



**Perspectivas Económicas**  
E N E R O   D E   2 0 0 6

# LA INICIATIVA EMPRESARIAL Y LA PEQUEÑA EMPRESA

---

PERSPECTIVAS  
ECONÓMICAS

---



Editor.....Jonathan Schaffer  
Editor gerente.....Bruce Odessey  
Colaboradores .....Gretchen Christison  
.....Michael Jay Friedman  
.....Kathleen E. Hug  
.....Linda Johnson  
.....Kathryn A. McConnell  
.....Andrzej Zwanecki  
Editora de ilustraciones.....Maggie J. Sliker  
Diseño de portada.....Min-Chih Yao

---

Directora.....Judith S. Siegel  
Editor Ejecutivo.....Richard W. Huckaby  
Gerente de producción.....Christian S. Larson  
Gerente de producción adjunta.....Sylvia Scott

---

Junta editorial.....Alexander C. Feldman  
.....Jeremy F. Curtin  
.....Kathleen R. Davis

Tapa: Una reunión informal de negocios (Photo © 2006  
JUPITERIMAGES y sus autorizadores. Cubiertos todos los  
derechos.

La Oficina de Programas de Información Internacional del Departamento de Estado de Estados Unidos publica cinco periódicos electrónicos — *Perspectivas Económicas*, *Cuestiones Mundiales*, *Temas de la Democracia*, *Agenda de la Política Exterior de Estados Unidos* y *Sociedad y Valores Estadounidenses*— que analizan los principales temas que encaran Estados Unidos y la comunidad internacional, al igual que la sociedad, los valores, el pensamiento y las instituciones estadounidenses.

Cada nuevo periódico se publica mensualmente en inglés, y lo siguen, de dos a cuatro semanas después, versiones en español, francés y portugués. Algunas ediciones selectas aparecen también en árabe, chino, persa y ruso. Los periódicos en inglés se publican aproximadamente cada mes.

Las opiniones expresadas en los periódicos no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas del gobierno de Estados Unidos. El Departamento de Estado de Estados Unidos no asume responsabilidad por el contenido y acceso constante a los sitios en la Internet relacionados con los periódicos electrónicos; tal responsabilidad recae enteramente en quienes publican esos sitios. Los artículos, fotografías e ilustraciones pueden reproducirse y traducirse fuera de Estados Unidos, a menos que incluyan restricciones específicas de derechos de autor, en cuyo caso debe solicitarse autorización a los propietarios de derechos de autor mencionados en el periódico.

La Oficina de Programas de Información Internacional mantiene números actuales o anteriores en varios formatos electrónicos, como así también una lista de los próximos periódicos, en “<http://usinfo.state.gov/journals/jourspa.htm>”. Se agradece cualquier comentario en la embajada local de Estados Unidos o en las oficinas editoriales:

Editor, Economic Perspectives  
IIP/T/ES  
U.S. Department of State  
301 4th St. S.W.  
Washington, D.C. 20547  
United States of America  
E-mail: [ejecon@state.gov](mailto:ejecon@state.gov)



## PERSPECTIVAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ESTADO DE ESTADOS UNIDOS / ENERO DE 2006 / VOLUMEN 11 / NÚMERO 1

<http://usinfo.state.gov/journals/jourspa.htm>

### ÍNDICE

#### La iniciativa empresarial y la pequeña empresa

##### 2 Presentación

HECTOR V. BARRETO, ADMINISTRADOR, AGENCIA FEDERAL PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

##### 3 La contribución de la pequeña empresa a la expansión económica de Estados Unidos

DEREK LEEBAERT, PROFESOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS POLÍTICAS, UNIVERSIDAD DE GEORGETOWN  
Los pequeños empresarios contribuyen mucho a la economía de Estados Unidos mediante la innovación, la adaptabilidad, la creación de puestos de trabajo para las mujeres y las minorías y también en áreas que necesitan ayuda.

##### 7 La pequeña empresa en la historia de Estados Unidos

CHRISTOPHER CONTE, ESCRITOR INDEPENDIENTE Y EX EDITOR Y REPORTERO DEL DIARIO *THE WALL STREET JOURNAL*

La pequeña empresa construyó Estados Unidos durante el primer siglo del país; incluso hoy los estadounidenses miran con respeto a la pequeña empresa, cuya flexibilidad ha servido como lección para las grandes compañías.

##### 11 Papel del gobierno en impulsar la pequeña empresa

STEVE STRAUSS, ABOGADO, ESCRITOR, COMENTARISTA DE TELEVISIÓN Y COLUMNISTA ESPECIALIZADO EN NEGOCIOS DEL DIARIO *USA TODAY*

Para favorecer la expansión de la pequeña empresa, los gobiernos deben facilitar el acceso al capital, impulsar la educación para el manejo de negocios, promover la iniciativa empresarial, reducir las regulaciones y proteger los derechos de propiedad intelectual.

##### 14 Leyes de bancarrota en Estados Unidos: aliento al empresariado y a la toma de riesgos

NATHALIE MARTIN, PROFESORA DE DERECHO, CÁTEDRA DICKASON, UNIVERSIDAD DE NUEVO MÉXICO

A diferencia de las leyes de otros países, las de Estados Unidos buscan eliminar la vergüenza que provoca la bancarrota y ayudar a quienes fracasan hacer otro intento en los negocios.

##### 17 De modo que usted quiere tener su propia pequeña empresa

PHIL HOLLAND, FUNDADOR DE YUM YUM DONUT SHOPS INC., Y PRESIDENTE DE MY OWN BUSINESS INC.

Abrir un pequeña empresa requiere, en primer lugar, hacerse un auto análisis y luego tomar la decisión crucial sobre que productos o qué servicios vender, cómo conseguir financiamiento, decidir si necesita un socio y redactar un plan de negocios.

##### 21 La pequeña empresa en funcionamiento

MICHAEL JAY FRIEDMAN Y BRUCE ODESSEY, ESCRITORES DEL SERVICIO NOTICIOSO DEL DEPARTAMENTO DE ESTADO

Viñedos Flickerwood: una empresa vinícola familiar  
TLC Adcentives: receta de una mujer para el éxito  
Timberline Tractor & Marine: servicios para el mundo  
LYNKA: administrar una pequeña empresa en el extranjero  
Radio One: un pequeña empresa que se hizo grande

##### 26 Bibliografía: en inglés

##### 27 Recursos en Internet, en inglés

# PRESENTACIÓN



**E**l éxito de la pequeña empresa es crucial para tener una economía robusta en Estados Unidos. Las cifras hablan por sí solas:

- 99 por ciento de todas las empresas estadounidenses son pequeñas;
- la pequeña empresa proveen aproximadamente el 75 por ciento de los empleos nuevos netos que se agregan cada año a la economía del país;
- la pequeña empresa representa 99,7 por ciento de todos los empleadores;
- la pequeña empresa emplea 50,1 por ciento de la fuerza laboral privada;
- la pequeña empresa aporta 40,9 por ciento de las ventas privadas en el país.

Es verdaderamente la innovación, resistencia y determinación de los propietarios de las pequeñas empresas que hace que sean el meollo de la economía estadounidense. La pequeña empresa amplía la base de participación en la sociedad, crean empleos, descentraliza el poder económico y le permite a la gente un interés en el futuro. Poseer una pequeña empresa requiere trabajo duro, pero tiene sus recompensas. La propiedad de una pequeña empresa alienta la libertad personal y el poder individual. Crea y perpetúa estabilidad social y política. Y alienta el tipo de innovación que fomenta las ganancias en la productividad, aumentando por lo tanto la prosperidad local e incluso la prosperidad nacional.

Pero la pequeña empresa no puede bastarse sola. El gobierno de Estados Unidos desempeña un papel decisivo para la creación de un ambiente en el cual los empresarios puedan florecer. Aplicando políticas para simplificar las reglamentaciones onerosas y eliminar los trámites burocráticos para crear un ambiente favorable a la pequeña

empresa, en favor de la perpetuación de los almacenes de vecindario y las sastrerías locales. Sin atención cuidadosa, las políticas gubernamentales pueden aplastar al sector del pequeño negocio en cualquier economía.

Para crear un ambiente en el cual la pequeña empresa pueda prosperar en Estados Unidos, el presidente George W. Bush se ha asociado con organizaciones del sector privado, sin fines de lucro y con entidades de base comunitaria y religiosa, para reconocer el talento, la capacidad y otros recursos para facilitar el crecimiento económico y el empresariado a través de todo Estados Unidos y particularmente en áreas que se encuentren descuidadas. Esos grupos en su conjunto están educando a los estadounidenses interesados en el empresariado. Ofrecen clases sobre cómo contratar empleados, la negociación de contratos y la comercialización de productos.

La inversión del gobierno en la pequeña empresa no solamente beneficia a las propias empresas sino también a nuestra economía nacional y a nuestra sociedad en general. Un pequeño negocio saludable crea empleos en la comunidad e impulsa en el empleador y el empleado el interés en tener éxito en el vecindario. Cuando los tiempos se ponen difíciles, es el almacén de la esquina el que nos ayuda a llegar a días mejores. El gobierno tiene la responsabilidad de asegurar que sus políticas ayudan a esas empresas, sin perjudicarlas, creando las condiciones para que prospere la pequeña empresa, alentando a los ciudadanos a intentar ser propietarios de un pequeño negocio.

Héctor V. Barreto  
Administrador  
Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa

# LA CONTRIBUCIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA A LA EXPANSIÓN ECONÓMICA DE ESTADOS UNIDOS

Derek Leebaert

*En total, la empresa pequeña contribuye mucho más a la economía y a la sociedad de Estados Unidos de lo que puede calcularse sólo en base a los gastos y ganancias que generan. Estas empresas tienden a ser económicamente más innovadoras que las compañías más grandes, son más aptas para responder a las cambiantes exigencias del consumidor, más dispuestas a crear oportunidades para las mujeres y grupos minoritarios y emprender actividades en las zonas empobrecidas. “Crear, dirigir y desarrollar una pequeña empresa es parte de un ciclo virtuoso de creatividad y prosperidad que una persona dedicada y con ideas puede aplicar en todas partes”, dice el autor. “No hay secretos, y con frecuencia el dinero es menos importante que una combinación considerada de imaginación y esfuerzo”.*

**Derek Leebaert** es profesor de Administración Pública y Ciencias Políticas en la Universidad de Georgetown. Es coautor de la trilogía *The MIT Press* sobre la revolución en la tecnología de la información y es asesor de Management Assessment Partners (MAP), firma consultora mundial.

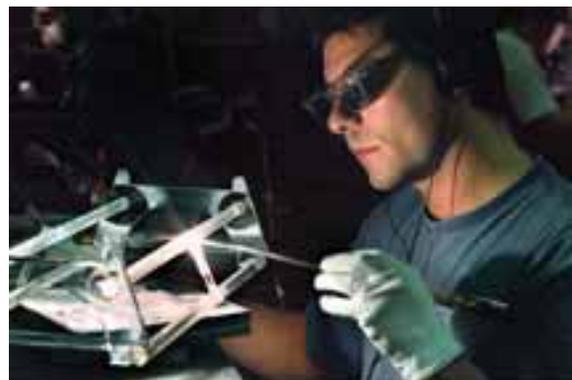
La persona que visita Estados Unidos observa que hay muchos periódicos y revistas que se ocupan del comercio: *The Wall Street Journal*, *Fortune*, *Forbes*, *Business Week*, *Barron's*. En la televisión y la radio escuchará hablar de los índices del movimiento en la bolsa, como el Dow Jones Industrials y el S&P 1000—estadísticas que reflejan los altos y bajos registrados en el mercado de valores, según indicaciones del valor de las firmas más grandes de Estados Unidos. El mismo término *Fortune 500*, introducido hace cincuenta años por la revista *Fortune*, destaca a las principales compañías del país: General Motors, General Electric, DuPont y, más recientemente, Microsoft y Oracle. Además, es probable que desde hace décadas las marcas comerciales como

Ford, Coca Cola e IBM ya sean comunes en vuestros países. Contra este telón de fondo, nuestro visitante puede tener la impresión de que la economía, el empleo, la innovación y las exportaciones de Estados Unidos son impulsados únicamente por esas empresas gigantescas.

Muchos estadounidenses comparten esa misma impresión, que es incorrecta. Por cierto, las quinientas o mil firmas más grandes del país ofrecen material interesante para los periodistas, como lo demuestran las crónicas sobre los escándalos en las salas de las juntas directivas y las fusiones empresariales. Estas firmas son prominentes, políticamente influyentes y—debido a su tamaño y relativa estabilidad—sirven de depositarios de los fondos de jubilaciones y de otras inversiones a largo plazo de muchos estadounidenses. Las mismas representan una gran parte de la producción total de bienes y servicios del país. Pero para entender el alcance total de la producción nacional, así como el de la creación de empleos y la innovación en la economía estadounidense, menos aún el origen de esas enormes compañías, se debe mirar más allá de los titulares.

## ESTIMULAR EL CRECIMIENTO DE ESTADOS UNIDOS

Las empresas pequeñas y grandes no son segmentos diferentes en la economía estadounidense. Compran los productos a otras empresas y hacen uso de las innovaciones de cada una para generar crecimiento



Un empleado de MGI Products Inc. soldando una porción del portador de una placa de contacto de cuarzo, dispositivo para sostener la placa en la fabricación de semiconductores.

