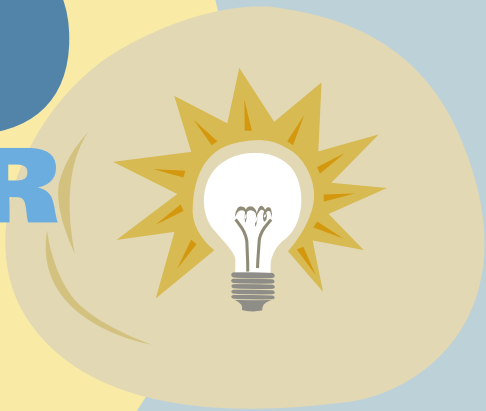
GUÍA PARA NO METER LA PATA

Salomón Raydán

Fundefir



TOTAL

GUÍA PARA NO METER LA PATA

Salomón Raydán

Fundefir

TOTAL

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo, hemos querido presentar una guía práctica que ponga en evidencia algunos de los errores más comunes cometidos por los nano-empresarios[1] cuando inician su pequeño negocio o, incluso, cuando ya lo tienen establecido. Si bien nos dirigimos especialmente a los empresarios muy pequeños, los errores que estos cometen, sin duda, son igualmente familiares para el resto de los empresarios, incluyendo a los medianos y aun a los grandes.

Los empresarios de mayor tamaño disponen de muchas fuentes para obtener una asesoría de calidad que les permita evitar algunos de estos errores. Los pequeños y muy pequeños (nanos), por el contrario, tienen poca información verdaderamente diseñada para cubrir sus necesidades. Esta guía busca ayudar a subsanar dicho vacío mediante el señalamiento de errores comunes entre los nano-empresarios. Para ello, utilizaremos como recurso básico la narración de historias vividas con muchos nano-emprendedores, durante más de diez años de trabajo desarrollando el modelo que hemos denominado Bankomunales con K.

En ningún momento pretendemos mostrar una visión paternalista o asistencialista respecto a los nano-empresarios. Por el contrario, los consideramos como personas inmensamente capaces, con mucha fortaleza de espíritu y con una enorme tenacidad. Casi todos aquellos con quienes hemos tratado en estos años de trabajo, en especial las mujeres, han demostrado tener tanta fuerza, tanto coraje, tanta imaginación, tanta capacidad emprendedora que estamos seguros de que, con la asistencia técnica y financiera adecuada, pueden llegar a convertirse en excelentes empresarios. Esto significa que los nano-empresarios no solo proporcionen bienes y servicios a sus comunidades, sino que, como personas, logren obtener

y mantener suficientes recursos monetarios para disfrutar de una vida económicamente cómoda y tranquila.

Los pequeños y muy pequeños (NANOS) tienen muy poca información diseñada para sus necesidades.

Hemos querido que este pequeño manual se enfoque en los **NO,** es decir, en las cosas que **NO** deben hacerse, en los errores que **NO** deben cometerse, si se desea alcanzar el éxito en una pequeña empresa. Éxito aquí significa algo tan simple como **mantener niveles de ingresos económicos que permitan sostener la familia de manera digna y la permanencia del negocio en el tiempo**.

El lenguaje que utilizamos procura ser lo más sencillo posible para facilitar la comprensión de todos. Sin embargo, consideramos que es importante dejar algunos términos en su formato técnico, pues bien entendidos, ayudan a elevar la confianza del lector frente a los temas financieros y permiten que aumente su deseo de profundizar en estos temas. Una de las premisas escondidas detrás de este esfuerzo es que las finanzas y los negocios son, de hecho, mucho más simples de lo que parecen y que su supuesta complicación responde más bien a la manera en que los técnicos –especialmente interesados en mantener este velo de complejidad– han presentado la información al público. Afortunadamente, cada día más, tanto los técnicos como los ciudadanos normales y corrientes han empezado a entender que la educación financiera contribuye al avance de la economía, pues permite darle al sistema la transparencia que necesita para poder operar correctamente.

Igualmente, muchos de los ejemplos presentados se refieren a nano-empresarios venezolanos, porque, como es evidente, la experiencia vivida ha ocurrido principalmente en Venezuela. Esto podría dificultar su comprensión por parte de usuarios de

otra nacionalidad, aunque, quizás con la excepción muy marcada de Senegal, la mayoría de las personas de los sectores populares, en los distintos países en los que hemos trabajado, tiene problemas similares. Sea como sea, el lector podrá, haciendo las modificaciones del caso, adaptar las explicaciones a su propio contexto o país.

El escenario que presentamos es básicamente la situación de una persona sin un empleo estable, con la intención de iniciar un pequeño negocio o de ampliar y modificar uno ya existente –particularmente, en las áreas de compra-venta, servicios o producción artesanal–, que le asegure en el largo plazo ingresos estables y suficientes para, como hemos dicho, apoyar o sostener a su familia.

Esta persona ha pasado algún tiempo dándole vueltas a la idea de "arrancar algo nuevo"
o modificar el negocio, y cree que ya está preparada para comenzar. Con esta guía, nos proponemos revisar y compartir algunos de los errores más comunes que cometen los nano-emprendedores cuando se encuentran en una situación similar, antes de efectivamente invertir un centavo.

Pensamos que la manera en que nuestros aportes pueden ser verdaderamente útiles para una persona en esta situación es narrar, de la forma más simple posible, algunas de las experiencias vividas con los cientos de nano-empresarios,
a quienes hemos atendido a lo largo de nuestra experiencia en el desarrollo del modelo de Bankomunales, tanto en Venezuela como en otros países. Naturalmente, tratamos de combinar el relato de dichas experiencias con reflexiones que muestran aspectos que pueden ser considerados relevantes, de esta manera, no solo "contamos un cuento", sino que bus

camos que estas historias sirvan como ejemplos prácticos para facilitar la comprensión de lo que deseamos trasmitir.

Por último, confesamos que no hemos pedido autorización a ninguno de los protagonistas de estas anécdotas para narrarlas. En realidad, no llegamos a conocer los nombres de muchos y solo nos comunicamos con ellos en una oportunidad. A otros, no los hemos vuelto a ver, ni tampoco recordamos sus nombres. Algunos preferirían que no los mencionásemos con nombre y apellido, ya que podría interpretarse que las historias contadas reflejan incapacidad, dejadez o ignorancia. Por estas razones, hemos preferido no mencionar sus nombres; sin embargo debemos manifestar que estamos profundamente agradecidos por su tiempo, por su confianza y por la paciencia que mostraron para contestar muchas de nuestras preguntas. Esperamos que sus historias sirvan para que otras personas, en otros lugares, pero en condiciones similares, eviten cometer errores parecidos y tengan mejores oportunidades de alcanzar el éxito. De ser así, este trabajo sería un homenaje a todos los que de alguna manera nos permitieron "tomar prestado" un pedacito de sus vidas para relatarlas en esta guía. Pese a que no mencionamos sus nombres, estas historias, maquilladas, adornadas, pulidas, limadas, enfatizadas, son básicamente ciertas.

2. LOS BANKOMUNALES

En primer lugar, debemos aclarar qué son los Bankomunales y la razón por la cual nuestro trabajo con ellos nos ha permitido desarrollar experiencias en los temas relacionados con los empresarios más pequeños. A estos los llamamos "nano-empresarios", a fin de diferenciarlos de los micro y pequeños empresarios.

Los Bankomunales con K, como los denominamos, son pequeñas organizaciones financieras locales que se distinguen de otros modelos por utilizar, como fuente de capital para el financiamiento, los dineros provenientes exclusivamente de sus asociados.

Se trata de un tipo particular de empresa financiera local que, a diferencia de la mayoría de modelos microfinancieros locales, utiliza la inversión y no el ahorro como mecanismo de captación de los fondos. Por lo general, las metodologías de los bancos comunales o bancos locales procuran captar los ahorros de los miembros de la comunidad, y estos ahorros, junto con fondos provenientes de los gobiernos, la banca, las ONGs y otras fuentes, son utilizados para dar crédito a los propios miembros de esa comunidad.

En el caso del modelo de Bankomunales, desarrollado por la Fundación de Financiamiento Rural (Fundefir) –la cual tengo el honor de presidir–, la organización local o Bankomunal no utiliza fondos externos de ningún tipo como capital de crédito, sino única y exclusivamente los fondos provenientes de los mismos asociados, pero, en vez de hacerlo mediante la captación de sus ahorros, lo hace utilizando un mecanismo que hemos denominado "microinversión". A través de este mecanismo, las personas miembros de la comunidad

adquieren, en calidad de inversión, acciones o certificados del Bankomunal. Con estos fondos, el Bankomunal otorga créditos a sus asociados, que, por efecto de los intereses cobrados, producen un excedente que es repartido entre los tenedores de esos certificados o acciones, de manera proporcional a su inversión.

Estas organizaciones son auto-reguladas y auto-gestionadas por sus miembros.

Comenzamos a aplicar esta metodología en la península de Macanao –ubicada en la Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta– hace ya más de diez años, y la hemos aplicado de manera relativamente exitosa en casi doscientas comunidades a lo largo de diez Estados en Venezuela.

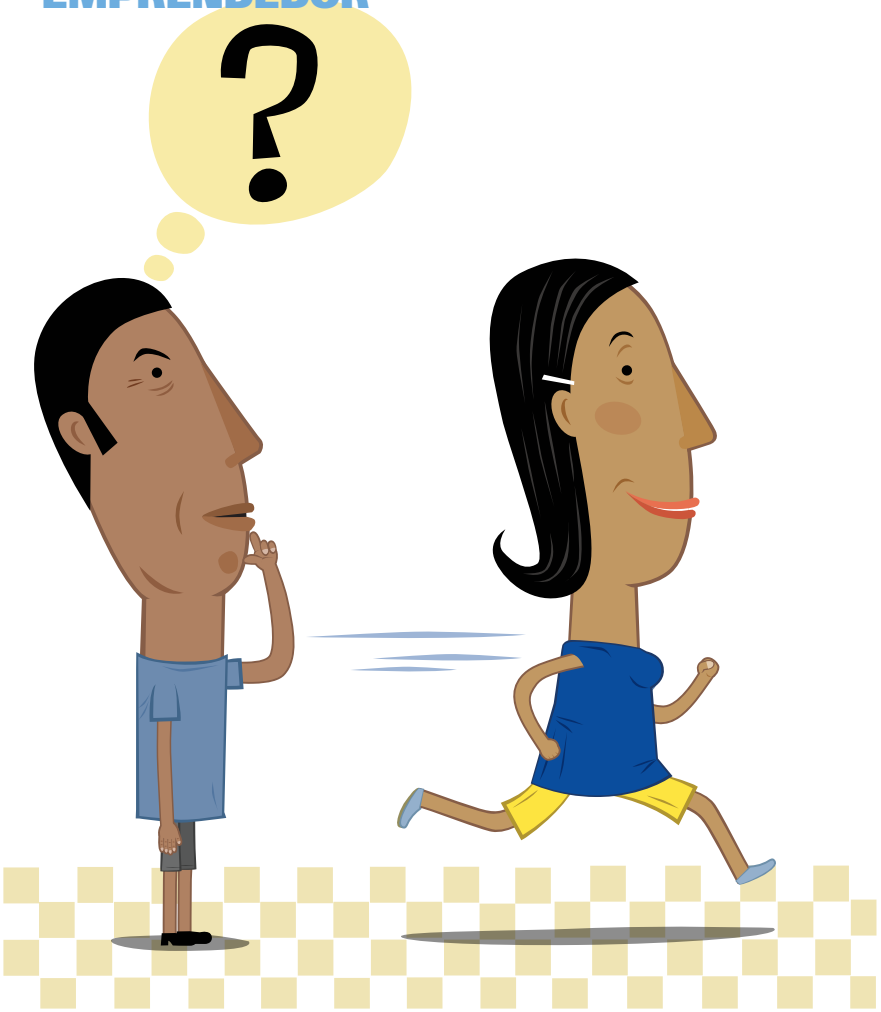
Igualmente, y por distintas razones, hemos logrado reproducir este modelo, con las variantes del caso y en pequeña escala, en cinco países de tres continentes: Europa (España), África (Senegal), América (Brasil, Colombia y Bolivia).

El desarrollo y aplicación de este modelo nos han llevado a tratar cientos de casos de pequeños empresarios, dentro y fuera del país. Hemos entrevistado a muchos de ellos y también hemos participado en innumerables sesiones de análisis de crédito, llevadas a cabo por los comités de crédito de los Bankomunales, en las cuales hemos podido revisar con cierta profundidad muchos de los pequeños proyectos empresariales presentados. Aunque en el modelo de los Bankomunales el crédito no está limitado a actividades empresariales, sino que atiende prácticamente cualquier necesidad individual de los socios, nuestro trabajo en los últimos años se ha dirigido a investigar de manera práctica muchas de las posibilidades y limitaciones que tienen los nano-empresarios para establecer empresas rentables y duraderas.

1 El término nano-empresario se lo escuché a mi hermano Pablo, médico psiquiatra que por distintas razones ha dedicado parte de su tiempo al trabajo social. Con este término, quiso referirse al tipo de empresarios que atendemos normalmente en los Bankomunales y que, de alguna u otra manera, son diferentes de lo que tradicionalmente llamamos micro y pequeños empresarios. Los nano se caracterizan, según nuestra descripción, por ser muchísimo más pequeños.

3. LOS NO DEL NANO-EMPRENDEDOR

NO ARRANQUES SIN ANTES CONOCER BIEN SI ERES CAPAZ DE SER UN VERDADERO EMPRENDEDOR



¿Soy una persona capaz de ganarme la vida con mi propio negocio y no depender de un empleo fijo? ¿O soy de los que les gusta más tener ingresos fijos que provienen de un empleo?

Trabajando en las comunidades de Venezuela, hemos visto muchos casos de personas que si bien están ejerciendo un negocio empresarial, lo hacen porque aparentemente no tienen otro medio de ganarse la vida. Sueñan con ser un empleado fijo de alguna empresa, o del gobierno local o nacional. Están en el negocio de emprender simplemente porque se quedaron sin el empleo fijo. Para muchas personas, un empleo fijo significa ingresos estables, seguridad social, quizás seguro médico, bonos de alimentación, en fin, una serie de beneficios bien apetecidos por cualquiera. Detrás de esa actividad, no hay un emprendedor como tal, sino alguien a quien las circunstancias de la vida le han obligado a ejercer esa función.

Para otros, en cambio, el ser un empleado público o privado significa una atadura a horarios, jefes, órdenes, etc. Son personas que no se manejan bien con la rigidez y estructura de los empleos, sino que se sienten más cómodas siendo ellas mismos sus empleadoras. En realidad, desean tener un grado de independencia que, según suponen, solo encontrarán en un trabajo donde ellos sean sus propios jefes.

La verdad es que ambas opciones son válidas, y realmente, hay gente para todo. Hay personas que valorizan la estabilidad laboral por encima de cualquier cosa, mientras que hay otras que prefieren el reto de los negocios propios. Lo que parece importante es mostrar que debemos analizarnos a nosotros mismos y decidir a qué tipo de trabajo deseamos dedicarnos. Hay que conocer nuestras capacidades para enfrentar retos, para aceptar la presión del empresario y para empeñarnos en hacer que las cosas salgan bien, pues sabemos que al final de cuentas, los resultados afectarán directamente nuestro

bolsillo. Para ayudar al respecto, Fundefir tiene un test o cuestionario en línea muy sencillo de seguir (www.fundefir.org.ve), en el que el usuario puede explorar y evaluar, de una manera simple, pero ordenada y científica, su capacidad para ser verdaderamente un emprendedor. Por supuesto, este test no es más que una guía que facilita al interesado la tarea de autoanalizarse; no debe esperarse que sea una receta final que nos diga quiénes somos y para qué servimos. Lo único que se pretende es darle a quienes desean iniciar su propia empresa una herramienta para que se analicen a sí mismos.

Lo primero que debemos hacer es preguntarnos si tenemos la fuerza suficiente para trabajar de manera independiente como empresarios. Para ello, vale la pena revisar el test recomendado, pero también es importante analizar los pros y los contras. No debemos engañarnos pensando que al tener un negocio propio, las cosas van a ser más fáciles. Los negocios propios pueden ser, y normalmente son, un gran dolor de cabeza, sin importar su escala. Si es verdad que no tendremos horarios establecidos por un jefe, también es muy probable que, dependiendo del tipo de labor, tengamos que cumplir horas de trabajo aún más exigentes que las de un empleo formal. Si bien es cierto que nadie nos estará dando órdenes, también es cierto que nadie nos garantizará ingresos fijos al final del mes.

Para tener una mejor oportunidad de éxito, debemos pensar seriamente si somos en realidad personas de naturaleza emprendedora. Ser o no ser emprendedor no tiene nada de malo ni de bueno en sí mismo.

Será lo uno o lo otro, bueno o malo, dependiendo de lo que queramos hacer. Si tenemos una naturaleza emprendedora y somos capaces de vivir con esos retos, entonces tener nuestro propio negocio y ser nuestro propio jefe es lo correcto para nosotros. Pero si, por el contrario, somos de naturaleza más

conservadora y preferimos la tranquilidad a los altibajos de los negocios propios, entonces un trabajo fijo será lo más recomendable.

Entendemos que muchas personas dicen que desean un trabajo fijo, pero como no pueden conseguirlo, han tenido que dedicarse a ser empresarios sin necesariamente quererlo. En este caso, hay que tratar de hacerlo lo mejor posible, y quizás lo que corresponda sea efectuar negocios pequeños y simples, que no demanden un gran espíritu emprendedor. Intentar ocuparse en asuntos que sean de relativamente corto plazo y que no requieran de alta planificación ni de una visión de largo alcance. Insistimos en que no hay nada bueno o malo en ser emprendedor. Esto solo será positivo o negativo dependiendo de las preferencias de cada quien.

No debemos iniciarnos como empresarios sin antes haber realizado este análisis de nuestra personalidad. Se trata de un examen absolutamente privado, del cual nadie tiene que enterarse. Por lo tanto, no tendría ningún sentido tratar de engañarnos a nosotros mismos pretendiendo afirmar que tenemos un espíritu emprendedor, cuando en realidad estamos más cómodos con la tranquilidad de un empleo.

Para confirmar este punto, bastará como ejemplo la experiencia de una pareja que conocimos en una pequeña población del Estado Monagas, en una zona donde recién se iniciaban operaciones petroleras y se preveía una gran inversión por parte de enormes empresas de ese tipo de actividad. Quienes conocen el empuje que tienen las inversiones en petróleo, especialmente durante la época de construcción de plantas, saben que estas generan una gran cantidad de pequeños negocios –en especial, los de servicios–, que normalmente, resultan altamente lucrativos. En el caso que nos ocupa, el esposo de la pareja trabajaba en ese tiempo como maestro de una escuela, mientras que la esposa ejercía lo que ellos llamaban "oficios del hogar", para referirse al hecho de que ella

no realizaba ningún trabajo fuera de la casa. Los conocimos porque formaban parte de un Bankomunal que habíamos creado hacía unos dos meses. Cuando comenzamos a hablar de este Bankomunal, el esposo expresó su deseo de que la organización se orientara hacia el área social. Lo veía más como una especie de organismo de apoyo comunitario que como una empresa financiera. La señora, por el contrario, siempre preguntaba sobre los créditos, las ganancias, los negocios, evidentemente con una visión financiera de la organización. Ella insistía en que los montos debían ser más grandes y en que el Bankomunal debía buscar estimular los negocios, pues para ella, esa era la función primordial de dicha organización. Disfrutábamos mucho con la presencia simultánea de estas dos visiones del Bankomunal, pues es común que se presenten y siempre permiten que la gente se forme una visión amplia de la organización. Un Bankomunal, con unos socios empujando hacia lo social y otros hacia lo económico y financiero, permite un equilibrio sano que ayuda no solo al desarrollo de ambos aspectos, sino que tiende a ser una experiencia muy educativa para todos los participantes.

