



ATI, PEQUEÑO EMPRESARIO

Presentación

Poner esta obra a disposición de los emprendedores y emprendedoras nos llena de mucho orgullo y satisfacción.

Esta publicación recoge algo más de 200 años de experiencia acumulada de 15 protagonistas, quienes contaron sus vivencias con cientos de miles de propietarios de micro y pequeñas empresas.

Cada uno de ellos ha acompañado a miles de emprendedores en su tránsito de micro, pequeños y medianos empresarios por una empinada cuesta llena de luces y sombras. Aquí presentamos lo que pudiéramos denominar principios fundamentales básicos para que un emprendedor alcance el éxito. Si bien es cierto que no se trata de verdades absolutas o confirmadas mediante un riguroso estudio científico, este texto es el fruto de la vida real, observada por quienes han vivido, disfrutado y sufrido las consecuencias de la aplicación o no de estos principios.

Los propietarios de micro y pequeñas empresas, en términos generales, no son empresarios expertos conocedores de las teorías gerenciales. Son, y han sido desde siempre, personas excluidas de la economía formal y para la mayoría el limitado nivel de desarrollo del país no alcanza a crearle un puesto de trabajo.

La iniciativa del analista financiero Alejandro Fernández W. de reunir a estos 15 trabajadores de las microfinanzas, escuchar sus experiencias y vivencias y luego publicarlas en tres artículos que hemos compilado en esta obra, es un hecho de alta relevancia, quizás sin precedentes, en la literatura empresarial aplicada. Queremos que el libro esté al alcance de

todos los propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas existentes en el país y para todo aquel que desee iniciar una microempresa.

Trabajos de investigación realizados en la República Dominicana y otros países dan cuenta del extraordinario dinamismo del sector de las microempresas. Anualmente nacen cientos de miles de estas unidades productivas. Una gran cantidad de ellas desaparece en sus primeros 12 meses de operación y otras, en los tres años siguientes. Según nuestras observaciones, y con más de 20 años trabajando con el sector, menos del 20% logra los 5 años de vida. Sin embargo, tal y como ocurre en la naturaleza, las más fuertes y las más aptas sobreviven, para convertirse con el pasar de los años en pequeñas y medianas empresas que crean miles de empleos y generan una importante parte del producto interno bruto del país. Estas unidades productivas se encuentran en todo el territorio nacional y en todas las ramas de la economía.

En el comercio y los servicios se ubican la mayoría, pero la manufactura y la agricultura también registran a muchas de ellas. Los barrios populares están densamente poblados de microempresas que dan de comer a millones de personas y poco a poco permiten la movilidad social. Esperamos contribuir con la formación de más y mejores empresarios con vocación de crear riquezas y puestos de trabajo, pues de esa manera estaríamos alcanzando un país más equitativo, con oportunidades para que más personas transiten las sendas del crecimiento económico y social.

Guillermo Rondón
Presidente Ejecutivo
Banco Ademi

Palabras de un escritor

Siendo un niño, recuerdo haber preguntado a mi padre: “¿Qué es un banquero?” Aunque yo no alcanzaba los doce años, y desde aquella pregunta hacen ya 30, recuerdo su respuesta como si fuese hoy: “Un banquero es alguien que capta el ahorro de personas que no necesitan el dinero en un momento para prestárselo a otras personas que lo están necesitando”.

Entendí aquella explicación perfectamente. Pero lo que más recuerdo fue su definición de un “buen banquero”, que me ofreció sin yo pedírsela: “El buen banquero es aquel que no solo presta dinero a personas y a empresas, sino que asume como su labor principal conocer esas personas y empresas, para asegurarse de que podrán repagar el dinero y de que efectivamente lo usarán de una forma adecuada para la empresa, para el depositante que ahorró y para el banco que lo prestó”.

La anécdota viene a colación porque, para mí, los del Banco ADEMI son banqueros por excelencia en línea con la definición de mi padre. Asumen grandes riesgos con muchas pequeñas empresas a las que apoyan e impulsan cual si fueran de su propiedad.

