

Manual del Pequeño Empresario

Las cosas que un microempresario debería saber

El Manual para el pequeño empresario es un documento elaborado por Daniel Viera Castillo, profesor de economía de la Universidad de Tarapacá y Tomás Bradanovic Pozo, consultor en proyectos de inversión pública y privada.

Los temas escogidos se dirigen a la capacitación del pequeño y mediano empresario y son tratados en 17 capítulos que condensan los principales conceptos tratados en el curso de capacitación empresarial del que éste documento forma parte. Se ha procurado entregar los principales conceptos sobre dirección de pequeñas empresas de manera clara y resumida de modo que resulten de utilidad práctica e inmediata para los participantes.

El material de éste curso se basa en el seminario “Taller práctico para pequeños empresarios” y recoge tanto la experiencia personal de los autores como aportes bibliográficos sobre el tema, particularmente el libro “Lo que todo pequeño empresario debe saber” de Meredith, Nelson y Neck editado por la Oficina Internacional del Trabajo de Ginebra.

Como se llega a ser empresario

Hay diferentes caminos por los que una persona se convierte en empresario, uno bastante común es la necesidad. Lo que diferencia a un empresario de los demás trabajadores es que no recibe un sueldo fijo por lo que hace sino que arriesga su tiempo, sus recursos financieros y su esfuerzo con la esperanza de obtener mejores ganancias que trabajando por un sueldo.

El precio de la seguridad es obtener ingresos limitados. Para el empresario no hay límites. Al menos eso es en teoría,. Es común encontrar entre los empresarios a ex vendedores, acostumbrados a cumplir metas bajo presión o a personas que siendo buenas en su oficio se independizaron.

Aparte de aquellos que nacen empresarios, heredando un negocio familiar por ejemplo, existe un gran número de personas que pasa de asalariado a hombre de empresa, bien por necesidad o por decisión propia. La cesantía es una importante escuela de iniciativa empresarial, hay personas que al quedar sin trabajo no permanecen de brazos cruzados y salen a trabajar por su cuenta ya sea limpiando autos, manejando un taxi, ofreciendo servicios especializados o montando un negocio o empresa industrial..

No hay duda que para ser empresario se necesitan ciertas características personales: generalmente son personas que prefieren mandar a ser mandadas, que confían en sus propias capacidades, dispuestas a arriesgarse, personas fuera de lo común y que piensan a largo plazo. Sin embargo también hay empresarios que no tienen ninguna de estas características. Así podemos decir que no hay reglas fijas para convertirse en empresario, mas que el estar dispuesto a hacerlo, aunque algunas de las virtudes señaladas ayudan bastante. Se definen como condiciones importantes de un empresario

“la confianza en si mismo, la capacidad para asumir riesgos, la flexibilidad, la necesidad de realizar y el deseo de ser independiente”.

Una de las cosas que impiden que el mundo esté lleno de empresarios es que muchas empresas fracasan. Este es un hecho consubstancial a la actividad de emprender y como a la mayoría de nosotros nos gusta la estabilidad y la seguridad mucha gente se conforma con llevar una vida

tranquila, con menos logros pero también con menos riesgos. Si le ofrecen a elegir a una persona entre ganar un sueldo excelente o ser empresario la mayoría escogería lo primero. Luego existen muchos empresarios que lo son solo porque no han encontrado un buen trabajo.

Así la vida empresarial presenta ventajas y dificultades y cada cual decide si vale o no la pena arriesgarse para trabajar por cuenta propia. Es raro el caso de un empresario que no haya fracasado y por ello los que permanecen emprendiendo a menudo son personas tenaces. Si hay algo característico de los empresarios es la voluntad de aceptar los fracasos y aprender de los errores.

A pesar de los miles de páginas que se han escrito con las “claves para el éxito empresarial” no existe ninguna receta que pueda garantizar el éxito. El emprender implica riesgo y las grandes ganancias requieren de grandes riesgos, el empresario trabaja en un mundo incierto y en gran medida fuera de su control. Este manual no pretende enseñar a tener éxito en los negocios sino mas bien a conocer la naturaleza de los negocios, las oportunidades, los peligros y los costos.

Lo que se pretende en éste manual es ayudar al pequeño empresario a conocer su negocio más allá del detalle, del día a día entregándole una visión global. No hay recetas que garanticen el éxito pero si algunas realidades simples que muchos de quienes se dedican a la actividad empresarial rara vez toman en cuenta.

El empresario es un líder

Sea cual sea su actitud o manera de ser, el empresario debe convertirse en un dirigente. Existen tantas maneras de dirigir como empresarios pero el hecho de llevar a otros a que lo sigan es la esencia del trabajo de un empresario. El Presidente de Pepsi Cola Roger Enrico lo explicaba así:

“

Y con los hechos en la mano, el individuo puede convertirse en empresario, gerente general sin título -un campeón. ¿Que hace un campeón en una compañía? Corre por los pasillos gritando “siganme muchachos”. Y si lo dice en forma lo suficientemente persuasiva, con bastante sustancia, ¿que ocurre?. Que lo siguen ”

En otras palabras es normal que un empresario exitoso tenga o adquiera la capacidad de entusiasmarse y transmitir a los demás el entusiasmo. Esto explica por que personas inteligentes pero indecisas nunca llegan a ser buenos empresarios, la capacidad de dirigir va mas allá de la mera inteligencia o habilidad técnica, también es una cuestión de carácter. A veces equivocarse y mantener el entusiasmo resulta mucho más valioso que no equivocarse nunca. Los errores pueden corregirse, el entusiasmo rara vez se recupera.

La capacidad para dirigir es fundamental en todo empresario ya que si no la tiene o no la adquiere, inevitablemente será un empleado suyo el que manejará su negocio. No siempre coincide el dueño y el jefe en una misma persona. La capacidad de dirigir debe desarrollarse y perfeccionarse día a día y debe estar de acuerdo al punto de vista y la personalidad del empresario.

Para dirigir a los demás es fundamental tener un punto de vista respecto al negocio, a los problemas y en general ante la vida. Un dirigente tiene una opinión definida frente a lo que ocurre y se guía por esa opinión para enfrentar los problemas. Mucha gente se deja llevar a la deriva por lo que le va pasando, sin formarse opiniones sobre las cosas. Sin un punto de vista es muy difícil que una persona logre dirigir a otros.

En general existen dos grandes estilos de dirección: los que ponen énfasis en los resultados (fijación de metas y su cumplimiento) y los que ponen énfasis en las personas (gratificación,

motivación, buenas relaciones humanas). Ambos estilos tienen ventajas y desventajas y es difícil encontrar alguien con un estilo “químicamente puro” ya que los extremos casi siempre terminan en fracaso.

Un buen dirigente debe lograr el doble objetivo de obtener resultados y mantener alta la moral de su gente. Esto no es tarea fácil ya que en muchos casos ambos objetivos se contraponen: la fijación de metas difíciles y su cumplimiento se logran con mayor facilidad usando el estilo despótico, pero los efectos de largo plazo sobre la moral de los trabajadores pueden llevar a efectos indeseables como la alta rotación de personal y el deterioro de las relaciones humanas dentro de la empresa.