Semanas más tarde, el esposo se quedó sin empleo, ya que su cargo en la escuela era temporal y no le fue renovado el contrato. La esposa insistió en que solicitara un crédito para montar un negocio de comidas, que debían vender entre los obreros que construían la planta petrolera. No pasó mucho tiempo antes de que fuese claro que el negocio no sería exitoso. La pareja nos pidió ayuda para revisarlo y tratar de determinar las fallas. Hicimos una primera reunión y pudimos darnos cuenta fácilmente de que el problema era el empresario y no el negocio. Habíamos visto surgir negocios similares en otros pueblos petroleros y generalmente tenían éxito, al menos en sus primeros tiempos, ya que cuando baja la intensidad del trabajo de construcción, mucha mano de obra se va de la zona y se hace más difícil sostenerlos. El esposo tenía una actitud incompatible con ese negocio. Realmente,

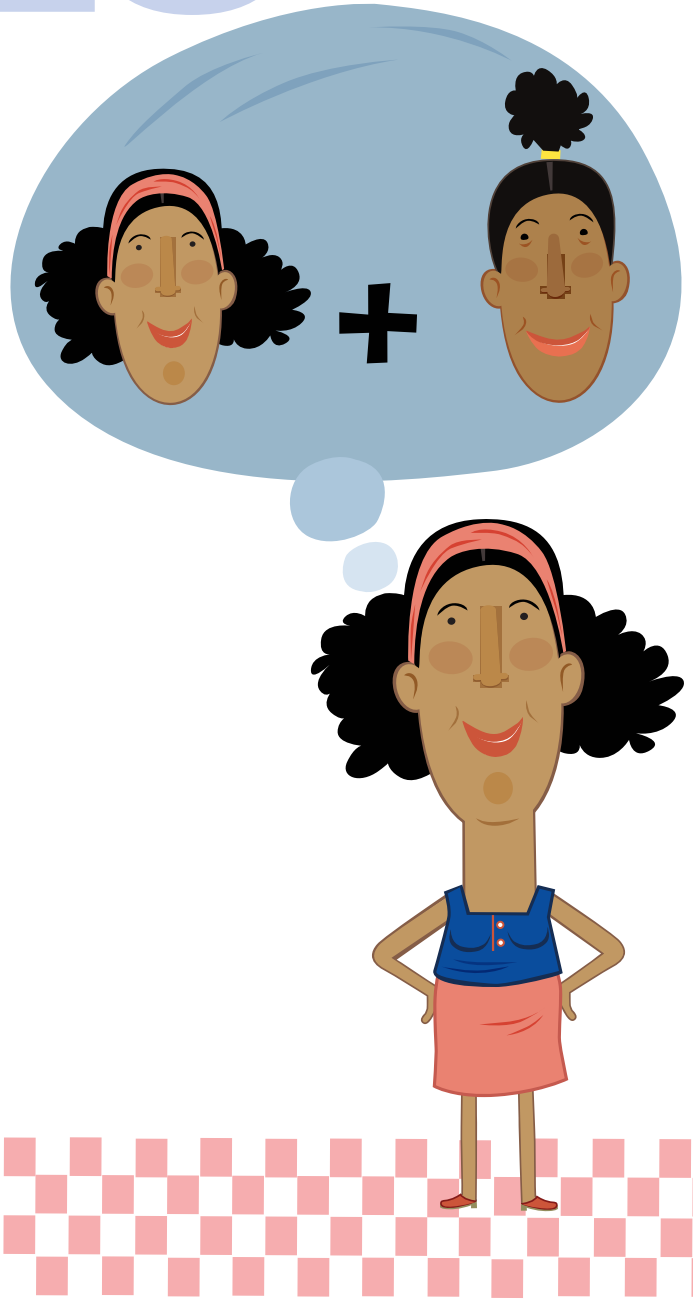
no le gustaba prestar servicios, se sentía incómodo atendiendo trabajadores y, aparentemente, él percibía que su valor como intelectual –al cual él daba mucha importancia– no era reconocido en ese tipo de trabajo. Le resultaba muy fastidioso levantarse temprano e ir al mercado a buscar las cosas que se requerían para cocinar. Odiaba tener que tomar decisiones, y resultó ser un jefe débil y sin carácter, incapaz de hacer que las órdenes se cumplieran. Para colmo de males, cuando llegaban los clientes, se sentaba a leer un libro, sin preocuparse de dar una adecuada atención al público. En definitiva, un negocio que parecía tener todo lo necesario para ser próspero, en manos de esta persona, resultó un fracaso total. Un pequeño test de actitud que realizamos rápidamente verificó que este hombre no estaba hecho para los negocios.

A la esposa, por el contrario, le brillaban los ojos con las ganas de hacer dinero. Era impaciente, arriesgada, muy positiva y poseía un don maravilloso para atender a las personas. Naturalmente, les sugerimos que ella se encargara del negocio y que él hiciera el esfuerzo de encontrar nuevamente un empleo fijo. No fue fácil para ninguno de los dos aceptar esta sugerencia, pero la situación económica apremiaba y decidieron probar. En menos de un mes, el negocio que nunca había dejado ganancias comenzó a darlas, y en menos de seis meses, esa familia tuvo ingresos considerablemente mayores de los que tenía antes de comenzar con el negocio. Ella, sobre la base de su optimismo, energía y ánimo, logró darle un toque empresarial que hubiese resultado imposible de conseguir para el esposo. Por suerte para la familia, el esposo no consiguió un trabajo como maestro, pero sí como empleado de la Alcaldía, y la última vez que supimos de él estaba en actividades políticas. La señora permaneció un buen tiempo al frente del negocio, el cual se convirtió en uno de los más exitosos de su área. Posteriormente, nos enteramos de que lo había vendido, porque le daba mucho trabajo y sus hijos requerían de mayor atención, pero, conociéndola, sabemos que seguramente debe haber hecho una muy buena venta.

El hecho importante demostrado por esta historia es que debemos conocer nuestra naturaleza, nuestros gustos, nuestras preferencias. En el fondo, siempre sabemos para qué somos buenos y debemos evitar dedicar nuestra vida o nuestros esfuerzos a actividades en las que no sentimos que podemos utilizar mejor nuestras energías.

Esta pareja es un ejemplo de dos personas que, aun siendo tan cercanas como esposo y esposa, tienen gustos y preferencias muy distintos. A una la motiva el negocio, el reto, el dinero, mientras que al otro le gusta el poder, el reconocimiento de los demás. Esas cualidades personales trabajan siempre a favor o en contra de nuestras empresas. Si el negocio que queremos realizar toma en cuenta esas cualidades personales, el camino será mucho más fácil y prácticamente todo lo que hagamos, lo haremos con la seguridad de que eso es precisamente lo que queremos hacer. Antes de iniciar una carrera, un negocio, una empresa, una tarea, no olvidemos lo importante que son las preferencias personales.

No BUSQUES SOCIOS SI NO ES NECESARIO



Muchas personas quieren iniciar un negocio, pero se sienten inseguras, y a veces, les gustaría ser acompañadas por algún amigo o amiga para formar una sociedad. En los negocios, es muy importante distinguir entre la necesidad de compañía y la necesidad de socios comerciales o de trabajo. Cuando hablamos de socios, no nos referimos a socios capitalistas que simplemente han invertido en un negocio, pero no trabajan en él.

Socio de trabajo es alguien que va a compartir con nosotros el quehacer diario del negocio, es decir, alguien que va a estar allí participando de las reflexiones, de las decisiones y de las ganancias o pérdidas.

Las sociedades son muy difíciles de sostener en el largo plazo, un ejemplo de esto es el porcentaje de divorcios que existe actualmente. Para establecer una sociedad de trabajo con alguien, debemos entender muy bien para qué necesitamos a ese socio o socia. Debemos hacer un análisis objetivo que nos ayude a identificar por qué y para qué nos queremos asociar con alguien. Asimismo, debemos definir muy claramente el rol de cada socio, los derechos y deberes de cada uno, los derechos de propiedad sobre equipos, maquinarias, inmuebles, bienhechurías[2], y, especialmente, el sistema de cálculo y distribución de ganancias o pérdidas que regirá la sociedad.

Una razón comúnmente planteada por los nano-empresarios para formar una sociedad es "porque somos amigas de toda la vida y nos llevamos muy bien". Sinceramente hablando, esa es una muy buena razón para iniciar una sociedad, pero no debe ser la única, ni la más importante. Ser amigos, conocerse bien, puede ser una gran ayuda a la hora de formar una sociedad de trabajo, pero de ningún modo garantiza que la sociedad opere adecuadamente. Deben existir razones comerciales claras para que la sociedad tenga sentido.

2 En Venezuela, construcción levantada en terrenos baldíos, y conjunto de mejoras que hace el arrendatario a un inmueble.

Antes de tomar la decisión de asociarse, es importante preguntarse ¿es cuestión de compañía, es debido a mi amistad o quiero que seamos socios porque, además de ser amigos, esa persona aporta algo muy importante, sin lo cual el negocio no funcionaría? ¿Puedo sustituir el aporte que haría mi socio o socia de alguna manera distinta de la de formar una sociedad? Para ser amigos no hace falta ser socios. Siempre es preferible ser buenos amigos antes que malos socios.

Eso no quiere decir que no existan sociedades de amigos que hayan funcionado y sigan funcionando muy bien, sin embargo, vale la pena que revisemos con cuidado todas las posibilidades a la hora de tomar esa decisión. Las sociedades empresariales se definen normalmente para plazos muy largos y no son fáciles de sostener solamente por el hecho de que hoy somos amigos. Entendemos que emprender asusta y que la compañía de alguien querido ayuda mucho a reducir ese miedo, pero para tener compañía, amistad, consejos, asesoría, no es necesario ser socios de trabajo. Eso se puede obtener de muchas otras maneras: tomándonos un refresco o un sancocho, hablando en la panadería de la esquina, preguntándole a algún amigo o asesor y mediante formas variadas de contacto personal.

Este es el ejemplo de una sociedad que observamos nacer en una comunidad de Macanao, en el Estado Nueva Esparta. Dos mujeres vecinas, compañeras y grandes amigas de toda la vida, y además, participantes muy activas del Bankomunal, decidieron montar una agencia de festejos o más bien lo que en ese momento llamaron "un alquiler de sillas". Se trataba de un negocio sencillo pero bien pensado, para el cual, ellas decidieron comprar un número de sillas de plástico portátiles

con el fin de alquilarlas en eventos sociales, especialmente, en los velorios de difuntos, pues en esa zona del país se tiene la costumbre de hacer rezos en la casa del difunto hasta por nueve días después del fallecimiento. Esto quiere decir que cualquier funeral en la comunidad suponía la presencia de un número importante de personas, las cuales requerían sillas al menos durante diez días: el del velorio más los nueve de rezos. Adicionalmente, habían percibido que el Bankomunal crecía cada día más y que en las reuniones mensuales, se necesitaba un mayor número de sillas para que los asistentes a las asambleas se pudieran sentar.

El efecto económico del negocio resultó espectacular, sin embargo, los problemas entre ellas eran cada vez más frecuentes. Lo interesante de esta historia es que los conflictos no surgieron por razones del mismo negocio, el cual, como les mencionamos, andaba de maravilla. Los problemas ni siquiera fueron entre ellas mismas, sino más bien de sus familias. Sucedió que el hijo de una de ellas se enamoró de la hija de la otra, y por no cuidarse adecuadamente, la muchacha quedó embarazada. Esto generó una conflictividad entre las dos familias que fue inmediatamente transferida al negocio.

Dos mujeres amigas y socias pusieron en riesgo su exitoso negocio por una razón totalmente inesperada. Quizás si este problema hubiese sido tratado de otra manera, la sociedad habría podido seguir, pero elementos nunca sospechados terminaron afectando el negocio de manera muy negativa. Lo importante de esta historia es que la sociedad se dividió sin mayores

traumas. Una de las socias pidió un crédito al Bankomunal, le pagó a la otra la parte que le correspondía y en menos de una semana, la socia que se quedó con el negocio no solo logró superar la crisis de la división, sino que desarrolló un plan de negocios en el cual los aportes de la otra socia no parecían importantes, ni en dinero, ni en tiempo, ni en trabajo, ni en conocimiento.

La verdad es que, desde el punto de vista del negocio, esa sociedad no tenía razón de ser. Cualquiera de las dos podía haberlo fundado sin necesidad de establecer la sociedad con la otra. La única razón para formar esa sociedad fue la necesidad de compañía, de amistad, de compartir, pero el negocio en sí no lo requería. No sabemos si esas dos personas pudieron o no continuar su amistad después de aquella relación entre sus hijos, pero lo que para nosotros, y seguramente para ellas, evidenció la división es que ese comercio en particular no requería de una sociedad, pues ninguna de las dos aportaba algo realmente necesario, imprescindible, para el funcionamiento del mismo.

El ejemplo descrito no intenta manifestar que no se deben formar sociedades o que la necesidad de apoyo y compañía no es importante para las personas que desean iniciar un negocio. Realmente las sociedades pueden funcionar muy bien, y la amistad y compañía, aun para los negocios, son algo invalorable.

Lo que tratamos de evidenciar es que las sociedades son difíciles de llevar y que debe haber razones de aportes específicos al negocio para que la sociedad tenga sentido comercial.

Si nos hacemos la pregunta ¿de qué me sirve este socio?, pueden existir múltiples y variadas respuestas, pero las más importantes son las siguientes: a) porque esa persona aporta

capital –dinero, equipos, máquinas, local y otros recursos– que el negocio necesita; b) porque esa persona aporta un conocimiento que el negocio necesita; o c) porque esa persona aporta un tiempo o trabajo que el negocio necesita.

Revisemos estos tres casos y tratemos de determinar para nuestro asunto en particular por qué necesitamos un socio:

A. CAPITAL EN DINERO, EQUIPOS, MAQUINARIAS, LOCAL Y OTROS RECURSOS

En este caso, la persona o personas aportan un capital que el negocio necesita y nosotros no tenemos. Aquí debemos preguntarnos entonces si no existe alguna otra manera de conseguir ese dinero – con un préstamo, por ejemplo– que nos evite adquirir un compromiso de tan largo plazo como es el de una sociedad, la que, de paso, compromete una buena parte de la posible ganancia. Revisemos muy bien cuánto es el capital que verdaderamente se necesita, pues muchas veces, como veremos a lo largo de esta guía, es menos de lo que nos hemos imaginado.

Si el aporte que el socio hará es de capital, siempre pensemos de qué otra manera podemos conseguir dicho capital.

Si no tenemos la posibilidad de conseguirlo de otra manera aceptable y no nos queda más remedio que formar la sociedad, entonces establezcamos claramente las condiciones de esa sociedad en un contrato para evitar problemas más adelante.

Aquí recordaremos la historia de una mujer wayuu, en el Estado Zulia. Después de que el Bankomunal había funcionado por varios meses, ella pidió un crédito para engordar unos cochinos que quería vender en Navidad. El monto que requería era relativamente pequeño, pero ese Bankomunal era nuevo y aún no podía prestarle esa cantidad. Para solucionar el problema, le dijo a otra miembro del Bankomunal que ella también pidiera un crédito, es decir, otro diferente, y que harían el negocio a medias: comprarían los cochinos y la ganancia se repartiría entre las dos. Estábamos presentes en esa reunión y nos pareció que aquella sociedad traería más problemas que beneficios, por lo que decidimos hacerles algunas preguntas. Las mujeres eran cuñadas, pero no se percibía una gran amistad ni simpatía entre ellas. Los cochinos serían criados en la casa de la que primeramente solicitó el crédito. Cuando les preguntamos qué pasaría si los cochinos se morían, contestaron que eso no pasaría, pero que en cualquier caso, ambas perderían. Luego, le preguntamos a la segunda si ella no sentiría curiosidad por saber de qué habrían muerto los cochinos, a lo que respondió que sí, naturalmente, y que, en ese caso, ella esperaría, al menos, ver el cochino muerto.

—Imagínate que efectivamente ves el cochino muerto y te das cuenta de que se murió de flaco, por desnutrición, porque ella no alimentaba bien al animal. ¿Te parecería justo perder el dinero porque ella no hizo su trabajo?

—No, claro que no, si ella no le da comida, entonces ella debe pagar el dinero y no yo.

Luego le dijimos a la otra:

—Imagínate que cuando llega diciembre, el cochino está bien gordo y lindo, tanto que lo vendes a un precio muy alto y obtienes una enorme ganancia. Tú sabes que ese cochino engordó y creció mucho porque lo alimentaste con cuidado, te ocupabas de echarle las sobras, te aseguraste de que tuviera agua limpia, porque le diste alimento concentrado, lo atendiste muy bien, pero ahora debes compartir la ganancia con alguien que solo puso el dinero y no se ocupó mucho más del asunto. ¿Tú crees que sería justo repartir la ganancia entre las dos?

—No, claro que no, porque ella no hizo mayor cosa, solo puso los cobres.

Como podemos ver, había una serie de cosas no muy claras que permitían pensar que esa sociedad seguramente traería problemas futuros. Insistimos en preguntarle a la primera de qué le serviría la sociedad con su cuñada, y la mujer confesó que realmente lo que le interesaba era el capital. Luego, preguntamos a la otra si ella creía que su cuñada devolvería el dinero que necesitaba, aunque le fuera mal con el negocio de los cochinos. Su respuesta fue que seguramente lo haría, pues ella hacía otras cosas y no solo dependía de ese negocio para pagar. Le sugerimos entonces a la que pensaba criar los cochinos que, en vez de formar la sociedad, le solicitara el dinero prestado a su cuñada; en otras palabras, que la cuñada pidiera el crédito al Bankomunal, pero que la criadora se comprometiera a pagarlo. Esta es una práctica común en los Bankomunales, ya que muchas veces, cuando la organización es pequeña, no es posible prestar montos grandes, por lo que se acostumbra que alguien de confianza solicite el crédito a su propio nombre, aunque en realidad lo utilizará otra persona. Ambas mujeres aceptaron la operación sugerida y estamos seguros de que de esta manera se evitaron problemas innecesarios en el futuro.

B. CONOCIMIENTO

Otra razón importante para hacer negocios con un socio o socia es que este aporta conocimiento.

Si deseamos fundar un negocio que requiere de cierto conocimiento especializado que nosotros no tenemos y debemos complementarlo con el aporte de otras personas, entonces la sociedad puede tener sentido.

Si yo, por ejemplo, hago vestidos y quiero ampliar mi negocio incorporando la fabricación de franelas o camisetas, pero no sé hacer cuellos de franelas, puedo decidir entonces asociarme con una persona que sepa hacer esas piezas para tener una mejor oportunidad de éxito. Es posible que esa sociedad fracase por muchas razones, pero desde el punto de vista del negocio, la sociedad parece tener sentido, ya que el negocio mismo parece requerirla.