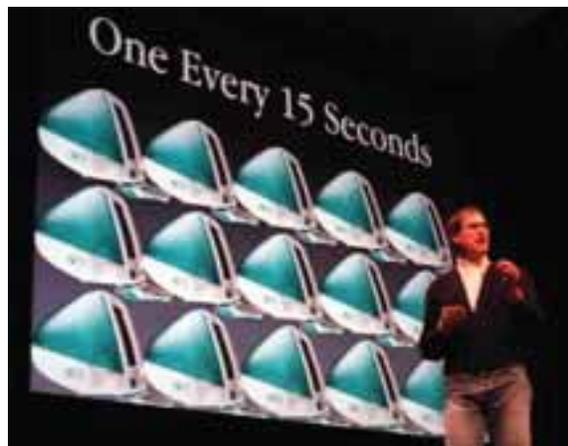
© Syracuse Newspapers/The Image Works

económico. Con frecuencia las empresas más pequeñas son más recientes y fueron creadas por personas emprendedoras que trabajan por cuenta propia. Esta actividad contribuye aún más al crecimiento económico al desafiar las tecnologías y las costumbres tradicionales. A su vez, el crecimiento económico fomenta la actividad empresarial con mercados y financiación a hombres y mujeres que son suficientemente audaces para aventurarse solos en los mares tómentosos de una economía en constante expansión.

Dado este impulso generalizado de crear y desarrollar empresas, Estados Unidos se beneficia más de este ciclo de crecimiento que otras economías industriales. El espíritu empresarial es visible, en diverso grado, en cada vecindario de Estados Unidos y no se limita en absoluto a la tecnología de avanzada sobre la que frecuentemente informa la prensa. Una pequeña empresa tampoco debe ser necesariamente una firma nueva—pero sostenerla requiere la agilidad de un empresario meramente para evitar que caiga presa de las ventajitas del dinero, alcance y del poder adquisitivo de que disfrutaban las compañías grandes.

Una pequeña empresa no se define solamente por los ingresos o cantidad de sus empleados, y menos aún por el tiempo en que está en operación, sino por su función en la economía. Por ejemplo, una compañía manufacturera “pequeña” es una que tiene menos de quinientos empleados, mientras que una firma “pequeña” dedicada al comercio mayorista puede no tener más de cien empleados. Debido a la diferencia en el costo que para el dueño representan los materiales, una empresa de limpieza de alfombras, por ejemplo, se considera “pequeña” cuando sus ingresos anuales son menores de cuatro millones de dólares, mientras que una compañía constructora “pequeña” puede tener ingresos tan considerables como 30 millones de dólares. Esta precisión es necesaria para que los estadígrafos armonicen estas empresas con los programas gubernamentales concebidos para proveer préstamos, capacitación y alivio tributario a estas fuentes de crecimiento.

En efecto, hay “microempresas” cuyos ingresos anuales son menores a un millón de dólares—cantidad que puede considerarse relativamente insignificante en el mundo empresarial, pero si consideramos que esas microempresas representan casi un quince por ciento de la economía de Estados Unidos. En el otro extremo de nuestra definición, podemos encontrar a aquellas “fábricas pequeñas” que tienen hasta quinientos empleados, aunque la mayoría de ellas siguen siendo empresas de propiedad familiar—las que suman unas 330.000 firmas diferentes que emplean a casi siete millones de trabajadores.



Steve Jobs, fundador de Apple Computer, exhibe en una convención imágenes de las computadoras iMac.

Desde una firma nueva compuesta de dos personas en el ramo de los programas de computación hasta una flota de camiones que ayuda a construir ciudades, el sector de la pequeña empresa cataliza la expansión económica al:

- representar un 99,7 por ciento de todos los empleadores en Estados Unidos, lo que significa que solamente 17.000 compañías, o un 0,3 por ciento de todos los empleadores, tienen 500 o más empleados;
- generar la mitad de la producción no agrícola de la economía estadounidense, y emplear a casi la mitad de todos los estadounidenses que no trabajan para el gobierno, mientras que agrega anualmente de un 60 a un 80 por ciento de los nuevos empleos netos (no gubernamentales);
- Comprender el 97 por ciento de los exportadores y producir el 29 por ciento del valor total de las exportaciones—puntos claves cuando consideramos que las exportaciones representaron casi el 25 por ciento del crecimiento económico de Estados Unidos en la década pasada y sostuvieron casi 12 millones de empleos;
- ganar la adjudicación de casi el 24 por ciento de todos los contratos gubernamentales, desde la construcción naval hasta la impresión de folletos.

Con frecuencia la pequeña empresa es la base de empresas más grandes, como nos lo recuerda el trigésimo aniversario de Apple Computer, firma fundada en 1976 por tres miembros del Club Homebrew Computer. Pero no todas las empresas pequeñas, de las veintitres millones que existen en Estados Unidos, aspiran a formar parte de Fortune 500. Hay empresas—como la fábrica de cerveza Anchor Steam—que se dan cuenta de que las ganancias pueden provenir de resistir la tentación de expandir. Su contribución a la economía es ofrecer productos y servicios especializados que las compañías

grandes no ofrecen—y con frecuencia cobrar más por esa especialización. Son la diversidad y el dinamismo de una economía los que aseguran un camino continuamente ascendente.

### **INFLUENCIA CON LA INNOVACIÓN Y LA FLEXIBILIDAD**

La pequeña empresa proporciona a la economía beneficios catalíticos. Contribuye a la producción nacional y a la sociedad en general, aparte de los gastos y las ganancias que generan. Considérese lo siguiente.

En términos de innovación económica:

- la pequeña empresa produce de trece a catorce veces más patentes por empleado que las firmas grandes;
- las patentes de la pequeña empresa tienen dos veces más probabilidades que las de las firmas más grandes de figurar entre el uno por ciento de las patentes más mencionadas (es decir, las más notables);
- la pequeña empresa emplea el treinta y nueve por ciento de los trabajadores de tecnología avanzada, como científicos, ingenieros y personal dedicado a la tecnología de la información, y generan la mayoría de las innovaciones que provienen de las firmas estadounidenses;
- estas empresas tienen la capacidad de formar nuevas alianzas y sociedades, a diferencia de las empresas grandes con intereses competitivos demarcados, como es el caso con las compañías biotecnológicas frente a los gigantes farmacéuticos estadounidenses.

En términos de flexibilidad económica:

- la gran inversión en la tecnología informática permite respuestas ágiles a las cambiantes exigencias del cliente: las firmas pequeñas y medianas representan el 45 por ciento de las inversiones que se hacen en tecnología en Estados Unidos;
- las firmas que tienen de 100 a 1.000 empleados gastan ocho veces más en tecnología que las compañías grandes, lo que permite a los empresarios estar más interiorizados con los usuarios de sus productos o servicios;
- al emplear los métodos flexibles de producción facilitados por la tecnología y las prácticas más eficientes, las empresas pequeñas pueden adaptarse más rápidamente a la cambiante situación económica;
- la pequeña empresa actúa como amortiguador de las fluctuaciones en el sector empleos causadas por las reducciones de personal y la globalización: el 53 por ciento de la pequeña empresa opera en el hogar de una persona,



© Mark Ludak/The Image Works

Un escritor independiente trabaja en su casa.

desde la peluquería para damas del vecindario hasta la consultoría que trabaja para empresas grandes y pequeñas.

En términos de cohesión social:

- la pequeña empresa actúa como punto de entrada a la economía de trabajadores nuevos o previamente menospreciados: la pequeña empresa propiedad de mujeres, por ejemplo, genera ingresos de casi millones de dólares anuales y emplea a más de siete millones de trabajadores.
- la pequeña empresa genera cada vez más oportunidades empresariales para los grupos minoritarios, los que según datos del censo, poseen 4,1 millones de firmas que generan 695.000 millones de dólares anualmente y emplean a 4,8 millones de trabajadores;
- la pequeña empresa fomenta la actividad económica en las zonas empobrecidas: cerca de 800.000 firmas (90 por ciento de ellas microempresas) se encuentran en las zonas más pobres de las cien ciudades más grandes de Estados Unidos;
- a pequeña empresa ofrece satisfacción y autonomía de trabajo: estudios realizados indican que la mayoría de las empresas se inician para mejorar la situación de una persona y no por falta de una alternativa, inaugurándose medio millón de empresas nuevas cada mes.

## “El ciclo virtuoso”

El sector de la pequeña empresa constituye una parte grande de la economía estadounidense, pero su influencia trasciende su ya considerable tamaño. A medida que las economías prosperan más por la manera en que aplican conocimientos en lugar de materiales, se valora aún más la innovación, la flexibilidad, la personalización en gran escala y la especialización—ya sea al servir sandwiches o hacer programas para computadoras. Si bien el porcentaje de los estadounidenses empleados por las compañías clasificadas por Fortune 500 baja constantemente (de veinte por ciento de la fuerza laboral en 1980 a menos del nueve por ciento hoy), un promedio de 9,36 por ciento de la población estableció su propia empresa en el curso de la década pasada.

Hay éxitos—dos tercios de las empresas nuevas con más de un solo empleado siguen operando después de dos años—y fracasos honestos, los que no implican ningún estigma social en Estados Unidos. Se puede intentar nuevamente, quizás con innovaciones más refinadas, un mayor conocimiento del mercado, y nuevos aliados empresariales. La creación, la dirección y el desarrollo de una pequeña empresa son los componentes del ciclo virtuoso de la creatividad y la prosperidad creciente que una persona dedicada y con ideas puede aplicar en todas partes. No hay secretos, y con frecuencia el dinero es menos importante que una considerable combinación de imaginación y esfuerzo. ■

---

*Las opiniones expresadas en este artículo no reflejan necesariamente los puntos de vista ni las políticas del gobierno de Estados Unidos.*

# LA PEQUEÑA EMPRESA EN LA HISTORIA DE ESTADOS UNIDOS

Christopher Conte

*Desde hace tiempo que los estadounidenses admiran a la pequeña empresa, no sólo por su contribución al crecimiento de la economía, sino por su fomento de la democracia. Durante más de un siglo Estados Unidos ha promulgado leyes encaminadas a impedir que las grandes empresas compitan injustamente con la pequeña empresa. No se sabe a ciencia cierta si la empresa pequeña crea o no una cantidad desproporcionada de empleos, pero es obvio que ha ejercido influencia en las grandes empresas, las cuales han adoptado las prácticas flexibles de las compañías más pequeñas.*

**Christopher Conte**, exredactor y reportero de The Wall Street Journal, es escritor independiente que trata una variedad de aspectos de la política pública.

Calvin Coolidge, presidente de Estados Unidos durante “los rugientes años veinte”, pronunció la célebre frase que dice “el interés de Estados Unidos está en las empresas”. Durante el primer siglo de la existencia del país, hasta la década de 1880, habría sido igualmente exacto decir que el interés de Estados Unidos estaba en la pequeña empresa, ya que prácticamente todas las empresas en el país eran pequeñas en esa época. Desde entonces, las empresas de gran escala han eclipsado en gran medida a la pequeña empresa, obviamente, pero la gran mayoría - casi 90 por ciento de los empleadores estadounidenses tiene menos de 20 trabajadores, pero todavía son pequeñas. Es más, la pequeña empresa continúa ejerciendo una fuerte atracción en la imaginación estadounidense.

Las empresas no tenían otra alternativa que ser pequeñas en los primeros días de Estados Unidos. El transporte era lento e ineficiente, lo que mantenía a los mercados demasiado fragmentados para poder sustentar empresas grandes. Las instituciones financieras eran igualmente demasiado pequeñas para servir a empresas grandes. Finalmente, la capacidad productiva era limitada porque la energía eólica, hidráulica y animal era la única fuente de energía. Cualquiera que fuera la razón para que las empresas fueran pequeñas, a los estadounidenses les



Principios del siglo XX. Empleados de Woolworth, cadena de tiendas minoristas, que comenzó con una sola tienda en 1879.

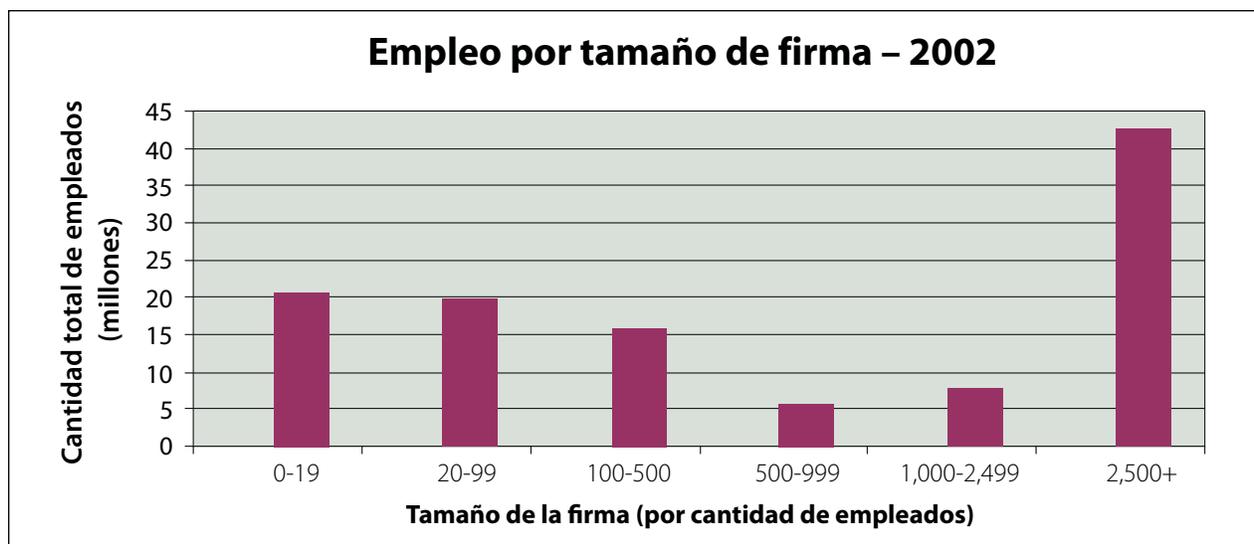
AP/Wide World Photo

gustaba que fueran así. La pequeña empresa, creían, cultivaba el carácter y fortalecen la democracia. Como lo dijera Thomas Jefferson, el tercer presidente de Estados Unidos, una nación de agricultores y pequeños empresarios evita la dependencia, que “engendra servilismo y corruptibilidad, sofoca el germen de la virtud y produce las herramientas apropiadas para los designios de la ambición”.

