad de adaptación a los cambios constantes y sobre todo la seguridad desarrollada en ellos para la toma de decisiones e implementación de ideas, tiene como resultado el cumplimiento de un sueño y un objetivo convertido en un excelente restaurante respetando un modelo casual, innovador y divertido de comida mexicana.

Para el Restaurante Chikita Café, es una situación de dos generaciones muy distintas siendo el nieto y la abuela los dueños del negocio, es decir, una primera y tercera generación, las capacidades desarrolladas son identificadas en el nieto como mayor propietario de la empresa y ha logrado posicionar y mantener en el mercado al negocio por más de 10 años, lo cual habla de su experiencia y logro de objetivos.

Por su parte, el Restaurante El Arrachero tiene ya casi tres años en el mercado y se considera que la capacidad de mente innovadora del emprendedor se liga con la percepción que tiene él mismo de su negocio, si la empresa familiar es vista sólo como una herramienta para generar dinero, entonces se podría hacer uso de la innovación para captar mayores fuentes de ingresos a través del aumento de sus clientes.

Finalmente, las capacidades menos desarrolladas en los emprendedores son elementos que podrían limitar el desarrollo de la innovación, las expectativas de crecimiento, perder clientes potenciales y por ende disminuir los ingresos, además el negocio podría volverse poco competitivo en el mercado, es necesario que ellos las fortalezcan y seguir desarrollando las dos más presentes en ellos para continuar con el éxito de sus restaurantes.

Para concluir con esta investigación se considera que los tres restaurantes estudiados son empresas familiares exitosas, rebasan los dos años de ciclo de vida comúnmente esperado para las PyMEs y se puede observar que las capacidades que están presentes en estos emprendedores son realmente sus herramientas para que sus negocios permanezcan en el mercado.

REFERENCIAS

- Alizo, M., Graterol, A., & Chávez, B. (2010). Gestión económica vinculada con la innovación y adquisición tecnológica en los emprendimientos emergentes de negocio tipo PYME. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), pp. 462-485.
- Banco Mundial. (2013). *Doing Business 2013. Regulaciones inteligentes para las pequeñas y medianas empresas*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- BID. (2014). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el 21 de Abril de 2014, de <http://www.iadb.org/es/temas/sector-privado/sector-privado,1687.html>
- Cuervo, A., Ribeiro, D., & Roig, S. (2006). *Entrepreneurship: conceptos, teorías y perspectivas*. España: Fundación Bancaria.
- El Economista. (29 de Enero de 2013). *Periódico El Economista*. Recuperado el 21 de Enero de 2014, de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/29/pymes-familiares-mexicanas-optimistas-ante-futuro-pwc>
- Ernst & Young. (2011). *Los emprendedores hablan abiertamente. El barómetro del espíritu emprendedor*. Costa Azul, Niza: Cumbre de Jóvenes Emprendedores del G20.
- Garza, A. (2004). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales*. México: El Colegio de México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- INADEM. (10 de Abril de 2014). *Instituto Nacional del Emprendedor*. Recuperado el 10 de Abril de 2014, de Secretaría de Economía: <https://www.inadem.gob.mx/index.html>
- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Nájar, D. (2010). *Emprendedores emergentes*. México: LID.
- O. de Castro, J., Justo, R., & Maydeu, A. (2008). *La naturaleza del proceso emprendedor en España en el contexto internacional*. España: Fundación BBVA.
- Pérez, P., Oliver, R., Merritt, H., Márquez, A., & León, J. (2006). El emprendedor en México: ingenio vs innovación. *I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I* (pág. 14). México: OEI.
- PROCESO. (4 de Septiembre de 2013). *Semanario de información y análisis*. Obtenido de [http://www.proceso.com.mx/\\$p=271281](http://www.proceso.com.mx/$p=271281)
- SECTUR. (12 de Abril de 2013). *Secretaría de Turismo*. Recuperado el 14 de Mayo de 2014, de http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Punto_Limpio
- (26 de Junio de 2013). *Secretaría de Turismo*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de http://www.sectur.gob.mx/en/sectur/sect_DistintivoM
- Tarapuez, E., & Botero, J. (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. *Cuadernos de administración*, 20(34), pp. 39-63.
- Tarapuez, E., Zapata, J., & Agreda, E. (2008). Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor. *Estudios Gerenciales*, 24(106), pp. 83-98.
- Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson.
- USAID. (29 de Enero de 2014). *United States Agency for International Development*. Recuperado el 21 de Abril de 2014, de <http://www.usaid.gov/what-we-do/economic-growth-and-trade/supporting-private-enterprise>
- Vivas, B. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar*. España: Colección EOI Empresas.

SOBRE LOS AUTORES

Luis Alberto Pérez Nazar: Licenciado en Administración de Empresas y Master en Administración por la Universidad La Salle Pachuca. Socio Consultor y empresario PyME del sector restaurantero, se especializa en investigaciones de empresas familiares, pequeñas empresas, emprendedurismo e innovación al mercado. Ponente en el 58th International Council for Small Business World Conference. Ponce, Puerto Rico, Junio 2013 con la ponencia: Una Visión a la Gestión Estructural de las Empresas Familiares: Caso de una Empresa del Sector Alimentario del Estado de Hidalgo, México. Ponente en el IX Congreso Internacional de Ciencias Sociales Interdisciplinarias. Vancouver, Canadá.

Laura Elena Espino Barranco: Licenciada en Administración de Empresas. Master en Educación, con énfasis en Administración Educativa y Gestión, por la Universidad La Salle Pachuca. Master en Administración por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Me especializo en temas de emprendedores, pequeñas empresa, empresas familiares e innovación al mercado. Ponente en el 58TH International Council for Small Business en Puerto Rico, con las ponencias: 1. Impacto de la Innovación en la Competitividad de las PYMES: Caso de Una Empresa de Elaboración de Productos Naturales para la Salud en el Estado de Hidalgo, México. 2. Una Visión a la Gestión Estructural de las Empresas Familiares: Caso de una Empresa del Sector Alimentario del Estado de Hidalgo, México. Ponente en el IX Congreso Internacional de Ciencias Sociales Interdisciplinarias. Vancouver, Canadá.