En este caso, debemos revisar si efectivamente ese conocimiento es indispensable, o si es posible adquirirlo o contratarlo sin necesidad de llegar a una sociedad. Puede ser que resulte más económico y mejor en el largo plazo, si contratamos a esa persona o a otra que pueda realizar ese mismo trabajo que nosotros no sabemos hacer, sin necesidad de hacer que esa persona sea parte de una sociedad. Si es necesario formar la sociedad, no debemos olvidarnos de establecer en un contrato, claramente y con anticipación, las condiciones de esa sociedad.

Hace un tiempo, en una población del Estado Guárico, supimos de un negocio que pensaban montar en conjunto un carpintero y una vendedora. El carpintero manejaba muy bien las técnicas tradicionales de su oficio, pero su trabajo había declinado en los últimos años, pues se había hecho difícil conseguir maderas en su zona. Por eso, el negocio de la carpintería había pasado de la fabricación de muebles de tipo artesanal a la de muebles más bien de tipo industrial, como puertas, bibliotecas, camas, cocinas, etc. El carpintero se veía obligado a pasar de trabajar en la elaboración de piezas con detalles y requerimientos artesanales a la fabricación de piezas utilitarias que necesitaban menos características o pormenores originales. Sus ventas tradicionalmente se lograban porque la gente le solicitaba directamente en su pequeño taller la fabricación de algo en concreto, pero estas nuevas piezas eran más industriales y requerían una estrategia de ventas diferente.

Nuestro amigo sabía de carpintería, pero era muy mal vendedor y no se veía a sí mismo buscando clientes fuera del espacio de su taller. Una vecina que había quedado desempleada, viendo la oportunidad de un negocio para ella, le dijo delante de nosotros: "Oye, tú haces muebles y yo los vendo". El arreglo parecía ideal: un buen fabricante de piezas y una buena vendedora. Les propusimos que discutiéramos un poco las condiciones del acuerdo, pues aún notábamos algunas cosas no muy claras, y era mejor discutirlas antes de comenzar que pelear después de estar trabajando juntos.

La primera cosa que preguntamos fue si el trabajo de la vendedora y el del carpintero tenían para ellos el mismo valor, es decir, si consideraban que el tiempo y el esfuerzo aportados por el carpintero serían valorizados de la misma manera que el esfuerzo de ventas de la mujer. Después de cierta discusión, llegaron a la conclusión de que, en efecto, el carpintero debería recibir un mayor porcentaje de la ganancia, ya que efectivamente dedicaba mucho más esfuerzo al negocio. Luego preguntamos cómo determinarían el precio de una pieza y ambos coincidieron en que sería de mutuo acuerdo, pero cuando insistimos en que precisaran el método para dar valor a cada pieza, el asunto se enredó un poco. Preguntamos, por ejemplo, por los factores que se tomarían en cuenta para valorizar una cama: ¿sería el valor de los materiales, más el valor del trabajo del carpintero, más el valor del trabajo de la vendedora? ¿Qué pasaría si, por ejemplo, parte del material se pierde o se daña por negligencia del carpintero? ¿Lo paga él o lo paga la sociedad? Rápidamente, se dieron cuenta de que aún había muchas cosas por definir y de que sería bueno repensar la manera en que funcionaría la sociedad.

Hemos visto fracasar este tipo de sociedades muchas veces. Los socios toman una decisión por la emoción del momento sin analizar las consecuencias posteriores. Aquí, puede funcionar muy bien un acuerdo general, pero es difícil manejarlo si

ese acuerdo se convierte en una sociedad donde las ganancias se distribuyen a partir del trabajo en conjunto.

En la mayoría de los casos, lo mejor es que se forme una sociedad abierta, donde el fabricante y el vendedor se ponen de acuerdo en ciertas cosas que los beneficien a ambos, pero donde cada uno obtenga su ganancia a partir de su propio trabajo, y no del trabajo en conjunto de ambos.

Les propusimos que pensaran más bien en que el carpintero ejerciera como carpintero y la vendedora, como vendedora. Si bien la relación entre ellos podría ser buena, quizás la mejor manera para operar sería que el carpintero fabricase piezas bajo su responsabilidad y riesgo. El carpintero le pondría un precio a esas piezas, que la vendedora aceptaría o no, para luego venderlas y obtener la ganancia que su habilidad como vendedora le permitiera lograr.

Así pues, el carpintero debía manejar bien sus costos de producción, tomando en cuenta el tiempo, los materiales, la complejidad y otros factores, mientras que la vendedora ofrecería sus productos (vendería) al precio que considerara conveniente para sus clientes actuales y futuros (mercado). Cada uno ganaría así lo que le correspondiese como fabricante y como vendedor. Sin duda, aquí también harían falta otros acuerdos, como por ejemplo, si los precios de la vendedora serían distintos de los que el carpintero ofrecería a cualquier persona. Sin embargo, estos acuerdos serían mucho más sencillos de alcanzar en una sociedad abierta que dentro de las complejidades de una sociedad comercial cerrada de trabajo compartido, donde las ganancias se dividirían por el trabajo conjunto de ambos.

C. TIEMPO Y ESPACIO DE TRABAJO

Otra razón importante para formar una sociedad es el aporte de tiempo de trabajo como un recurso necesario para el negocio. Este es el típico caso de personas que se asocian para atender juntas un comercio, como por ejemplo una bodega, una pequeña tienda de ropa, un cibercafé o un puesto de comida.

Estas actividades requieren de muchas horas de atención al público, por lo que las personas prefieren compartirlas con algún socio.

En este caso, nuevamente nos debemos preguntar si no es este un servicio que se pueda contratar y evitar así el establecimiento de una sociedad de trabajo. En muchos casos, si se trata de negocios que manejan efectivo, se busca formar la sociedad con personas de confianza para evitar los desvíos de fondos, y por eso, muchas personas prefieren asociarse con amigos o parientes, ya que de esa manera se sienten más seguros de que el efectivo será manejado honestamente. Naturalmente, el parentesco no garantiza la honestidad, pero es lógico que la gente piense que, en esta sociedad, alguien de confianza será mejor que un simple empleado.

Para atender este problema, hemos visto soluciones muy variadas, algunas verdaderamente ingeniosas. La más común es la que arrojan las franquicias, donde se trata de tener muy bien contabilizados los materiales para saber exactamente cuál sería el monto de las ventas y asegurar que el socio o el empleado muestren en sus cuentas exactamente cuánto se vendió. Este modelo de franquicias es una solución comercial que no siempre funciona para el tipo de negocios que analizamos aquí, pues normalmente no se tienen mecanismos de control adecuados, entre otras cosas, porque, en la mayoría de los casos, la facturación no se hace con máquinas fiscales ni con sistemas automatizados, y resulta difícil llevar un control de inventarios. Por otro lado, en muchos casos, no se elaboran

facturas donde revisar cuentas, ni tampoco existe una contabilidad detallada de los productos que nos permita tener los controles típicos de un modelo de franquicias. En cualquier caso, es importante revisar las cuentas con cuidado, a fin de lograr controles eficientes que nos ayuden a mantener una supervisión sobre el efectivo y evitar tener que llegar a una sociedad, basado en el hecho de que necesitamos alguien de confianza que comparta con nosotros la responsabilidad de atender el negocio durante las largas horas de trabajo que este requiere. Con buenos controles es posible que el problema lo solucionemos contratando a una persona y no estableciendo una sociedad.

En este punto, recordamos el caso de dos mujeres en Carúpano, población del Estado Sucre, en Venezuela. Estas mujeres vendían ropa de manera ambulante en el mercado local; llegaban en la mañana con sus ropas en bolsas y cajas, las ponían sobre el suelo y al final del día las recogían para ponerlas nuevamente en las bolsas y cajas. Al día siguiente repetían la operación. Ellas nos contaron que estaban muy cansadas de hacer aquel trabajo y que, si bien tenían buenas ganancias, su sueño era poder tener un local fijo donde hacer sus ventas todos los días. Por suerte o por desgracia, ambas recibieron la oferta de un local que estaba vacío y que ellas podían ocupar. Lamentablemente, ninguna de las dos tenía el dinero exigido para "entrar al local", ni la cantidad necesaria de mercancía que generase las ventas suficientes para pagar las mensualidades del local. Para muchos nano-empresarios, especialmente los que están en el área de ventas, esta es una oportunidad única, pues normalmente un local permite la estabilización de los ingresos, ayuda a planificar mejor las ventas durante el año y, sobre todo, produce un sentido de permanencia que facilita el éxito. Es de lamentar que son relativamente pocos quienes logran conseguir un local fijo, y muchos de los que lo logran lo hacen en condiciones tan adversas que no siempre pueden mantenerlo.

El caso es que, de manera individual, les era difícil dar aquel paso y sus oportunidades de conservar el local eran bajas. Ambas vendían prácticamente lo mismo y tenían condiciones económicas similares, por lo cual ninguna de las dos podía presentar un plan de negocio que fuera especialmente mejor que el de la otra. El Bankomunal podía prestar el dinero completo, pero era muy difícil escoger a una de las dos, pues ambas eran buenas socias (del Bankomunal), en condiciones similares.

Las mujeres se conocían pero no eran especialmente amigas, y sus posibilidades de encarar solas el asunto eran muy pocas. Ninguna de las dos se atrevía a presentar una oferta de sociedad a la otra, aunque ninguna renunciaba a su posibilidad de conseguir el préstamo. Las observábamos con atención para ver si podían llegar a una solución que permitiera hacer el negocio. Después de una larga discusión acompañada de periodos de silencio que hacían evidente la gran angustia de ambas, decidimos tratar de apoyar la toma de decisiones. Esta es la típica situación que tratamos de evitar, pues siempre alguna de las partes se siente desfavorecida por las decisiones, y normalmente, la culpa recae sobre el asesor.

En realidad, pensábamos que allí no había posibilidad cierta de formar una sociedad, al menos en el poco tiempo que ellas tenían para definir los términos de la misma. Quisimos hacerles ver las dificultades de una sociedad en esas condiciones y comenzamos a analizar algunas de las cosas que debían ser precisadas. Lo primero era el derecho de propiedad, es decir, ¿quién sería dueña de qué? Ya allí surgían los problemas, pues las dos tenían mercancías, pero habría que comenzar a valorizarlas antes de aportarlas, y eso llevaría tiempo. Luego, si iban a trabajar en el mismo espacio como socias, había que fijar tiempos, tareas y responsabilidades precisas. Cuando les pedimos que definieran, aunque fuese rápidamente, algunas de esas tareas y responsabilidades, fue evidente que tendrían

que discutir mucho antes de ponerse de acuerdo. Igualmente, debían fijar un sistema de sanciones si esas obligaciones no se cumplían. La única manera de lograr un acuerdo duradero era trabajando arduamente en el desarrollo de un documento que fijara claramente las condiciones de ese acuerdo, lo cual parecía poco probable de lograr, en especial, cuando ninguna de las dos tenía verdaderos deseos de establecer una sociedad.

Cuando ya era evidente que no sería posible otorgarle el crédito a ninguna en particular y que el Bankomunal rechazaría ambas peticiones, a una persona del grupo se le ocurrió que lo tiraran a la suerte. Sugirió que se lanzara una moneda, y la persona que ganara recibiría el crédito. No nos opusimos, aunque parecía que era una manera poco inteligente de hacerlo. Hubiésemos preferido escuchar que lo decidirían por la presentación de un plan de trabajo o por la capacidad emprendedora, pero el Bankomunal pensaba que esto traería mayores problemas que una decisión por el factor suerte.

En esos casos, simplemente observamos y dejamos que se tomen las decisiones que el grupo quiere. Sin embargo, los deseos de ambas y la angustia de perder la oportunidad eran tan grandes que prefirieron no decidir nada en esos momentos, y pidieron unos minutos para discutirlo entre ellas. Estábamos muy interesados en ver la resolución del dilema, pero era muy tarde en la noche y nos faltaba un buen trecho de recorrido por carreteras solitarias para llegar al hotel donde pernoctábamos en la comunidad de Río Caribe.

Varios meses después, regresamos a la comunidad y lo primero que hicimos fue preguntar por las vendedoras. Nos contaron que les habían otorgado el crédito a las dos y que ellas habían llegado a un acuerdo. Llenos de curiosidad, pedimos que nos guiaran hasta el local. Allí encontramos a una de las mujeres y le preguntamos cómo habían solucionado el problema. Nos explicó que esa noche habían decidido que ninguna de las dos se quedaría sin el local, pero que se lo turnarían.

Mientras una trabajaba en el local, la otra seguiría vendiendo en forma ambulante en el mercado.

Ellas realmente no deseaban hacer una sociedad que involucrara la propia mercancía o la ganancia, sino tan solo el local. Al principio, pensaron en dividirlo y utilizar una parte cada una, pero luego se dieron cuenta de que esa solución necesitaría un sistema de seguridad, es decir, de mantener una vigilancia sobre la mercancía, lo cual haría difícil la sociedad. Por lo tanto, decidieron que se turnarían el espacio mensualmente. De esta manera solucionaron, al menos parcialmente, el problema de cargar la mercancía todos los días.

Para resolver quién se quedaría con los meses más lucrativos, en especial diciembre, acordaron que durante dos meses al año, agosto y diciembre, las dos utilizarían el local simultáneamente, haciendo una división improvisada en el medio. Aunque era difícil sostener este separador todo el tiempo, sí se lo podía hacer durante esos dos meses de mayores ventas. Para decidir quién arrancaría el primer mes, habían tirado una moneda. El otro acuerdo importante fue que si por alguna razón, una dejaba de pagar las mensualidades y el dueño amenazaba con sacarlas del local, la otra tendría el derecho de pagar y quedarse definitivamente con él. Asimismo, si alguna de ellas decidía abandonar de manera voluntaria el negocio, no podría transferirlo a nadie, ni siquiera a un familiar, sino que antes debía darle a la otra la oportunidad de quedarse completamente con el local. En caso de que esta no pudiera sostenerlo, entonces aceptaría la participación de otra persona en los mismos términos.

No sabemos si la sociedad ha perdurado. Francamente, creemos que era una solución algo difícil de sustentar en el largo plazo, pero sin duda es una idea ingeniosa que demuestra la capacidad de las personas, en especial de las mujeres, para adaptarse a las necesidades y crear oportunidades de traer pan a la mesa.

Otra solución que hemos visto es la de hacer turnos en el negocio, como si fueran dos negocios separados que utilizan los mismos equipos. Aquí, el problema por resolver es precisamente el de los turnos, pues no siempre hay el mismo volumen de venta en uno que en el otro, y resultará más favorecido quien tenga el turno donde existan las mejores ventas. Otro problema que se presenta, también por resolver, es el de los equipos. ¿Qué pasa si se daña el equipo en uno de los turnos? ¿Quién debe pagar, la persona que lo utilizaba en ese momento o entre las dos? Si la respuesta es quien lo estaba utilizando, surgirán desacuerdos porque normalmente y dependiendo de la máquina, esa persona argumentará que el turno anterior dejó el equipo en mal estado y por esa razón se dañó.

En relación con este tipo de sociedades, presentamos el ejemplo de dos familias que compartían un pequeño puesto de venta de comidas, caso que puede ayudar a encontrar soluciones prácticas. Inicialmente, estas dos familias formaron una sociedad donde todo "era por igual", para usar las palabras con las que ellas mismas nos lo contaron. Pero, a medida que pasaba el tiempo, surgieron conflictos diversos que las llevaron a tener que separar las cosas por turnos. El primer problema fue que las dos querían el turno más rentable, que era el de la mañana. Para solucionarlo de manera inteligente y evitar problemas, se decidió y se estableció en un contrato que una semana le tocaba a una el turno de la mañana y a la otra, el de la tarde-noche. La semana siguiente cambiaba el turno y la familia de la mañana pasaba al turno de la tarde-noche.

Igualmente, solucionaron el tema de las maquinarias mediante un acuerdo sumamente ingenioso. Se estableció que como los equipos los utilizaban las dos, las reparaciones se pagarían en conjunto, pero habría una multa específica de un porcentaje mayor para la que ejercía su turno en el momento en que se dañara un equipo. De esta manera, ambas familias tendrían

que pagar por la reparación, pero la que estaba de guardia en el turno debía pagar una multa adicional. Además, había otros problemas por resolver, como por ejemplo, cuándo debían reponer un equipo o qué nuevas inversiones se debían hacer en el negocio; sin embargo, cada uno de ellos era atendido con el interés que todos tenían en el negocio y siempre llegaban a acuerdos que se escribían y firmaban por ambas partes. Hasta donde supimos, esa sociedad se mantuvo por casi diez años.

Lo importante en este ejemplo es ver que se pueden hacer acuerdos, pero deben ser bien pensados, aceptados y firmados por las partes para evitar los conflictos.

Estamos hablando de pequeños negocios que no cuentan con recursos para la utilización de abogados, administradores, contadores y otros profesionales de apoyo; por lo tanto, requieren de buena voluntad y de un gran esfuerzo negociador para poder prosperar.

Sin duda existen otras razones para establecer una sociedad. Quizás la persona tiene contactos importantes, o tiene alguna cualidad especial que atrae clientes o sabe manejar muy bien a los proveedores. Sea como sea, lo importante es, en primer lugar, determinar con mucha precisión si la sociedad es realmente necesaria. Recordemos que si lo que se necesita es capital, posiblemente sea mejor buscar un crédito. Si lo que se necesita es conocimiento o tiempo, quizás sea mejor contratar a alguien. No creamos que si tenemos un socio que nos ayude con el trabajo o nos aporte conocimientos, estos serán más baratos que los empleados. Los socios tienen necesidades y exigencias como cualquiera. Si lo que se necesita es un espacio físico, quizás lo mejor sea alquilarlo.