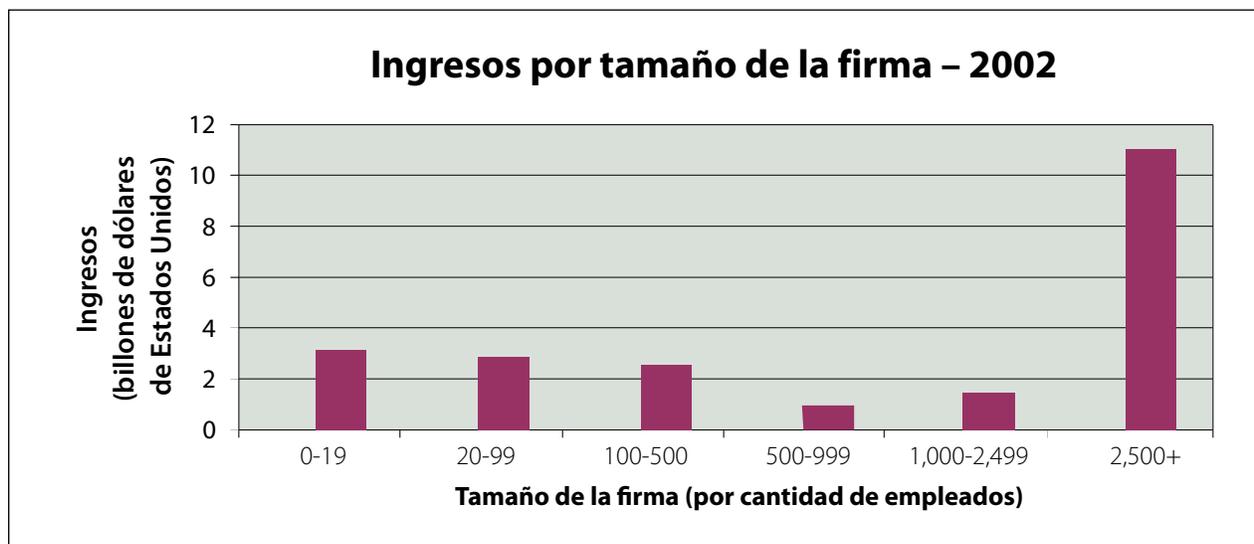
La fe de los estadounidenses en la pequeña empresa fue sometida a prueba a partir de los finales de la década de 1800. El ferrocarril, el telégrafo, el invento de la máquina de vapor y el rápido crecimiento demográfico crearon las condiciones en las que algunas empresas, especialmente las de uso intensivo de capital, como metales primarios, elaboración de alimentos, fabricación de maquinaria y de productos químicos, podían crecer y, en el proceso, adquirir mayor eficiencia. Muchos celebraron los salarios más elevados y los precios más bajos que acompañaron la llegada de las empresas de gran escala, para otros, sin embargo, fue motivo de preocupación el que las cualidades elogiadas por Jefferson podían perderse en el proceso. “Aún cuando aceptaban lo que consideraban la superior eficiencia y productividad de la gran empresa”, escribió el historiador Mansel Blackford en *A History of Small Business in America*, “los estadounidenses seguían admirando al pequeño empresario por su autosuficiencia e independencia”.

## ¿DONDE TRABAJAN LOS ESTADOUNIDENSES?

La mayoría de las empresas en Estados Unidos es pequeña. En 2002 el 88 por ciento de las 5,7 millones de empresas del país empleaban menos de 20 personas y 99,7 por ciento empleaban menos de quinientas. Sin embargo, casi la mitad de todos los estadounidenses trabajan para compañías que emplean más de 500 personas y dos tercios lo hacen para compañías con más de 100 empleados, como lo demuestra el cuadro siguiente:



Las compañías grandes también representan una porción mayor de la producción del país de lo que sugieren las cifras totales del número de firmas. El cuadro que sigue indica que aunque las firmas pequeñas sobrepasan el número de las grandes, las más grandes, o sea las que tienen más de 2.500 empleados, reciben el 50 por ciento de todos los ingresos.



Fuente: Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, Oficina de Abogacía

## LEGISLACIÓN VS. REALIDAD ECONÓMICA

Como lo indica Blackford, los encargados de formular las políticas han buscado repetidamente conciliar el aprecio que tienen los estadounidenses por los beneficios que traen las empresas grandes con su admiración del empresario pequeño. En 1887 el Congreso de Estados Unidos promulgó la Ley de Comercio Interestatal para reglamentar los ferrocarriles, con el objeto, en parte, de proteger la empresa pequeña de lo que se juzgó un monopolio natural. Luego la Ley Sherman Antimonopolio (1890) y la Ley Clayton Antimonopolio (1914) buscaron impedir que las compañías grandes ejercieran un poder excesivo en el mercado. Más adelante, la Ley Robinson-Patman de 1936 y la Ley Miller-Tydings de 1937 se proponían refrenar las grandes cadenas de minoristas.

Sin embargo, en cada una de estas leyes los admiradores de la pequeña empresa tuvieron que apaciguar a los legisladores que se oponían a la intervención del gobierno en la economía y consideraban las grandes empresas más eficientes que las pequeñas. El resultado fue una variedad de compromisos que limitaba la posibilidad de que las empresas grandes utilizaran su poder para reprimir la competencia, por lo menos en parte, pero no les impedía crecer por medios considerados justos. La Ley Sherman, por ejemplo, no restringió el tamaño per se y, de hecho, se le utilizó con frecuencia para impedir la colusión tanto entre la pequeña empresa como entre las grandes. La ley Clayton, de igual manera, no proscribió la creación de grandes empresas, sino que simplemente prohibió los métodos “injustos” para competir.

En 1953 los legisladores adoptaron un enfoque diferente. Establecieron la Dirección de Pequeña empresa (SBA), organismo federal que suministra capacitación y ayuda a las pequeña empresa a obtener financiamiento, contratos de tierras con organismos gubernamentales y en la movilización de capital social. El efecto real de la SBA es difícil de calcular. Sin embargo, los economistas creen que la empresa pequeña ha sobrevivido por años más como consecuencia de la realidad económica y de su ingenio que como resultado de la legislación. En algunas industrias, como la fabricación de muebles, los aserraderos y muchos negocios del sector terciario, por ejemplo, la pequeña empresa sigue desempeñando un papel importante porque el tipo de economías de escala que permitía llegar a ser empresas grandes en otros sectores estaban en gran parte ausentes.



David Paul Morris/Getty Images

Garaje donde en 1939 se estableció la compañía gigante de artículos electrónicos Hewlett-Packard en Palo Alto, California.

En algunos sectores la empresa pequeña encontró nichos en el mercado donde había muy poca demanda como para requerir producción de gran escala. Blackford menciona la compañía Buckeye Steel Castings de Columbus, Ohio, fundada en 1881, que prosperó por espacio de muchos años con la producción de enganchadores automáticos para vagones de ferrocarril, por ejemplo. También describe la forma en que una variedad de compañías textiles pequeñas, con sede en Filadelfia, sobrevivieron hasta el siglo XX con su producción para el mercado estacional siempre cambiante de la ropa. Más recientemente han surgido varias compañías de informática que producen programas para aplicaciones de computación altamente específicas y numerosas pequeñas empresas de la Internet venden productos destinados a segmentos restringidos del mercado.

Algunas empresas han permanecido pequeñas simplemente porque sus propietarios no las quieren más grandes. Por su parte los economistas han observado que la pequeña empresa tiene otro papel. Durante los períodos de contracción de la actividad económica, como en la Gran Depresión de los años treinta y las recesiones de 1973-1975 y 1980-1982, muchas personas que perdieron su empleo en las compañías más grandes formaron sus propias pequeñas empresas para mantenerse a flote en épocas duras.

En conjunto, aunque el sueño de tener una empresa propia ha alimentado un aumento constante en la cantidad de pequeñas empresas en Estados Unidos, la tendencia general, desde la década de 1880, ha sido que la pequeña empresa crece en número a la par con la población, pero su participación relativa en la producción económica declina a medida que emergen las grandes sociedades en varios sectores. La SBA misma reconoció



Un técnico de la cadena Best Buy, de artículos electrónicos para el consumidor, instala una computadora en una residencia privada.

tácitamente la tendencia hacia un tamaño más grande cuando revisó su definición de la pequeña empresa. En los años cincuenta este organismo catalogaba como pequeño a todo fabricante con menos de 250 empleados, en tanto que hoy incluye en esa categoría a compañías hasta con 500

empleados. Con todo, la gran mayoría de las empresas estadounidenses es pequeña. En 2002, por ejemplo, había solamente 16.845 compañías con más de 500 empleados, comparado con 5.680.914 con personal más pequeño, según la SBA.

### SIGNIFICADO DEL TAMAÑO

La pequeña empresa demostró habilidad para perdurar durante los años setenta y ochenta en particular. En ese entonces la competencia extranjera produjo la decadencia de compañías manufactureras básicas de gran escala en industrias como el acero, los automóviles y los textiles. En la nueva economía mundial los servicios pasaron a ser relativamente más importantes, en tanto que la importancia de la manufactura disminuyó, lo que se tradujo en un papel creciente para las compañías pequeñas, que tradicionalmente han dominado muchos sectores de los servicios. Algunos economistas han encontrado razones adicionales por las cuales la pequeña empresa llega a formar una parte más importante en el paisaje económico. En una economía mundial rápidamente cambiante y altamente competitiva, dicen, las compañías que pueden innovar, ajustar sus productos a especificaciones y adaptarse rápidamente a circunstancias cambiantes tienen una ventaja. La pequeña empresa, con sistemas administrativos menos jerárquicos y una fuerza laboral menos sindicalizada, parecería tener precisamente estos puntos fuertes. Lo que es más, la pequeña empresa recibió un impulso extra porque la

disminución de los costos del transporte y la presencia de la Internet les hizo más fácil que nunca competir en el escenario mundial.

La ola de entusiasmo por la empresa pequeña llegó a su punto máximo en 1987, cuando David Birch, economista y fundador de la firma de investigación Cognetics, Inc., escribió que la pequeña empresa crea la mayoría de los empleos nuevos en la economía. Las conclusiones de Birch atrajeron una enorme atención y todavía se las cita. Muchos economistas lo disputan, sin embargo. En un estudio de 1993, por ejemplo, la Oficina Nacional de Investigación Económica halló que aunque las firmas que emplean menos de 500 personas sí crearon más empleos entre 1972 y 1988, también cerraron sus puertas con más frecuencia. Su efecto neto sobre la creación de empleo fue, por tanto, no mayor que el de las firmas más grandes, concluyó dicha organización privada e independiente.

De cualquier modo, es posible que la pequeña empresa no haya perdido terreno en años recientes, pero no ha recuperado la participación que perdió a las empresas grandes durante el siglo anterior. Ello se debe, en parte, a que las grandes empresas son ahora más competitivas después de aprender algunas lecciones de sus competidores más pequeños, según la revista *The Economist*. En 1995 esta publicación inglesa informó que las empresas grandes se comportan cada vez más como las pequeñas, “empujan el proceso de adopción de decisiones hacia abajo por los diferentes niveles de administración, se reestructuran para trabajar en equipo y unidades cuya base es el producto y adquieren un espíritu más empresarial”.

Hoy las empresas grandes y pequeñas parecen haber llegado a una especie de equilibrio. El aporte de la pequeña empresa al producto interno bruto estadounidense, por ejemplo, que fue de 57 por ciento en 1958 se ha mantenido en casi el 50 por ciento desde 1980. Si Calvin Coolidge viviera todavía y viera estas cifras podría sostener su creencia de que el interés de Estados Unidos está en las empresas, pero podría agregar que las empresas en Estados Unidos tienen todos los tamaños, de grandes a pequeñas. ■

---

*Las opiniones expresadas en este artículo no necesariamente reflejan los puntos de vista o las políticas del gobierno estadounidense.*

# PAPEL DEL GOBIERNO EN IMPULSAR LA PEQUEÑA EMPRESA

Steve Strauss

*Dado que la mayor parte de los negocios del mundo están dirigidos por pequeños empresarios, es lógico, desde el punto de vista económico, que los gobiernos adopten políticas que estimulen el crecimiento de la pequeña empresa. Las cinco maneras con las que el gobierno puede ejercer el efecto más beneficioso son hacer el capital más asequible, fomentar la educación en cuestiones empresariales, promover la iniciativa privada, mitigar los efectos gravosos de las reglamentaciones y proteger los derechos de propiedad intelectual.*

*Steve Strauss, abogado, escritor, comentarista de televisión y columnista de la sección de negocios de USA Today, es uno de los principales especialistas en iniciativa privada y fomento de la empresa en Estados Unidos.*

A finales de los años setenta, una comuna agraria de la China comunista estaba tan arruinada y los campesinos que la dirigían tan hambrientos y tan pobres, que éstos decidieron arriesgar su vida para hacer algo inconcebible: privatizar y parcelar el terreno en secreto. Cada campesino recibió su propia parcela para cultivar sus propios productos, usarlos y vender los excedentes, en caso de haberlos.