Una cualidad importante de un buen dirigente es predicar con el ejemplo, solo puede exigir trabajo y eficacia quien se muestra como el más trabajador y eficaz, hay que recordar que una relación humana abusiva no puede funcionar bien permanentemente, al final cada uno cosecha lo que ha sembrado, no solo en el plano de los negocios.

Así el empresario como dirigente tiene el deber de dar el ejemplo y la necesidad de motivar a su gente, hay que recordar que a menudo el trabajador gana lo mismo haga bien o mal su trabajo y por ello es la motivación la que hace la diferencia. El trabajador desmotivado llega inevitablemente a la ineficiencia, lo que significa el fracaso del empresario como líder.

El empresario y el riesgo

Existe la creencia común de que existen los “buenos” y los “malos” negocios y que la habilidad de un empresario consiste en descubrir los negocios buenos y evitar los malos. Por eso popularmente se cree que a los empresarios inteligentes les va bien y a los tontos les va mal.

Desgraciadamente el asunto no es tan sencillo. Si esto fuera cierto el mundo estaría repleto de empresarios multimillonarios, ya que después de tantos siglos es muy poco lo que queda por descubrir, esta creencia ha hecho la fortuna de miles de “gurus de la administración” que escriben libros muy convincentes con las recetas para tener éxito en los negocios.

Lo que explica porqué a personas inteligentes no siempre les va bien y porqué otros sin inteligencia alcanzan el éxito es el azar inherente a toda empresa.

En nuestra vida diaria corremos riesgos constantemente, es imposible evitar todos los riesgos pero si podríamos vivir tan seguros como nos sea posible. Ahora bien, la máxima seguridad la alcanzaríamos al no hacer absolutamente nada.

El dilema del empresario, en los negocios y en la vida, es encontrar hasta qué punto está dispuesto a arriesgarse:

“Un empresario sabe correr riesgos calculados.. No rehusa los desafíos, pero no es un jugador. Evita las situaciones en que el riesgo es muy pequeño, porque no entrañan ningún reto y no prometen gran cosa. También evita las situaciones en que el riesgo es excesivo, porque lo que quiere es triunfar. Evaluá con realismo los riesgos que vale la pena correr”.

Esa es la teoría, sin embargo en la práctica determinar en que medida un riesgo es “calculado” o “razonable” resulta imposible. La verdad es que cada uno determina el grado de riesgo que está dispuesto a correr.

Sin embargo hay un factor característico de los buenos empresarios: están siempre dispuestos a aceptar la posibilidad del fracaso, de asumir el fracaso y no culpar a otros o a la mala suerte cuando las cosas no han resultado como esperaban, es por eso que un buen empresario debe ser una persona tenaz, persistente. Si se descorazona con facilidad lo más probable es que termine buscando la seguridad de un sueldo fijo .

Es bastante dudoso definir que riesgos son razonables o no, cuales vale la pena correr y cuales no, especialmente si consideramos que la mayor utilidad, el mayor logro siempre está aparejado a riesgos altos. Muy poca gente está dispuesta a correr riesgos y muchos menos están dispuestos a hacerse “personalmente responsables” de las consecuencias de sus decisiones. Por eso hay un gran campo abierto a los que no tienen miedo de arriesgarse.

La lógica dice que un pequeño empresario tiene mucho menos que perder que uno grande y por lo tanto debería estar dispuesto a correr los mayores riesgos. En la práctica sin embargo ocurre todo lo contrario, el empresario pequeño es el que tiene mayor aversión al riesgo. En la medida que se tenga audacia, persistencia y se esté dispuesto a asumir las consecuencias del fracaso mayores serán las posibilidades de éxito en la pequeña empresa.

Pero cuidado, la disposición al riesgo tiene que estar siempre acompañada de realismo y capacidad de analizar friamente las situaciones. Ese es el punto que diferencia a un empresario de un jugador (que en lo demás son bastante parecidos): el jugador juega por la emoción, el empresario juega por cálculo y para ganar.

El empresario y la toma de decisiones

Una de las obligaciones del empresario como líder de su negocio es la de tomar decisiones. En las grandes empresas esta labor se comparte, delegándose en gerentes la toma de decisiones operativas y tácticas, lo que deja libre al empresario para decidir sobre la orientación estratégica del negocio.

El pequeño empresario tiene la doble tarea de actuar como dueño y gerente, lo que tiene ventajas y desventajas para el negocio. Por una parte este doble papel le permite llevar un control más directo sobre la orientación de la empresa pero tiene la gran desventaja de eliminar al responsable operativo de la marcha de la empresa. El empresario como gerente no se reporta ante nadie sino ante si mismo lo que tiene muy mal efecto cuando toma alguna decisión equivocada.

Es sabido que todos tendemos a ser muy críticos con los errores de los demás y muy indulgentes con los nuestros. Es muy común que un pequeño empresario no sea autocrítico con su gestión operativa y que persista en repetir una y otra vez los mismos errores. Cuando existe un gerente reportándose ante el dueño deberá pagar por cada una de sus equivocaciones que incluso le pueden costar el trabajo, no ocurre lo mismo cuando es el propio dueño quien actúa como gerente.

Decíamos antes que la tenacidad es una cualidad que se encuentra en la mayoría de los empresarios, esta cualidad debe ir equilibrada con la flexibilidad, la disposición a reconocer los propios errores y corregirlos. De otro modo tenemos al típico empresario inflexible, porfiado, que tropieza una y otra vez con la misma piedra.. La tenacidad no debe ser sinónimo de inflexibilidad o miopía.

Para tomar decisiones acertadas hay que ser capaz de analizar las cosas friamente, estudiar bien cada problema, pesar los pro y los contra etc. Pero eso es solo una pequeña parte del proceso. La mayoría de las decisiones importantes son imposibles de analizar ya sea porque no se tiene información suficiente o simplemente porque no siguen ningún patrón lógico (como por ejemplo cuando se depende del clima).

Así es importante que un empresario sea capaz de analizar situaciones con inteligencia para decidir acertadamente, pero eso solo no es suficiente, además será necesario que muchas veces acuda al instinto, lo que se conoce como el “buen olfato empresarial” . Sobre esto no hay nada que decir ya que es una cualidad que cada uno tiene en mayor o menor medida.

Los problemas que enfrenta un empresario tienen un gran componente de azar e incerteza, ya lo hemos dicho antes. Sin embargo existe un cierto grado de maniobra dentro de las decisiones que se toman día a día. Muchas veces ocurrirá que aunque se tomen las decisiones “correctas” los resultados serán malos y eso debe ser aceptado como parte del juego empresarial. Sin embargo el que persiste en tomar decisiones irracionales o de gran riesgo tendrá en su contra dos veces la ley de probabilidades y no será raro que fracase sistemáticamente.

Finalmente, no se puede dejar de mencionar que las emociones son por lo general causa de la toma de decisiones equivocadas. La emoción produce un estado alterado de conciencia y nos lleva muchas veces a actuar de manera irracional, muchísimos empresarios se han arruinado por no haber sido capaces de controlar su orgullo, su miedo o su rabia en el momento de tomar una decisión importante. Las emociones son importantes como combustible de nuestro actuar, pero al momento de tomar decisiones lo mejor es hacerlo con la cabeza fría.