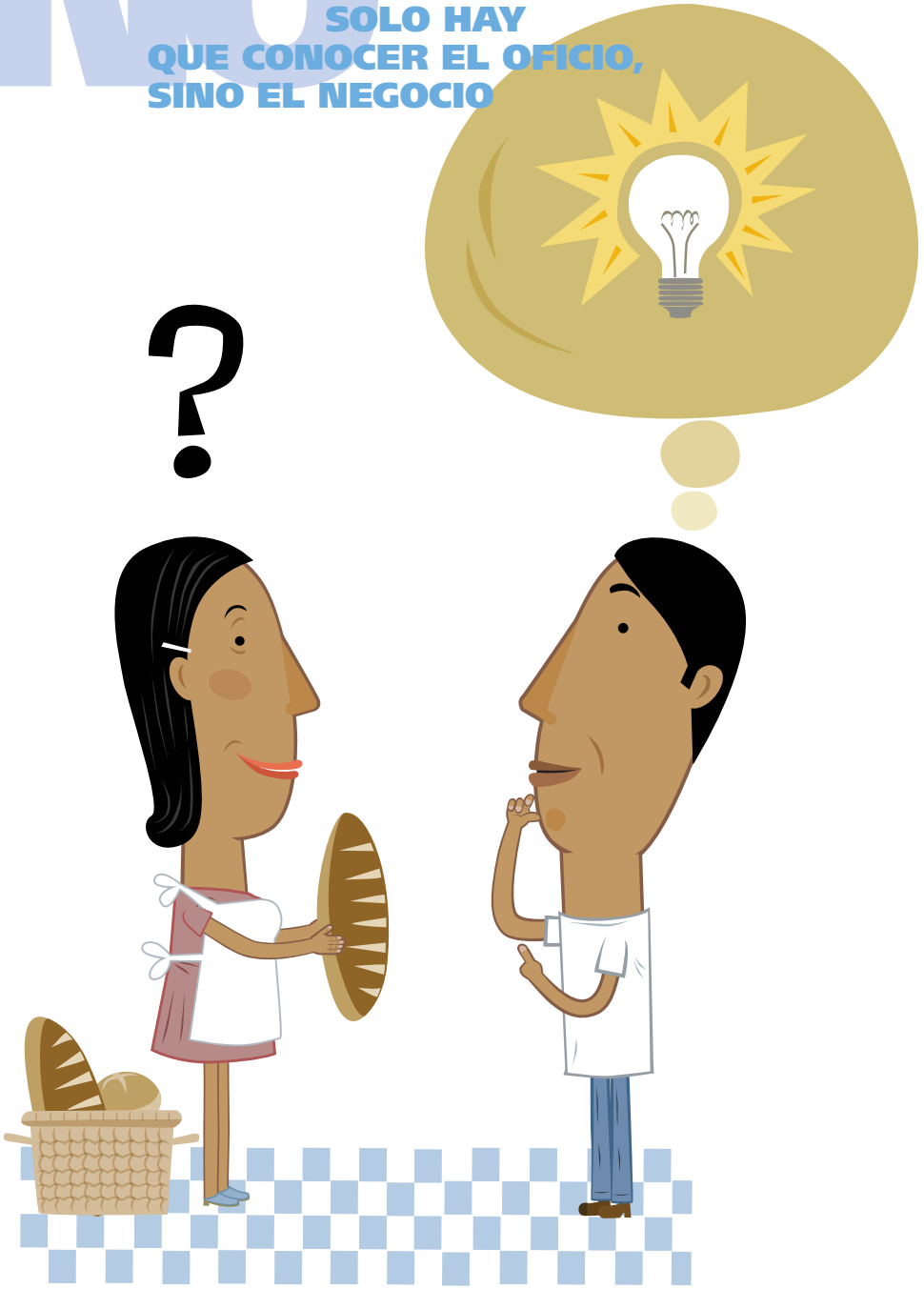
Hemos encontrado que, en la mayoría de los casos, la gente necesita compañía y apoyo moral, porque emprender siempre asusta, pero lamentablemente, esas no son las mejores

razones para iniciar una sociedad de trabajo. Las sociedades de trabajo se deben formar solamente si satisfacen una necesidad específica del negocio. Si deseamos compañía y apoyo moral, los podemos obtener de otras maneras, sin necesidad de desarrollar una sociedad de trabajo. Tampoco creamos que establecer una sociedad de trabajo resultará más económica porque nuestro compañero no cobrará un sueldo. Esto puede ser cierto durante los primeros meses, pero la verdad es que un socio, normalmente, es mucho más caro o costoso que un empleado.

Si la sociedad se justifica plenamente y no hay más remedio que crearla, entonces hay que trabajar con buena voluntad para que se establezcan claramente las condiciones que la regirán.

Estas condiciones deben quedar muy bien establecidas en contratos y por escrito. Estos contratos deben ser discutidos ampliamente y se deben establecer en ellos los compromisos de cada persona, los aportes iníciales y futuros, así como las sanciones y la forma en que se distribuirán las ganancias o pérdidas del negocio. De esta manera se evitarán muchos problemas en el futuro.

NO SOLO HAY QUE CONOCER EL OFICIO, SINO EL NEGOCIO



Este es un tema muy importante. Una cosa es saber un oficio y otra cosa es conocer y manejar un negocio relacionado con ese oficio. Muchas veces encontramos personas que son buenos panaderos, incomparables costureras, excelentes cocineros, reposteros o saben hacer dulces exquisitos, pero no son capaces de llevar adelante un negocio de su ramo, es decir, de su especialidad. Por eso es muy importante que revisemos nuestras habilidades como empresarios y no solo como hacedores de un oficio. Cuántos carpinteros o brillantes artesanos o fabricantes de dulces conocemos que han sido un fracaso total al ir más allá de atender unos pocos clientes. A cuántas señoras, que sabemos cosen de maravilla, lo que hacen apenas les alcanza para vivir.

Insistimos en que una cosa es conocer un oficio y otra es conocer el negocio.

Para que se entienda mejor lo que queremos decir, narraremos aquí una de las historias de mayor éxito que hemos visto en todos estos años de trabajo con sectores populares.

De esto hace ya unos nueve años. Se trataba de un muchacho muy joven, de unos veinticinco años. Él fue uno de los primeros en entrar al Bankomunal y en utilizar sus créditos. Había pasado su vida económica comprando y vendiendo pequeñas cosas que adquiría en la ciudad y revendía en su comunidad. Lo conocimos cuando hizo su primera solicitud de crédito, que fue de un monto muy pequeño. Pensaba usarlo para comprar harina de trigo y otros ingredientes, con el fin de dedicarse a hacer panes. Nos explicó que no sabía hacerlos o que al menos este no era un oficio que hubiese aprendido adecuadamente. Por lo visto, su mamá era la que sabía hornear panes y, aparentemente, le quedaban muy sabrosos, pero no lo hacía de manera comercial. Para la gente del Bankomunal resultó curioso que este joven quisiera hacer panes, pero no dudaron en prestarle el dinero, pues lo

conocían como alguien muy inteligente, responsable y además, el monto que solicitaba era muy bajo.

Algunas semanas más tarde, fuimos a la comunidad y preguntamos cómo le estaba yendo al futuro panadero. Nos contaron que aparentemente bien, pues había pedido un crédito mucho más grande y se lo habían otorgado. Decidimos visitarlo en su casa. El segundo crédito había sido empleado en la compra de una pequeña amasadora usada, que le permitía más que triplicar la cantidad de masa y de panes horneados. Nos contó que las cosas habían estado saliendo bien y que tenía mucho entusiasmo. Había algunos problemas de comercialización, pero parecía estar dispuesto a solventarlos. Cuando le preguntamos por qué había decidido hacer panes si no sabía nada de ese oficio, dijo que efectivamente no sabía hacer panes, pero que veía bastante atractivo el negocio como tal y que seguramente, allí había una gran oportunidad, ya que todo el mundo consumía pan en su comunidad.

Pasaron unos tres meses y no supimos mucho de él, sin embargo, cuando preguntábamos al grupo por él, siempre nos decían que seguía muy activo pidiendo créditos.

De camino hacia la reunión del Bankomunal, debíamos pasar por la casa de nuestro amigo, pero casi siempre andábamos con poco tiempo, pero en aquella oportunidad hicimos el esfuerzo de llegar temprano y pasar a visitarlo. Aunque no se encontraba, nos fijamos que ya había construido un espacio pequeño aparte de la casa, donde estaba fabricando el pan. Tenía otro joven como empleado para estirar la masa y vigilar el pan en el horno. La maquinita de amasar estaba en pleno uso y, evidentemente, estaba fabricando mucho más ahora que cuando lo vimos la última vez.

Al llegar a la reunión con el Bankomunal, de inmediato preguntamos a la gente del grupo por nuestro nuevo panadero y nos contaron algo extraordinario. Nos dijeron que había ya

solicitado otros créditos y que el último, en vez de usarlo para la adquisición de harina o maquinarias de fabricar pan, había sido empleado para la adquisición de dos bicicletas. "¿Dos bicicletas?", preguntamos.

Al terminar la reunión con el grupo, fuimos a visitarlo nuevamente. Esta vez lo encontramos sentado, conversando con dos jóvenes que sostenían dos bicicletas normales, pero a las cuales les habían agregado unas enormes cestas en la parte frontal. Los ciclistas le daban información detallada, que nuestro empresario anotaba cuidadosamente en un cuaderno. Nos pidió que lo esperáramos unos minutos mientras terminaba de anotar y nos explicó que esa era una parte importante del trabajo y necesitaba concluirla.

Luego, nos contó con ojos brillantes que ahora sí sabía lo que hacía, pues había comprendido que, en realidad, el negocio del pan no era fabricarlo, sino venderlo. Por eso había adquirido las dos bicicletas, pues halló que la clave para ese negocio era entender que la gente que vivía a mayor distancia de su casa no vendría a comprarle pan, pues prefería adquirirlo de otros panaderos más cercanos a sus viviendas. "A estas personas, si les quiero vender pan, debo llevárselo hasta su casa; para eso compré las bicicletas". De esa manera, pudo aumentar sus ventas considerablemente y, de hecho, estaba tratando de hacer un negocio con otro panadero, no para fabricar pan, sino solamente para distribuirlo.

Hemos visto a este emprendedor muchas veces después de esos primeros créditos. Ya no es un socio muy activo del Bankomunal; supimos que ahora solicita créditos directamente a la banca comercial, y utiliza el Bankomunal solo para pequeños montos de capital de trabajo. En estos ocho años, hemos visto cómo su negocio ha progresado. Ahora tiene la panadería quizás más importante de la comunidad, que funciona en un local propio y tiene al menos unos dos o tres

empleados. No solo vende pan, sino prácticamente todos los productos que habitualmente se encuentran en las panaderías de Venezuela: leche, jugos, tortas, golosinas, etc.

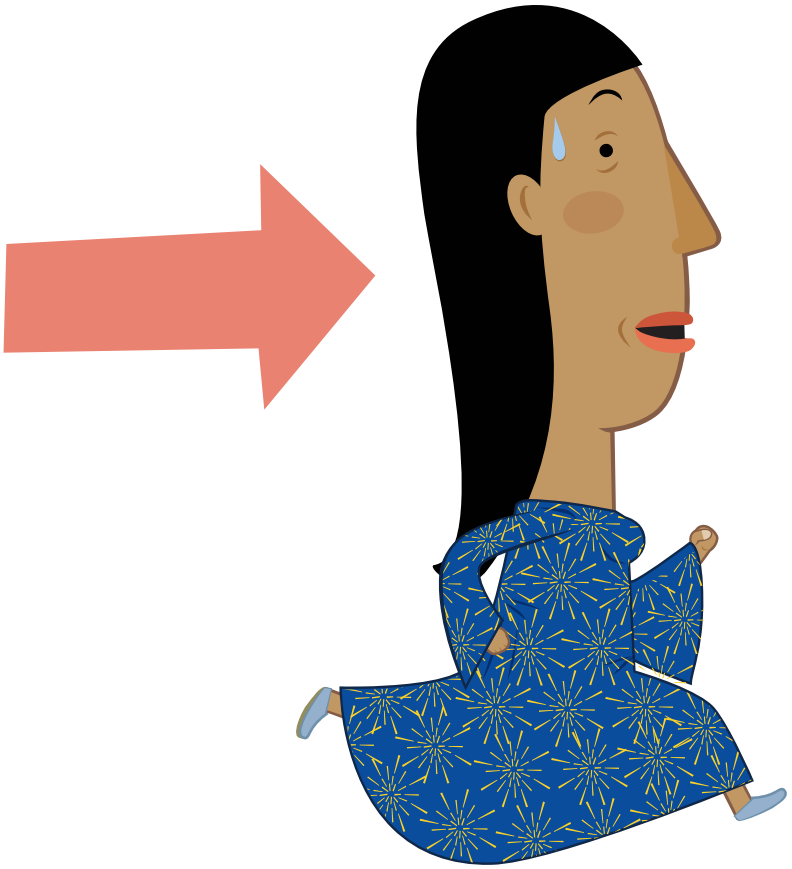
Últimamente, vamos poco a esa comunidad y algunas veces lo hemos buscado, pero casi nunca se lo puede encontrar, pues la panadería es solo uno más de sus negocios. De hecho, parece que ya no está encargado directamente de ella, sino que la manejan un hermano y su mamá. Hace unos años, representantes de un periódico de Caracas vinieron a visitarnos y nos pidieron que les mostráramos algunos casos de empresarios exitosos. Les dimos la dirección y llamamos a la gente del Bankomunal para que le avisaran a nuestro empresario, por si quería que hicieran el reportaje sobre su

experiencia. No pudimos acompañar al equipo de comunicadores, pero fue muy satisfactorio leer, algunas semanas más tarde, el reportaje con una enorme foto de nuestro amigo, contándole al mundo su experiencia.

Este es uno de los casos de mayor y más rápido crecimiento económico que hemos conocido. Con él, podemos ver que en realidad, el negocio como tal no está ligado al oficio. Nuestro amigo no era panadero, no sabía hacer pan, pero fue lo suficientemente hábil como para entender que sus posibilidades de éxito no estaban en fabricar pan, que al final de cuentas lo podía hacer cualquiera con una buena receta, sino en descubrir la mejor forma de llegar a sus consumidores. Lo hizo de un modo brillante, adaptándose a sus verdaderas posibilidades económicas y a su mercado. Fue ingenioso y entendió el negocio, no solo el oficio.

Aunque conocer el oficio es algo muy importante, pues ayuda mucho a la hora de tener éxito, no es lo único que cuenta. De hecho, la mayoría de los emprendedores que verdaderamente crecen se ven forzados a dejar un poco de lado su vinculación directa con el oficio para encontrar los detalles del negocio, es decir, aquellos puntos que verdaderamente marcan la diferencia para tener éxito. Nos referimos a cosas como el estudio del mercado, el análisis y búsqueda de proveedores adecuados, y la revisión de los procesos productivos para hacerlos más eficientes. Estas cosas, que lucen muy técnicas, son en realidad básicas y necesarias a cualquier nivel. Podemos mostrarles muchos ejemplos de nano-empresarios que han tenido éxito porque son capaces de ver más allá del simple oficio.

NO TE QUEDES DONDE SIEMPRE, MUÉVETE CON EL MERCADO



Otro error común entre los nano-empresarios es no ver que las cosas cambian. Esto sucede especialmente en sectores populares y en países como el nuestro, donde los problemas de la economía nacional tienen efectos inmediatos en nuestros pequeños negocios. Las cosas pueden cambiar de muchas maneras, algunas son externas y otras tienen que ver con nosotros mismos, con nuestra propia realidad familiar, con nuestra vida o nuestro entorno más inmediato. Muchos de estos cambios están más allá de nuestra posibilidad de evitarlos. Cosas buenas y malas. Nos enamoramos, nos casamos, nos ganamos la lotería, tenemos accidentes, suceden pequeñas y grandes desgracias personales o familiares, o incluso nacionales.

La vida es esencialmente cambiante y algunos han definido la inteligencia como la capacidad de adaptarse al cambio. Un buen emprendedor debe estar atento a estos cambios para tomar las medidas necesarias y sobrevivir a esos movimientos.

En este sentido, tenemos historias que nos parecen adecuadas para reflejar esta situación. Una de ellas ocurrió más o menos en el año 2005, en una comunidad de la etnia Wayuu, en el occidente de Venezuela, hacia la frontera con Colombia. Habíamos visitado la comunidad hacía un tiempo, cuando el Bankomunal apenas iniciaba sus actividades. Una señora indígena, muy participativa en el Bankomunal, madre soltera de cinco pequeños y sin compañero que le ayudara a compartir los gastos, estaba solicitando un crédito para la compra de telas, con el fin de fabricar batas guajiras, una vestimenta especial típica de la zona. Como sabemos, estas prendas son trajes completos y holgados que caen desde los hombros hasta las piernas, adornados casi siempre con bordados de colores. Ella sabía hacerlas y quería iniciar su fabricación para que su hija las vendiera entre la comunidad y en el mercado

municipal. Aunque pedía un monto elevado para el promedio de créditos de ese Bankomunal, el grupo de análisis se lo otorgó, pero pidió reforzar las garantías con el aval de otros socios.

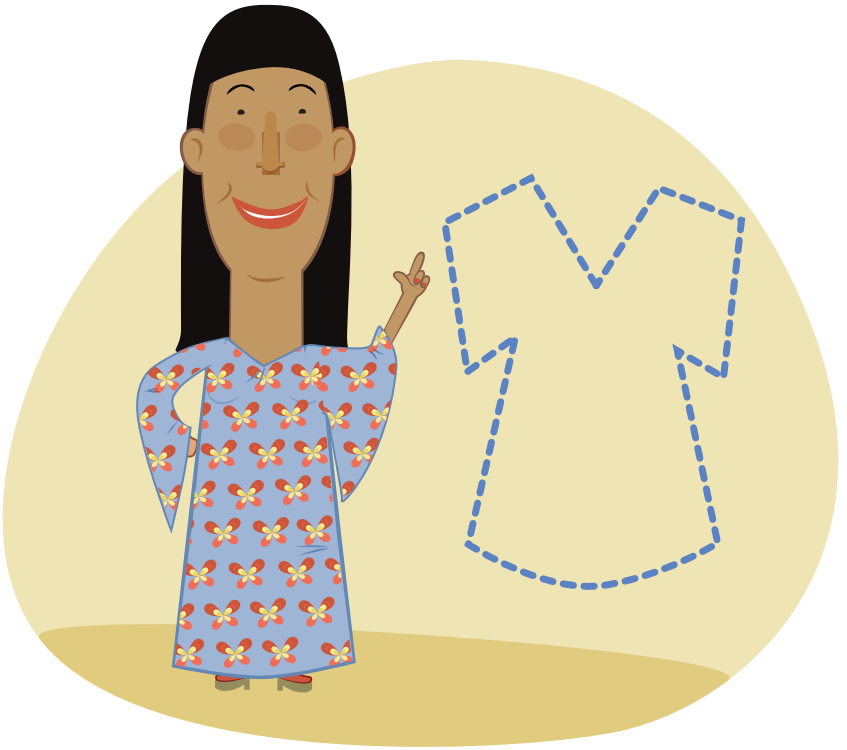
Varios meses después, preguntamos a nuestro promotor en la zona sobre el destino de ese crédito, y nos contó con alegría que la mujer había pagado puntualmente y el negocio andaba bastante bien. Ella estaba orgullosa de cómo había pagado sus obligaciones y mantenía solicitudes frecuentes de créditos.

Meses más tarde, visitamos nuevamente la comunidad y quisimos saber de la situación de esta señora. El promotor nos contó que las cosas no andaban igual de bien y que las ventas habían bajado considerablemente. Cuando le preguntamos a qué se debía esto, nos dijo que estaban llegando de Colombia unas batas muy económicas y que ella no podía competir con esos precios. No nos extrañó la explicación, ya que el petróleo había experimentado un alza importante en los precios internacionales, y como tantas otras veces en nuestro país, había un periodo de bonanza económica que se reflejaba en una moneda fuerte frente al peso colombiano. No era de extrañar entonces que nuestra amiga no pudiera competir con los tejidos más económicos venidos de nuestro país vecino.

Tiempo más tarde, el Bankomunal de esa zona ganó un premio especial, que otorgábamos a aquellos grupos que destinaran muchos de sus créditos para una categoría que denominamos "generación de ingresos", que se refiere al financiamiento de todas aquellas actividades que buscan aumentar los ingresos de las familias. Cuando fuimos a entregar personalmente el pequeño premio, encontramos que nuestra amiga formaba parte de la orgullosa directiva. Cuando le preguntamos cómo estaba su negocio, esperábamos que nos dijera que las cosas seguían muy mal, pues el precio mundial del petróleo había seguido en aumento y el valor de la moneda venezolana era aún más fuerte frente al peso colombiano.

La señora, por el contrario, nos explicó con una gran sonrisa que las cosas andaban muy bien, pero que ella ya no hacía las batas guajiras, sino que las compraba hechas en Colombia y las traía para revenderlas en su comunidad y en el mercado local. Sus créditos habían aumentado en montos para poder compensar los costos de transporte, pero ahora estaba ganando más.