Al cabo de un año, esa comuna se transformó en una de las más prósperas de China y, como no podía ser de otro modo, atrajo la atención de los funcionarios comunistas. No obstante, en vez de condenar lo que era decididamente una idea no comunista, el gobierno dio su beneplácito a las parcelas privadas de la comuna. El resto es bien conocido. El cambio capitalista de China pasó a ser el mayor programa contra la pobreza de la historia de la humanidad, gracias al cual millones de personas consiguieron escapar de la pobreza en pocos decenios.

Decir que las políticas gubernamentales pueden tener un enorme efecto en el crecimiento y promoción de la pequeña empresa es lo menos que se puede decir. En un mundo agobiado por la pobreza y la necesidad, la pequeña empresa tiene una capacidad demostrada no



Sucursal del Philadelphia's Sovereign Bank, importante prestamista para las pequeñas empresas.

AP/Wide World Photo

sólo de mitigar el sufrimiento, sino también de crear una clase media sólida, generar una base impositiva segura y fomentar la estabilidad social. A fin de cuentas, la pequeña empresa es un buen negocio.

Lo que suscita la cuestión siguiente: ¿Qué políticas deben adoptar los países que desean fomentar la pequeña empresa para alentar su crecimiento? Yo sugiero que hay cinco sectores en los que adecuadas políticas gubernamentales pueden ejercer un enorme efecto en el crecimiento de la pequeña empresa.

## FACILITAR EL ACCESO AL CAPITAL

Cuando yo era pequeño, mi padre tenía varias tiendas de alfombras. Un día, en la escuela me asignaron la tarea de escribir cómo él se ganaba la vida. Como me costaba trabajo describir en qué consistía ser “propietario de una tienda de alfombras”, le pregunté qué hacía. “Bueno,” me dijo, “Soy empresario.” Un poco confuso, le pregunté qué era eso y me respondió “Un empresario es una persona que arriesga su dinero para hacer dinero”.

Esa sigue siendo una definición tan buena como cualquiera de las que he oído después, aunque desde

entonces he aprendido que, en realidad, a los empresarios les gusta correr riesgos pequeños, calculados. Por tanto, si un gobierno desea impulsar la pequeña empresa, debe promover políticas que reduzcan los riesgos que lleva en sí la iniciativa privada. De ese modo, la gente estará más dispuesta a renunciar a la comodidad de su empleo y establecer nuevos negocios.

Así pues, la primera política que hace falta para promover el desarrollo de la pequeña empresa es una que ayude a los presuntos empresarios a encontrar el dinero que necesitan para poner en marcha su negocio.

En los Estados Unidos tenemos una entidad oficial llamada Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA), que se encarga, entre otras cosas, de ayudar a los empresarios a conseguir el dinero necesario para correr los riesgos que entraña la puesta en marcha de un pequeño negocio. Es interesante señalar que la SBA no concede estos préstamos, sino que los garantiza. Los bancos están más dispuestos a prestar dinero a nuevos negocios cuando saben que la SBA y el gobierno



Salón de peluquería de Nueva Jersey, un negocio que se abrió con ayuda gratuita de un centro patrocinado por Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa.

de Estados Unidos garantizan su reembolso, incluso si el prestatario incurre en impago. El resultado es una economía estadounidense saludable, en la que 99 por ciento de los negocios son pequeñas empresas.

Por tanto, lo primero que debe hacer todo gobierno que desee promover la pequeña empresa es establecer un fondo de préstamos garantizados por el gobierno federal. El fácil acceso al capital sienta las bases de un sector dinámico de la pequeña empresa.

### ENSEÑAR TÉCNICAS COMERCIALES

Son muchos los factores que coadyuvan al establecimiento de una economía pujante de pequeñas

empresas, pero uno de los principales es un grupo de empresarios dispuestos a iniciar nuevos negocios. Para que esto ocurra, los ciudadanos tienen que poder aprender técnicas comerciales. Existen varios medios por los que los gobiernos pueden ayudarlos en este aspecto:

- **Establecer “incubadoras de negocios.”** Una incubadora de negocio es un servicio que ofrece a negocios incipientes un lugar para desarrollarse. Por lo general, las incubadoras de negocios están asociadas con universidades, donde profesores y otros especialistas contribuyen con su tiempo y experiencia a enseñar a los nuevos empresarios todos los aspectos del comercio, desde ventas y comercialización a leyes e impuestos. Cuando los presuntos propietarios de pequeñas empresas finalizan este curso acelerado de negocios, pasan a establecer su propia empresa, y una nueva tanda de empresarios viene a reemplazarlos. Los gobiernos pueden ofrecer a las universidades incentivos financieros para establecer incubadores de negocios en el recinto universitario.
- **Uso de la Internet.** La SBA tiene manuales en línea que enseñan técnicas comerciales y sugieren ideas a todo el que tenga acceso a la Internet— <http://sba.gov/training/coursestake.html>. Todo gobierno que desee promover la pequeña y mediana empresa debe pensar en hacer algo similar.
- **Contratación de especialistas.** De manera similar, se puede contratar a especialistas del sector privado para enseñar técnicas comerciales en línea. Con ese fin, yo publico en la Internet un artículo semanal para el periódico *USA Today*: <http://www.usatoday.com/money/smallbusiness/front.htm>.

### ALENTAR Y FOMENTAR LA PEQUEÑA EMPRESA

No sólo se deben enseñar a los pequeños empresarios las aptitudes necesarias para llevar adelante su negocio, sino que se debe dar impulso a las empresas establecidas para alentar a más personas a iniciar nuevos negocios. En las ferias y exposiciones de la pequeña empresa de Costa Rica y Uruguay se rinde tributo a la pequeña empresa y a la iniciativa privada. Uruguay también concede premios a las pequeñas empresas que contribuyen a la sociedad. En realidad, es mucho lo que un gobierno puede hacer para fomentar la pequeña empresa. Por ejemplo:

- **Establecer un premio al “Empresario del año”.** Un premio anual en los ámbitos nacional y local, si se le da la debida publicidad, puede hacer mucho para establecer una mentalidad empresarial.
- **Utilizar la experiencia de los dirigentes empresariales.** Un país que desee promover la pequeña empresa debe esforzarse por que su población admire a los empresarios. Una manera de conseguirlo es que el gobierno recurra a los dirigentes empresariales para que ayuden a resolver diversas cuestiones y problemas. Las comisiones gubernamentales especiales deben valerse de la experiencia de los empresarios.

### **ESTABLECER UN AMBIENTE TRIBUTARIO Y NORMATIVO APROPIADO**

El código fiscal es uno de los medios más eficaces de que dispone un país para promover el crecimiento de la pequeña empresa. Por ejemplo, en Estados Unidos el código fiscal se modifica con frecuencia para que determinados créditos fiscales, deducciones o desgravaciones fiscales se puedan utilizar para promover el crecimiento de uno u otro sector.

Otro ejemplo: Cerca de 98 por ciento de los negocios canadienses son pequeñas empresas. Los contables certificados de Canadá (Certified Management Accountants of Canada) informaron recientemente al Parlamento canadiense que la mejor forma de fomentar más la pequeña empresa es a través de cambios en las políticas fiscales, como se indica a continuación:

- reducir la tasa del impuesto a las empresas;
- ofrecer créditos fiscales a la inversión en capacitación y educación;
- aumentar las deducciones por inversiones.

Además de reducir los impuestos para estimular el establecimiento de negocios, es importante reducir y finalmente eliminar las reglamentaciones gubernamentales que entorpecen el desarrollo de los negocios. Cuanto más sencillos y rápidos son los trámites reglamentarios, mayores son las probabilidades de expansión de la pequeña empresa.

### **LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL**

Todo gobierno que desee alentar el establecimiento de pequeñas empresas tiene que promulgar leyes que protejan las innovaciones de los empresarios. La innovación es la esencia misma del crecimiento de la pequeña empresa, pero si las innovaciones no están protegidas legalmente, los empresarios no estarán dispuestos a asumir los riesgos necesarios para encontrar nuevas soluciones a los problemas de la sociedad. Por consiguiente, las políticas que protegen las patentes, los derechos de autor y las marcas de fábrica son esenciales para el florecimiento de la pequeña empresa.

A fin de cuentas, todo gobierno que desee promover la pequeña empresa tiene que adoptar políticas que ayuden a los empresarios a asumir menos riesgos y a hacer más dinero. Si se hace esto, el éxito de la pequeña empresa está asegurado. ■

---

*Las opiniones expresadas en este artículo no reflejan necesariamente el punto de vista o la política del Gobierno de los Estados Unidos.*

# LEYES DE BANCARROTA EN ESTADOS UNIDOS: aliento al empresariado y a la toma de riesgos

Nathalie Martin

*A diferencia de lo que ocurre en muchos otros países, en Estados Unidos el fracaso en los negocios no es algo que se considera negativamente. En efecto, las leyes de Estados Unidos para la bancarrota han sido estructuradas de manera que sirven para alentar a quienes fracasan en los negocios, a empujarlos a que sigan intentando ser empresarios. “Si fracasa un negocio en Estados Unidos, la persona puede seguir su vida sin sentirse avergonzada o en la pobreza total”, escribe la autora. “La capacidad de comenzar de nuevo es lo que hace que algunos estadounidenses estén dispuestos a correr riesgos en los negocios, lo cual puede ser bueno para la economía general”.*

*Nathalie Martin, profesora de la Cátedra Dickason de derecho en la Universidad de Nuevo México, se desempeñó recientemente como catedrática residente de la silla Robert M. Zinman en el Instituto de Bancarrota de Estados Unidos.*

Estados Unidos depende mucho del uso del crédito, tanto por individuos como por empresas para impulsar su economía. El país tiene también leyes de bancarrota indulgentes para proteger a los individuos y empresas si quedan insolventes financieramente. Como tales, estas leyes apoyan al capitalismo y al crecimiento de la pequeña empresa al alentar a la gente a tomar riesgos de negocios.

Para las personas hay dos tipos principales de bancarrota:

- Un tipo, conocido como Capítulo 7, le permite a la persona con problemas financieros “descargar” - o ser perdonadas - la mayoría de las deudas por las cuales no se haya dado una garantía. Esta clase de bancarrota no ayuda a la persona a ponerse al día con deudas garantizadas, en las cuales el prestatario ha comprometido alguna clase de fianza real, como una propiedad.
- El segundo tipo, conocido como Capítulo 13, permite a la persona con problemas financieros saldar una porción de sus deudas por



Tim Boyle/Getty Images

Una mueblería de Illinois que se declaró en bancarrota, amparándose bajo el Capítulo 11.

medio de un plan de pagos que se extiende de tres a cinco años. Al final del período, sobre la base de que el deudor ha contribuido todo su ingreso disponible al pago del plan, se perdona el resto de las deudas. Este tipo se puede usar para saldar deudas garantizadas vencidas y por lo tanto retener la propiedad que se había puesto como garantía.

La ley es diferente para las empresas. Algunas pueden seguir en actividad bajo el Capítulo 11 mientras reorganizan sus deudas. Por lo tanto, a diferencia de la mayoría de los sistemas de bancarrota en el mundo, las leyes estadounidenses permiten a una compañía en bancarrota que siga operando, con la misma gerencia, mientras trata de reestructurar sus deudas. En otras palabras, típicamente no se designa un fideicomisario o custodio. Algunas personas creen que este método, conocido como sistema de deudor en posesión, promueve el crecimiento económico y de empleo porque más compañías siguen funcionando y sus bienes están protegidos. Las empresas también pueden simplemente liquidar sus bienes conforme al Capítulo 7 y usar el ingreso de las ventas para pagar a los acreedores.

## LA FILOSOFÍA BÁSICA

La economía estadounidense es extremadamente vibrante y activa. Cuanto más actividad hay en ella, más fuerte es la economía. La estructura de reglamentaciones de Estados Unidos ha sido desarrollada para estimular a la gente a crear negocios, con la esperanza de tener éxito,

contratar empleados, pagar impuestos y mejorar de otras maneras la economía como un todo. Reconocemos que en el proceso fracasarán algunas empresas. Por lo tanto, como cultura, valoramos la disposición de una persona a arriesgar su trabajo y su dinero (y también a tomar dinero prestado) por la posibilidad de tener éxito.

Estas ideas no son nuevas. Los estadounidenses como sociedad siempre han estimulado la actividad económica por medio del uso extenso de crédito. Ya en la década de 1700, cuando la economía estadounidense competía con economías europeas mucho más desarrolladas, creció más rápido de lo que nadie podía haber imaginado y se transformó rápidamente en la economía más grande del mundo.

El uso extenso de crédito en los comienzos de la economía estadounidense fue único en el mundo, dándose el caso de personas que pagaban por bienes y servicios meses e incluso años después de que se había otorgado el crédito. Esto le permitía a la gente iniciar negocios sin mucho dinero en los bolsillos. La disponibilidad de crédito hizo que surgiera la actividad económica y así nació una fuerte economía basada en el crédito.

