

FINANCIAMIENTO CREATIVO A PEQUEÑOS NEGOCIOS

Impartida por Susan A. McCartney*

AMO LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS POR SU IMPACTO EN LA COMUNIDAD, PORQUE ELLOS ENCARNAN EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR, la visión y los sueños de quienes los emprenden. Sin embargo, muchas veces esta visión y estos sueños son frenados por la falta de financiamiento. No es posible creer en un mundo de fantasía donde uno acude al banco y sale con el efectivo para realizar su proyecto. De hecho, los más de 15 mil propietarios de pequeñas empresas que ha asesorado el Small Business Development Center que dirijo han tenido un problema en común: ellos necesitaban financiamiento.

Aunque las barreras para obtener fondos financieros en ocasiones parecen imposibles, una buena combinación de paciencia, estrategia personal y convicción en el negocio pueden lograr, al menos de manera parcial, la obtención de fondos para realizar el proyecto. Los banqueros no son demonios; sólo protegen los intereses de los depositantes. Enseguida, se presentarán los puntos clave para abrir estas barreras y a continuación se presentan diferentes experiencias con diversas fuentes de financiamiento de proyectos exitosos realizados con la asesoría de Susan McCartney.

Encontrando la combinación correcta

Primer paso: desarrolla un plan. Uno debe preparar un plan escrito (debidamente pen-

sado) sintetizando la visión del negocio, a continuación se sigue al desarrollo de este plan. Segundo, lo que sigue son los *objetivos*; deben ser cuantificables, números realistas de lo que el negocio espera lograr. Si hay mil personas viviendo en el vecindario objetivo, planear tener mil personas como clientes no es realista. En tercer lugar está el *mercadeo*. La información más efectiva incluye un análisis del mercado seguido de una estrategia de comunicación. La mayoría de los empresarios quiere pasar directamente a las ventas y a la publicidad sin describir las condiciones del mercado. El análisis debe incluir:

- a) La gran panorámica: el contexto en el que el negocio propuesto estará operando, tal como el tipo de negocio está creciendo en las economías local y nacional.
- b) Análisis de competencia: los competidores existentes deben ser estudiados cuidadosamente. Un error que usualmente se comete es que los empresarios identifican solamente negocios que son casi idénticos al de él. Un establecimiento que renta películas puede pensar que su competencia son los cines, pero también lo son el estadio de béisbol y el club nocturno porque el producto no es la película, sino el entretenimiento. Más importante aún es que el plan inclu-

* M.C., MBA, Buffalo State College en New York State, USA. Susan McCartney está calificada como experto nacional sobre el desarrollo de pequeños negocios; cuenta con 20 años de experiencia como consultora empresarial desde su formación. Actualmente es directora del Small Business Development Center Program en el Buffalo State College de la Universidad del estado de Nueva York. Traducción al español por el Profr. Naiber J. Bardales Roura

ya "la ventaja competitiva" que este nuevo negocio traerá. ¿Cómo entrará al mercado y superará a la competencia? (¿precio, ubicación, servicio a clientes, horas de operación, imagen, mejor tecnología, conveniencia?).

- c) Mercado objetivo. Lo definimos como la persona que más necesita el producto del negocio o servicio y tiene el dinero para pagar por él. Tan obvio como parece, muchos empresarios, cuando se les pregunta, dirán que *cualquiera* es su mercado objetivo. Pensando de esa manera, la puerta del mercado permanecerá cerrada.
- d) Estrategia de comunicación. El plan debe identificar métodos de comunicación, frecuencia en los que se implementarán, por quién serán manejados y cómo serán monitoreados. Usualmente el problema no es que tan perfecta es la estrategia de comunicación, sino que tan bien está manejada. Ésta no es el área en el que el dueño debe de economizar.

Cuarto: *Recursos humanos*. El plan de negocios puede ser fortalecido según se realice una buena presentación de recursos administrativos. La mayoría de los empresarios fracasan al maximizar esta oportunidad. Los planes con mayor respaldo financiero incluirían:

- a) Un currículum del empresario. Debe ilustrar por qué el emprendedor será el mejor en este negocio. Cualquier experiencia relevante necesita ser enfatizada. Si la fuente de financiamiento no cree que el emprendedor tiene la habilidad "saber-hacer" y experiencia para sacar adelante el negocio, el negocio no obtendrá fondos.
- b) Identificación del consejo fuera del negocio –abogado, contador, asegurador, consejero de negocio. Algunos prestamistas / inversionistas requieren un consejero establecido para el negocio. Contratar a un hermano o primo que es abogado, y menos caro, quizá no satisfaga a los inversionistas.
- c) Las descripciones de las posiciones (el organigrama) dentro de la com-

pañía. Esto necesita complementarse con las habilidades que estos trabajos requieren. Esto se reflejará positivamente en el verdadero entendimiento del empresario del talento que necesita para que su negocio funcione.