De lo único que se quejaba era que el método de venta había cambiado mucho y que su trabajo ahora no consistía en hacer las batas en casa, sino en cobrarlas, pues la competencia era mayor y se había visto en la necesidad de vender buena parte de su mercancía a crédito. El negocio se había transformado sustancialmente, pues ahora ya no era un negocio de manufactura, sino de cobranza. Había establecido toda una metodología de cobro, que partía de un registro detallado de los clientes y las deudas, así como de una "ruta de cobro",



que cumplía rigurosamente semana a semana para poder asegurar la recuperación de los montos vendidos a crédito. La familia toda había tenido que cambiar, pues ahora no podía permanecer tanto tiempo en la casa, donde alternaba la fabricación de las batas con el cuidado de los niños. Sin embargo, nuestra amiga había logrado resolver en parte el problema haciendo que una de sus hijas mayores dedicara parte de su tiempo a cuidar a sus hermanos más pequeños.

Este es un buen ejemplo de cambio: una emprendedora que no se quedó parada viendo como perdía sus ventas, sino que entendió esos cambios y ella misma logró dar el vuelco para poder hacer de su negocio algo exitoso y rentable. En ese cambio, sin duda hubo cosas que sacrificar, entre ellas la atención a la familia, pero no generar ingresos podía ser mucho más dañino que dejar parcialmente el cuidado de los menores a una hermana mayor. Lo que deseamos remarcar, más allá de las profundas reflexiones que pudiéramos hacer a partir de esta historia, es el hecho de que la realidad económica externa cambió y que, por lo tanto, nuestra amiga empresaria debió adaptarse a ese cambio, buscó y encontró las ventajas para poder seguir manteniendo a su familia.

NO CREAS QUE TÚ VENDERÁS MÁS BARATO QUE LOS DEMÁS

Este es un error muy frecuente entre los nano-empresarios que tratamos en las comunidades. Siempre piensan que los demás son unos especuladores y que la gente les compra porque no tiene más remedio. Suponen que si ellos inician un negocio ofreciendo los mismos productos que vende el "especulador de al lado", tendrán éxito, pues todos querrán comprarle a ellos que, según creen, pueden vender más barato.

Cuando encontramos a alguien que apela a este argumento, y en verdad son muchas personas, nos gusta hacerle reflexionar sobre el tema. Lo primero que le preguntamos es ¿por qué crees que tú venderás más barato? Normalmente, dice algo así como "bueno, porque ese tipo vende muy caro; una cosa que en el supermercado o en la ciudad, o en el centro comercial, vale tanto, este ladrón la vende en mucho más". Es cierto que la gente en los sectores populares compra normalmente más caro que en otros mercados, peo esto no necesariamente se debe a un problema de especulación, sino de costos asociados a vender en estas zonas. En general, tratamos de que la persona vaya más allá de la simple especulación mental e intente especificar por qué cree él que venderá más barato. Casi nunca explican esto a partir de un análisis de los costos, sino de la simple acusación de que el otro es "carero". La verdad es que prácticamente, ninguno ha analizado los elementos necesarios para saber si efectivamente podrá vender más barato que la competencia. Cuando les preguntamos, por ejemplo: ¿Sabes a cuánto comprarás lo que quieres vender? ¿Sabes quién tiene la mejor oferta de esos productos? ¿Sabes si tu competidor tiene descuentos especiales por compra de volúmenes? ¿Has analizado el producto y sabes si algún otro proveedor tiene la misma calidad a mejor precio? La respuesta es en casi todos los casos negativa.

Francamente, casi nadie se ha detenido a analizar ni al competidor, ni a los proveedores de los productos que quiere fabricar y/o vender. Las razones que tienen para pensar que lo harán mejor y de manera más económica no son más que creencias, pero no las han analizado suficientemente. Nuestro consejo siempre es el siguiente:

Revisa, analiza, estudia el asunto antes de meterte. Quizás tardes unos días más en arrancar, pero es mejor perder unos días que perder meses y dinero en un negocio que no estudiaste bien.

Prácticamente ninguno de los negocios que encontramos en los sectores populares –o bien de comercio, o de servicios, o de producción– requiere más de una semana para analizar a proveedores y clientes, dos factores esenciales que se deben revisar antes de invertir dinero en el negocio.

He aquí otro caso que sirve de ejemplo y que vivimos en un Bankomunal del Estado Sucre. Alguien estaba pidiendo un crédito para establecer un pequeño negocio de productos alimenticios básicos, una especie de bodega, pero de las muy pequeñitas, donde solo se venden productos básicos. El crédito era esencialmente para comprar mercancía y venderla, pero cuando le preguntamos cómo fijaría sus precios, simplemente nos dijo que pondría un margen pequeño al precio de compra. El margen pequeño reflejaba su deseo de no ser un "especulador" y vender a precios justos.

Insistimos en que nos agradaban sus buenas intenciones, pero que le recomendábamos buscar mayor información, en especial, sobre los proveedores. Para ello, solamente debía hablar con las personas que venían a entregar mercancía a las otras bodegas de la zona, y así tener una mejor idea de las condiciones de compra de esos productos.

A mucha gente le cuesta hacer estas indagaciones. A algunos, porque están muy apurados, sin entender que antes de invertir, es mejor tomarse un poco de tiempo para averiguar cosas necesarias. Otros no lo hacen simplemente porque no saben explorar bien, y en este caso les decimos que es algo muy sencillo. Si visitan nuestro portal en Internet, encontrarán orientaciones simples y bastante útiles sobre cómo se deben hacer estas investigaciones www.fundefir.org.ve. Otros no lo hacen porque tienen la tonta creencia de que es mejor mantener las cosas en secreto. En el fondo, piensan que si revelan sus intenciones de hacer un determinado negocio, alertan a la competencia existente o a otros que les robarán la idea, como si esa idea fuese tan genial que debería ser mantenida en estricto secreto. La verdad es que es difícil que hayan dado con algo que no esté ya inventado o con algo que no esté ya en la cabeza de muchos otros, y la verdadera diferencia es que ellos, y no los demás, se decidieron a intentarlo. La gente puede tener muchas ideas y muchas intenciones, pero solo los que se atreven tienen la oportunidad de llevarlas adelante.

Más o menos un mes más tarde, regresamos a la comunidad, encontramos a la persona y le pedimos analizar el resultado de su investigación. Notamos que ya no parecía tan entusiasta como antes. Lo primero que vimos fue que muchos de los productos que quería vender estaban regulados por las autoridades y los márgenes de ganancias ya estaban previamente determinados. Lamentablemente para él, solo con la venta de esos productos no podría generar ingresos suficientes para sostener su tienda.

Con relación a los productos no regulados, sobre los cuales se podía tener mejor margen de ganancias, estos podían ser adquiridos en su mayoría a través de un solo proveedor. Con el cual, desafortunadamente para él, solo los podía obtener a mejor precio que su competencia si tenía un gran volumen de compra, es decir que si compraba más, tendría mayores descuentos, y por lo tanto, podría vender más barato que su competidor. Naturalmente, para este empresario que apenas estaba comenzando su negocio sería muy difícil competir en precios de esta manera. Seguramente, su clientela sería menor y él no estaría en capacidad de comprar volúmenes importantes para obtener mejores precios que el "especulador de la esquina".

Luego, se dio cuenta de que el competidor compraba algunos productos directamente en el mercado, buscando tener mejores precios. Las compras en el mercado suponían que debía existir un eficiente y económico mecanismo de transporte, pues traer los productos desde el mercado mayorista podía representar un gran costo en movilización. En ese campo, nuestro amigo tampoco podía competir bien, pues el otro vendedor tenía un vehículo propio y podía traer productos constantemente, mientras que él tendría que alquilar un vehículo a mayor costo y de manera más esporádica.

La verdad del asunto era que sus posibilidades de vender más barato eran muy escasas. Esto no quiere decir que él no debía intentar hacer el negocio y competir con el otro, pero era importante que entendiera que, por lo menos en términos de precio, sus oportunidades de hacerlo mejor que su competidor eran escasas. Si quería competir por una clientela, debía hacerlo de otra manera. Debía pensar en tener distinta mercancía; o en poseer un local más amplio o más seguro o más limpio; o en dar facilidades de crédito; o en vender productos de mayor calidad aunque fuesen más caros, buscando una clientela con mayor capacidad de consumo; o en buscar proveedores distintos para poder tener una verdadera opción de competencia. Al estudiar a su competidor, nuestro empresario podía determinar en qué efectivamente podía competir y en qué no.

Este ejemplo sirve para quienes venden productos, como los bodegueros; o para quienes producen algo, como los carpinteros y las costureras; o para quienes prestan servicios, como los plomeros, mecánicos y electricistas independientes.

En todo caso, queremos insistir en que debemos conocer muy bien tanto a nuestros proveedores de insumos o mercancías como a nuestros competidores.

Una equivocación frecuente es creer que los otros son especuladores, o tontos o cualquier cosa, mientras que nosotros, por simple deseo y sin un buen análisis, podemos hacerlo mejor. Sin duda, podemos lograrlo, pero para ello es necesario **estudiar antes** lo que queremos hacer. Insistimos en que no se trata de estudios complicados de expertos, sino en una revisión de elementos sencillos, pero claves, tales como son los competidores y los proveedores y los posibles clientes.

NO TE CREAS POTENTADO ANTES DE TIEMPO

Este es otro error muy común entre los nano-empresarios. Empiezan un negocio, tienen algo de éxito y ya creen que son potentados económicos. Se puede prever el futuro de un negocio por la manera en que el empresario maneja los primeros éxitos. Hemos visto casos increíbles de personas que con las primeras ganancias, ya se sienten grandes empresarios y comienzan a malgastar el dinero.

Una forma común de malgastar ese dinero es dándole empleo a alguien que el negocio no necesita. Quizás le haga falta al empresario para llenar su vanidad, pero el negocio en sí no lo requiere. Esto es muy común en los hombres. Normalmente, contratan a un amigo, o a un compadre, o a la hija de un amigo o a la señorita de la esquina, sin considerar realmente para qué está siendo contratada esa persona. Se sienten jefes y contratan personas que no hacen falta para nada.

Esta es otra historia que conocimos en una comunidad del Estado Monagas. Se trataba de un muchacho joven que montó una carpintería pequeñita en el patio de su casa. Este muchacho logró un primer contrato con una empresa constructora para la fabricación de varias puertas de madera. Fue un buen contrato que le dejó una ganancia interesante. Ya lo habíamos ayudado a analizar su negocio antes de montarlo y cuando regresamos, después de varios meses, el joven no solo había comprado una computadora que el negocio no necesitaba, sino que había contratado una secretaria. Con mucha paciencia, nos sentamos con él para analizar aquellas decisiones. Cuando le preguntamos para qué había comprado una computadora, nos contestó que lo hizo para llevar las cuentas. Al revisar el número de facturas que tenía ese mes en compras de materiales y en ventas de productos, literalmente eran cinco. Evidentemente, no necesitaba una computadora para llevar cinco facturas, eso podía hacerse a mano y resultaba más eficiente. En realidad, él quería era un computadora porque sentía que se estaba quedando atrás, pues mucha gente

comenzaba a usarlas y él ni siquiera sabía cómo funcionaba aquel aparato. En ese sentido, es muy previsible y razonable que buscara aprender computación. Se trata de una herramienta valiosa para su futuro como empresario, pero era él y no el negocio el que necesitaba la computadora.

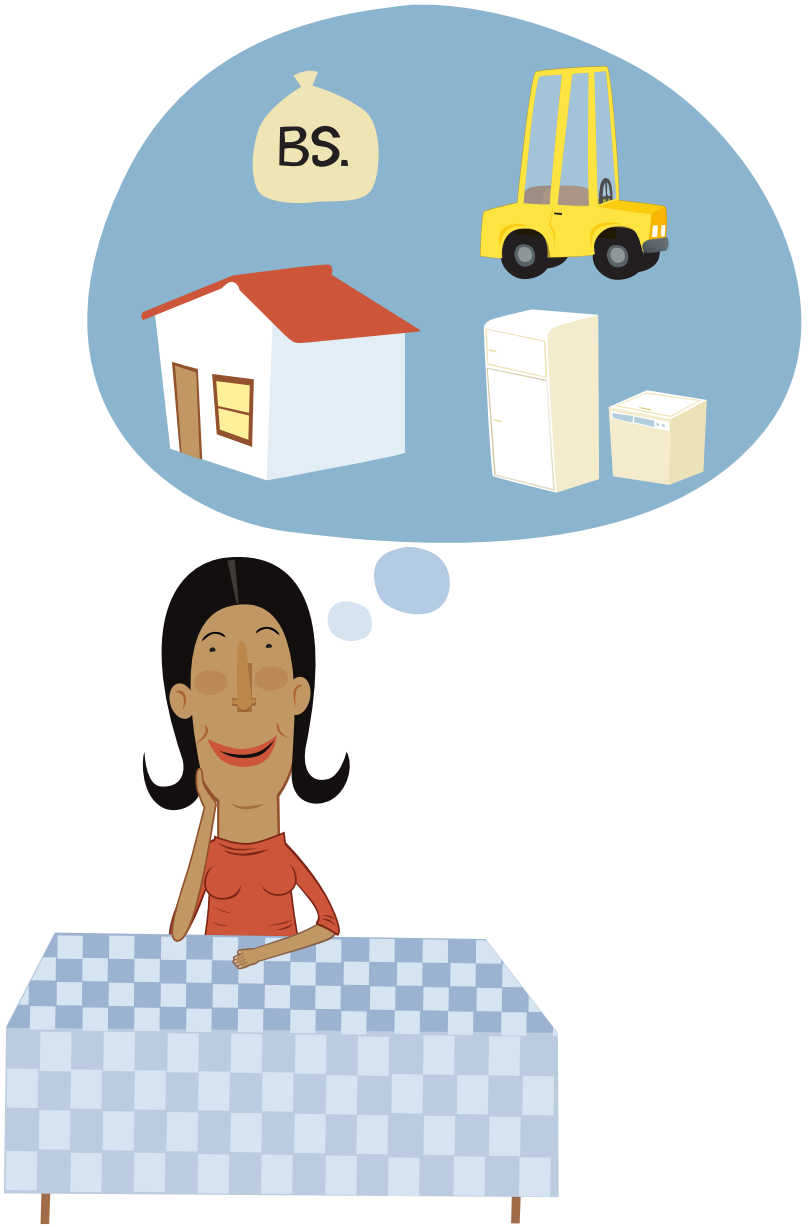
Es muy importante aprender a distinguir esto, pues no debemos confundir nuestras legítimas ambiciones personales con las necesidades del negocio. El caso narrado, si solo partíamos de la necesidad del negocio, aún debía pasar mucho tiempo antes de que este requiriese de una computadora. En ese momento, la computadora significaba un gasto absurdo.

Luego, le preguntamos para qué había contratado la secretaria, y nos dijo que para atender a los clientes mientras él estaba fuera del negocio. Cuando le preguntamos cuántos clientes había atendido o creía él que atendería la secretaria mientras estaba fuera, nos contestó que en ese mes, solo tres clientes habían venido a solicitar información.

Era evidente entonces que, al menos para esa función, la secretaria era innecesaria. Este joven podría haber resuelto sus ausencias del negocio de muchas maneras más eficientes, pues la secretaria era un lujo que, al menos en ese momento, no debía darse.

Ese es un defecto muy grande de los pequeños y nano-empresarios. La clave del éxito está más en cómo manejar el dinero que en la cantidad de dinero que hagamos. De hecho, podemos vender mucho y quedar arruinados rápidamente si no sabemos manejar el dinero, y esto no significa solamente saber llevar la contabilidad. Normalmente, para crecer y alcanzar metas que aseguren su permanencia en el tiempo, una pequeña empresa requiere de constantes inyecciones de capital, especialmente al principio, por lo que los gastos deben ser medidos con sumo cuidado. Ese dinero que utilizamos en cosas apreciadas, pero innecesarias para el negocio, podemos utilizarlo para darle la inversión que seguramente requiere o requerirá muy pronto.

NO CREAS QUE AL PRINCIPIO PODRÁS VIVIR DEL NEGOCIO



Uno de los problemas más complejos a los que se enfrenta un nano o microempresario es el siguiente: ¿cómo sobrevivo mientras esto me da algo? La cosa no es fácil. Tener la capacidad de esperar a que el negocio produzca suficiente dinero para sostenernos, mientras las cuentas de la casa no paran, es asunto serio. Esta es una y quizás la mayor de las limitaciones para el éxito de un negocio pequeño. Esta es una traba terrible, pues obliga a las personas a buscar solamente negocios de rentabilidad muy rápida, que les permitan pagar sus cuentas. No es de extrañar que muchos de los negocios planteados por nuevos emprendedores son básicamente de compra y venta, donde los retornos son más rápidos. Es muy importante que el empresario entienda esta situación y tome las previsiones del caso.

La mejor manera de evitar este problema es tratar de empezar en un buen momento. Lamentablemente, como decían nuestras abuelas, "la gente se acuerda de Santa Bárbara cuando está tronando". Cuando las cosas están bien y tenemos algunos excedentes, ese es el momento en que debemos invertir en un negocio. Si solo lo hacemos cuando la situación está muy difícil, entonces vamos a caer en la trampa de los compromisos del día a día y todo será mucho más arduo. Entendemos que si las circunstancias aprietan, hay que salir a buscar los reales; por eso, debemos ser algo previsores y aprovechar las oportunidades buenas para construir el futuro.

Siempre recomendamos a la gente de los Bankomunales que utilicen los créditos para impulsar negocios cuando pueden pagarlos con dinero que no proviene del mismo negocio que quieren construir.

Si en ese tiempo tenemos un salario, aunque sea temporal, tratemos de buscar el crédito o de utilizar los ingresos del salario para impulsar un negocio que nos ayude a aumentar nuestros ingresos. Una buena manera de hacer esto es apoyar

a un miembro de la familia –la esposa, el hijo, la hermana–, para que ellos puedan iniciar el negocio, mientras nosotros apoyamos con los ingresos estables con los que contamos en ese momento. De esta forma, si por casualidad perdemos el trabajo, ya tendremos algo sobre ruedas que nos soporte los gastos familiares. Si, por el contrario, logramos mantener el trabajo por un buen tiempo, entonces podremos contar con otros ingresos adicionales que nos permitirían mejorar nuestra calidad de vida.

En cambio, si ya estamos metidos en el problema y hay que salir a buscar el dinero como sea, entonces debemos estar consientes de que inicialmente, será difícil vivir de ese negocio.

Una manera de enfrentar las dificultades es tratar de que los gastos, tanto los del propio negocio como los de la casa, se mantengan muy bajos, para tratar así de construir un capital que nos permita reinvertir en el emprendimiento o empresa.

Si no logramos hacernos de ese capital de reinversión, siempre estaremos en la pura supervivencia y el día en que algo nos falle o aumenten los gastos del hogar, prácticamente estaremos quebrados.

El emprendedor debe aprender a reconocer su situación de riesgo y hacer los mayores ahorros necesarios para poder formar capital a partir del negocio. Cosas simples, pero importantes. Solo gastar lo que realmente se necesita. No comprar nada, ni para la casa, ni para el negocio, que no sea estrictamente necesario, y buscar el ahorro de capital para poder invertir más en el negocio y lograr mayores ingresos. No se trata de pasar una vida de limitaciones, es solo una medida temporal para poder acumular un capital que nos permita hacer crecer a la empresa. Si todo lo que ingresa se gasta, tanto el negocio como la familia están en alto riesgo. Hay que

procurar aumentar los ingresos de alguna manera y mantener los gastos bajos. Debemos reunir un capital y reinvertirlo en el emprendimiento, empresa o negocio.