Tener tanto crédito en el sistema también tuvo un lado desfavorable. Algunas de las empresas fracasaron. Aún así, Estados Unidos fue amable al espíritu capitalista puesto que su meta era alentar a la gente a tomar riesgos en los negocios para impulsar su joven economía. Se desarrolló una cultura legal de tolerancia a la falta de pago, que alentó a la gente a seguir iniciando empresas, aún si había fracasado antes.

La indulgencia relativa de la ley de bancarrota estadounidense, comparada con la legislación en el continente europeo, impresionó algunas personas, incluido el filósofo francés Alexis de Tocqueville, quien a comienzos de la década de 1800 comentó sobre “la extraña indulgencia” hacia las compañías en bancarrota en la Unión Americana. Sostuvo que en este aspecto, “los estadounidenses no sólo difieren de las naciones de Europa, sino también de todas las naciones comerciales de nuestro tiempo”.

## **PRÁCTICA DE LAS LEYES MODERNAS DE BANCARROTA**

Si un negocio fracasa en Estados Unidos, el individuo que lo emprendió puede seguir con su vida sin sentirse avergonzado o en la pobreza total. Esto es mucho más que una teoría agradable.

Muchos de los empresarios de mayor éxito en Estados Unidos fracasaron en negocios anteriores, incluidos el magnate de la salsa de tomate John Henry



AP/Wide World Photo

Un negocio de procesamiento de fotos, en una sección económicamente deprimida de Pittsburgh, Pensilvania., queda fuera de actividad.

Heinz, Henry Ford de la Compañía Ford y Phineas Barnum, el fundador del circo estadounidense. Todos estos hombres finalmente se hicieron muy ricos, en parte porque se les dio la oportunidad de emprender un negocio, fracasar y empezar de nuevo.

Las pequeñas empresas en Estados Unidos son la fuerza impulsora de la economía y emplean más personas que las enormes compañías multinacionales. El sistema de crédito y su contraparte, el sistema de bancarrota, apoyan claramente a las pequeñas empresas y a los emprendedores. No obstante el puro volumen de crédito disponible en Estados Unidos es enorme en términos globales, con muchos estadounidenses aptos para obtener crédito de 50.000 dólares o más en préstamos bancarios, tarjetas de crédito y otras fuentes, aún sin ofrecer garantía. Muchos de los nuevos empresarios inician sus negocios con dinero de estas fuentes.

A muchas personas fuera de Estados Unidos les parece que las leyes de bancarrota estadounidenses son extrañas, en parte debido a que son tan diferentes de las leyes en sus propios países. En muchas partes del mundo las deudas no se perdonan fácilmente, y con frecuencia hay un estigma asociado con el fracaso financiero. En muchas partes de Europa, una quiebra comercial se ve como un bochorno, aunque uno trabaje para la empresa de otra persona que cae en bancarrota. Alguien asociado con una quiebra comercial puede incluso tener dificultades para encontrar otro trabajo. En algunas partes del mundo, como Japón, mis averiguaciones han descubierto que el estigma del fracaso comercial es suficientemente fuerte para conducir a las personas al suicidio.

No obstante, otros países - incluidos Japón, Italia, Francia, Gran Bretaña y Alemania - están comenzando a aplicar leyes más indulgentes a fin de promover el empresariado e impulsar economías más activas. En algunos lugares los legisladores creen que un sistema de bancarrota más indulgente salvará bienes y estimulará

economías que no crecen rápidamente. El Japón deflacionario es un ejemplo de un país que trata de usar leyes de bancarrota más indulgentes para crear más crédito y más actividad económica. Puesto que la mayoría de estas leyes son bastante nuevas, no está claro aún si estos cambios ayudarán a promover el desarrollo de pequeñas empresas. Algunas veces los factores culturales también pueden impedir que la gente aproveche estas leyes más nuevas y más blandas.

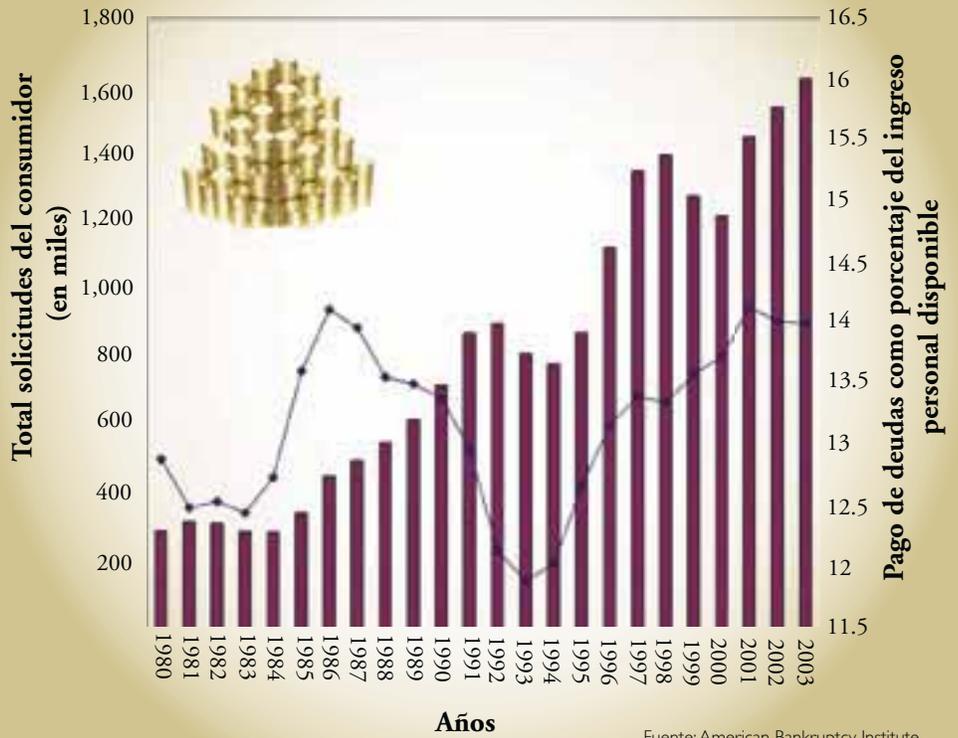
En Estados Unidos hay mucho menos estigma asociado con un negocio en quiebra. Algunos posibles empleadores incluso suelen considerar más valioso a un empleado de una compañía quebrada debido a las lecciones aprendidas en su trabajo anterior. Más aún, los estudios muestran que muchos de los propietarios estadounidenses que andan bien en los negocios han fracasado en emprendimientos comerciales anteriores. La capacidad de comenzar de nuevo es lo que hace que algunos estadounidenses estén dispuestos a arriesgarse en los negocios, lo cual puede ser bueno para la economía general. La amplia disponibilidad de crédito también es muy útil para el nuevo emprendedor.

### LA FUNCIÓN ECONÓMICA DE LA DEUDA DEL CONSUMIDOR

Además de la deuda que los estadounidenses contraen para iniciar un negocio, también usan el crédito para comprar bienes de consumo como casas, automóviles, muebles y ropas. Los estadounidenses usan tarjetas de crédito en vez de dinero en efectivo más asiduamente que las personas en otras partes del mundo. Como grupo, también compran más bienes de consumo, incluso más que las personas que viven en países ricos como Japón y Canadá. Mantener un nivel alto de gastos del consumidor es muy bueno para la economía estadounidense, particularmente cuando bajan los gastos de las empresas.

No obstante, las leyes de bancarrota estadounidenses

## Influencia de la deuda total del consumidor en las tendencias de presentaciones de bancarrota por año 1980 – 2003



no son tan indulgentes con los consumidores individuales que usan el crédito extensamente para comprar bienes de consumo como lo son con las empresas. Como muestra el cuadro adjunto, hay una fuerte correlación entre la deuda del consumidor y el gasto financiero, y la bancarrota resultante de los gastos del consumidor.

Más aún, las personas que se extienden financieramente de manera excesiva en bienes de consumo encontrarán más difícil descargar sus deudas. Esto es resultado de un cambio reciente en las leyes de bancarrota del consumidor dirigido a controlar esa clase de gasto.

### UNA PALABRA FINAL

Impulsar una economía activa en Estados Unidos puede verse casi como un deber cívico. Tomar riesgos crediticios para iniciar un negocio puede brindar grandes recompensas financieras. Si fracasa, la persona tendrá una segunda oportunidad. Incurrir en extensa deuda del consumidor conlleva casi los mismos riesgos pero sin casi ninguna de las recompensas. ■

*Las opiniones expresadas en este artículo no reflejan necesariamente los puntos de vista o las políticas del gobierno de Estados Unidos.*

# DE MODO QUE USTED QUIERE TENER SU PROPIA PEQUEÑA EMPRESA

Phil Holland

*Cualquiera que piense empezar una pequeña empresa debe considerar, en primer término, sus propios temperamento, experiencia y conocimiento, como así también la decisión más crucial a tomar: qué clase de producto o servicio especializados vender. Después de definir el mercado, el empresario debería trazar un plan empresarial, cumplir con todas las obligaciones legales para hacer negocios y encontrar algún dinero con el que comenzar. Empezar a jornada parcial con una pequeña inversión no es mala idea.*

*Phil Holland, fundador de Yum Yum Donut Shops Inc., es presidente de My Own Business Inc., que ofrece en [www.myownbusiness.org](http://www.myownbusiness.org). un curso de instrucción gratuito en línea, en inglés, para los dueños de pequeñas empresas y aspirantes a empresarios.*

**P**oseer y operar una empresa exitosa puede ser una manera muy satisfactoria de ganarse la vida y, al mismo tiempo, llegar a ser financieramente independiente. Pero, antes de comenzar, uno debe medir cuidadosamente algunos de los factores que pueden favorecer el éxito y minimizar el fracaso. La gente que tiene éxito operando un negocio propio normalmente debe alcanzar calificaciones altas en los siguientes rubros:

- sentir un fuerte deseo de ser autosuficiente;
- disfrutar y sentir satisfacción de operar una empresa;
- concentrarse en un producto o servicio especializados que satisfaga una necesidad permanente;
  - poseer experiencia previa, directa y personal, del negocio;
  - poseer un conocimiento básico de contabilidad y control del flujo de fondos.

Comenzar un negocio sobre la base de jornada parcial, antes de dejar su actual empleo tiene algunas ventajas importantes. Durante la fase temprana e incierta del comienzo, su actual empleo puede seguir suministrando ingreso y beneficios. Tal vez los miembros de la familia, una estructura organizativa inherente, pueden ayudarle a

dirigir el negocio mientras usted está en su empleo. Y sus hijos pueden aprender acerca de los retos y beneficios de hacer negocios.

## DEFINIR SU MERCADO

Definir el mercado es la decisión individual más importante que tiene que tomar cualquiera que quiera abrir un negocio. La mayoría de las empresas funcionan mejor cuando sirven un mercado especializado. En Estados Unidos, por ejemplo, las cadenas más importantes de comidas servidas al instante mercadean una línea de productos muy limitada, como helados, rosquillas, pollo o hamburguesas. Los restaurantes que sirven comidas al instante y tratan de poder ofrecer un menú ampliamente surtido, a menudo se quedan al margen. Identifique una necesidad individual, especializada, y satisfágala excepcionalmente bien. Yo le recomendaría también que no aborde un mercado que puede ser demasiado desafiante. Es mejor identificar una oportunidad más modesta para hacer negocios, antes que una oportunidad que ofrezca un mayor riesgo; es mejor salvar el obstáculo pequeño y no el grande.

Evitar los mercados que operan con productos básicos es una buena idea. En un mercado de productos básicos, usted debe competir por entero con el precio de su producto, y para sobrevivir debe tener el costo menor. Si usted vive en un país donde los costos de la mano de obra son bajos, puede tener oportunidades de exportar su producto a países donde los costos de la mano de obra son mucho más altos. En cambio, si su producto se hace en un país donde el costo de la mano de obra es alto, usted corre el riesgo de que alguien, en alguna parte, obtenga una ventaja de costos y se convierta en una amenaza seria para su empresa. En este caso, usted podría considerar contratar su producción con un proveedor en otra parte del mundo que tenga costos más bajos.