Planificando el negocio

“La vida es lo que nos ocurre mientras estamos ocupados haciendo planes”

Es necesario planificar, primero que nada para establecer los objetivos de la empresa. Si bien los grandes objetivos son relativamente obvios (crecimiento, éxito en la gestión financiera, prestigio, etc.) los objetivos específicos se pierden de vista con facilidad. Un ejemplo típico es cuando una empresa crece y comienza a generar negocios relacionados, unos mejores que subvencionan a otros no tan buenos. Una planificación cuidadosa es fundamental para identificar y separar los distintos negocios de una empresa y determinar cuales vale la pena mantener y cuales no.

Existen dos clases de planificación en la empresa: la planificación estratégica de las grandes decisiones y la planificación de control financiero. En el primer tipo se resuelven problemas como el del párrafo anterior: creación y cierre de líneas de negocio, estudio de los mercados, búsqueda de oportunidades, etc. En el segundo tipo se llevan controles y seguimiento de la gestión financiera: ventas, costos, gastos y utilidades mensuales, control del presupuesto, etc.

El control financiero puede delegarse a un contador o un gerente, pero la planificación estratégica no se puede escapar de las manos del empresario. La importancia relativa de estos tipos de planificación varía con el tamaño de la empresa: Mientras menor y más simple sea el negocio más importante es la planificación y control financieros, pero a medida que crece en tamaño y complejidad va tomando importancia la planificación estratégica.

En pocas palabras el objetivo de planificar es fijar metas y objetivos y luego controlar si estos se están cumpliendo. Hay planes de corto, mediano y largo plazo (típicamente un mes, un año y más de cinco años respectivamente), mientras mayor sea el plazo más importante para el empresario es su cumplimiento. Por ejemplo una meta mensual puede que no se logre y no tendrá mayor efecto sobre el negocio, pero si una meta de cinco años no se alcanza es hora de preocuparse seriamente. Cuando existe un plan cada uno sabe con precisión cual es su tarea y cual es el rendimiento que se espera de él.

Además de la planificación de la empresa es fundamental que el empresario aprenda a planificar su propio tiempo “no tengo tiempo” o “necesito un día de 25 horas” es la queja típica de los que no han aprendido a administrar su tiempo.

“Una característica esencial de los empresarios es su capacidad de trabajar de manera organizada. A otros puede parecerles que son muy desorganizados, pero lo cierto es que la mente subconsciente de casi todo empresario está siempre atenta”

El tiempo es un capital muy especial, todos lo tenemos y solo podemos gastarlo. El tiempo pasa igual para ricos y pobres y el tiempo que perdemos jamás se vuelve a recuperar. Así es asombroso cuán poco cuidamos nuestro tiempo, es el ejemplo más claro de que lo que no nos cuesta no lo valoramos.

“Recuerde que una de las pocas cosas cuyo dominio está casi totalmente en sus manos es el uso de su tiempo”

“Usted no puede elegir entre gastar o no gastar su tiempo. El tiempo es uno de sus recursos más valiosos, pero no tiene más remedio que gastarlo”. Aunque no hay regla fija entre lo que significa aprovechar bien o mal el tiempo una buena guía es la siguiente “Sin beneficios su empresa moriría. Tenga esto presente al programar el uso de su tiempo. Todo problema que incida en los beneficios debe ser atendido antes que cualquier otro”.

Como hacer un plan financiero

Un plan financiero es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa.: comprende la fijación de los objetivos, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos, la colocación de metas, etc.

Las empresas pequeñas normalmente funcionan sin ningún plan explícito. Pero el empresario que se dedica a diseñar un plan financiero (grande o pequeño, estará en gran ventaja respecto de aquel que se deja llevar por los múltiples factores de azar que influyen en los negocios: los barcos sin timón por lo general terminan encallados.

Los objetivos también tienen distintos niveles de prioridad y podríamos nombrar, entre otros a: la rentabilidad (es decir que sea más conveniente invertir el capital en la empresa que depositarlo en un banco), la eficiencia (rendimiento del capital y la mano de obra), el crecimiento en el tiempo, las reinversiones, etc. Cada empresario tendrá sus propios objetivos y prioridades, lo importante es definir de manera explícita cuales son estos.

En una pequeña empresa, donde el empresario hace las veces de gerente, su casa la ocupa como oficina, su auto como vehículo de la empresa, etc. es muy importante considerar que, aunque no cuesten dinero, todas estas cosas no son “gratis”. Si no se les considera con su respectivo precio el plan financiero estará fuertemente distorsionado.

Los elementos básicos del plan financiero para un pequeño empresario son simples: ventas, costos, gastos, utilidad bruta, impuestos y beneficios (o utilidad neta). Sin embargo son sorprendentemente pocos los pequeños empresarios que fijan metas y controlan estas variables regularmente. Así es un milagro que muchas pequeñas empresas no quiebren y aún prosperen en medio de la más absoluta falta de control y planificación.

Un pequeño empresario tradicional gasta el dinero a medida que le va ingresando, ya sea de su capital propio, de préstamos o de las ventas, y solo se da cuenta si el negocio anda bien o mal en la medida en que le quede saldo a favor en su chequera a fin de cada mes.

Un buen empresario por otra parte estima detalladamente sus costos y gastos, fijando un sueldo incluso a su propio trabajo, a partir de eso estima cuanto debe vender como mínimo para cubrir sus costos (y no tener que comerse el capital), es decir su “punto de equilibrio”. En base a éste dato puede hacer su presupuesto que luego deberá ir controlando mensualmente para saber como marcha el negocio. La mayoría de las quiebras se producen porque el empresario no se da cuenta de lo malo que está ocurriendo hasta que ya es demasiado tarde.

.Existe una serie de “test acidos” para determinar si un negocio vale la pena o no, si su endeudamiento es o no aceptable, si vale la pena mantener el volumen de inventario, etc. Se

trata de “termómetros” que marcan la buena o mala salud del negocio. La realidad es que los pequeños empresarios rara vez hacen caso de estos indicadores y muchas veces deciden seguir con negocios que dan todo tipo de señales de alarma con la esperanza de que las cosas mejorarán en el futuro. No es la manera más lógica de llevar una empresa pero si la más común, y muchas veces resulta debido a que el factor de azar inherente a las empresas produce cambios dramáticos. Esto no quiere decir que la planificación sea inútil, al contrario, pero si hay que tener en cuenta que los indicadores numéricos no son infalibles y que no basta una buena planificación para asegurar el éxito de una empresa. No basta, unque ayuda bastante.

El dinero es un recurso clave de la empresa y debe ser bien administrado. Mientras más pequeña es la empresa más peligroso resulta el derroche. Así toda la planificación anteriormente descrita debe servir de base para proyectar el flujo de caja. El “flujo de caja” es el detalle de las entradas y salidas de dinero del negocio y todo buen empresario sabe lo importante que resulta tenerlo controlado. Muchos dejan esta vital tarea a ls bancos, fijandose solo en los saldos a fin de mes. Nada más peligroso que esta práctica. Aunque el flujo de caja es difícil de proyectar si se puede controlar diariamente lo que dará al pequeño empresario una importante radiografía de la salud del negocio.