El secreto del Banco ADEMI no está en exigir complejos estados financieros ni amarrar garantías valiosas o firmar pesados contratos legales. Simple y llanamente, las decenas de miles de empresarios que el banco atiende todos los meses no cuentan con esos activos, pero sí con los intangibles de un nombre, una reputación, una idea de negocios y su capacidad de trabajo y de emprender. Para ponderar esos activos es necesario conocer a la persona, el negocio y la localidad

“

Esa sensibilidad social y su deseo de aportar y contribuir con el desarrollo empresarial y las microfinanzas de la República Dominicana es parte de su esencia desde la fundación misma de la Asociación para el Desarrollo de Microempresas, Inc. de cuyo seno nació el hoy Banco Múltiple ADEMI”.

en la que viven y operan, como solo ADEMI y un grupo de sus pares han sabido evaluar y respaldar exitosamente durante 30 años de labor.

En la celebración de sus tres primeras décadas, y conversando con Guillermo Rondón, presidente ejecutivo de ADEMI desde el 2012, pensé que la mano simbólica que el banco podría aportar a su clientela y a los micro, pequeños y medianos empresarios del país en este aniversario, sería la compilación de una parte de sus experiencias, anécdotas y lecciones aprendidas sobre el éxito y el fracaso de cientos de miles de casos en los que la institución bancaria ha sido testigo de primera línea.

No debe sorprender a nadie que el presidente del banco aceptara mi propuesta de forma inmediata, incondicional y con mucho entusiasmo. Esa sensibilidad social y su deseo de aportar y contribuir con el desarrollo empresarial y las microfinanzas de la República Dominicana es parte de su esencia desde la fundación misma de la Asociación para el Desarrollo de Microempresas, Inc., de cuyo seno nació el hoy Banco Múltiple ADEMI.

Queridos empresario y empresaria: En sus manos pongo parte importante de la sapiencia, la experiencia, los errores y los éxitos de 15 banqueros, todos buenos como los definió mi padre. Aunque las palabras son mías, las ideas son, todas sin excepción, de ellos.

Ojalá que estos 222 años de historia acumulada y colectiva sean un testimonio fiel a la sinceridad con que ADEMI ha sabido asumir, por 30 años, su compromiso de ser “El banco que da la mano”.

Alejandro Fernández W.

Analista Financiero

“

El error más grande que se puede cometer en este sector es financiarlo a tasas subsidiadas. Quien recibe el subsidio puede pensar que no tiene el compromiso de pagar ¿Por qué? Porque si me lo están regalando, es para que no lo pague. Eso sofoca el espíritu empresarial.

”

(Entrevista ofrecida al periodista Héctor Linares,
periódico Hoy, 19 de marzo de 2000)



Don Camilo Lluberes Henríquez
1939-2001
Fundador de ADEMI

**ATI,
PEQUEÑO
EMPRESARIO**

LA IMPORTANCIA DE LA EXPERIENCIA



LA IMPORTANCIA DE LA EXPERIENCIA

Nada como la experiencia. Para aquellos que piensan iniciar un nuevo negocio, o que acaban de hacerlo, recibir el consejo de quien ha visto a muchos otros emprendedores iniciar, sobrevivir, crecer o fracasar, puede ser una vivencia valiosa.

Banco ADEMI, “el banco que da la mano”, recientemente cumplió sus 30 años trabajando con cientos de miles de micro y pequeños empresarios de nuestro país.

Coincidió en un lugar con el presidente ejecutivo de la institución y le dije que me interesaba sentarme con sus más experimentados oficiales de crédito para entrevistarlos y determinar de qué forma extraía de ellos como expertos sus consejos para los emprendedores dominicanos.