Muchos minoristas pequeños han dejado de operar porque tiendas gigantescas como Wal-Mart le ofrecen al cliente más opciones de mercancías y, a menudo, a precios más baratos. Las empresas que mercadean servicios tienden a disponer de más “poder de marcar precios” que las empresas que mercadean bienes. El poder de marcar

## LOS PEORES ERRORES QUE SE COMETEN AL EMPEZAR UN NEGOCIO

- El peor error individual que comete la gente es no escoger el negocio correcto. Tómese tiempo. Lo que se dice de los bienes raíces - “No hay tal cosa como es el último gran lugar” - se aplica también a las empresas. No hay tal cosa como la última gran oportunidad. Si hay un negocio en el cual usted cuenta con percepciones especiales que le darán una ventaja comparativa, sería un error no incluirlo a la cabeza de su lista de empresas para evaluarlas usted mismo.
- No dependa enteramente de recursos externos para procurar el dinero con el cual comenzar una empresa. El primer recurso deben ser sus propios ahorros personales; si no lo ha hecho ya, empiece ahora a ahorrar dinero en efectivo. Y cuando usted le pida dinero a alguien, esté preparado para ofrecer un plan de negocios abarcador que incluya su fuente y programa de reembolso.
- Muchos empresarios se precipitan prematuramente en un negocio. Si usted tiene un empleo, no lo deje hasta estar plenamente calificado y preparado, en todo sentido, para comenzar con su empresa a jornada completa. O, lo que tal vez sea mejor, empiece su empresa a jornada parcial, sin dejar su empleo.
- Muchos de los que comienzan cometen el error de no buscar el consejo de otros. A la gente le gusta hablar de su negocio - no tema hacer preguntas. Saque ventaja de aprender lo que son los peores problemas, basándose en la experiencia de los que han estado en ellos.
- Es un error no contar con un abogado cuando se firma un contrato de arrendamiento, un acuerdo de sociedad, un acuerdo de franquicia o cualquier otro documento importante. Recuerde que si usted acepta un contrato de arrendamiento por cinco años a 1.000 dólares mensuales, incurre en una responsabilidad civil de 60.000 dólares.
- ¿Practicaría usted un deporte sin saber cómo se anotan los tantos? Piense cuán grande sería el error de arriesgar sus activos en un negocio sin entender de contabilidad y flujo de fondos. Sus financiadores juzgarán su empresa según medidas financieras clásicas: el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y el estado de flujo de fondos. Su capacidad de poder predecir la liquidez futura mediante el control del flujo de fondos, es esencial.
- No omita ejercer rígidos controles financieros internos. Su objetivo es asegurarse de que su empresa recibe todos sus ingresos, sin que ninguno de ellos sea drenado mediante el despilfarro, fraude, empleados deshonestos o simple descuido. Y mientras usted necesita aprender a delegar



Ilustración de Scott Menchin © 2006 c/otheispot.com

responsabilidades en sus empleados, no delegue en nadie la autorización para firmar cheques y e incluso órdenes de compra.

- Es un error empezar a expandir una empresa antes de establecer una operación estable y provechosa. Resuelva cuidadosamente los problemas, inclusive la obtención de un modelo de ganar dinero desde el cual expandirse. Es una buena idea someter primero su producto y servicio, en pequeña escala, a una prueba de mercado. A medida que usted se expande, cree para sus gerentes incentivos en dinero en efectivo que se basen, tanto como sea posible, en sus contribuciones individuales a las ganancias, en lugar de ser un incentivo compensatorio basado en el desempeño de la compañía en conjunto.
- Muchos empresarios dejan de emprender acción pronta cuando ocurren problemas o recesiones empresariales importantes. Cuando usted experimente un descenso de la coyuntura económica (y usted lo experimentará) identifique y reconozca sus problemas y no vacile en reducir prontamente costos para mantener un flujo de fondos positivo. Busque también oportunidades en los momentos adversos. Cuando su empresa entre en una recesión, sus competidores también tienen que esforzarse, y algunos pueden estar en venta a precios de liquidación. Recuerde que los negocios tienen ciclos, apéguese a los negocios que usted conoce mejor y capee los periodos adversos.

— Phil Holland

precios es la capacidad de reducir la amenaza de perder su mercado debido a que un competidor puede disponer de una mayor lealtad del consumidor. En una empresa del tipo que ofrece servicios, ya sea que se trate de alquiler de herramientas o de pintura de casas, sus clientes tienden a estar más dispuestos a pagar un precio apropiado por un servicio confiable y superior, que a buscar un competidor con costos más bajos.

## TRAZAR UN PLAN DE NEGOCIOS

Trazar un plan de negocios es un paso esencial para cualquier dueño de empresas prudente, cualquiera que sea el tamaño de la empresa. El principal valor de un plan de negocios es crear un bosquejo escrito que evalúa todas las perspectivas económicas de un negocio. El plan de negocios define y enfoca los objetivos. Puede usárselo como instrumento de ventas en los tratos con sus prestamistas e inversionistas. Puede sacar a luz omisiones y puntos débiles en su planificación. Y se lo puede usar para pedir opiniones de gente que ya está haciendo lo que usted quiere hacer y que, por lo general, se sentirá feliz de compartir con usted un consejo invaluable.

La mayoría de los que inician una empresa pasan por alto esta importante herramienta, porque carecen de experiencia acerca del formato y contenido de un buen plan. Para alentar a los empresarios a que no hagan a un lado la preparación de un plan de negocios, el sitio en la Web que fundé para promover empresarios exitosos, contiene formularios gratuitos que se pueden llenar e imprimir para producir un documento de plan de negocios útil y atractivo (<http://www.myownbusiness.org/plans/index/html>).

## CUMPLIR LAS LEYES

Hay muchas leyes que les atañen a los dueños de la pequeña empresa. Dado que los requisitos operativos que imponen las autoridades gubernamentales varían mucho de un país a otro, de ser posible es aconsejable contar con un abogado para obtener los necesarios permisos y licencias de negocios. En la mayoría de los casos, un abogado le ofrecerá a usted una consulta inicial gratis, a cambio de que usted lo considere miembro de su equipo asesor permanente.

En muchos países, los dueños de empresas deben

elegir un formato de organización para usarlo en sus negocios. Algunos de los formatos de negocios que se usan comúnmente son el de propiedad exclusiva, el de sociedades generales y limitadas y varios formatos de corporaciones. Cada formato trae consigo para el dueño de una pequeña empresa un conjunto diferente de requisitos de información locales y federales, y varios niveles de exposición a la responsabilidad civil, lo que, nuevamente, justifica un consejo legal sólido.

## ENCONTRAR SOCIOS

Hay varias razones para considerar comenzar una empresa con un socio. Una de ellas es que la cantidad ofrece seguridad. Usted cuenta con dos cabezas, en lugar de una, para tomar decisiones. Usted contará también con un colaborador sumamente motivado, que posee destrezas complementarias de las que usted tiene. Si usted es eficiente en la confección de su producto, podría ser aprobado contar con un socio que sea bueno para venderlo. En ciertos casos, puede ser necesario tener un socio que contribuya con capital y comparta los riesgos financieros de iniciar y operar la empresa.

Algunos argumentos en contra de contar con un socio incluye el tener que compartir los beneficios de la empresa y el control de la toma de decisiones empresariales. La peor de las posibilidades es tener un socio cuyo juicio sea pobre y cuyos hábitos de trabajo y ética sean diferentes de los de usted. Los detalles de cualquier sociedad deben ser especificados palabra por palabra en lo que se conoce como un acuerdo de compra-venta establecido para determinar la disposición de la empresa en la eventualidad de un desacuerdo grave entre los socios o la muerte o incapacidad de uno de ellos.

## FINANCIAMIENTO DE SU EMPRESA

Muchos dueños de empresa potenciales se sienten decepcionados al enterarse de que los bancos no les hacen préstamos a empresas que se inician, a menos que haya activos externos para comprometerlos en respaldo del préstamo. Por lo común se considera que encontrar dinero para iniciar un negocio es el mayor obstáculo para abrir un negocio. Pero yo no estoy de acuerdo con este concepto general, dado que muchas empresas pueden empezar con el más humilde de los comienzos y los recursos monetarios más pequeños.



Al comenzar en pequeño y usar ahorros personales y dinero proveniente de parientes y amigos, usted puede participar en cada aspecto del negocio. Con la experiencia que usted obtendrá de semejante comienzo pequeño y la correspondiente experiencia directa y personal, más tarde, a medida que crece su empresa, no lo engañarán fácilmente en cuanto a lo que da y no da resultado.

Al comenzar en pequeño, usted puede utilizar el poderío combinado del trabajo empeñoso y la acumulación matemática. Si una empresa puede comenzar con ventas de, digamos, 10.000 dólares el primer año y duplicar su volumen de ventas en cada uno de los tres años siguientes, las ventas del cuarto año habrán llegado a 80.000 dólares. Y si las ventas aumentan un 25 por ciento cada año durante los 10 años siguientes, en el décimo cuarto año estarán muy cerca de 750.000 dólares.

### **PROMOVER SU EMPRESA**

La mayoría de los sectores empresariales tienen estrategias de mercadeo específicas que dan resultados óptimos y ya han sido puestas en práctica. Usted puede beneficiarse de la experiencia de sus competidores copiando sus planes de mercadeo exitosos, inclusive métodos de venta, determinación de precios y publicidad. Haga una lista de sus competidores más exitosos y estúdielos. Considere usar, antes de la apertura, una lista de verificación para evaluar su preparación para el mercado. Su lista de verificación podría considerar lo siguiente:

- ¿Buscarán sus clientes conveniencia, precios, calidad y servicios?
- ¿Se ha concentrado usted en un producto o servicio específico o especializado?
- ¿Tiene usted instaladas las herramientas de comercio electrónico necesarias, inclusive un sitio informativo en la Web y una provisión para mercadear en línea su producto o servicio?
- Si usted planea venderles a crédito a sus compradores, ¿tiene establecida una política de evaluación de crédito?
- Antes de emprender un amplio programa de mercadeo, ¿ha sometido usted su producto a una prueba de mercado?
- ¿Indica su estimado de flujo de fondos durante un año que habrá continuamente dinero en el banco durante su periodo de inicio?

Una vez que estén instalados sus programas de mercadeo, usted está listo para comenzar el viaje entusiasmante hacia el éxito en su propia empresa. ■

---

*Las opiniones expresadas en este artículo no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas del gobierno de Estados Unidos.*

# LA PEQUEÑA EMPRESA EN FUNCIONAMIENTO

**C**uando los editores de *Perspectivas Económicas* buscaban el denominador común en todas las pequeñas empresas, pronto se dieron cuenta de que no tendrían una sola respuesta sencilla. Lo que sí fue evidente es que el triunfo llega a los propietarios de pequeños negocios que son trabajadores incansables y que a la mayoría de ellos le apasiona el producto o servicio que vende. Para esta edición, hemos entrevistado a cinco propietarios de pequeños negocios que nos relatan sus comienzos y los desafíos que afrontan. Las cinco pequeñas empresas son familiares, un negocio administrado por su propietaria, uno con operaciones en un país extranjero, otro que vende en mercados extranjeros y, por último, uno que se transformó de pequeña empresa en una gran empresa.

## **VIÑEDOS FLICKERWOOD: UNA EMPRESA VINÍCOLA FAMILIAR**

Cuando Ron Zampogna se jubiló en 1998 del Servicio Forestal de Estados Unidos rondaba los 56 años. “No se me da bien eso de estar sentado”, nos confiesa. Pero Zampogna se había entretenido toda la vida con un pasatiempo: como otros miembros de su familia había acumulado conocimientos impresionantes sobre el vino. Fue por ello que su hijo Rick le sugirió que investigara la posibilidad de establecer su propio lagar. Hoy, las ventas al detalle de las bodegas Flickerwood alcanzan entre 5.000 y 6.000 galones de los vinos Strawberry Fields, Flickerwood Dew y de más de dos decenas de variedades, a las que se suman las ventas por correo a clientes allí donde son permitidas. También opera con mucho éxito una vinoteca de cata de vinos y una tienda que ofrece productos relativos a este producto, canastas con vinos para obsequio y muchos otros productos únicos en su clase.

Desde que Rick Zampogna le sugirió a su padre Ron que se convirtiera en vinicultor profesional, Flickerwood ha sido una empresa familiar. Su esposa, Sue, es gerente comercial que atiende con esmero las finanzas; su hija Julie diseña las etiquetas distintivas que adornan cada botella de las bodegas Flickerwood; y su nuera, Tammy, ayuda en los muchos festivales de vino en los que Flickerwood se hace de clientes nuevos. Además, padre e hijo colaboran en la producción del vino. La empresa ya ha crecido tanto que emplea a dos personas a jornada parcial.

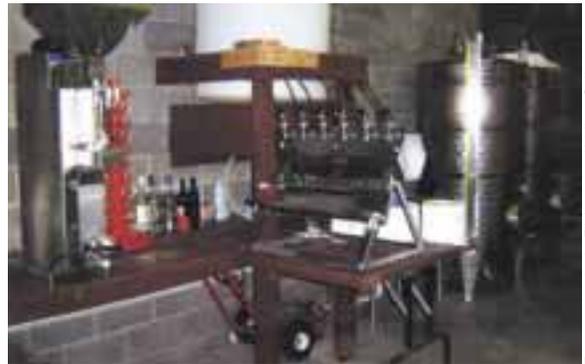


Foto cortesía de Flickerwood Wine Cellars, Kane, Pensilvania

Máquina envasadora que llena las botellas con vino Flickerwood y otra máquina semiautomática que las tapa con corchos.

Al tomar la determinación de establecer el lagar, los Zampogna recurrieron al Centro de Pensilvania para el Desarrollo de Pequeños Negocios (SBDC), con sede en la Universidad de Clarion en Clarion, Pensilvania. Centros como el de Clarion, ubicados en 16 universidades y en más de 90 localidades con servicios de extensión, proporcionan consultoría y programas de educación a empresarios de pequeños negocios de Pensilvania. La asistencia puede ser, por ejemplo, para ayudar a los futuros propietarios de negocios a poner en práctica una propuesta de negocio, a elaborar un plan de negocio o a investigar oportunidades de financiamiento.

El centro SBDC de Clarion ayudó a los Zampogna a elaborar su plan de negocio, un primer paso necesario para convencer a los inversionistas a que aporten el financiamiento requerido. La redacción del plan tomó seis meses, pero facilitó a los Zampogna la obtención de unos 120.000 dólares, o lo que es lo mismo, el 80 por ciento de los fondos necesarios para establecer Flickerwood, señala Ron. Rick y Tim Zampogna, hijos de Ron y carpinteros de profesión, construyeron la bodega de casi cuatro metros de altura. Su trabajo ayudó a reducir el capital necesario para iniciar operaciones.