Queremos compartir aquí una historia que vivimos en nuestra muy querida Isla de Margarita. Se trata de un pescador artesanal. La economía de los pescadores es muy inestable, porque, al contrario de lo que muchos piensan, los pescadores artesanales, sobre todo los pequeños, pueden pasar meses sin capturar pesca abundante y su familia pasa mucho trabajo y enfrenta serias dificultades. El asunto es que en cierta ocasión, este pescador logró obtener una buena captura y le quedó algo de dinerito. Cuando tenía estos excedentes, el hombre siempre se compraba algunas cosas, pagaba algunas deudas y nuevamente, experimentaba la sensación de bienestar económico que nos llega cuando las cosas están bien. Pero en esta oportunidad, su mujer, tesorera de un Bankomunal, le planteó que usaran el dinero excedente para iniciar un negocio de producción de una especie de golosinas que la gente conoce con el nombre de "chupi-chupi". Estas son una especie de helados que se producen con frutas o colas y son envasados en pequeñas y largas bolsitas plásticas; luego, son congeladas y vendidas como bebidas refrescantes. La señora sostenía que podrían vender muy bien esta golosina en la playa cercana, adonde acudían muchos turistas los fines de semana.

La mujer logró convencer al marido, y reuniendo el dinero que él le dio con un pequeño crédito del Bankomunal, compró la materia prima para empezar a fabricar un ensayo inicial de la golosina, que comenzaría a vender próximamente. Después de unos meses, regresamos a la comunidad. Efectivamente, la pesca se encontraba entonces en una mala época y el pescador no estaba generando ingresos. Afortunadamente para la familia, la pequeña fábrica de helados ya estaba dando sus primeras ganancias y con eso habían logrado pasar los malos momentos de la pesca.

Tan interesante nos pareció esta experiencia que decidimos hacer una entrevista más detallada al pescador. Nos contó que originalmente, con el dinero excedente, él quería comprar un motor usado para asegurarse de que si uno se dañaba, el otro podría hacer el trabajo de llevarlo al mar. Esto parecía una buena idea, pues en ese momento solo tenía un motor que ya estaba dando problemas. La mujer le hizo pensar un poco y lo convenció cuando le dijo: "Si la mar está mala, ni con diez motores podrías pescar".

El experimento estuvo bien hecho. Comenzaron haciendo pruebas de producción antes de hacer las adquisiciones más costosas. Estas pruebas se manejaron de manera muy artesanal, pero mostraron que había un buen potencial de ventas no solo en la playa, sino también dentro de la comunidad. Luego, adquirieron una pequeña máquina que sellaba los envoltorios de plástico y daba una mejor presentación al producto. Una vez ensayado y calibrado el envasado,

compraron un refrigerador para congelar los “chupi-chupi”, pues al inicio habían utilizado el refrigerador de la nevera familiar. Todas estas inversiones eran relativamente pequeñas, pero lo mejor era hacerlas poco a poco. Afortunadamente para esta familia, la pesca logró mantener los gastos mientras el negocio de los “chui-chupi” maduraba y producía sus primeras ganancias. Solo habían pasado unos tres o cuatro meses, pero cuando hablamos con el pescador, ya el negocio era bastante sólido y estaban pensando ampliarlo con una red de vendedores, tanto en el pueblo como en otras playas vecinas.

No los hemos vuelto a ver, pero es muy probable que con esa mentalidad, tengan ya una buena red de venta de helados. Quizás nuestro amigo pescador ya no se dedique mucho a esa actividad y vivan todos del negocio. Eso sería entendible, pues la vida de los pescadores artesanales es muy dura y la mar no siempre es tan generosa como parece.

Como se puede ver en este ejemplo, la esposa del pescador fue lo suficientemente previsiva como para convencer al marido de que, en esta oportunidad, invirtieran el dinero en un negocio, con la intención de producir ingresos adicionales a la actividad principal.

Lo interesante es que logró invertir cuando podían hacerlo, sin tener que pasar por las presiones que supone llevar la comida a la mesa, día a día, en momentos en que los recursos no alcanzan.

Esto les dio una gran ventaja, ya que tuvieron tiempo para ensayar, para probar sus productos, para calibrar los procesos productivos y, sobre todo, para hacer las nuevas inversiones que el negocio ciertamente requería.

NO CREAS EN LO APARENTE; BUSCA EL NEGOCIO DETRÁS DEL NEGOCIO

Algo que hemos aprendido en estos años y que nunca deja de sorprendernos es la apariencia de los negocios.

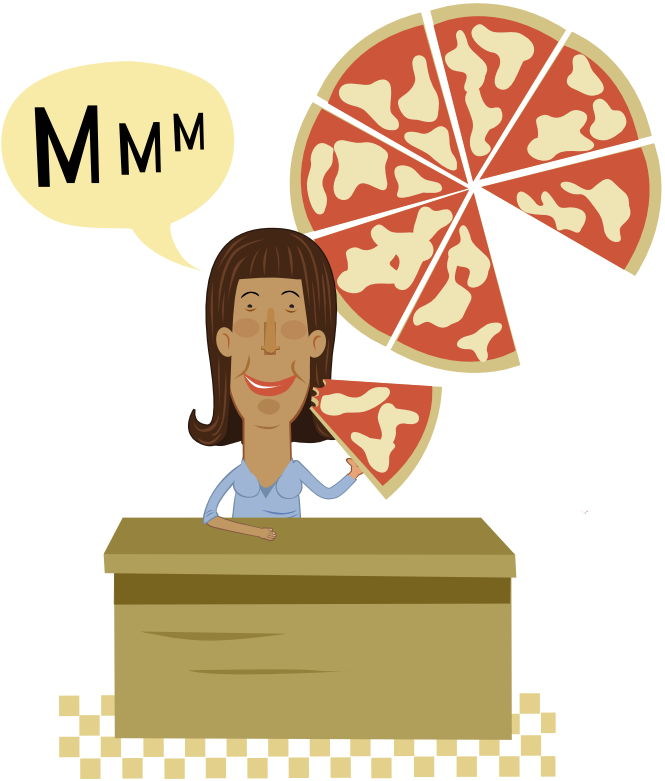
Los negocios lucen como una cosa, pero en realidad son otra. Un buen emprendedor debe buscar entender qué hay detrás del negocio que pretende arrancar.

Analicemos otro ejemplo, que se presentó ante una solicitud de crédito para un sitio de ventas de alimentos. Una señora muy joven quería montar un puesto para vender porciones de pizzas. Ella conocía un negocio similar en una zona popular y sabía que estas eran un producto que se vendía mucho, en especial, a la hora del almuerzo. Como desconocíamos totalmente ese negocio, le pedimos que tratara de producir una relación de las cosas que necesitaba. A la siguiente semana, la señora trajo una lista donde destacaban el horno, la harina, los tomates y demás insumos. Cuando revisamos este listado y entendimos lo complejo de la operación, sentimos que en realidad, no estábamos en capacidad de asesorarla para ese negocio específico, pues los negocios similares que habíamos visto parecían mucho más simples que aquel que ella describía. Le pedimos que tratara de investigar más, mientras que nosotros hacíamos lo mismo por otro lado.

Otro día, en una avenida céntrica de Caracas, observamos un puesto de pizzas, similar al que la señora había dicho que quería montar. Decidimos hacer las averiguaciones que habíamos prometido. Notamos, en primer lugar, que no existía realmente un horno para hacer pizzas, sino un pequeño hornito para calentar los trozos de este producto. Allí supimos que en realidad, en ese local no se hacían las pizzas, sino que solamente se calentaban. Casi todo el producto era pre-hecho por una empresa muy desarrollada, con un eficiente sistema de distribución que, prácticamente, abarcaba todo el mercado de la zona. Su sistema era tan bueno que en muchos casos, proveía casi todos los materiales pre-hechos aun a los negocios muy pequeños. Incluso tenían rondas en sus recorridos, alcanzando hasta dos y tres turnos de entrega de material para algunos negocios específicos.

Cuando nuevamente nos comunicamos con la señora del Bankomunal, le dimos la información de aquella empresa para que tratara de ponerse en contacto con ellos. No sabíamos si ella sería capaz de producir más económico que la de la gran empresa que habíamos descubierto, pero al menos debía conocerla para que entendiera el negocio que realmente había detrás del que ella quería montar.

Por supuesto, no estamos haciendo ninguna observación valorativa sobre esa actividad que hay detrás del negocio de la pizza, deseado por la joven señora. Lo que pretendemos es más bien orientar a los nano-empresarios en el sentido



de que **antes** de entrar en un negocio, es importante revisarlo bien para descubrir sus pormenores. En el caso de la venta de comidas, debemos pensar que la fabricación directa quizás tenga que enfrentar una competencia importante, como son las grandes cadenas proveedoras de estos alimentos ya prehechos. Para tener una verdadera oportunidad de éxito, el emprendedor que quiera iniciar un negocio de esta naturaleza deberá estudiar muy bien esas cadenas de proveedores.

Otro caso sobre este tipo de sorpresas que encontramos en los negocios es el que conocimos en una comunidad del Estado Monagas. Una señora nos planteó que quería una asesoría para fabricar pan. Nos pareció muy interesante, pues nos gusta asesorar cuando la gente trata de establecer empresas donde se añade valor a los productos y no son de simple compra y venta. De lo primero que nos dimos cuenta fue de que, pese a que el pan es un producto de gran consumo, pocas personas solicitaban crédito para este rubro en dicha zona. Ese hecho ya nos pareció extraño, pues en otras regiones del país había solicitudes regulares para la fabricación de pan.

Inmediatamente, iniciamos el ejercicio de reflexión. Cuando le preguntamos si sabía dónde compraba el pan la gente de su comunidad, ella nos respondió que en la bodega. Continuamos preguntándole si conocía la procedencia de ese pan que se vendía en la bodega, pues evidentemente no se fabricaba allí, ni tampoco habíamos visto ninguna panadería en la comunidad. Su respuesta fue que verdaderamente ella no sabía muy bien quién era el proveedor. En vista de esta respuesta y de que conocíamos a la señora de la bodega, ya que era otra socia del Bankomunal, la invitamos a visitar juntos a nuestra común amiga, la bodeguera. Cuando llegamos, nos topamos de inmediato con los panes que la gente compraba. Eran de una contextura muy suave y estaban empacados en bolsas plásticas de una manera que lucía evidentemente artesanal. Los paquetes no parecían elaborados por ninguna empresa

formal, porque no tenían etiqueta, ni permiso sanitario, sino que más bien presentaban una apariencia casera. Preguntamos a la señora de la bodega de dónde compraba el pan y nos contestó textualmente: "Esos son unos colombianos que lo traen en un carrito destartalado".

Le preguntamos a la señora que estaba solicitando la asesoría qué podía ofrecer ella que fuese mejor que ese pan. Ella contestó que haría un pan más fresco, más sabroso y nutritivo. Sin embargo, ella no sabía aún si eso era realmente cierto, pues habría que hacer pruebas de sabor y contenido nutricional para estar seguros de ello. Le dijimos que debía averiguar un poco más sobre aquellos proveedores antes de aventurarse a iniciar un negocio de fabricación de pan fresco. Le insistimos en la necesidad de conocer bien la posible competencia antes de comenzar su pretendido negocio. No le gustó esta recomendación, y debe haber pensado que esa era una exigencia que le quitaría tiempo, mientras lo que deseaba era poner en práctica su idea rápidamente.

Después de unos meses, regresamos a la comunidad y encontramos que la señora había obtenido el crédito e iniciado el negocio, pero estaba atrasada en los pagos y todo parecía indicar que no le había ido muy bien. Decidimos visitarla para ver si podíamos averiguar un poco más, y quizás, darle alguna asesoría que la ayudara.

Efectivamente, había iniciado su negocio con el pequeño crédito que el Bankomunal no había dudado en prestarle. Al principio, vio que sus panes eran aceptados por su sabor, pero a las pocas semanas, notó que la venta estaba en franca caída, a tal punto que, después del primer mes, muy pocas personas de la comunidad consumían su pan. Le preguntamos qué pensaba ella sobre lo que estaba pasando, si era cuestión de precio o tal vez, su pan había perdido calidad o sabor; pero ella no supo contestar. Ya en ese momento estaba muy

decepcionada y con pocos ánimos para ponerse a investigar nada sobre el asunto. Para colmo de males, tenía la deuda con el Bankomunal y eso le molestaba. Afortunadamente, la deuda no era muy grande y uno de sus hijos le había prometido apoyarla con los pagos que restaban.

Aquella fue una de esas situaciones que realmente incomodan. Esperanza, esfuerzo, dinero, tiempo perdido y, sobre todo, una mujer trabajadora con la ilusión rodando por el suelo. Pasaría mucho tiempo antes de que esa señora se animara de nuevo a buscar aumentar sus ingresos con un negocio propio, o quizás nunca más lo haría.

Decidimos investigar por nuestra cuenta el mercado de pan en esas comunidades. La verdad es que "los colombianos del carrito" no eran en absoluto pequeños y tenían una enorme red de distribución de su pan, que abarcaba a prácticamente todas las comunidades de la zona. El mismo pan, blanco, suave y envuelto en una fina bolsa plástica, se encontraba prácticamente en cada comunidad. No era un simple carrito destartalado, sino una flota de vehículos –muchos de ellos realmente viejos– que, de manera muy eficiente, distribuía el pan en cada bodega, por más pequeña que esta fuera. Además, contaban con un sistema de crédito a quince días, que beneficiaba mucho a los bodegueros. No llegamos nunca a ver dónde fabricaban el pan, ni siquiera supimos si lo hacían en un solo sitio. Alguien nos contó, pero no lo pudimos comprobar, que no hacían el pan en un solo lugar, sino en diferentes sitios, utilizando la misma fórmula.

Una de las razones del éxito de estos "colombianos con el carrito destartalado" era, por supuesto, su eficiente cadena de comercialización. Además, poseían un muy buen conocimiento del mercado, pues sus panes no se ponían duros rápidamente como la mayoría, sino que duraban hasta cinco veces más que los panes normales, producidos y vendidos

por las panaderías. Ese hecho era clave en su éxito, pues esta característica era altamente apreciada por los consumidores de aquella zona, quienes podían conservar el pan suave por muchos días.

Podría pensarse que una persona con pretensiones de vender pan a nivel local, fabricado por ella misma en su casa, caliente y de buena calidad, tendría éxito. Sin embargo, había que conocer bien el mercado para entender que el competidor era fuerte, pues ofrecía un pan que resultaba muy atractivo, debido a que tardaba mucho en ponerse duro y esta era una característica altamente apreciada por los consumidores de la comunidad. En realidad, nuestra amiga tenía que competir con empresarios que no eran pequeños y que, si bien no tenían nombre o marca como las grandes fábricas de pan, contaban con un producto bien diseñado para ese mercado y con una cadena de distribución que tomaba en cuenta las necesidades de sus clientes.

La lección aquí es que debemos entender bien nuestro negocio antes de hacerlo. Debemos estudiar nuestra competencia aunque no creamos que exista. Los negocios no siempre son lo que parecen y sin siquiera saberlo, podría ser que estemos entrando en uno donde tendremos que competir con verdaderos monstruos. No creamos que los negocios son siempre lo que aparentan. Hay que revisarlos y estudiarlos muy bien antes de emprenderlos.

NO DES "FIAO" SIN CONOCER EL NEGOCIO DEL CRÉDITO

Mucha gente le tiene miedo a dar crédito, sin embargo, en muchos pequeños negocios, el vender las cosas a plazos es prácticamente la única manera de hacerlo. Una de las premisas de los Bankomunales y de las microfinanzas en general es que la gente paga **poco muchas veces y no mucho pocas veces**. Al final se terminan pagando gran cantidad de dinero, mucho más de lo que deberían, pero esta es la dinámica de la economía en estos mercados.

Una de las razones por las cuales los Bankomunales son tan apreciados es porque gracias a los créditos, las personas pueden adquirir bienes y servicios de una vez, sin tener que esperar a acumular el dinero que requieren, ya que muchas no saben o no pueden ahorrar. Ahora bien, no saben porque no tienen la disciplina para hacerlo, y no pueden, no porque no tengan el dinero, sino porque no existen instrumentos adecuados, formales o informales, que les permitan ahorrar. Una de las explicaciones que constantemente damos en medios académicos es que, para muchos miembros del Bankomunal, el crédito es un medio para adquirir disciplina en el gasto. En realidad, para muchos, los créditos que reciben del Bankomunal, en especial los de consumo, operan como una especie de ahorro programado o de compra programada. Mediante el crédito, que les otorgan sus propios compañeros y no un ente externo, se fijan obligaciones con sus vecinos, lo que los lleva a reservar el dinero de las cuotas y no gastarlo en otras cosas. Mucha gente nos dice que, antes del Bankomunal, si quería comprar un bien, debía pasar meses ahorrando y en muchas oportunidades, o nunca acumulaba el monto requerido o cuando lo hacía, la inflación había elevado el artículo o producto a un valor tal que el dinero ahorrado no alcanzaba ya para adquirirlo.

Entre las personas con las hablamos en los Bankomunales, es muy común encontrar algunas que dicen que su negocio se fue al suelo porque vendió a plazos y mucha gente le quedó debiendo. Pero también es muy común encontrar otros que

dicen todo lo contrario. Algunos venden a crédito y se sienten satisfechos con sus resultados. Como dijimos anteriormente, hay mercados en los que el crédito es un factor importante a la hora de considerar vender y competir. Existen muchos negocios que funcionan a crédito, especialmente cuando se vende ropa interior, cosméticos, carteras, prendas o pequeños muebles. Recordemos lo eficientes que han sido algunas empresas de cosméticos, perfumes, ollas y hasta de electrodomésticos, que han desarrollado una cadena de comercialización basada enteramente en promotoras que venden a crédito a sus clientas.

El vender a crédito no es mal negocio en sí mismo. Lo que está mal es no conocer cómo funciona el crédito y ponerse a otorgarlo.

Para mí, esta historia es muy familiar. Yo soy nieto de libaneses y en mi familia, existió siempre el negocio de vender a crédito. Mis primeras lecciones en este sentido las aprendí de mi tío-suegro Juan. Él fue un hombre con bastante éxito económico y ahora puedo decir que aunque su negocio parecía ser la venta de muebles, en realidad, lo era el crédito.

Hace años, cuando empecé a estudiar los temas de financiamiento en sectores populares, encontré que existe una figura que por falta de otro nombre más específico, llamo "el Turco" [3]. Aquí no solo hago referencia a mi tío Juan, sino al hecho de que muchos árabes se dedicaron al negocio de la venta de mercancía a crédito. Con ellos, aprendí lo que ahora llamo "la metodología del Turco". El Turco es el personaje que vende mercancía por las comunidades, especialmente ropa, pero pueden ser también muebles, zapatos, lavadoras, en fin, cualquier cosa que se les ocurra.

3 En Venezuela, llamamos turcos a los emigrantes árabes que aquí residen. La razón no la conozco realmente, sin embargo, parece ser que al final del siglo XIX, estos migrantes llegaban a nuestro país con pasaporte turco, por ser parte del Imperio otomano.

Estos personajes han desarrollado una gran capacidad de análisis de crédito. Son hábiles para determinar con una simple mirada la capacidad de pago de la persona o familia que visitan. La establecen con un análisis rápido de la manera en que está decorada o pintada la casa, del número y la calidad de los electrodomésticos, de la forma en que las personas hablan y visten. A partir de allí, se hacen una idea rápida de cuánto podría pagar semanal o mensualmente esa persona. Su ofrecimiento de mercancía está determinado entonces por este análisis de la capacidad de pago, establecida a "vuelo de pájaro". Después de determinar la capacidad de pago de esa familia, el Turco vende la mercancía y comienza a aplicar su eficiente método de cobro, el cual consiste en pagos pequeños y frecuentes: semanales, quincenales o mensuales.