El empresario y los sueldos

*“Después de seis meses yo seguía muy entusiasta, pero había un pequeño detalle que no dejaba de preocuparme: el cheque de mi sueldo no mostraba aumento alguno”*Roger Enrico, Presidente de Pepsi Cola

El sueldo es el precio del trabajo, cualquier empresa, aún cuando tenga un solo trabajador (el empresario) debe fijar sueldos. Es práctica normal entre los pequeños empresarios no considerar su propio sueldo dentro de los costos, sin embargo esto solo aumenta la confusión y dificulta determinar si vale la pena o no seguir una línea de negocios. El empresario debe fijarse un sueldo aproximadamente igual a lo que ganaría estando asalariado. Si el beneficio del negocio es menor o similar a ese sueldo hay una clara señal de que algo debe ser corregido.

Es un lugar común decir que el recurso humano es el capital mas importante de un negocio, pero no es solo eso; la calidad de los trabajadores es fundamental para el éxito o fracaso de cualquier negocio. El problema de los recursos humanos debe enfrentarse con realismo, un empresario

de buen corazón, que tolera a trabajadores que -sostenidamente -hacen mal su trabajo es un candidato seguro al fracaso. Una cantidad importante de empresas han quebrado por la falta de capacidad y motivación de sus trabajadores.

Existen dos factores claves que hacen la diferencia entre un buen y un mal trabajador: capacidad y motivación y un empresario deberá rodearse de personas capaces y motivadas. Lo que pocos empresarios piensan es ¿por que un trabajador va a hacer su tarea con entusiasmo?, hay varias respuestas, pero sin duda que la más adecuada es:

simplemente por dinero.

Desde el punto de vista del contador los sueldos son un componente mas de los costos fijos. A menores sueldos menor costo, mayor espacio de maniobra para competir y mayores beneficios. Por otra parte situaciones coyunturales de cesantía, problemas macroeconómicos, sobreoferta profesional y de mano de obra, etc. hacen posible muchas veces conseguir personas bien calificadas dispuestas a trabajar con sueldos bajos.. Así, desde una perspectiva de corto plazo y para trabajos simples puede optarse por la mano de obra barata.

Sin embargo un empresario que desee ganar mercados y crecer con rapidez rara vez lo logra por la vía de bajar costos críticos. Hay mercados como los orientales, sin leyes sociales y con mano de obra extremadamente barata que hacen muy difícil competir en esas condiciones. Un pequeño empresario, por regla general tiene que ganar espacios ofreciendo calidad, atención, productos y servicios personalizados. El verdadero nicho de todo pequeño empresario es la personalización, pues en ese campo las grandes empresas con economías de escala no pueden competirle. Ahorrar en sueldos es como echar agua a la leche. Puede que resulte por un tiempo pero la mala calidad del recurso humano finalmente se paga con creces.

No debe entenderse lo anterior como una recomendación a pagar altos sueldos sin relación al desempeño, camino seguro a la ruina. Nada de eso, lo más razonable es tener estructuras flexibles de remuneraciones que aseguren que sean los trabajadores destacados quienes reciban su recompensa constante y sonante.

Se podrían llenar libros completos listando pequeñas empresas exitosas por medio de la personalización y la calidad de sus servicios. Sin embargo esto no puede lograrse con empleados mal pagados, los seres humanos tienden a creer que es posible obtener algo a cambio de nada. No es posible. Solo se puede tener un producto de calidad con empleados de primera, bien incentivados, económicamente antes que nada, para que hagan su tarea de manera excelente.

Las pequeñas empresas comúnmente ofrecen sus productos a un precio menor pues no cuentan con recursos para publicitarse al nivel de los grandes, esto que es algo inevitable al comienzo debe ser etapa superada en el menor plazo posible. El mercado está lleno de pequeñas empresas que ofrecen productos económicos y de calidad mediocre, sobreviviendo apenas y que nunca alcanzan el despeque. Una preocupación prioritaria de todo pequeño empresario debe ser romper este círculo vicioso y posicionar su empresa en un nivel superior de calidad, con precios adecuados que permitan tener al mejor personal y los mejores beneficios

Los créditos

A menos que sea hijo de millonarios, lo más usual es que el pequeño empresario comience su negocio con pocos recursos. Como por regla general resulta imposible levantar una empresa (legítima) sin dinero, el empresario deberá recurrir al crédito para financiar su negocio.

Los empresarios que comienzan suelen tener aversión al crédito, preferirían en lo posible trabajar con recursos propios ya que no tienen ni la experiencia, ni el manejo de los instrumentos, ni el acceso al crédito. Para el empresario que se inicia todo es riesgo, todavía no tiene la suficiente confianza en sus propias fuerzas ni en su negocio y pasa por un estado de transición donde trata de ser independiente y ganar arriesgando el mínimo. Eso no es posible, solo quien arriesga gana pues el lucro va normalmente en proporción a los riesgos. Si alguien desea ser empresario y le da miedo endeudarse, mejor que se busque otro trabajo o que se conforme con un micronegocio de subsistencia.

La primera norma al pedir un crédito es que el dinero prestado debe emplearse en inversión y nunca en gasto. Inversión es cualquier cosa que genere dinero y el dinero que genere la inversión debe ser mucho mayor que el interés que se paga por el crédito. Esto que parece obvio no es siempre entendido por los empresarios que comienzan, no es raro ver pedir un crédito para comprar un vehículo o un equipo costoso que va a generar (supuestamente) la misma ganancia que otro más económico. Ese diferencial, así como muchos gastos personales u

otros que no generan ingresos son los gastos, el peso muerto. Los lujos así como cualquier gasto improductivo jamás se deben financiar con dinero prestado.

El negocio de los bancos es comprar y vender dinero. Las personas que tienen dinero sobrante y desean una ganancia pequeña con mínimo riesgo son los depositantes. Aquellos que necesitan dinero y se arriesgan a comprarlo con la esperanza de generar ganancias son los que piden crédito. El interés es el precio del dinero, si las ganancias son menores al interés aparece un agujero. Todas estas verdades triviales es necesario repetir las pues no falta quien cree que el Banco presta dinero porque son filántropos y luego que cobran intereses se convierten en usureros. El corolario de todo esto es que los créditos para fines de consumo están por lo general prohibidos para un empresario, a menos que su negocio esté tan bien establecido que le asegure una renta fija suficiente para cubrirlos.

Entre las diversas fuentes de financiamiento de un empresario tenemos el capital propio, los préstamos de familiares o amigos, los préstamos bancarios, los créditos directos de proveedores, los préstamos de fomento de entidades estatales, el leasing, etc.

Las fuentes de financiamiento son muchas y el costo del dinero varía en cada caso, lo mismo ocurre en cuanto a la exigencia o no de garantías para avalar los créditos. Con la enorme diversidad de modalidades de crédito que ofrece el mercado, la propaganda, engañosa en muchos casos, de los bancos y financieras, es indispensable que el pequeño empresario se asesore por alguien especializado y de su confianza a la hora de escoger sus fuentes de financiamiento. De no hacerlo así y al escoger basado en el instinto o en la propaganda no tendrá derecho a quejarse cuando lo estén embargando.