Así fue como terminé pasándome toda una tarde con 15 de sus directores, gerentes y oficiales de crédito que, en total, acumulaban 222 años de experiencia de campo. “Yo me siento doctor”, me dijo uno de ellos, queriendo reiterarme la relación de consejero con la que asume su rol de oficial de crédito. “Si no asesoramos bien, es una familia que se cae”, comentó.

Esta fue mi pregunta inicial: ¿Qué caracteriza a un emprendedor exitoso? De inmediato expuse las otras: ¿Tienen algo en común aquellos que fracasan? ¿Cuál es la mejor forma para financiar un nuevo proyecto? ¿Cuáles son las principales trabas para que los microempresarios puedan acceder al crédito?

“

Un elemento fundamental del emprendedor será su pasión y entrega a lo que hace. “Le gusta lo que hace” y lo hace con disciplina y responsabilidad. Casi siempre arranca con su capital propio y luego busca “el impulso” (financiamiento externo) para crecer”.

ELEMENTOS FUNDAMENTALES

Primer razonamiento: Lo más importante es el conocimiento de la actividad, de los clientes y del mercado al cual el pequeño empresario se va a dedicar. Y no solamente conocer, sino desarrollar empatía hasta el punto de que no se distinga el dueño del negocio del cliente y el emprendedor se integra por completo al mercado. La atracción es mutua.

Un elemento fundamental del emprendedor será su pasión y entrega a lo que hace. “Le gusta lo que hace”, y lo hace con disciplina y responsabilidad. Casi siempre arranca con su capital propio y luego buscaron “el impulso” (financiamiento externo) para crecer.

A estos “parteros de empresas” les caracteriza su optimismo. “Sí, es verdad, la cosa está mala... ¡Pero siempre ha estado mala! Es necesario determinar cómo cambiarla.”

¿Es buena idea involucrar o dar participación en el negocio a los diferentes integrantes de la familia? La respuesta inmediata obtenida de los oficiales de ADEMI fue ¡sí!

En la medida que se integre a la familia al nuevo negocio, la pareja e hijos valorarán más lo que tienen. “Les duele a ellos, y lo valoran más.” Algunos de los integrantes pueden ir haciendo “carrera” dentro de la empresa, tiempo que aprovechan para conocerla mejor, incluyendo las adversidades y riesgos que enfrenta.

“No hay peor situación que la de un “one-man show”. Por eso para mis entrevistados resultaba ventajoso integrar familiares desde temprano, que pueden relevarse y sustituirse, asegurando la continuidad del negocio.

Mis interlocutores llegaron a esta conclusión: “Convertir una micro en una empresa requiere de un gran sacrificio, y por eso la importancia de que la familia lo sepa y se involucre.”

Con la familia presente piensan los banqueros que habrá mejor seguimiento y control del uso de los fondos de la empresa y del banco. Por eso, uno de nuestros oficiales siempre formula preguntas especiales al emprendedor ¿Qué opina tu pareja de este préstamo? ¿Qué uso le dará al dinero prestado?

Se integre o no la familia al negocio, es fundamental “aprender a separar los bolsillos de la empresa de los bolsillos personales”, para poder distinguir una realidad de la otra.

VALORES DEL EMPRENDEDOR

Austeridad. Frugalidad. Ahorro. Y, curiosamente, hasta cierto “sentimentalismo”.

El emprendedor exitoso “siempre inicia con una historia de ese tío, hermano o amigo que lo ayudaron con el primer capital que necesitó para iniciar el negocio”.

Este valor sentimental, intangible y difícil de medir, es crítico para dar ese sentido del por qué al proyecto. “Un emprendedor -recordó mi oficial de crédito favorito- usó el valor de su primera venta para nombrar a su negocio: “RD\$15.63” y ha logrado mantenerse, años después, aunque vendiendo millones”.

Por más humilde que sea el microempresario, éste siempre tiene una “visión y proyección a largo plazo”. Para explicarla, muchas veces hará una narrativa de cómo ven que evolucionará el negocio. Aunque dominado por el día a día, el emprendedor exitoso pensará en su evolución futura, como en el caso del colmadero que le explicó a su banquero: “Cuando termine de pagar este crédito, usaré otro préstamo para ampliar y luego llegaré a un mini-market”.