Este ritual de cobro es un elemento clave para financiar la compra en los sectores populares. La gente pobre paga poco, pero muchas veces.

En el precio inicial de la mercancía, el Turco no solo ha calculado el valor de la compra, sino también el de los intereses y el de la ganancia, que, por los riesgos involucrados, generalmente es alta. Desde allí, él iniciará un ciclo de cobranzas que lo llevará a niveles muy altos de recuperación. En este método de cobro, utiliza dos mecanismos de mucha utilidad. El primero de ellos es lo que expertos en microfinanzas denominan "presión de grupo" (*peer pressure*), pero que nosotros llamamos el "método del Turco llorón". Este consiste en que cuando alguno de los compradores no le paga una o dos cuotas, inmediatamente se lo hace saber a los otros clientes. Normalmente, va a la casa de la próxima persona y "llora" su pena frente a esta, haciéndole saber que la anterior no le ha pagado: "Esta mujer me va a arruinar", "Tu vecina no me paga y no podré vender más a crédito", "Ya no tengo ni para llevar comida a mis hijos". Estas son algunas de las frases que el Turco utilizaría.

El otro aspecto interesante de la metodología del Turco es que ofrece (tienta) más mercancía al cliente cuando, según su libreta de cobros, este ya le ha pagado el porcentaje del crédito que cubre los costos y lo único que queda pendiente es su ganancia. Si el cliente acepta, y es casi seguro que lo haga, el Turco mantendrá una relación permanente de crédito con ese cliente.

Lo importante es ver que la venta a crédito puede ser un buen negocio si la sabemos manejar. En primer lugar, debemos saber que no cuesta lo mismo vender a crédito que vender al contado. Si el negocio que queremos montar supone que debemos vender a crédito, entonces el precio de venta debe cubrir un interés que nos ayude a compensar el riesgo de vender a crédito. Adicionalmente, el precio de venta debe cubrir también lo que se llama el "valor de reposición". Esto es algo muy sencillo de calcular, simplemente nos preguntamos como vendedores cuánto tendremos que pagar de más por

ese mismo producto o alguno similar, si lo vamos a comprar nuevamente en la fecha en que esta persona nos termine de pagar. Es fácil; debemos calcular cuánto costará el producto que estamos vendiendo ahora en la fecha en que la persona nos termine de pagar. De esta manera, nos aseguraremos de que el dinero que recibiremos por la mercancía en el futuro podrá permitirnos, no solo obtener una ganancia, sino comprar nuevamente el mismo producto o uno similar. Si no lo hacemos así, aunque creamos que hemos vendido bien, tendremos que poner un capital adicional de nuestro propio bolsillo para comprar la misma mercancía.

En otras palabras, algo más técnicas, cuando se vende a crédito, el precio de venta del producto debe cubrir el "valor de reponer" ese mismo producto cuando no los terminen de pagar en el futuro.

En segundo lugar, si decidimos vender a crédito, debemos aprender a estudiar al comprador. Mucha gente se desespera por vender algo, pero no analiza suficientemente al cliente. Debemos recordar que no importa cuán bien hayamos vendido un producto, si no lo cobramos, de todos modos perdemos.

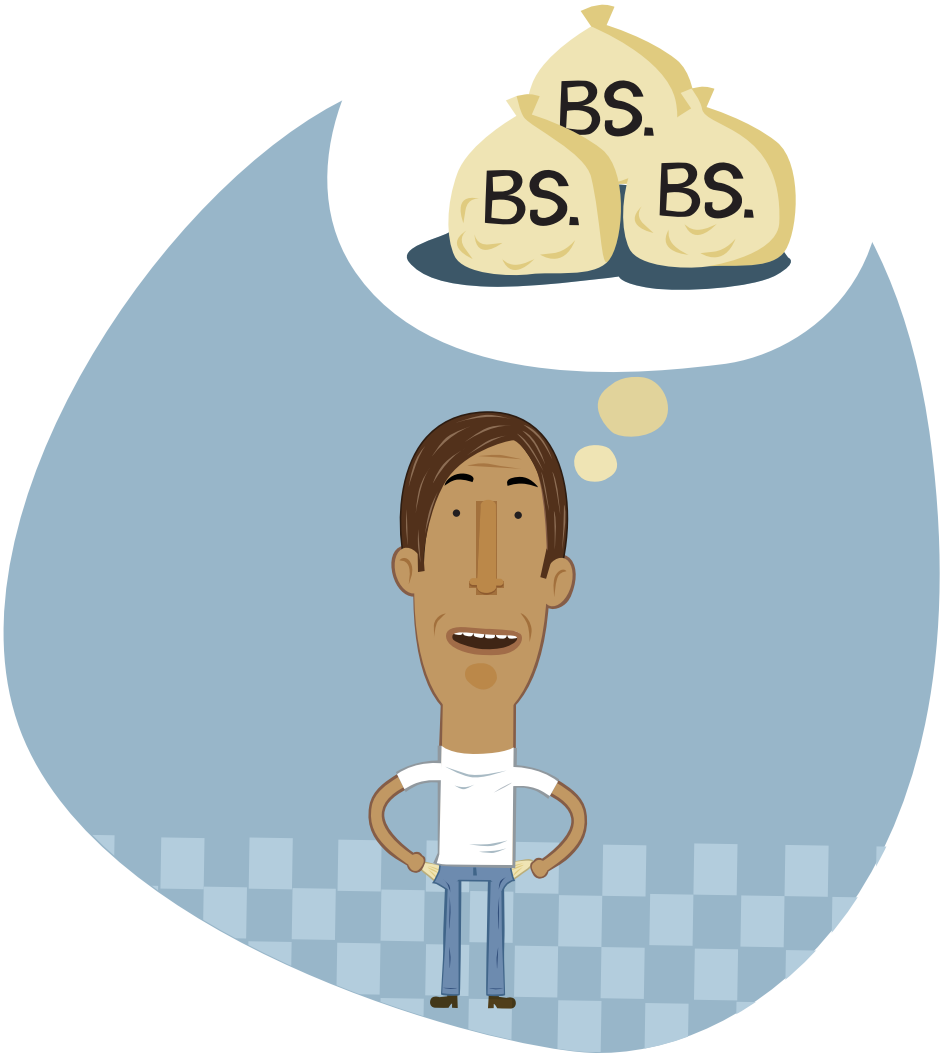
Analizar al cliente es más o menos sencillo. Lo primero que nos debemos preguntar es lo siguiente: ¿conozco a esa persona? ¿Sé dónde vive? ¿Desde cuándo la conozco? ¿Sé quiénes son sus familiares? ¿Conozco algo de su trayectoria personal? ¿Tiene mucho tiempo en el barrio o es nueva? ¿Alguien me ha dicho que es mala pagadora? ¿Sé que es una persona responsable y seria? ¿Es una loca o un loco que malgasta el dinero? ¿Tiene un trabajo? ¿Tiene alguien que responda por ella si no paga? En fin, preguntas que nos permitan saber si tenemos un buen conocimiento del comprador, de tal manera que podamos determinar si esa persona es o no un buen cliente a quien venderle a crédito.

Después de pasar un tiempo siendo vendedor ambulante, mi tío Juan estableció una muy exitosa mueblería, pero, según me confesó, en realidad su negocio no eran los muebles, sino el crédito. Él le sacaba más dinero al hecho de vender a crédito que a los muebles mismos. Me contó que no le gustaba vender al contado, porque no le dejaba los niveles de ganancia que el crédito. Así pues, no hay que pensar que vender a crédito es en sí mismo algo negativo. Si sabemos manejar bien el crédito, podremos establecer un negocio estable y lucrativo. Y esto no solo se aplica a los vendedores de mercancía, lo mismo podemos decir de las personas que fabrican cosas, como los carpinteros, los herreros o, incluso, los albañiles.

En resumen, no le tengamos miedo al "fiao", que de por sí no es malo. Es cuestión de conocer cómo hacerlo y de desarrollar mecanismos adecuados para medir la capacidad de pago del cliente, es decir, para conocerlo como persona y saber si es confiable o no.

Igualmente, debemos establecer un mecanismo seguro de cobro. Con esos tres elementos, y la tranquilidad y paciencia necesarias, vender a crédito puede ser un muy buen negocio.

NO EMPIECES CON LO QUE NO TIENES



Después de todos estos años de experiencia revisando ideas, proyectos y negocios de pequeños empresarios, hemos llegado a la conclusión de que la mayor limitación está en la propia cabeza de las personas, especialmente, en su visión de lo que se necesita para empezar. La mayoría de las personas comienza pensando en lo que no tiene. Por lo general, lo que no tienen es dinero, por eso pasan años con una idea, esperando que el dinero llegue o buscando incansablemente un crédito que se les proporcione para arrancar el negocio. Esto no quiere decir que no se requiera de ningún capital para empezar, pero normalmente, este es mucho menor de lo que se piensa.

Me voy a permitir contar dos historias que explican muy bien cómo no se debe empezar a estructurar una idea de negocio. La primera sucedió hace años en la población de El Vichar, en la Isla de Coche. Mientras yo estaba dando un curso de capacitación a la gente de un Bankomunal, afuera de la ranchería[4] estaban unos jóvenes haciendo tanto escándalo que casi no nos dejaban trabajar.

Cuando pregunté a los asistentes qué pasaba con esos muchachos, la respuesta fue que aparentemente, no tenían nada que hacer y se pasaban "vagando todo el día". Una vez que terminé el trabajo con el grupo del Bankomunal, decidí ponerme a conversar con los muchachos. Les pregunté si alguno tenía una idea de negocios que quisiera llevar adelante. Al poco rato, uno de ellos, pensando que yo era una especie de banquero o filántropo que estaba dispuesto a dar dinero, me dijo que él quería instalar un restaurante. En aquel momento, comencé mi interrogatorio para tratar de determinar hasta qué punto era una idea más o menos elaborada o simplemente algo que se le ocurrió en el momento.

4 Ranchería es la manera en que los pescadores artesanales llaman a los techos de palma que construyen a la orilla de la playa. Allí, normalmente, resguardan el bote bajo sombra y reparan sus redes.

Inmediatamente, le pregunté qué necesitaba para llevar adelante esa idea y casi sin pensarlo, dijo: "Real" (capital, dinero). Entonces, le pregunté si tenía una idea de cuánto; después de pensarlo unos segundos, me dijo: "Como 10 millones de bolívares", cifra significativa y redonda, especialmente si consideramos que en esa fecha, el salario mínimo debía ser el 1% de ese valor.

Tranquilamente, ese muchacho solicitaba cien salarios mínimos para arrancar un negocio. Puesto que, en realidad, mi interés era identificar hasta qué punto su idea de negocio estaba trabajada, continué preguntándole cómo invertiría ese dinero. Lo primero que mencionó fue "un local bonito", donde los turistas quisieran venir a comer. Debemos recordar que nos hallábamos en una isla muy pequeña, donde apenas se estaba iniciando la actividad turística. En esa fecha, tan solo existían uno o dos hoteles medianos en la playa principal, llamada La Punta. Le pregunté qué debía tener ese local. "Bueno, debe estar frente a la playa y tener aire acondicionado", me respondió. Cuando le pedí que mencionara el restaurante más exitoso de la isla, me dijo que era uno que estaba cerca del hotel principal. Y cuando le pedí que lo describiera, me dijo que estaba frente a la playa, pero que era un local abierto, sin paredes, porque a los turistas les gustaba que les diera la brisa marina. Inmediatamente, se dio cuenta de que en realidad no necesitaba un local cerrado, y de hecho, me confesó que el sitio donde estábamos, un techo de paja muy bonito frente al mar, era de su mamá y que allí podría funcionar un buen restaurante. Eso le quitaba a su solicitud inicial al menos el 85% del valor, es decir que ya no necesitaba 10 millones, sino un 85% menos, alrededor de un millón y medio.

Luego, le pregunté en qué más invertiría, y me dijo que en una cocina grande, que debía costar entre medio y un millón. Después de unos segundos de revisar juntos las distintas opciones, llegó a la conclusión de que, al menos para empezar, la cocina

de su mamá sería suficiente, pues quizás al inicio tendría pocos clientes. Eso rebajó el presupuesto inicial en un 10% adicional. Ya solo necesitaba unos 500 mil para arrancar, es decir, unos cinco salarios mínimos. Así, fuimos analizando costos, sillas, manteles, mesas y más. Pronto se dio cuenta de que prácticamente, todo eso lo tenía disponible y de que la inversión real que necesitaba para arrancar ese negocio no pasaba de los 250 mil, es decir, 2.5% de lo que él se había imaginado.

En realidad, que yo sepa, él nunca inició ese restaurante, y verdaderamente, los problemas de aquel posible negocio no tenían que ver con la inversión como tal, sino con la distancia que había entre el pueblo donde él vivía y el sitio al que llegaban los turistas. He visitado frecuentemente la Isla de Coche y he visto surgir en esa playa algunos pequeños restaurantes. El más exitoso que conocí estaba en un sitio muy similar al que poseía la mamá del joven, pero la clave de su éxito no estaba en el local, sino en un trato que había hecho con los taxistas del lugar adonde llegaban los turistas para que le llevaran clientes hasta su restaurante. En esto y en la calidad de la comida que servía radicaba la razón de su éxito, y no en el capital inicial invertido.

La segunda historia es la de una mujer de la población de Boca de Pozo, en Macanao, Estado Nueva Esparta. Cuando la conocí, vivía en condiciones de mucha pobreza, cosa extraña en comunidades pesqueras y en especial en Macanao, donde, si bien no es una actividad que haga ricos a muchos, las características de la pesca permiten niveles razonables de ingresos, lo que no justificaba la precariedad de su vivienda. Más tarde me enteré de que su condición se debía a circunstancias particulares de enfermedades familiares que le habían impedido alcanzar más ingresos. Esta persona era especialmente tímida y destacaba entre el grupo de mujeres por lo callada que era. Siempre tenía una risa nerviosa y pocas veces pronunciaba alguna palabra.

Vivía en una habitación a medio construir y desde hacía mucho tiempo, tenía el sueño de establecer una peluquería. De hecho, había realizado algunos cursos, pero nunca se había atrevido a iniciar el negocio. Ese Bankomunal comenzó con montos muy pequeños de crédito, pero a pesar de su timidez, fue una de las primeras que se atrevió a solicitar uno para comprar un secador manual de cabello. Yo asistí a esa reunión en la que ella solicitó el crédito y me sorprendió, por no decir fascinó, cuando al explicar su solicitud, no dijo que quería un crédito para un secador de cabello, sino para "arrancar su peluquería". Las otras mujeres bromearon con ella y no faltó quien la llamara soñadora.

Yo me quedé entusiasmado por tal determinación y decidí hacerle seguimiento. Con el correr del tiempo, la mujer había pedido prácticamente un crédito mensual y la peluquería tenía ya un número importante de clientes. La otra cosa que noté fue que ya su casa no estaba a medio hacer, sino que

ahora era toda de bloques de cemento y había iniciado la construcción de otras habitaciones. Hace unos meses, en compañía de un equipo de filmación enviado por la Corporación Andina de Fomento, fui a visitarla. Habían pasado siete años desde aquella tarde de la solicitud para el secador. Su peluquería ya era un espacio aparte de la casa. Tenía todo lo necesario: silla de peluquero, lava-cabezas, espejos, aire acondicionado, aviso externo, etc. Lo mejor de todo era que su casa tenía tres o cuatro veces más el tamaño original de cuando la conocí, siete años atrás. Toda su casa estaba construida con paredes de bloques de cemento y en ese momento, su preocupación era buscar alguien que le pudiera ayudar en algunas temporadas, en las que no era capaz de atender sola a todos los clientes.

Estas dos historias, de finales diferentes, reflejan claramente dos visiones, dos inicios y dos finales. No sé que habrá sido de aquel joven, pero tuvo en sus manos una gran oportunidad que no supo aprovechar adecuadamente. Nuestra amiga la peluquera, con menos recursos y menos posibilidades, también encontró la oportunidad de hacer algo. La diferencia fue fundamentalmente cómo operaron sus mentes para ver las oportunidades.

La primera condición para emprender un negocio es no ponerle más trabas de las que ya tiene. Hay que ser realistas, pero optimistas. Si queremos iniciar alguna actividad productiva en nuestra vida y comenzamos por poner nosotros mismos las dificultades, la tarea lucirá mucho más difícil. No se trata aquí de doctrinas mentalistas, que sin duda respetamos mucho, sino de no colocar más obstáculos que los que realmente existen. Tampoco sirve un optimismo desenfrenado que nos impida ver los problemas, sino un realismo que nos ayude a medir la verdadera proporción de las dificultades para poder encontrar soluciones adecuadas.

NO PIENSES EN EL LOCAL, PIENSA EN EL NEGOCIO

Vivimos esta historia en la ciudad de Maturín, en el Estado Monagas. Se trataba de una señora muy joven, quizás en sus tempranos treinta. Cuando preguntamos en el grupo si había alguna persona con una idea de negocio que quisiera examinar, una amiga de la señora la señaló y dijo: "Ella siempre ha querido hacer algo, pero no se atreve". Después de hacerse de rogar unos segundos, decidió contarnos su idea, no sin antes expresar su temor de que la idea fuese copiada por otra persona.

Se trataba de una papelería. Esta es una idea muy expresada por las personas, ya que ciertamente, hay una carencia de negocios que dispensen cuadernos, libros y demás materiales y productos de ese tipo. Cuando le preguntamos por qué le parecía que aquella era una buena idea, inmediatamente, nos respondió que para comprar artículos de papelería, era necesario trasladarse hasta las librerías del centro de Maturín. Pasamos entonces a la pregunta clave para determinar cuán madura estaba esa idea de negocio. ¿Cuánto necesita para hacer ese negocio?, le preguntamos, y sin dudarlo, nos dijo que 25 millones, es decir, unos sesenta salarios mínimos para la época. La cifra nos pareció exagerada, pues la comunidad era muy pequeña; sin embargo, insistimos en las preguntas para ver cómo había pensado invertir esa cantidad. Su respuesta fue que 22 millones los dedicaría a construir el local; el resto, a la compra de mercancía.

El local es siempre un tema complejo, ya que las personas tienden a asociar el negocio con el sitio del negocio; en otras palabras, piensan que si no hay un sitio donde se ejerza el negocio, no hay negocio. Lo mismo nos pasa con los Bankomunales, pues siempre que hablamos de ellos por primera vez en las comunidades, una de las primeras preguntas es ¿en qué lugar funcionará?, sin darse cuenta de que no se trata de un lugar físico como un local, sino de un sistema.

Si las personas dejaran de pensar en el local como la condición necesaria para arrancar un negocio, habría muchos más nano-empresarios exitosos.

Esto es así porque no solo ven al local como el negocio en sí, sino que no llegan a considerar opciones de alquiler, préstamo o utilización de espacios económicos. Por el contrario, inmediatamente, piensan que si no tienen un local propio, el negocio no puede arrancar. Francamente, la visión del negocio como el local es una de las mayores limitantes que hemos visto. Este fenómeno se repite prácticamente en todas las actividades, carpinteros, herreros, mecánicos, peluqueras, pero en especial, en los comerciantes, cuando en realidad, la gran mayoría de los que ahora vemos exitosos comenzó vendiendo de manera ambulante o en locales alquilados o en espacios dentro de la propia vivienda.