Lo fundamental es que sería absurdo pedir dinero si no se va a utilizar con provecho, esto es, con una seguridad razonable que se va a invertir bien y que se obtendrá un beneficio muy superior a los intereses que se pagarán por el crédito. Para ello hay que tener bastante claro el costo real del crédito y los beneficios esperados de la inversión. Sin riesgo no hay ganancias, pero con demasiado riesgo lo más probable es que haya un embargo. Es trabajo del empresario encontrar el punto de equilibrio.

Las relaciones con los demás

Un empresario debiera aprender, antes que nada a llevarse bien con los demás “si quieres recoger miel, no des puntapiés sobre la colmena” recomendaba Dale Carnegie con mucha razón. Las buenas relaciones personales -no solo con sus superiores -son parte del capital intangible más valioso que puede tener un empresario. Quien lleva una empresa depende fuertemente, día a día de los demás:

Depende desde luego de sus empleados, que ganarán el sueldo aunque hagan bien o mal su trabajo, depende fundamentalmente de sus clientes, de sus proveedores, de los bancos. La buena o mala voluntad que le tengan las

personas que lo rodean pueden determinar el éxito o el fracaso de su negocio. En los tiempos difíciles (que no serán pocos) puede bastar la buena voluntad de un amigo para salvarlo, o la antipatía de un enemigo para hundirlo. No se trata simplemente de cultivar amistades interesadas de quienes lo puedan ayudar, el servilismo solo da ventajas de corto plazo. El empresario debe cultivar una actitud abierta y servicial hacia todos como parte de sus activos.

Ya vimos lo importante que resulta que la gente simpatice sinceramente con nosotros. El problema es como lograrlo, hay personas con más o menos “angel” natural y no puede hacerse nada al respecto. Pero si hay actitudes que pueden mejorar o empeorar nuestras condiciones naturales para que los demás nos aprecien. Primero que nada el empresario debe aprender a

controlar su tendencia a la polémica y a la crítica, que es uno de los principales factores que nos hace desagradables. “es imposible vencer con argumentos a un hombre ignorante”, más aún, es imposible que cualquier persona cambie de idea en el curso de una discusión. Si finalmente se le demuestra que está equivocado, usted acaba de ganar un enemigo para el resto de su vida.

Un amigo le escribió a Benjamin Franklin lo siguiente: “Ben, eres insoportable. Tus opiniones son como una cachetada para quie difiera contigo. Tanto es así, que ya a nadie le interesan. Tus amigos van descubriendo que lo pasan mejor cuando tu no estás con ellos. Sabes tanto que ya nadie te puede decir nada...” . Franklin entendió el mensaje y desde ese momento cambió su actitud... ¿somos nosotros capaces de lograr eso?. No hay manera más segura de hacerse antipático que polemizar y criticar a los demás. La única forma de ganar una discusión es evitándola.

Interesarse en los demás, escucharlos, ponerse en su lugar es otra de las maneras seguras de sembrar amistades.

Se pueden ganar más amigos en dos meses si se interesa uno en los demás que en dos años si se hace que los demás se interesen en uno. El mundo está lleno de personas egoístas y aprovechadoras. De manera que los pocos individuos que sin egoísmo tratan de servir a los demás tienen enormes ventajas. No hay competencia contra ellos.

Cultivar amigos y buena voluntad entre los demás es gratis y constituye uno de los principales bienes intangibles de un empresario. No se trata de vivir al servicio de los demás y hacer todo lo que le digan, basta con comprenderlos, ponerse en su lugar y tratarlos con respeto. Como el mundo está lleno de prepotentes el resultado no se verá de inmediato. Pero la siembra de amigos es a la larga, un seguro mucho más eficaz que cualquier actitud prepotente o aprovechadora.

La personalidad de ave de rapiña puede dar resultados inmediatos y muchas veces positivos, pero va inevitablemente acompañada de la siembra de enemigos. Y una de las características fundamentales del empresario es pensar y actuar a largo plazo

Los sistemas de control

Existe la creencia que el control y la eficiencia en un negocio van en sentido contrario; a mayor control menos eficiente son los métodos y sistemas de trabajo. Desgraciadamente muchas veces es así: un control demasiado fino sobrecarga el trabajo y demora la ejecución de las tareas.

Por otra parte la ausencia o la deficiencia de control ha sido causa de innumerables quiebras. Es asunto de vida o muerte que el empresario sepa , con cierto grado de certeza, lo que está ocurriendo en su negocio. Así y todo es increíble la cantidad de empresarios que no tienen idea de cuanto han ganado o perdido en el mes, en el semestre o aun en el año, cual es su verdadera situación de inventario, la tendencia de las ventas, todas estas variables indispensables de controlar en cualquier negocio.

El control, así como la seguridad absoluta no existen, al empresario le toca definir el nivel de control razonable que le permita manejar el negocio de la mejor manera y sin sobrecargar sus actividades directamente productivas, además es sabido que el control tiene un costo, bien en salarios, equipos y programas de computación, auditorías etc.

El control es visto a menudo desde una perspectiva demasiado estrecha por algunos empresarios: un control de inventario con el solo propósito de que sus empleados no le roben difícilmente será amortizable por obra de sus beneficios. Pero si se toma en una perspectiva

más amplia un control de inventario puede ser de gran utilidad para decidir racionalmente las compras de reposición o para tener el valor exacto de la mercadería en bodega, lo que ayudará en gran medida a conocer de manera fidedigna la real situación financiera del negocio en un momento dado.

Los sistemas de control deben ser vistos primariamente como generadores de información. Algunas veces el negocio puede tener una muy buena situación de caja pero con un inventario sobrevalorado, el empresario tendrá un espejismo de prosperidad inexistente. Al contrario si tiene problemas de caja y un buen inventario puede liquidar para hacer efectivo sin riesgo de estar comiéndose el capital. Todo esto a condición de que tenga el valor actualizado y fidedigno de su inventario, cosa que muchas veces no ocurre.

Como los sistemas de control no son fáciles de implementar y causan muchas veces problemas en el trabajo cotidiano, muchos empresarios optan por no llevar controles o llevarlos de manera reducida o intuitiva, es decir optan por bajar el control en beneficio de eficiencia y menores costos. Lamentablemente la intuición muchas veces engaña ya que tendemos a ver las cosas como nos gustaría que fueran más que como son, así no es raro que estos empresarios sean los últimos en enterarse que el negocio está en quiebra.

El control de un negocio no tiene por que ser complicado, ni menos detallado. La mayoría de las veces basta con controlar las grandes cifras, tal como lo hacen los inspectores de impuestos. Es fundamental para cualquier negocio disponer de un informe ejecutivo, ojalá mensual, que detalle lo siguiente:

Ventas del mes Costo de las ventas Gastos del mes Impuestos y Leyes Sociales Utilidad del mes
(ventas menos costos, gastos e impuestos) Valor del Inventario a fin de mes

El empresario que logre conocer estas seis variables cada mes no tendrá necesidad de preocuparse por controles más complicados, es como dicen en inglés "the bottom line", la última línea del balance lo que realmente importa

Lamentablemente es más fácil decirlo que hacerlo, como veremos en El Empresario y las Computadoras, donde se abordará la tarea de elaborar este aparentemente sencillo informe.