El emprendedor exitoso proyecta sus ventas diarias, semanales, las del mes que viene y hasta las que desea en un año.

¿Quieres saber si tienes esa buena dirección estratégica? Responde esta pregunta que el buen banquero te hará: "¿Cómo se ve usted en cinco años?"

DECISIONES EMPRESARIALES

Sea cual sea su tamaño o nivel de complejidad, el emprendedor se caracterizará por no temer a las decisiones que deberá tomar con mucha frecuencia. El emprendedor exitoso se distingue del que fracasa, pues el primero pensará bastante más que el segundo antes de decidirse por una u otra vía.

Una de las características propias del emprendedor exitoso es que busca opiniones, consejos y se deja asesorar.

Casi siempre se toma su tiempo. "El que se las juega, tiende a fracasar. Las oportunidades son para el que puede asumirlas y muchas veces, cuando surgen inesperadamente, no son productivas, pero vienen con un financiamiento fácil que aumenta la tentación de aprovecharlas".

El pequeño empresario exitoso prefiere el crecimiento orgánico. Es decir, crecer a lo interno, hacia arriba, pero poco a poco. Uno de los banqueros reflexionó: "El empresario va creciendo con el negocio".

En el escenario de la reunión con los oficiales de ADEMI Pregunté: ¿Cuáles son algunas de las habilidades que dominan mejor nuestros exitosos micro y pequeños empresarios?

Mis banqueros citaron aquellas que consideran las cuatro principales: principios de gestión, de contabilidad, de control interno y de adaptación.

Una habilidad fundamental es la "adaptación", por lo riesgoso del ambiente en el que se desenvuelve el micro empresario. No saber adaptarse es típico del emprendedor fracasado.

ERRORES Y FRACASOS



LOS FRACASOS Y LOS ERRORES

Tras el breve receso me senté nuevamente con mis 15 oficiales de crédito del Banco ADEMI y sus más de dos siglos de experiencia acumulada. Hasta el momento todo lo que me habían contado era muy bonito: las claves del éxito de sus PYMES, cómo toman decisiones y se organizan.

“Ahora díganme lo malo. Los fracasos. Los errores. Las medidas de pata. Cuéntenme sobre aquellos casos en los que han perdido clientes y qué perdieron...¿Hay lecciones que aprender?”

Hubo un espeso silencio antes de que el oficial de crédito a mi derecha lo rompiera:

“La diversificación. Esa es una de las razones principales por las que pierdo clientes o más bien por las que los tengo que dejar ir. No olvido una pequeña empresaria, muy querida por todos nosotros, que inició su propio negocio vendiendo repuestos de motocicletas. El primer préstamo que le dimos fue por RD\$20,000. Se manejó tan bien que, sólo en ese negocio, le financiamos hasta RD\$200,000”.

Según narró, la empresaria se animó y luego de cinco años de muy buen manejo expandió su negocio para incluir también repuestos de carros. “Ahí la apoyamos hasta con RD\$5,000,000 y celebramos con ella su éxito. Pasar de repuestos de motocicletas a piezas de vehículos fue una buena idea”, confiesa.

“

Apelando al paradigma del boxeo, otro oficial de ADEMI, este con 25 años de experiencia, recomendó: “Pelear fuera de peso puede resultar extremadamente riesgoso a veces. Por ejemplo, cuando se aspira a un mercado muy amplio, más allá de las posibilidades inmediatas”.

“Los problemas vinieron después”, me subrayó algo triste el banquero. Y prosiguió: “Al séptimo año la señora se quiso meter a transportista. Solicitó RD\$1,500,000 adicionales y, como ella tenía buen manejo, se lo prestamos, aunque algo preocupados. No es lo mismo el negocio de vender repuestos que el de transportar carga, pero asumimos el riesgo”.