Ron Zampogna habla en términos efusivos del proceso de elaboración del vino. Debido a que no es posible el cultivo de uvas en el suelo del condado de McKean, en Pensilvania (donde se encuentra el lagar), Flickerwood importa el zumo de uvas (o mosto) de viñas de otros lugares de Pensilvania. Ron puede explicar con lujo de detalles los procesos de ajuste de los componentes del caldo, de su fermentación, estabilización y embotellado, pero lo que más salta a la vista es, sencillamente, que disfruta y se enorgullece del trabajo que hace. Los vinos de Flickerwood han capturado múltiples galardones en

competiciones del Pennsylvania Farm Show Wine Competition y del Pennsylvania Wine Association. Y el negocio sigue creciendo a un ritmo anual de un 15 a un 20 por ciento.

La bodega Flickerwood evidencia los diversos elementos que comparten todos los pequeños negocios de éxito. Entre los principales figuran las destrezas y los conocimientos de Ron Zampogna. Importantes también fueron los profesionales de SBDC que aportaron su experiencia práctica para ver crecer un pequeña empresa como Flickerwood hasta convertirse en uno de los pilares de la próspera economía regional. Los inversionistas que tomaron nota de la diligencia y la preparación del plan de negocio de Flickerwood estaban dispuestos a apostar su capital en las posibilidades de éxito de Zampogna.

Ron agrega que el trabajo junto a Sue es uno de los muchos beneficios de llevar una empresa familiar. También está convencido de que su hijo Rick, quien antes trabajaba sólo en horario nocturno, pero ahora lo hace a jornada completa, seguirá administrando la empresa vinícola una vez Ron opte por dedicarse a otros quehaceres. Pero, eso no sucederá pronto. “No quiero jubilarme nunca”, dice Ron.

— *Michael Jay Friedman*

### **TLC ADCEPTIVES: RECETA DE UNA MUJER PARA EL ÉXITO**

Terri Hornsby se trasladó a Houston, Texas, en 1994 tras obtener un título universitario en radiodifusión y periodismo, pero no lograba encontrar un puesto de trabajo. Sin embargo, leyendo un diario de la ciudad vio un anuncio de empleo para un representante de publicidad especializada.

“No tenía ni idea de lo que se trataba”, dijo la señora Hornsby. Aun así, consiguió el puesto—en venta de bolígrafos y lápices con el emblema corporativo de su cliente. Aunque carecía de experiencia en ventas y publicidad, dominó rápidamente las exigencias de su puesto y comenzó a llevar a más clientes corporativos a su empleador.

Pasado algún tiempo, algunos clientes empezaron a preguntarle por qué no establecía un negocio por cuenta propia. Y así lo hizo, al principio a jornada parcial. Sin embargo, cuando le otorgaron un importante contrato, la señora Hornsby decidió presentar su dimisión y operar a tiempo completo su empresa de servicios de promoción publicitaria llamada TLC Adcentives. Eso fue en mayo de



Terry Hornsby, presidenta de TLC Adcentives.

1995.

“Lo que hacemos es tomar el nombre y el logotipo de una empresa y los ayudamos a convertirse en ‘marcas’ reconocidas en los mercados a los que intentan llegar mediante nuestros productos de promoción”, explica la empresaria. Para su primer cliente importante, la compañía petrolera Shell, la promoción supuso la organización de premios en reconocimiento por servicio, chaquetas, gorras, pelotas de golf, paraguas, lápices, bolígrafos y toda una variedad de obsequios para los ejecutivos de la empresa, todos con el logotipo de la Shell impreso. Junto a cuatro o cinco de sus empleados, la señora Hornsby ahora proporciona servicios a las principales empresas petroleras, a la gigante empresa de tecnología Hewlett Packard, a un importante hospital y a varias pequeñas y medianas empresas.

Los principales clientes tienen un catálogo completo de productos promocionales. Para ellos, TLC Adcentives surte su almacén con 70 o más de los productos con el emblema corporativo del cliente y llena los pedidos que semanalmente llegan.

La señora Hornsby asesora a los propietarios de pequeños negocios sobre cómo promoverse en el mercado mediante el producto más correcto. “Les digo que ‘no trabajamos baratijas’”, dice ella. “Encontraremos artículos dentro de su presupuesto, pero no baratijas porque si alguien recibe algo de poco valor en una feria comercial y se marcha pensando, ‘esto es realmente una baratija’, se puede olvidar de la marca”.

La señora Hornsby ha cometido errores y afrontado desafíos en su empresa. Todo es parte del aprendizaje, dice ella. Por ejemplo, contrató a una persona para que llevara los registros financieros de la empresa y tardó en darse cuenta de que su trabajo era deficiente. “Esa fue una lección bien aprendida porque fue una lección muy

costosa”, agregó ella.

También compró un programa para computadora por 7.500 dólares, que resultó ser tan complicado que nadie en la empresa aprendió a utilizarlo. Además, tomó dinero prestado de las tarjetas de crédito para su empresa, lo “que es muy costoso”, dice ella.

Pero su desafío más importante se le presentó en 2003 cuando le diagnosticaron cáncer del seno. “Sólo mantuve el negocio, no intenté que creciera”, señala la señora Hornsby. “Ese año fue quizás el más difícil, pero sobrevivimos”.

Sin embargo, ella se considera afortunada porque a lo largo de la penosa experiencia de la quimioterapia, sólo le fue necesario tomar un día libre del trabajo, y sus clientes corporativos le dieron apoyo y consuelo. Incluso es posible que el seguir trabajando la haya ayudado a recuperarse, afirma ella. “No me ponía a pensar, ‘Bueno, estoy enferma—voy a pasarme los próximos seis meses en cama’. Creo que el negocio me mantuvo motivada”.

Su consejo a los empresarios novatos es, sencillamente, que den buen servicio a sus clientes. Cuando se cometa un error en un pedido, sea por la razón que sea, gasta el dinero necesario para remediarlo. “Al final todos ganan”, dice Hornsby. “Los clientes están contentos, te recomiendan a otras personas y vuelven a hacer negocio contigo”.

— Bruce Odessey

### **TIMBERLINE TRACTOR & MARINE: SERVICIOS PARA EL MUNDO**

Lori Scholtz nunca pensó que con su marido Joseph serían propietarios de un negocio, y menos de uno de reparación de motores en todo el mundo. Su historia demuestra cómo la combinación de destrezas, trabajo arduo y diligencia para aprovechar las oportunidades cuando éstas surgen puede resultar en un negocio de éxito.

Joseph Scholtz es un hábil mecánico de motores. Durante quince años fue empleado de la firma Caterpillar Tractor, uno de los principales fabricantes de motores de diésel y gas natural. Durante ese tiempo, Scholtz se esforzaba para perfeccionar sus destrezas mediante cursos en reparación avanzada de motores y la obtención de un certificado de perito en la reparación de motores más complejos.

Alrededor de 1981, una empresa competidora de Caterpillar que fabrica piezas de repuesto le hizo una oferta a Scholtz. Tal como sucede con los automóviles, los propietarios de tractores, cargadoras frontales y



Foto cortesía de Timberline Tractor & Marine Inc., Cleveland, Ohio

Joseph Scholtz, propietario de Timberline, examina los casquillos de la biela de un motor marino.

otras máquinas complejas pueden optar por reparar su equipo con piezas de recambio. El fabricante de piezas de recambio le ofreció la oportunidad de establecer

su propio negocio al matrimonio

Scholtz. La empresa

les suministraría las piezas y Joseph Scholtz haría las reparaciones. El acuerdo suponía dejar la empresa Caterpillar, pero le daba a la pareja la oportunidad de ser sus propios jefes.

El negocio se fue diversificando según iba creciendo. Además de los tractores, Joseph Scholtz trabajaba en máquinas de hospitales y motores de embarcaciones. Los motores marinos, en particular, pueden ser muy complejos y requieren mucho trabajo. La reparación de un solo motor puede ser un proyecto de envergadura que puede por sí solo mantener un pequeña empresa en tiempos de poca actividad.

Cuando el suministrador de piezas quiso que el matrimonio se dedicara únicamente a reparar los motores de tractores y cargadoras, excluyendo el trabajo en motores marinos, los Scholtz decidieron cortar la relación comercial y establecieron por cuenta propia la corporación Timberline Tractor & Marine.

El principal obstáculo que afrontó la joven compañía, dice Lori Scholtz, fue el flujo de efectivo. Sin embargo, Timberline contaba con ventajas importantes. La habilidad técnica de Joe era la más obvia, pero Joe tenía amigos en la empresa Caterpillar y también en varias compañías fabricantes de embarcaciones de los Grandes Lagos de Estados Unidos. Estas relaciones personales serían útiles para el crecimiento de la parte de la empresa dedicada a los motores marinos. La transición hacia una empresa internacional surgió de manera natural de la pericia de Timberline en la reparación de motores marinos. Cuando un buque de carga, barco crucero u otra embarcación de gran tamaño requiere que se reparen sus motores, no se lo retira y envía al mecánico, sino que los mecánicos viajan donde se encuentra la embarcación con previo envío de sus herramientas y piezas. Joe Scholtz y su equipo de mecánicos peritos han viajado a Singapur, Italia y

a otros países para dar servicio a los complejos motores.

A pesar de su presencia en el terreno internacional, Timberline sigue siendo una pequeña empresa. Aparte de Joe y Lori Scholtz, la empresa emplea a tres secretarías y a otro mecánico, aunque se contratan más mecánicos para ayudar en trabajos grandes.

Lori Scholtz, quien antes trabajaba para una empresa de productos médicos, nunca pensó que administraría un negocio. Sin embargo, ella cree que el trabajo de un propietario de negocio es gratificante y considera que la presión que se ejerció sobre ellos para que no atendieran a los clientes de motores marinos—que fue lo que impulsó el inicio de Timberline—ha sido “una bendición”.

— *Michael Jay Friedman*

### **LYNKA: ADMINISTRAR UNA PEQUEÑA EMPRESA EN EL EXTRANJERO**

Los propietarios estadounidenses de LYNKA, principal empresa de productos de promoción en Polonia, han prosperado al superar los mismos desafíos que afrontan otras empresas en todas partes del mundo, además de los problemas específicos que surgen al operar en un país extranjero, según dice John Lynch, uno de sus propietarios.

“Gran parte de lo que nos ocupa son los mismos asuntos comerciales que atienden otras empresas—fijación de un sistema de precios, capacitación de personal, elaboración de un buen programa de comercialización, perfección de la calidad del producto”, dice Lynch.

Junto a la otra propietaria, Anne Kalin, Lynch opera la empresa LYNKA, con sede en Cracovia, dedicada a la producción de camisetas, chaquetas, bolígrafos, tazas de café, bolsos de piel, y miles de otros productos que llevan el emblema de diferentes corporaciones, escuelas y organismos de gobierno.

Los propietarios llegaron a Polonia en 1991 con el programa de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional para asesorar a empresas polacas sobre cómo operar en la economía de mercado. Ambos decidieron quedarse y establecer un negocio por su cuenta.

“Era en realidad el salvaje, salvaje Este”, recuerda Lynch.

En 1992, Lynch y Kalin comenzaron sus actividades de consultoría. En 1993, tuvieron la idea de producir prendas de ropa y otros productos que llevaran el emblema de una empresa como regalos para clientes, obsequios de promoción, premios a empleados y otros. Comenzaron con tres empleados, una máquina para hacer los impresos y unos 20.000 dólares en ahorros personales.



Máquina de LYNKA para impresión de logotipos.

Foto cortesía de LYNKA

En 1994 solicitaron préstamos de bancos locales y de familiares para ampliar sus actividades y, en 1995, la empresa generó más de un millón de dólares en ventas. En 2004, LYNKA ya empleaba a unas 150 personas, tenía oficinas en Varsovia, Gdansk, Poznan y Silesia, y sus ventas superaron los 20 millones de dólares.

Según Lynch, él y Kalin tuvieron éxito porque trabajaron arduamente en ofrecer productos y servicios de calidad, trataron bien a sus empleados, cumplieron todas sus obligaciones con el gobierno y siguieron prácticas éticas comerciales.

“Todo lo hicimos nosotros, empezamos desde cero, sin ningún otro socio real externo ... y todo en condiciones bastante duras porque al principio Polonia era un país con una infraestructura subdesarrollada”, dice Lynch. “El aprendizaje del idioma polaco fue de por sí un desafío, como lo fue empezar a conocer la cultura comercial local —hay muchos riesgos cuando se hace negocio en un país extranjero”.

La infraestructura—teléfonos, carreteras, sistema ferroviario y transportación aérea—es “cien veces mejor” ahora, dice él. Los trámites de los organismos fiscalizadores del gobierno se han reducido algo, pero todavía tardan mucho mucho: informes a oficina de datos estadísticos, auditorías fiscales mensuales, auditorías de salud y seguridad, y muchos permisos. “Las empresas están constantemente en las oficinas de gobierno para esperar dos o tres horas en fila para conseguir sellos y esa es una parte inherente del sistema europeo oriental”, dice Lynch. “Va mejorando, pero todavía es lento”.