El empresario y los computadores

Las computadoras son subconjuntos de un todo más grande cual es el sistema de información de la empresa. En los últimos años se ha notado un avance explosivo en el desarrollo de la computación, tanto que muchas veces siembra duda y confusión entre los empresarios que hacen grandes inversiones en equipos y sistemas que nunca llegan a cumplir con las expectativas que generaron en su origen.

Primero que todo hay que tener claro que las computadoras y los programas

no son el sistema de información, son solo herramientas que ayudan a generar reportes.

Comprar computadores sin tener establecido un sistema de información eficiente es garantía de fracaso. Lo primero entonces es disponer de un sistema de información eficiente. La compra de equipos y programas debe ser siempre el último paso de un proceso de diseño de métodos de control, implementación de controles manuales y finalmente uso de computadoras para automatizarlos.

Para un pequeño empresario un sistema de información puede ser bastante simple: informes diarios de movimiento (compras, ventas) e informes mensuales de resultados e inventario. En la mayoría de los casos eso es suficiente. Sin embargo es fundamental un buen diseño ya que la mayoría de los negocios tienen un funcionamiento y requerimientos distintos.

En el diseño de un sistema de información siempre aparecen compromisos : no es practico controlarlo todo y hay que hacer concesiones entre lo que es fundamental, lo deseable y lo superfluo. Lo fundamental es usualmente el control de la mercadería y los resultados (compras, ventas, costo de las ventas, gastos, impuestos, utilidad).

Hay aspectos del negocio no vale la pena informatizar. por ejemplo la contabilidad formal en negocios pequeños, es a veces preferible la lleve un contador externo y no se gana gran cosa informatizandola. Esos son los aspectos que deben considerarse en el diseño, separando lo importante de lo que no lo es tanto.

La mayoría de los sistemas computarizados exitosos han sido creados de manera evolutiva, muchas veces comienzan como controles manuales que se van refinando con el tiempo y luego se comienzan a informatizar paulatinamente. Es muy conocido el caso de los grandes rediseños que terminan en un fracaso de recriminaciones mutuas entre los tecnicos, los operadores y los ejecutivos.

Existe un paso intermedio de computarizacion que consiste en el uso de utilitarios de propósito general, especialmente las planillas de cálculo. Es muy recomendable que un sistema manual pase por una etapa de planilla de calculo en algun mopmento, ya que esto ayuda a preveer los problemas prácticos que surgirán al implementar programas, además de registrar información histórica que puede ser posteriormente aprovechada.

Otra consideración se relaciona con el uso de programas estandarizados versus los que se hacen a la medida del negocio. Los primeros son mas caros, mas eficientes y mas riesgosos (puede que nunca lleguen a funcionar), los segundos tienen la ventaja de estar bien probados, ser más económicos pero a menudo resultan tan poco flexibles que no vale la pena usarlos. Una solución interesante para el pequeño empresario consiste en contratar un alumno en práctica, son económicos, disponen de mucho tiempo y están ansiosos por probar su competencia. Sin embargo el diseño es fundamental que lo haga alguien con experiencia en ambos campos, los negocios y la computación

Finalmente no puede dejar de mencionarse la necesidad de diseñar sistemas sencillos. La imaginación popular ve a los computadores como máquinas capaces de hacer tareas muy complicadas; ese es un gran error, el computador es fundamentalmente una maquina tonta que se destaca haciendo tareas muy sencillas, repetidamente con enorme rapidez. Un diseño limpio, sencillo es clave para el buen éxito de un sistema de información computarizado.

Selección de personal

Una experiencia real:

Algunos años atrás me tocó abrir una sucursal en Santiago de la empresa donde trabajaba y para contratar al jefe de local coloqué un aviso en el periódico. Era época de recesión y me llegaron cerca de 200 currículum. Desde la primera revisión se destacó un postulante que calzaba a la perfección con nuestros requisitos, por lo que quedó entre los cinco seleccionados para la entrevista personal. Su desempeño durante la entrevista fue perfecto por lo que arreglé una conversación telefónica con mis jefes que tomarían la decisión final. El hombre quedó contratado y yo me quedaría un mes viendo su desempeño.

A los pocos días de su período de pruebas apareció golpeado y con evidentes signos que había estado borracho, luego dejo de ir a trabajar. Nunca más se supo de él hasta que varios años

después apareció implicado en un asalto que tuvo amplia cobertura en los medios. Allí estaba nuevamente nuestro candidato ideal.

“El personal competente no suele ser un recurso abundante en ninguna empresa. Pero si usted quiere triunfar, debe saber como encontrar y conservar buenos colaboradores”. Esa es la teoría pero la historia anterior muestra cuan difícil es saber de antemano la calidad laboral de un postulante. Escoger los empleados clave es una de las tareas complicadas que debe enfrentar el empresario. Por ello una buena idea es ir ascendiendo a los que se tienen de acuerdo a sus méritos. Cuando se necesitan nuevos trabajadores siempre existe el riesgo de equivocarse.

Una buena fuente donde buscar es en los recién egresados del colegio o universidad, ellos tienen instrucción y motivación pero poca o ninguna experiencia lo que los hace inútiles para puestos claves. Sin embargo muchas veces existe gente talentosa entre ellos con capacidad para adquirir la experiencia con relativa rapidez. Lo razonable es que partan en puestos que no impliquen responsabilidades clave sino que vayan evolucionando desde los trabajos menores, no hay que olvidar que aparte de la falta de experiencia, la gente muy joven tiene también poco conocimiento de las relaciones humanas y del funcionamiento del sistema laboral como un todo, cosas que solo se aprenden durante el trabajo práctico.

Otra fuente muy usual es buscar personas que desempeñen o hayan desempeñado un trabajo similar en otras empresas. Algunos empresarios cuando necesitan llenar un puesto clave se lo ofrecen a un empleado que trabaja o ha trabajado en una firma competidora, ya que, tratándose de un producto “probado” y con experiencia se puede esperar un buen rendimiento desde su primer día de trabajo.

Las recomendaciones personales son también uno de los factores más importantes a considerar al contratar a un nuevo empleado. Al recomendar a alguien, nos convertimos de alguna manera en fiadores de su capacidad para efectuar bien el trabajo, por ello es tan importante la recomendación de alguien que nos merezca confianza

“La contratación de personal es una tarea de gran responsabilidad. Tómese todo el tiempo que necesite para seleccionar los mejores candidatos, son precisamente estos quienes pueden contribuir en mayor medida al éxito de su empresa”.

Buscando oportunidades de negocio

Uno de los errores más frecuentes de los empresarios que comienzan es pensar que basta con tener un buen producto y con eso el negocio irá a las mil maravillas. Lamentablemente no es tan sencillo, hay muchas empresas con productos realmente buenos que no llegan nunca a venderse bien pues no han descubierto o aprovechado correctamente las oportunidades del mercado.