La historia continuó: “Todo se derrumbó cuando, dejándose llevar por el éxito acumulado en casi ocho años de vida empresarial, mi cliente me pidió un préstamo por RD\$25 millones, ahora para un hotelito hasta con su discoteca arriba”. Hasta ahí no pudo llegar el banquero de ADEMI, quien logró cobrar la deuda, ya que otro banco no solo le prestó el dinero a la empresaria para su proyecto turístico, sino también para “desfichar” los RD\$5 millones que había contraído en deuda a través de ADEMI.

Poco tiempo después, fracasada y endeudada, la señora empresaria se suicidó y dejó a sus cinco hijos huérfanos.

Otro banquero de mi reunión corroboró lo dicho por el primero: “Si he dejado ir clientes ha sido porque se han sobreexpandido, muchas veces gracias al sobre endeudamiento”.

Es que a veces, admite la banquera más joven del grupo, los clientes “se dejan convencer por dinero de fácil acceso y eso, combinado con una ambición sin límites, nunca termina bien. Es así”.

Me dirigí a los demás con una interrogante puntual: “¿Existen otras razones para que sufran ustedes fugas de clientes?”

“La falta de control. El empresario que no pase inventario de forma disciplinada y constante, no termina bien. Si va a delegar esta función, es importante proceder con mucho cuidado. Es buena idea, creo, compartir los beneficios con sus empleados, para que estén todos en la misma línea”. Con-

cluyó diciendo: "Si la empresa, así sea pequeña, no se organiza contablemente, no crecerá".

Otro analista del "banco que da la mano" agregó: "No es solo sobre endeudarse, es sobre endeudarse en el mercado informal y con prestamistas. Si un posible cliente no pregunta, antes de tomar y firmar el préstamo, cuáles son las condiciones a las que le prestaría, está buscando dinero fácil".

"En mi experiencia" -aportó uno de mis entrevistados- el manejo de las cuentas por cobrar y las políticas de crédito de los clientes son determinantes. Está bien vender, y vender mucho, pero hacerlo en base a condiciones de crédito que otros no están ofreciendo puede terminar en un problema de falta de liquidez para el cliente".

El planteamiento anterior me condujo a otra pregunta: ¿Existe algún negocio en particular que ustedes no recomendarían? "El que esté ubicado en una curva en la carretera" dijo un banquero. Y otro señaló: "Hay que tener cuidado con negocios de alta rotación, en los que la depreciación de la tecnología es muy acelerada. Por ejemplo, la venta de teléfonos móviles".

Apelando al paradigma del boxeo, otro oficial de ADEMI, este con 25 años de experiencia, recomendó: "Pelear fuera de peso puede resultar a veces extremadamente riesgoso. Por ejemplo, cuando se aspira a un mercado muy amplio, más allá de las posibilidades inmediatas".

Todos los presentes, la mayoría hombres, estuvieron de acuerdo cuando uno de los oficiales dijo muy en serio: "Los empresarios con más de una relación sentimental tienden a fracasar con mayor frecuencia que aquellos que son fieles a su pareja y familia. El secreto en familia termina, casi siempre, en fracaso del negocio".

A manera de resumen, la razón más mencionada fue, sin duda alguna, la del sobre endeudamiento. “Si te vienen hablando de garantías, ya sabes que el negocio no va por buen camino... Por ejemplo, como cuando te dicen: Tengo esta propiedad o este título ¿cuánto me prestas?”