Sin embargo, agrega Lynch, el problema más serio no son las regulaciones sino la competencia desleal. Según él, su empresa ofrece buenos precios para atraer clientes a su negocio, pero otras empresas ofrecen comisiones clandestinas - sobornos que se pagan a los agentes de compras del cliente”. Todavía hay muchas comisiones clandestinas en los departamentos de compra y comercialización de todos los diferentes tipos de industrias”, dice Lynch. “Tienes que encontrar clientes respetables y honrados que compran

basándose en la calidad y en el servicio. Así que hay definitivamente una parte de... los negocios que pierdes". Sin embargo, Lynch opina que hacer negocios en Polonia es mayormente un placer, y más ahora que el gobierno ha reducido la tasa impositiva comercial de casi 40 á 19 por ciento, y Polonia ha ingresado a la Unión Europea. Las exportaciones a 22 de los 25 países miembros representan casi el 25 por ciento de las ventas actuales, un aumento de un 5 por ciento sobre el registrado hace tres años, dice Lynch.

"Gracias a la Unión Europea experimentamos un crecimiento dinámico de las exportaciones porque tenemos la calidad de Occidente y todavía gozamos de una ventaja competitiva en los gastos" debido a que el costo de la mano de obra polaca es más bajo que en otros países de la UE, dice Lynch. La membresía polaca en la UE es "lo mejor que nos ha podido suceder".

— Bruce Odessey

## **RADIO ONE: UN PEQUEÑA EMPRESA QUE SE HIZO GRANDE**

Catherine Hughes luchó desde el principio por mantener a flote su empresa, pero su perseverancia se ha visto recompensada. Radio One ocupa el séptimo lugar entre las principales radiodifusoras de Estados Unidos. Es también propietaria o responsable de las operaciones de 69 emisoras con programación dirigida a un público afroamericano y emplea a unas 2.400 personas. Ella atribuye su éxito a su firme dedicación al logro de sus objetivos comerciales y a su participación en todos los aspectos de la empresa.

En los años 70, mientras trabajaba en la Universidad de Howard en Washington, D.C., la señora Hughes ideó un formato musical para la emisora de la universidad que multiplicó por mucho los ingresos de la estación radial. Cuando la universidad rehusó conceder la licencia del formato, ella decidió trabajar por su cuenta.

"Tomé la decisión de nunca más encontrarme en una situación en la que bendecida con la idea de un formato que valía mil millones de dólares, la gente no me tomaba en serio", dice la señora Hughes.

En 1980, la señora Hughes hizo un préstamo de un millón de dólares para comprar su primera estación radial, llamada WOL. Organizó la programación con amplitud de miras, con programas de entrevistas y tertulias—un tipo muy costoso de programación—dirigido a afroamericanos. Cuando los tipos de interés se dispararon hasta alcanzar casi un 28 por ciento, se esforzó por seguir haciendo pagos a la deuda.



Foto cortesía de Radio One

Catherine Hughes, presidenta y fundadora de Radio One.

"Tuve que sacrificar prácticamente todo", dice ella. "Me decomisaron mi automóvil, perdí mi casa, pero no perdí mi negocio y fui capaz después de 7 años y medio de lucha de convertirlo en una entidad rentable".

En esos primeros tiempos de privaciones, la señora Hughes vivía en la estación de radio—pasaba la noche en un saco para dormir, cocinaba sobre una estufa portátil y se aseaba en los baños públicos de la emisora—y era la presentadora del programa de la mañana, todo mientras dirigía el negocio.

Sus prestamistas querían que cambiase el formato de la emisora a uno menos costoso de programación musical, pero ella perseveró en su estrategia audaz y siguió transmitiendo programas de entrevistas las 24 horas del día.

Una vez la primera emisora produjo ganancias, Hughes compró otra y luego otra, a las que siguieron muchas más. Hace diez años se retiró como locutora de su programa diario de entrevistas.

Su consejo a las personas que piensan en empezar su propio negocio es que piensen que ninguna otra persona va a poner tanto empeño como ellos en el negocio. "La gente que trabaja para otras personas determina su compromiso con la empresa de acuerdo al compromiso que observan en esas personas", dice la señora Hughes. "De modo que no puedes sencillamente abrir un negocio e irte a disfrutar ... y luego esperar que sean otras personas las que hagan de tu negocio un éxito".

"Debes ser el primero en hacer lo necesario para que el negocio tenga éxito aun cuando ello tome 25 horas de un día de 24 horas", dice ella. "Tienes que creer en tí mismo y en que vas a lograr lo que te has propuesto".

Algo que la señora Hughes dice fue una decisión acertada fue traer a su hijo, Alfred Liggins, a la empresa como presidente y gerente general, que se ocupa de administrar las operaciones diarias, en tanto que ella se dedica a presidir el consejo directivo de la empresa y a tomar resoluciones de largo plazo.

"En los países en desarrollo, las familias extendidas así como las familias inmediatas a menudo son la fuerza laboral de la empresa", dice ella.

— Bruce Odessey

# BIBLIOGRAFÍA: EN INGLÉS

## Lecturas adicionales sobre la pequeña empresa

Evans, Harold, Gail Buckland and Devid Lefer. *They Made America: From the Steam Engine to the Search Engine: Two Centuries of Innovators*. New York: Little, Brown & Co., 2004.

Ewing Marion Kauffman Foundation. *Understanding Entrepreneurship: A Research and Policy Report*. Kansas City: Ewing Marion Kauffman Foundation, 2005.  
[http://research.kauffman.org/cwp/jsp/redirect.jsp?&resourceId=Research/Resource/Report\\_070.htm](http://research.kauffman.org/cwp/jsp/redirect.jsp?&resourceId=Research/Resource/Report_070.htm)

Gardiner, Rebecca. "Business, African Style." *Profit*, vol. 24, no. 4 (September 2005): p. 17.  
[http://www.profitguide.com/exporting/article.jsp?content=20050927\\_170636\\_5564](http://www.profitguide.com/exporting/article.jsp?content=20050927_170636_5564)

Johnson, Pitch. "Entrepreneurship and Democracy." *Hoover Digest*, no. 1 (Winter 2005): pp. 152-156.  
<http://www.hooverdigest.org/051/johnson.html>

Karlgard, Rich. "It's the Entrepreneurs, Stupid!" *Forbes*, vol. 176, no. 1 (4 July 2005): p. 39.  
[http://www.forbes.com/global/2005/0704/075\\_print.html](http://www.forbes.com/global/2005/0704/075_print.html)

Mullins, John W. *The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan*. Indianapolis: Prentice Hall, 2004.

Peabody, Bo. "Lucky Or Smart?" *Inc.*, vol. 27, no. 1 (January 2005): pp. 89-96.  
<http://www.inc.com/magazine/20050101/lucky-or-smart.html>

Power, Carla, et al. "Arabia Retools." *Newsweek* (20 June 2005): p. 56.  
<http://msnbc.msn.com/id/8185446/site/newsweek/>

Robinson, Frances. "Kelsey's Cash Cow." *Mother Earth News*, vol. 212 (October/November 2005): pp. 90-92.  
[http://www.motheearthnews.com/top\\_articles/2005\\_October\\_and\\_November/Kelsey\\_s\\_Cash\\_Cow](http://www.motheearthnews.com/top_articles/2005_October_and_November/Kelsey_s_Cash_Cow)

Scudamore, Brian. "The Traits That Triumph." *Profit*, vol. 24, no. 4 (September 2005): p. 93.  
[http://www.profitguide.com/brianscudamore/article.jsp?content=20051008\\_154620\\_3456](http://www.profitguide.com/brianscudamore/article.jsp?content=20051008_154620_3456)

Shiffman, Kim. "Six Secrets of Super Startups." *Profit*, vol. 24, no. 4 (September 2005): pp. 57-60.  
<http://www.profitguide.com/hot50/2005/article.asp?ID=1334>

Spruell, Sakina P. and James C. Johnson. "From Concept to Customer." *Black Enterprise*, vol. 36, no. 4 (November 2005): pp. 124-130.

"Succeeding Against All Odds." *Ebony*, vol. 60, no. 12 (October 2005): pp. 74-80.

Taylor, T. Shawn. "Leaps of Faith." *Essence*, vol. 35, no. 11 (March 2005): pp. 112-121.  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1264/is\\_11\\_35/ai\\_n13661851](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1264/is_11_35/ai_n13661851)

Timmons, Jeffrey A., Stephen Spinelli and Andrew Zacharakis. *How to Raise Capital: Techniques and Strategies for Financing and Valuing Your Small Business*. New York: McGraw-Hill, 2005.

Timmons, Jeffrey A., Andrew Zacharakis and Stephen Spinelli. *Business Plans That Work: A Guide for Small Business*. New York: McGraw-Hill, 2004.

United Nations Development Programme, Commission on the Private Sector and Development. *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*. New York: United Nations Development Programme, 2004.  
<http://www.undp.org/cpsd/indexF.html>

---

*El Departamento de Estado no asume responsabilidad ni por el contenido ni por la disponibilidad de los recursos de otras agencias y organizaciones listadas arriba. Todos los enlaces en la Internet estaban activos para enero de 2006.*

# RECURSOS EN INTERNET, EN INGLÉS

## U.S. GOVERNMENT

**Small Business Administration (SBA)**  
<http://www.sba.gov/>

## INTERNATIONAL AGENCIES

**Organization for Economic Cooperation and Development  
Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development**  
[http://www.oecd.org/department/0,2688,en\\_2649\\_33956792\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_33956792_1_1_1_1,00.html)

**UNDP Commission on the Private Sector and Development**  
<http://www.undp.org/cpsd/indexF.html>

**World Bank Doing Business**  
<http://www.doingbusiness.org/Default.aspx>

## ACADEMIC AND RESEARCH INSTITUTIONS

**Entrepreneur.com: Solutions for Growing Businesses**  
<http://www.entrepreneur.com/>  
<http://www.entrepreneur.com/howto/0,5967,,00.html>

**Entrepreneurs' Organization**  
<http://www.eonetwork.org/Default.aspx>  
With chapters in 40 countries:  
<http://www.eonetwork.org/Public/About/Chapters.aspx>

**eVenturing**  
<http://www.entreworld.org/>

**Family Business Network**  
<http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/home?OpenDocument>

**Growing Global**  
<http://www.growing-global.com/index.asp>  
<http://www.growing-global.com/resources.asp>

**Inc.com: *The Resource for Growing Companies***  
<http://www.inc.com/home/>  
**International Council for Small Business**  
<http://www.icsb.org/>

**International Family Enterprise Research Academy**  
<http://www.ifera.org/>

**More Business**  
<http://www.morebusiness.com/>  
[http://www.morebusiness.com/getting\\_started/primer/](http://www.morebusiness.com/getting_started/primer/)

**My Own Business**  
<http://www.myownbusiness.org/index.html>

**The Public Forum Institute  
National Dialog on Entrepreneurship**  
<http://www.publicforuminstitute.org/nde/global/index.htm>

## MULTIMEDIA AND BLOGS

**Entrepreneur Radio**  
<http://www.business-talk-radio.com/>

**Entrepreneurs & Entrepreneur Ideas**  
<http://realentrepreneur.com/>

**Jim Blassingame**  
<http://www.smallbusinessadvocate.com/>

**Knowledge@Wharton – Innovation and Entrepreneurship**  
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=viewCat&CID=12>

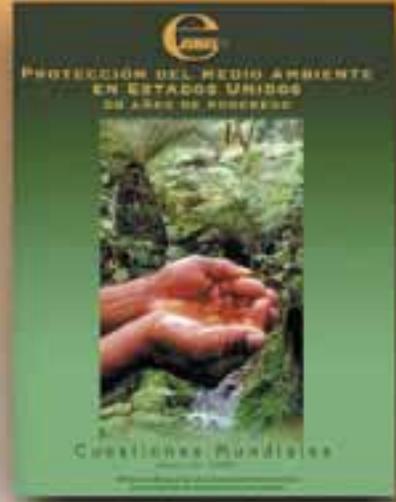
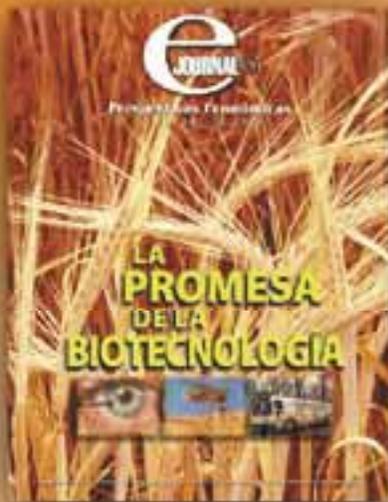
**SBTV**  
<http://www.sbtv.com/>

**Small Business Trends**  
<http://www.smallbusinesses.blogspot.com/>

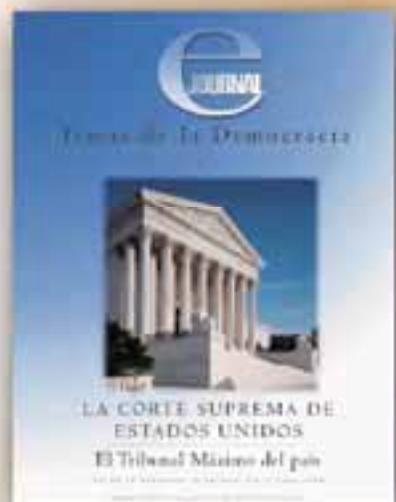
**SMB Strategy Cast**  
<http://feeds.feedburner.com/SMBStrategyCast>

---

*El Departamento de Estado no asume responsabilidad ni por el contenido ni por la disponibilidad de los recursos de otras agencias y organizaciones listadas arriba. Todos los enlaces en la Internet estaban activos para enero de 2006.*



Un periódico electrónico mensual que se publica en varios idiomas



**CONSULTE LA LISTA COMPLETA DE TÍTULOS EN EL SITIO**  
**<http://usinfo.state.gov/journals/jourspa.htm>**