El concepto de “oportunidad” tiene algo que ver con tiempo y espacio, algo es oportuno en un momento y un lugar dado, puede que en otro momento o en otro lugar no lo sea, exagerando un poco, no basta con que vendamos excelentes impermeables en un lugar donde nunca llueve o que vendamos lindos trajes de baño en pleno invierno. El empresario exitoso por lo general no parte con un buen producto al que luego le busca mercado, mucho más fácil es hacer todo lo contrario, estudiar el mercado en busca de oportunidades de negocio y luego aprovechar esas oportunidades. Es más fácil adaptarnos nosotros al mercado que intentar que el mercado se adapte a nuestro producto.

Para estos efectos es necesario estudiar cuidadosamente el mercado, lo que implica

Encontrar mercados rentables elegir productos vendibles enterarse de los cambios en las costumbres y los gustos de los consumidores mejorar las técnicas de comercialización fijar metas de ventas ajustadas a la realidad

La tendencia natural de decidir basado en las preferencias y sentimientos personales es muchas veces el primer paso al fracaso, pocas veces resulta que lo que preferimos personalmente coincida con una buena oportunidad de negocios, aunque no existe en esto una regla fija (se dice que al presidente de Sony, Akio Morita se le ocurrió la idea del Walkman porque le gustaba escuchar música mientras jugaba golf). El problema mayor de cuando elegimos productos en base a nuestras preferencias es que no somos muy racionales a la hora de evaluar y nos cuesta mucho más aceptar cuando resultan un fracaso.

Las oportunidades de negocio se examinan usualmente por medio de estudios de mercado, es muy importante que estos estudios resulten realistas y no estén influenciados por un excesivo optimismo. No es raro que se hagan estudios solo como una forma de dar justificación racional a nuestros sentimientos personales, la trampa del estudio tendencioso es algo que debe evitarse a toda costa, pues son un desperdicio de tiempo y recursos que además nos puede afirmar en caminos equivocados.

Una observación sistemática del mercado y de los posibles (o actuales) clientes es el primer paso para identificar las oportunidades de negocio, el empresario deberá estar siempre atento a señales que lo puedan alumbrar en el camino de encontrar nuevas oportunidades.

Luego de identificada la oportunidad de manera más o menos intuitiva, conviene asegurarse por medio de un estudio formal de mercado que considere al menos los siguientes aspectos:

Definición clara de lo que queremos averiguar con el estudio
Recopilación de datos de fuentes propias (cifras de ventas, compras, costos, etc.)
Recopilación de datos de fuentes externas (libros, revistas, encuestas, estadísticas del gobierno, etc.)
Interpretación de los datos

Algo importante de mencionar es que el estudio de mercado es solo una herramienta más del conjunto que posee el empresario para tomar sus decisiones. Las decisiones de esta clase son inciertas por lo que los números no son el único factor que pesa. Lo fundamental es hacerse un buen panorama general de la situación y decidir en base a este.

Como comercializar los productos

Acostumbramos pensar en la comercialización o marketing como sinónimo de publicidad, la verdad es que el asunto es mucho más que eso. Hace años tuve un trabajo en que llegué a conocer como funcionaban las cosas en los departamentos de marketing de una empresa japonesa y me llamó la atención que la publicidad era solo un pequeño sub departamento dentro de un sistema enfocado principalmente a la inteligencia comercial. Para ellos era mucho más importante estudiar el mercado que persuadirlo.

La comercialización puede verse desde el punto de vista del deseo de colocar un producto persuadiendo a los consumidores o bien del que estudia el mercado para comprender su mecanismo, detectando nuevas oportunidades de negocio.

Es cosa bien sabida que por muy eficaz que un empresario sea en todos los demás aspectos de su negocio, no tendrá éxito si no vende sus productos y servicios. el éxito de una empresa depende ante todo de la demanda de sus clientes

La empresa debe satisfacer una necesidad o demanda de los clientes y debe hacerlo mejor que la competencia o a un precio más bajo. Luego es necesario descubrir estas necesidades (oportunidades de negocio) y crear los productos y servicios para satisfacerlas. Esta es la

secuencia lógica de una pequeña empresa pues crear un mercado independiente de las satisfacciones actuales (como fue el caso del Walkman por ejemplo) es algo que requiere grandes esfuerzos, mucho capital y un largo tiempo sin ganancias, lujos que el pequeño empresario rara vez se puede dar.

Así, vemos que existen dos enfoques en este campo: crear un mercado que no existe o ingresar a competir en un mercado ya existente ofreciendo mejor calidad, menor costo o ambas cosas a la vez (algo que es por lo general muy difícil). La pequeña empresa tiene todas las ventajas para esta última estrategia, en cambio para la primera (crear un mercado) las ventajas están de parte de las empresas grandes.

Algunos indicadores significativos para el pequeño empresario son:

Las ventas: comparar las ventas con el mes o período anterior son uno de los índices más obvios de problemas en la comercialización. Hay que recordar que incluso los malos tiempos presentan oportunidades de negocio, ante una baja en las ventas algunos empresarios se limitan a quejarse, mientras otros lo ven como un síntoma de algo que anda mal, y si se diagnostica que está suficientemente mal, es hora de planificar un cambio en el negocio. La cantidad de clientes: si aumenta la cantidad de clientes que visitan el negocio o que son visitados por los vendedores pero las ventas permanecen igual, ese es otro claro signo de alarma. Lo normal es que a mayor cantidad de clientes sigan mayores ventas. Las quejas o devoluciones: la tendencia a autojustificarnos es universal, y también es difícil aceptar que las quejas sean responsabilidad nuestra, sin embargo un buen empresario sabe que el cliente tienen siempre la razón (eso lo sabe hasta un niño, lo difícil es actuar de acuerdo a ese principio)

Algunos puntos fuertes de las pequeñas empresas que siempre deben tenerse en cuenta para sacar el respectivo provecho son

Menores costos: lo que permite políticas agresivas en la fijación de precio de venta. Flexibilidad: que permite a las empresas pequeñas cambiar con rapidez y *“nadar con la corriente, ajustándose a los deseos y preferencias siempre cambiantes de los clientes”*

.Finalmente es de primera importancia ampliar la base de clientes, para lo cual existen medios que no requieren de grandes inversiones en publicidad. Primero que todo está la recomendación de parte de los clientes satisfechos, que constituye un importante activo de la empresa, luego está el nombre, logotipo, marcas y todo aquello que facilita que la reconozcan también es importante que el propio empresario tome un interés personal en la venta de su producto.

No espere que los nuevos clientes vengan a usted, salga a buscarlos.

Un empresario estudia su negocio

Mucho se habla acerca del olfato empresarial, de esa capacidad para predecir y adelantarse a los cambios del mercado y aprovecharlos favorablemente. Popularmente se cree que es una especie de don de la naturaleza con el que algunas personas nacen y del que otros carecen. Aunque algo puede haber de cierto en esto, no es menos verdadero que el olfato de los empresarios es a menudo solo una consecuencia lógica del grado de conocimiento profundo que tienen de su negocio.