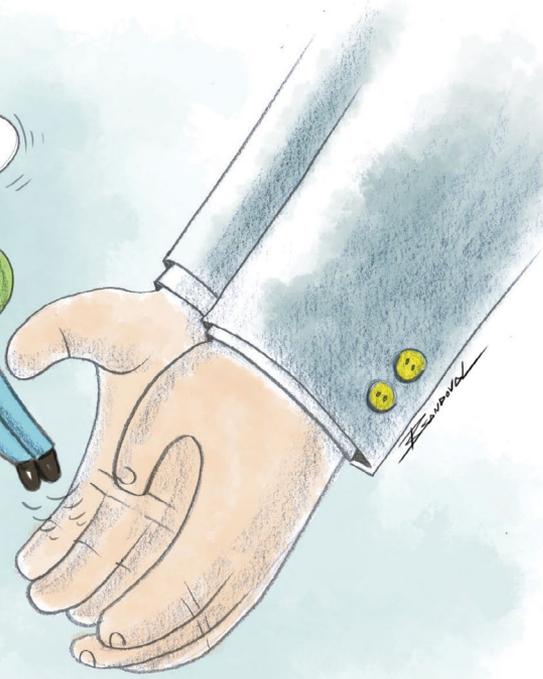
“Ya sabes, Alejandro, que lo que quieren es venderte algo, porque préstamo que solo se motiva en una garantía es préstamo que, tarde o temprano, no vas a poder cobrar. Mejor recomiendo que le vendan el activo a otro”, me expuso uno de mis interlocutores.

El gran imponderable y el gran liquidador de negocios, sobre todo en aquellos de único dueño, donde no hay línea de sucesión ni integración familiar, es la salud del pequeño empresario.

“Es poco lo que podemos hacer cuando el empresario enfrenta una situación de salud muy grave o terminal”, refirió.

Desafortunadamente, muchos pequeños empresarios no tienen un seguro de salud con adecuada cobertura y, tristemente, al igual que esta segunda entrega, ni el préstamo ni la empresa terminan bien.

**¿EN QUÉ MOMENTO
BUSCAR EL IMPULSO?**



¿EN QUÉ MOMENTO BUSCAR EL IMPULSO?

¿Cuándo es el buen momento para endeudarse? ¿Y cuando llega ese momento cómo sabes si vas a prestarle o no los fondos solicitados al emprendedor? Esas fueron mis últimas preguntas al regresar de nuestro café y sentarnos para la parte final de mi conversación con los 15 banqueros del Banco ADEMI.

En cuanto a la primera pregunta, los oficiales llegaron a esta posición en forma unánime: “Financiarse desde la zapa-ta, desde el primer momento, no es una buena decisión”.

“Como mínimo -opinó el que estaba frente a mí en la mesa del salón de conferencia- debe esperarse un año, luego de que el nuevo empresario haya avanzado en su proceso de aprendizaje”.

-¿Aprender qué?- Pregunté. El posible cliente debe, primeramente, conocer bien su mercado, sus propios clientes, el ciclo de efectivo, el tiempo que toman las ventas y los cobros. Esta fue la respuesta recibida.

Los oficiales me hicieron entender el concepto básico: “La deuda viene luego de que el emprendedor haya comprobado que existe una demanda por su producto o su servicio.” Esta lección respecto a los riesgos de sobre invertir en capacidad para atender una demanda todavía no asegurada es sabia, tanto para nuevos, como para muchos de los viejos empresarios.

“

Dado que al principio no es recomendable iniciar un proyecto con financiamiento bancario ¿a dónde pueden recurrir quienes necesitan el capital semilla? En primer lugar, a los familiares y a los amigos. Son fuentes de financiamiento paciente, muchas veces no te requerirán el pago de interés desde el principio”.

La idea fue resumida elocuentemente por una banquera del grupo: "Más que aumentar producción, lo primero a que se debe aspirar es a satisfacer una demanda en el mercado que, por cierto, no es lo mismo que la demanda de un solo cliente o de unos pocos".

En cuanto al endeudamiento, otro de los banqueros aportó la siguiente opinión: "No es necesario tener intermediarios o comisionistas. Nuestros oficiales están en la calle, conocen sus plazas, comparten con los emprendedores y no tienen por qué tenerles miedo".

A pesar de esto, y de ser conocido como el "banco que da la mano", un tercer oficial de ADEMI enfatizó: "Es común encontrarme con clientes potenciales que, al escuchar que nos interesa impulsarlos, me preguntan muy en serio: "¿Y a mí ustedes me van a prestar? ¿A mí? Pero si yo ni tengo amigos en tu banco..."