En el caso de la señora y la papelería, nuevamente empezamos por revisar su idea de distribución de la inversión, y encontramos que si quitábamos el monto destinado al local, su inversión no debía pasar de medio millón, es decir, el 2% de lo que originalmente había calculado. A la señora no le gustó aquella reducción tan drástica y nos acusó de "querer destruir sus ilusiones". Obviamente, para nada era esa nuestra intención y mucho menos desestimular su espíritu emprendedor, pero era mejor ser honestos con ella y hacerle ver la realidad antes que seguir permitiéndole una ilusión que no tenía la menor viabilidad financiera.

Para evitar darle una impresión equivocada, le dijimos que nos gustaba tanto su negocio y que estábamos tan seguros de que le iría bien si lo iniciaba sin los montos del local que en ese mismo momento, le prestaríamos el dinero para comprar el primer surtido de la papelería. Posteriormente, ella podría, con la venta de ese primer surtido, seguir adquiriendo productos y, poco a poco, hacer crecer su negocio hasta que el local fuese

realmente una necesidad. Le explicamos de muchas maneras que no podría devolver el crédito de 25 millones, aunque la tasa fuese muy baja y los plazos muy largos, pues por más que vendiera, el volumen de dinero que dejaba para la compra de mercancía hacía imposible que las ventas alcanzaran para pagar el crédito. También le explicamos que en su comunidad no había mercado suficiente para comprar el volumen que se requería para pagar un crédito de esa cantidad.

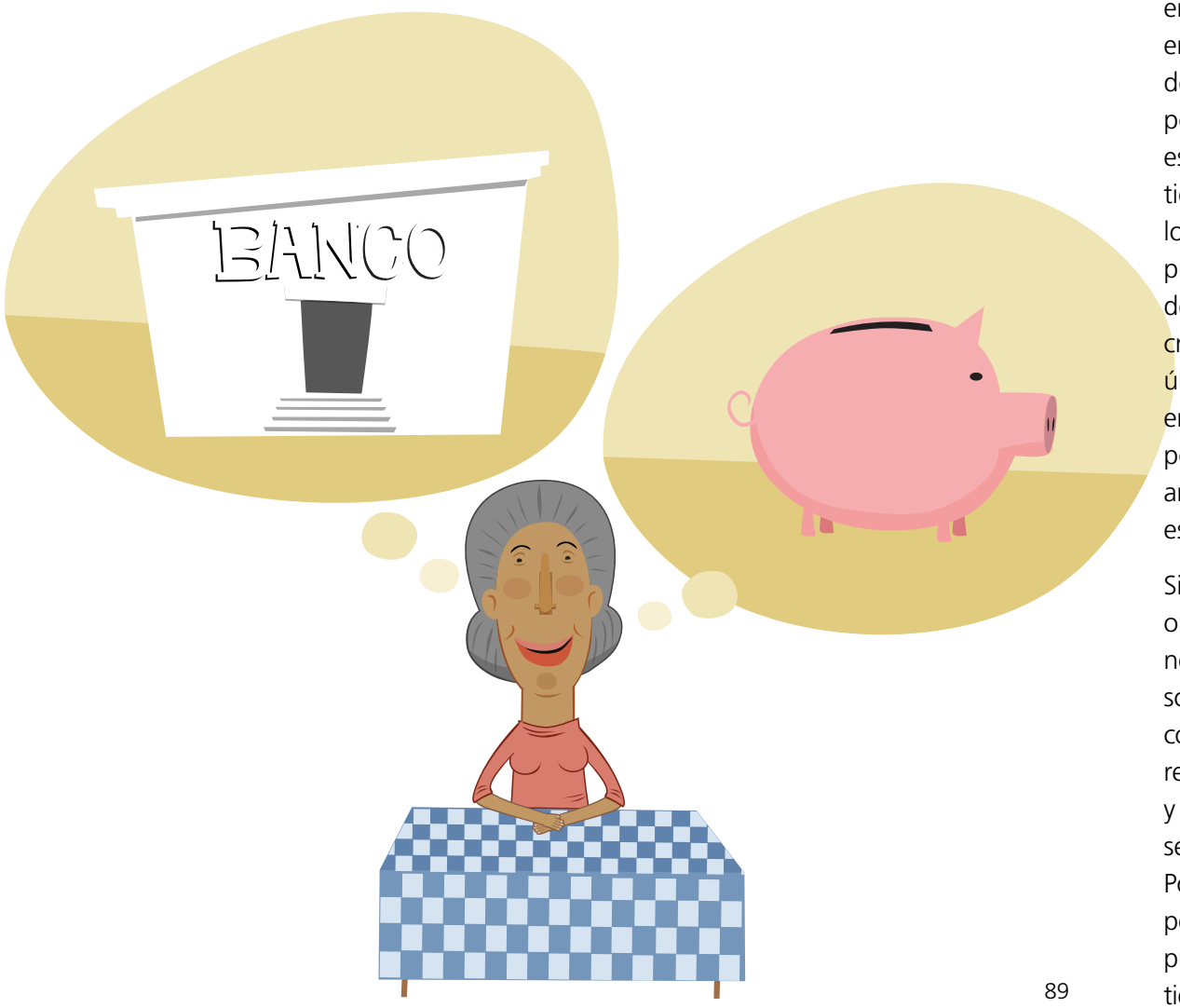
Ella siguió manifiestamente molesta, pues su deseo en realidad era poder construir un local y no emprender una papelería. De haber pensando únicamente en el negocio, tendría claro que lo conveniente era utilizar el dinero para comprar mercancía y no para fabricar el local. Su negocio consistía en vender materiales de papelería, pero su deseo era construir un local. Si lo hacía, el dinero destinado a la adquisición de mercancía no le permitiría tener el volumen de ventas necesario para cumplir sus compromisos de crédito. Posiblemente, pensaba que el local le otorgaría una seguridad importante, pues constituía una inversión que le ayudaría, en el futuro, a generar ingresos, aunque fuese alquilándolo, o le permitiría ampliar su vivienda, lo que era algo que parecía necesitar. Sin embargo, el negocio de papelería, en esa comunidad y con esos montos, no tenía la menor oportunidad de éxito. El crédito nunca podría ser devuelto partiendo de ese negocio de papelería.

Otro ejemplo común es el de las peluqueras. En Venezuela, al igual que en Colombia y Brasil, las peluquerías son todo un éxito. Existen miles de ellas y dan de comer a numerosas familias. Este es un negocio complejo, donde gran cantidad de mujeres se ven forzadas a trabajar en condiciones prácticamente de explotación por parte de las personas dueñas de los locales. Por supuesto, existen casos de casos, pero en muchas oportunidades las dueñas o dueños de los locales se llevan un porcentaje increíblemente alto de lo que estas peluqueras producen.

Hace un tiempo quisimos desarrollar un modelo de negocios para peluqueras. De hecho, logramos hacer un manual que pueden consultar en Internet (www.fundefir.org.ve). La diferencia entre una peluquera con local y una sin local es tan grande que decidimos crear un modelo de negocio especial para una categoría de peluqueras que llamamos "ambulantes". Diseñamos el plan de negocio y abrimos una línea de financiamiento para este modelo, sin embargo, nadie o casi nadie solicitó el crédito. Para nosotros fue una gran sorpresa, ya que estábamos acostumbrados a que, ante cualquier línea de crédito para nuevos negocios, las solicitudes lluevan. Una revisión posterior arrojó que entre las entrevistadas, el no operar en un local o el denominarse "ambulantes" reflejaba una suerte de "fracaso" o "incapacidad", que hacía poco apetecible el solicitar un crédito para este tipo de negocio. El local, al menos en las peluqueras, denota éxito.

Hemos querido mencionar lo referente a las peluquerías, porque refleja de alguna manera la importancia que los nano-empresarios dan al local. Lamentablemente, los locales son costosos y no siempre permiten aumentar el volumen de ventas. Los costos de iniciar con la adquisición o construcción de un local en este tipo de mercados, son tan elevados que hace financieramente imposible el negocio.

NO PIENSES EN EL CRÉDITO, PIENSA EN EL NEGOCIO



Más del 98% de los nano-emprendedores piensa que lo único que necesita para arrancar un negocio es el crédito. Casi todos suponen que la única necesidad es la de capital. Si bien el capital es importante, lo que no ven es que, normalmente, se necesita mucho menos dinero de lo que han estado imaginando y que para estas cantidades, en muchos casos, no hace falta pasar por el trauma de tener que conseguir un crédito. Seamos francos, los créditos no son fáciles de obtener en la mayoría de los organismos crediticios. Si pensamos en las exigencias de la banca comercial privada, no hay que demostrarlo mucho, pues todo el mundo sabe que para la población a la que aquí nos referimos, el obtener créditos en esas entidades es verdaderamente complicado. Esos créditos tienen muchas trabas, pues piden una serie de requisitos que los hacen prácticamente imposibles de alcanzar para un emprendedor o emprendedora con las características que hemos descrito anteriormente. Aquí no solo nos referimos a los créditos comerciales, sino también a los microcréditos. Estos últimos funcionan muy bien para los pequeños y medianos empresarios, quienes ya tienen una trayectoria, pero son muy pocas las instituciones que pueden prestar a quienes quieren arrancar una empresa, debido al alto riesgo que se tiene en este tipo de iniciativa.

Si se piensa en la banca del Estado, gubernamental, o en los organismos de crédito público, ciertamente, los requisitos son normalmente menores y las condiciones mejores; sin embargo, son muy difíciles de conseguir, a menos que se cuente con las conexiones suficientes. La razón es muy sencilla. Cuando mejores son las condiciones de un crédito en términos de plazo, tasa y montos, más competencia existe por obtenerlo y más difícil se hace para el que no cuenta con los contactos adecuados. Por eso, se puede ver que si bien la institución ofrece créditos por todos lados, son pocos los que los obtienen. Allí reina la premisa de que "un crédito muy subsidiado lo consigue quien tiene más poder, y no quien lo necesita".

Hay maneras mucho más simples de acceder al capital necesario para arrancar un negocio. Lo importante es revisar con cuidado cuánto necesitamos realmente.

Si estamos pensando en el crédito, entonces seguramente vamos a plantearnos grandes montos, pues no nos estamos enfocando en el negocio. Solo pensamos en ponerle la mano a "ese poco de reales juntos". Reales que muy posiblemente el negocio no necesite.

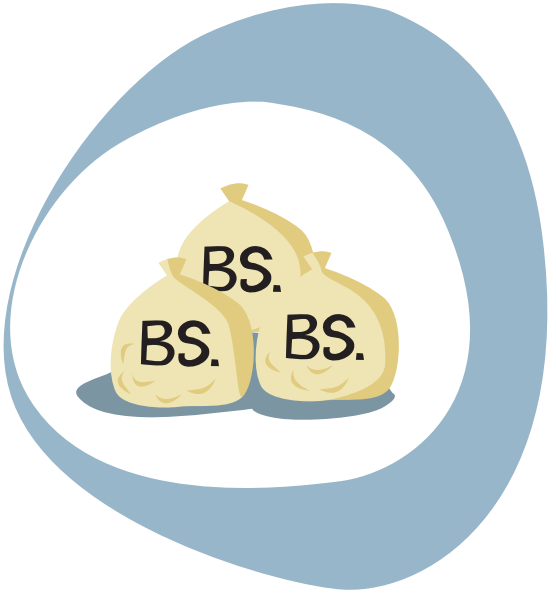
En este punto queremos contar la historia de una persona del Estado Guárico. Cuando el Bankomunal tenía ya un tiempo dando créditos, solicitamos al grupo que nos dijera para quién había sido verdaderamente una solución desde el punto de vista económico. Varias personas contaron su experiencia, pero, entre ellas, hubo una señora de edad mediana que contó una historia que explica lo que pretendemos decir ahora. Según ella, antes de que existiera el Bankomunal, llevaba años con unos papeles que había introducido en distintos institutos de crédito, tanto privados como públicos. Nunca logró el crédito que solicitaba para una máquina de coser. Cuando el Bankomunal se instaló, ella solicitó un crédito. Tenía ya una vieja máquina de coser, con la cual había iniciado su negocio de fabricación de ropa íntima para damas, y compró otra con el crédito. En este momento, tenía ya dos máquinas, una de las cuales la utilizaba una de sus hijas. Según sus palabras, el negocio iba tan bien que estaban pensando ampliar la producción de ropa de vestir, como blusas y camisas.

Ya habíamos visto antes muchos casos similares de mujeres costureras que utilizaban el Bankomunal como fuente de financiamiento, pero lo que nos pareció más interesante de su historia fue que había pasado años solicitando créditos. Cuando le preguntamos por la cantidad que había solicitado para comprar la primera máquina, mencionó una que, para la época, equivalía más o menos a tres cuartos de un salario mínimo. No podíamos creer que ella había esperado tanto tiempo para iniciar un negocio que requería una primera inversión tan pequeña. Claramente, le preguntamos por qué había esperado tanto, y su respuesta inicial fue que nadie le prestaba el dinero. La verdad es que esa cantidad se podía conseguir sin especiales dificultades, o bien con un familiar, o un amigo o cualquier otra persona dispuesta a prestar el dinero. Insistimos en que pensara ahora, después de tener el negocio, por qué no lo había iniciado antes. Tardó unos segundos en responder y luego dijo: "Señor, la verdad es que no sé por qué, porque ahora que lo pienso, gasté más dinero dando vueltas, llevando papeles de aquí y de allá que lo que me costó la maquinita".

Seguramente había otros factores, pero sin duda, ella centró su atención en el dinero del crédito y no en el negocio de costura. Probablemente, estaba pensando en una máquina nueva que costaba mucho más que lo que le costó la usada; sin embargo, su idea de que solo obteniendo un crédito podía arrancar el negocio le impidió buscar otras alternativas que tenía a la mano. Ciertamente, el Bankomunal le dio un crédito, pero su monto era tan pequeño que la posibilidad de conseguirlo sin el Bankomunal existía desde antes en esa comunidad. Ella, como muchos otros emprendedores, estaba paralizada esperando el crédito, sin ver las verdaderas posibilidades del negocio.

El crédito parece ejercer una fascinación sobre las personas, hasta el punto que no son capaces de ver que esto es solo un elemento del negocio y que muchas veces (quizás la mayoría de la veces) no hace falta para iniciar.

Naturalmente, hay casos de casos, pero, en general, aquí nos referimos a empresarios muy pequeños que inician un negocio dentro de mercados igualmente pequeños. Más que el capital, los nano-empresarios necesitan tener una fuerte motivación, ser creativos y positivos, y manejar información previa a la creación del negocio. Información más que capital es el elemento central, Información referente a los proveedores, a los posibles clientes, a los procesos administrativos y al oficio o negocio que se desea emprender. El capital es normalmente solo un componente menor cuando se trata de pequeños negocios. Mucha gente lograría ver más satisfechas sus ilusiones de ser empresario, si pensara más en esos elementos que en el capital. Podemos asegurarles que la mayoría de los negocios efectivamente viables en mercados tan pequeños, como son los que puede alcanzar un nano-empresario, requieren capitales iniciales que no llegan a los tres o cuatro salarios mínimos. Y con seguridad, podemos decirles que existen muchas maneras de conseguir ese capital sin necesidad de entrar en la complejidad de los créditos formales. Los Bankomunales son una solución para este tipo de créditos, y de allí su éxito y aceptación entre muchas personas humildes. La necesidad de crédito es mucho más importante a nivel de los pequeños y medianos empresarios que al de los nano empresarios.



4. DESPEDIDA

Esperamos que todo lo anterior les sea útil. Humildemente, creemos que puede ser así, ya que sentimos que en estos años hemos incrementado significativamente nuestro conocimiento práctico respecto a los temas tratados, por lo que hoy en día, podemos compartirlo con ustedes. Asimilamos tanto de quienes nos rodean, de con quienes interactuamos y de lo investigado y estudiado, que ahora sabemos que solo es medianamente cierto aquello de que "nadie aprende con la experiencia ajena", porque nosotros sí lo hicimos. Por eso, tenemos la intención o propósito de mostrar abiertamente estos ejemplos y casos de personas parecidas, en comunidades similares, con sueños y preocupaciones semejantes, que dejan efectivamente valiosos aprendizajes a muchos.

Para finalizar, **no vamos a pedir disculpas** a las personas con las que hemos tratado estos temas en las comunidades, pues si bien en ocasiones fui algo duro en mis comentarios y eso produjo afirmaciones tales como que a algunas "les quité sus ilusiones", francamente, prefiero no haberles agradado y en cambio, haber contribuido a que no fracasaran económicamente, poniendo en riesgo el bienestar, la estabilidad y la seguridad de sus familias. Que no les parezcamos simpáticos no tiene mucha importancia, pero que pierdan el dinero que sirve para la alimentación y el sustento de sus familias, y que les puede permitir acceder a servicios de salud, educación, tecnología, entretenimiento y otras comodidades básicas, eso sí es verdaderamente importante.

Salomón Raydán*
Abril, 2009

* El autor es emprendedor social de la red internacional Ashoka, creador de la metodología de Bankomunales con K, especialista en finanzas populares y presidente de la Fundación de Finanzas Rurales (Fundefir).

GUÍA PARA NO METER LA PATA

Salomón Raydán

Una producción de la
Fundación de Financiamiento Rural (FUNDEFIR)

Corrección de estilo y edición:
Germán Febres Ch.
y equipo de Alfa Beta C,
Comunicación Inteligente
Ilustraciones: Idana Rodríguez
Diseño: ABV Taller de Diseño
Carolina Arnal
Jefferson Quintana
Impresión: Grupo Intenso

Esta publicación es parte de la alianza establecida desde 2004 entre Fundefir y Total en Venezuela en el marco de su Programa de Apoyo al Desarrollo Humano Local.

Dirección de Desarrollo Sostenible
Torre Corpbanca. Piso 13.
Avenida Principal
La Castellana.
Caracas, 1060.
Teléfono: 212-277.6000
http:// www.total.com

Total Venezuela
RIF J-30467797-9
Caracas, Venezuela, 2010

GUÍA PARA NO METER LA PATA

Consejos empresariales para el Nano emprendedor

Salomón Raydán

Nano emprendedor y Nano empresario son concepto que, en contra de todas las tendencias actuales, no están todavía globalizados.

La **Guía para no meter la pata** es un Manual práctico que expone algunos de los errores más comunes que cometen estos dos personajes al iniciar su pequeño negocio, o incluso, cuando ya lo tienen establecido.

El por qué de estas páginas es sencillo. Los emprendedores y empresarios de mayor tamaño disponen de muchas fuentes donde obtener asesoría de calidad que les permita evitar algunos de estos errores. Pero, ¿qué pasa con los Nanos? El autor se percató de la necesidad de diseñar información verdaderamente dirigida para cubrir sus necesidades.

Para facilitar la comprensión de los conceptos y lograr una identificación del lector con el libro, el autor recurre a historias verídicas vividas con Nano empresarios a lo largo de su experiencia como emprendedor social. El resultado: un buen experimento, que seguro ayudará a más de uno a **NO** meter la pata a la hora de lograr sus objetivos empresariales.

Este manual está dirigido a los que son o quieren llegar a ser nano empresarios exitosos. Asimismo, a aquellos grandes empresarios y emprendedores que creen en la frase popular adaptada al contexto de la Guía: "El buen negocio, siempre viene en botes pequeños". No lo duden, todos los grandes empezaron siendo Nanos.

Fundefir
www.fundefir.org.ve

TOTAL