Mucha gente se lanza a la actividad empresarial armados solo de fe y confianza en sí mismos. Estos tienen tanta oportunidad de triunfar como el que apuesta a un pleno en la ruleta y sus posibilidades de permanecer en el negocio son aún mucho menores. Si bien el entusiasmo, la

perseverancia y la confianza son importantes para el éxito inicial , para mantenerse con éxito es indispensable que el empresario gaste gran parte de su tiempo en estudiar cada uno de los detalles de su negocio, que aprenda sus mecanismos no solo de la experiencia sino también de las cifras y que sepa usar provechosamente estos conocimientos.

Los empresarios exitosos son a menudo los que toman su actividad tan seriamente como un profesional que estudia una carrera, los que en lugar de dedicar gran parte de su tiempo a “apagar los incendios” del día a día ponen gran parte de su empeño y de su talento en comprender la naturaleza y los resortes ocultos de su actividad. El empresario debe aprender a leer las señales del mercado, aún las menos perceptibles, para poder adelantarse a las tendencias y tomar decisiones atinadas.

Numerosas son las pequeñas empresas que quiebran, la mayor parte de ellas en los primeros años de existencia. No se desanime, pero sepa que, en su calidad de empresario, usted deberá hacer frente a muchos problemas que pueden tener consecuencias graves para su negocio. En más de una ocasión deberá decidir sin disponer de toda la información que quisiera y sin comprender a fondo todos los aspectos de su problema. En muchos casos, la información o la ayuda que un empresario necesita existe en alguna parte, pero él no sabe donde, o sencillamente no está predispuesto a pedir ayuda.

Para comprender bien un negocio no basta con la propia experiencia, hay conocimientos y puntos de vista diferentes que son imprescindibles para tomar buenas decisiones y el buen empresario estará siempre atento a adquirirlos. No debe caer ciegamente a la influencia de los asesores, pero tiene que considerar otros puntos de vista. Mientras más información y más puntos de vista recabe, mejor informadas estarán las decisiones y en la medida que se haga el hábito de considerar puntos de vista diferentes al suyo le sorprenderá comprobar que a veces los otros tienen la razón, un conocimiento valiosísimo para cualquiera en cualquier área.

Las principales fuentes de información disponibles para un empresario son:

El personal: la propia gente que trabaja en el negocio en la línea de combate normalmente tiene valiosa información que aportar para el conocimiento del negocio. Acostumbre a conversar y obtener tanta información de ellos como le sea posible. Los clientes: todos sabemos que “el cliente tiene siempre la razón” aunque a veces se nos olvida, un contacto fluido y franco con los clientes le permitirá aprender mucho sobre su propio negocio. Los proveedores: hay interés mutuo en que su empresa tenga éxito, por lo que no dude en pedir consejo e información a sus proveedores. La competencia: aunque no es probable que le den información de buena gana es importante estudiar la competencia como un factor vital de su negocio. Los asesores profesionales: contadores, abogados y otros profesionales a honorarios podrán venderle su expertise. Pero no confíe en ellos ciegamente, los profesionales suelen tener criterios muy extremados en relación al riesgo. Recuerde que por algo ellos mismos no son empresarios. Asociaciones gremiales, industriales, etc. Organismos del estado (Corfo, Sercotec, Prochile, etc.)

Un pequeño empresario tiene poco personal, poco tiempo y poco dinero, pero necesita mucha información, ideas, consejos y ayuda. No tiene, necesariamente, que seguir los consejos que le den, pero es fundamental escucharlos para tener un conocimiento lo más completo y profundo del funcionamiento de su negocio y de su área de actividad

Appendix 1

El Problema fundamental de la micro empresa

Las microempresas normalmente trabajan con márgenes muy altos y volúmenes de venta muy pequeños, a medida que crecen, lo normal es que las ventas suban y los márgenes bajen. Un vendedor callejero de comida margina fácilmente un 200% o más, mientras que un restaurant con suerte obtiene un beneficio final del 10% . La diferencia es que el callejero vende unos US\$ 800 al mes, mientras que el restaurant debe vender más de 10 veces esa suma para llegar al punto de equilibrio. Por eso el problema fundamental entre una microempresa y otra pequeña o mediana es que a la microempresa *le cuesta mucho aumentar las ventas*, mientras que a la empresa pequeña o mediana *le cuesta mucho bajar los costos*. Son problemas completamente distintos y lo peor es que los consultores de empresas y los políticos que diseñan leyes no se den cuenta de esto por lo que ofrecen soluciones de fomento inútiles.

Esta incapacidad de entender el problema fundamental, hace que los gobiernos malgasten millones en subsidios y beneficios inútiles. Pongamos un ejemplo práctico: Juan tiene una micro empresa que se llama BGL Asesorías Económicas y Proyectos, donde son dueños al 50% él y su esposa. El año pasado facturó un solo proyecto por US\$ 20.000.- Manejando correctamente el asunto de impuestos puede llegar a un margen del 500% o mayor. Este año no ha hecho ni una sola factura. Si va donde un consultor de los que pone el gobierno a los pequeños negocios, le preguntará donde tiene su oficina "en mi casa" será la respuesta -¿Y haces publicidad?- "claro que no, con que plata" -¿Y cual es tu plan de negocios?- "ninguno, solo hago lo que yo se hacer" -¿Tu capital de trabajo?- "normalmente cero" -¿Y como consigues los trabajos?- "bueno, me buscan los amigos, los que me conocen, en la universidad o por Internet" -¿Tienes cuenta corriente o trabajas con algún banco?- "claro que no, desde que salí de la universidad, gracias a un antigua deuda académica no soy sujeto de crédito". El consultor recordaría la plantilla que le enseñaron y le recomendaría hacer un plan de negocios, le regalaría algo de plata -unos 2 o 3 mil dólares- le recomendaría arrendar una oficina y hacer algo de publicidad. ¿Que haría Juan entonces? con esa plata se compra un auto y se tomo lo que sobre en pagar sus deudas personales, así todo volvería a quedar como antes, yo andaría en un auto un poco más decente gracias a la generosidad fiscal y cuando le caiga otro cliente podría echar gasolina y disfrutarlo, mientras le dure la plata. la micro empresa es más rentable y requiere de menos trabajo.

Y claro, el problema de Juan es que vende muy poco , exactamente el mismo problema de todos los micro empresarios del mundo, bajo volumen de ventas con márgenes altos. Por supuesto que su problema no es de capital de trabajo, ni publicidad, ni falta de oficina sino de bajas ventas, y para la microempresa no funciona la publicidad generica, porque son negocios de nicho. Cuando se creó Prochile en los años 80 sus primeros administradores eran expertos norteamericanos, diagnosticaron certeramente este problema y se convirtieron en el agente de ventas de las pequeñas empresas chilenas, el resultado está a la vista: los boom del salmón, de la fruta y del vino.

Luego Prochile pasó a manos chilenas y pasó a ser manejado por teóricos sin experiencia, desde hace varios años que dejó de ser un factor importante del desarrollo exportador, hoy se mueve con los lugares comunes del *emprendimiento* (que palabra más antipática) y nunca más volvió a gatillar nada importante. Existe una enorme brecha de comercialización entre el productor microempresario y el mercado.