Dado que al principio no es recomendable iniciar un proyecto con financiamiento bancario ¿a dónde pueden recurrir quienes necesitan el capital semilla? Fue otra de mis inquietudes, respondida de esta manera: "En primer lugar, a los familiares y a los amigos. Son fuentes de financiamiento paciente, muchas veces no te requerirán el pago de interés desde el principio; los recursos provendrán de quienes te apoyarán y respaldarán más allá del dinero".

"En otras ocasiones -sugirió otro interlocutor en mi diálogo- se puede hablar con los mismos proveedores, para que al principio cedan la mercancía o los equipos accesorios para la venta del producto en condiciones más favorables hasta que el negocio arranque".

Me surgió otra pregunta: ¿Se deben evitar algunas fuentes de financiamiento? "Definitivamente sí, la de los usureros. Ese

módico 20% semanal es una verdadera esclavitud". Todos asintieron. También recomendaron tener cuidado utilizando cheques futuristas por los riesgos que implica el uso de ese instrumento en una PYME.

CERRANDO LA REUNIÓN

Asumiendo el rol del emprendedor en búsqueda de un préstamo, expuse el siguiente escenario: "Tengo un pequeño negocio. Ya llevo cierto tiempo con él y me va bien. Quiero pasar al siguiente nivel, y por eso necesitaré un financiamiento del Banco ADEMI. ¿Qué toman ustedes en cuenta para decidir si me prestan o no?".

Le pedí a los 15 banqueros que escribieran sus respuestas para tener la opinión de cada uno en forma individual, sin sesgos ni influencias del otro. Sorprendentemente, el nivel de coincidencia en los factores fue muy amplio.

El perfil del cliente fue sin duda el factor predominante. Y esto no es más que la conjunción de la historia, los antecedentes personales y profesionales y el historial de pago del emprendedor que tenderá a apuntar a la voluntad de pago del deudor.

Comentaron: "Evaluamos la actividad a la que se dedica, su entorno y buscamos responder las preguntas: ¿Quién es? ¿Cuál es su fuente de fondos? ¿Con qué respaldo familiar contará en el negocio?"

El segundo factor más importante fue el de uso de fondos o, en palabras más sofisticadas el "plan de inversión". Y surgieron las preguntas claves: ¿Para qué quiere o necesita el potencial deudor los recursos? ¿Cuál será su destino? ¿Los requiere todos de una vez o pueden ser desembolsados por

etapas? ¿Es para consumirlos o para impulsar el negocio? ¿Cómo podremos confirmar el uso de los fondos?”

La capacidad de pago resultó ser el tercer elemento más importante en nuestro panel de expertos. Por esa razón surgieron estas interrogantes: ¿Qué tanto representa la cuota del préstamo en relación con los ingresos del negocio? ¿Por cada peso que pondrá el banco cuánto aportará el emprendedor? ¿Cuentan el emprendedor y su familia con otros ingresos para hacer frente a la deuda si el flujo del negocio se complica?

El lector habrá notado que términos como la garantía tangible, los estados financieros, los índices o ratios contables, profundos estudios de mercado o planes de negocios sofisticados no han estado presentes en la conversación como requisitos para la toma de decisión crediticia. Naturalmente, esto no quiere decir que no sean importantes, pero cuando se prestan RD\$10,000 millones distribuidos entre 120,000 pequeños clientes, las reglas son otras.

No podía terminar sin esta pregunta: ¿Qué último consejo ofrecen ustedes a los pequeños empresarios? “Sí. El emprendedor debe saber hasta dónde puede endeudarse. Nosotros lo ayudaremos a determinar el cuánto, porque de esto no hay duda: el sobre endeudamiento es un riesgo real para ellos y para nosotros por igual”.

LOS ROSTROS DE LOS EXPERTOS



José Luis Díaz, Richard Melo, Alcibiades Mercedes, María Encarnación, Roberto del Rosario, Guillermo Rondón, Amaury de León, Pedro Brito, Ezequiel Soriano, Sugeidy Rodríguez, Félix Tiburcio, Francisco de la Rosa, Vetic Casilla y Víctor Cáceres.



PARA RECORDAR

EL MOMENTO PARA ENDEUDARSE

- Financiarse desde la zapata, desde el primer momento, no es una buena decisión.
- No debe usted solamente evitar el sobre endeudamiento para fondear su negocio, sino también sobre endeudarse en el mercado informal y con prestamistas usureros.
- Antes de endeudarse conozca bien el mercado en el que opera, sus clientes, el ciclo de efectivo, el tiempo que toman las ventas y los cobros.
- Si comienza un negocio, antes de intentar financiarse espere por lo menos un año para avanzar en el proceso de aprendizaje de su proyecto.
- Al principio, para formar capital semilla, no dude en acudir a familiares y amigos que pudieran no demandar pago de intereses inmediatos.
- Evite a los usureros como fuente de financiamiento. Ese módico 20% semanal se puede convertir para usted en una verdadera esclavitud.
- El sobre endeudamiento es un riesgo real tanto para los emprendedores como para los acreedores. El emprendedor debe saber hasta donde puede contraer deudas.

CÓMO INVERTIR Y MANEJAR EL NEGOCIO

- No asuma los riesgos de sobre invertir en capacidad para atender una demanda todavía no asegurada.
- Más que aumentar la producción aspire primero a satisfacer la demanda del mercado, que no es la misma que la de un solo o de unos pocos clientes.
- Tenga cuidado con los cheques futuristas por los riesgos que implican para una micro o pequeña empresa.
- Trate de ejercer controles sobre su negocio. El empresario que no pase inventario de forma disciplinada y constante, no terminará bien.
- Es fundamental aprender a separar los bolsillos de la empresa de los bolsillos personales para poder distinguir una realidad de la otra.

ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA

- Tenga muy en cuenta que si la empresa, aun sea pequeña, no se organiza contablemente, no podrá crecer de manera sana y organizada.
- El manejo de las cuentas por cobrar y las políticas de crédito de los clientes son determinantes. Aunque está bien vender mucho, hay que tener cuatela con las condiciones de crédito para no afectar la liquidez.

□ Asuma la estrategia del boxeo: evite pelear fuera de su peso, pues resultaría extremadamente riesgoso. Es decir, no aspire a un mercado ampliado más allá de sus posibilidades inmediatas.

□ Los empresarios con más de una relación sentimental tienden a fracasar con mayor frecuencia que aquellos que son fieles a su pareja y familia.

MIRAR AL FUTURO

□ El emprendedor exitoso proyecta sus ventas diarias, semanales, las del mes que viene y hasta las que desea lograr en el plazo de un año.

□ Una de las características propias del emprendedor exitoso es que siempre busca opiniones, consejos, se deja asesorar y casi siempre se toma su tiempo para adoptar decisiones.

□ Principios de gestión, de contabilidad, de control interno y de adaptación son las habilidades que más se distinguen en los exitosos micro y pequeños empresarios.

“

Creemos que la solución de la pobreza, a través de la inversión social, es un buen negocio para todos. Mientras menos pobreza exista, más prosperan los negocios y más sentido tendrán las inversiones, y podremos disfrutar en paz de los bienes que con nuestro trabajo, hayamos adquirido.

”

(Discurso en Almuerzo-Diálogo Acción Callejera, 2007)



Don Manuel Arsenio Ureña
1934-2012
Presidente del Banco ADEMI (2001-2012)

Producción y cuidado de edición

Víctor Bautista • Mediáticos Consultores, S.R.L. • www.mediaticos.com.do

Diseño Mariel Acuña

Fotografía de grupo Click Creative Studio

Ilustración Ramón Sandoval

Impresión Egraf