Finalmente, los números o el análisis financiero. Todos los detalles son organizados por costo. El análisis financiero debe reflejar lo que se describe en el plan. Debería incluir una proyección del flujo de efectivo que identifique los gastos futuros en base mensual, además de proyecciones de ingreso. El empresario debe identificar cuidadosamente todos los gastos proyectados. El plan debe incluir costos de arranque y todos los costos de operación proyectados. Nuestros clientes usualmente olvidan detalles como mantenimiento, costos de teléfono, seguros, suministros de papelería y costos de transporte.

Además de la información en el plan de negocios, un análisis FODA es incluido en un negocio que quiere incrementar su capital. Siguiendo el análisis FODA se determina claramente la lista de objetivos que responden a los problemas planteados.

Un problema frecuente es la falta de preparación de los empresarios, lo cual lleva a la negativa por parte de los banqueros para el financiamiento. Los puntos por los que el empresario debe preocuparse deben ser respecto del negocio al que está entrando. Algunas veces la inversión se hace exclusivamente bajo el ingenio y entusiasmo del empresario.

El paso tres consiste en ofrecer un buen historial de crédito. Éste es un factor crítico para asegurar inversionistas y prestamistas. Un buen historial de crédito facilita la obtención de dinero. Un mal historial de crédito condiciona a los bancos y a las instituciones a la negación de fondos.

Experiencias exitosas de financiamiento no bancario

Pero un mal historial de crédito no implica que se esté fuera del mercado de crédito por completo. Muchos de los pequeños negocios con los que hemos trabajado tienen todo menos un excelente historial de crédito. Algunos han sobrepasado el límite de sus tarjetas

de crédito; algunos enfrentan juicios en su contra y algunos se han declarado en bancarrota durante los últimos siete años. Aun así hemos visto y ayudado personas con un pésimo historial de crédito. La opción es financiamiento privado; ese que se obtiene de las personas que te conocen. Tus amigos, tus seres queridos o aquellos que confían en ti. Todos estarán contentos de hacer dinero.

¿Qué es lo que motiva a los inversionistas privados o prestamistas? La idea, el plan y la entrega.

1. Cervecería Flying Bison, propiedad de Tim Herzog

Este pequeño negocio estaba en posición de planear una expansión. Sin embargo, el crédito bancario no era una opción pues no se disponía de la garantía colateral que el banco exigía. Tim procedió a elaborar un sólido plan de negocios y logró reunir a 25 inversionistas privados quienes aportaron más de 200 mil dólares.

2. Matti Rouse pertenece a Steve Johnson y Rizwan Qudar. Su giro es el diseño y manufactura de ropa

Este caso ilustra una muy interesante alianza estratégica entre un pequeño negocio local que manufactura y diseña ropa con un socio inversionista extranjero. El socio no sólo financia la expansión sino que, en común acuerdo, reorganiza la forma de operación del negocio.

3. Currículum Copy.Com. Cliff Madell, currículums por internet

Ésta es una historia relacionada con el internet. Cliff Madell, originario de Nueva

York, se mudó a Buffalo para ir a la universidad. Ahí conoció a su esposa, y decidió quedarse. Empezó un negocio que consistía en escribir resúmenes curriculares para personas o negocios financiado con un préstamo de una unión de crédito. Cliff y su esposa eran miembros de la unión de crédito (conformada por pequeños bancos con limitado alcance), lo cual facilitó adquirir el crédito.

4. Studio 806. Bill Hildebrant, Lauren y Mario

Bill dejó la universidad para ser estilista. En la estética que trabajaba conoció a otros dos estilistas y juntos soñaban con abrir su propio salón de belleza. Tenían la visión de cómo sería su salón de belleza, quiénes iban a ser sus posibles clientes, así como la ubicación de su establecimiento. Ninguno de ellos tenía un centavo, ni propiedades. Dos de ellos aún vivían con su padres. Uno tenía un serio adeudo en su tarjeta de crédito. El cómo le hicieron para conseguir 20 mil dls para abrir su salón de belleza es una historia que se repite una y otra vez: obtuvieron dinero de sus mamás. El plan de negocios que diseñaron los hijos fue una herramienta fundamental que persuadió a sus mamás. Las matriarcas hicieron lo suyo.

Los casos de estudio anteriores comparten ciertas características. Todos ellos prepararon excelentes planes. Cada empresario sabía exactamente lo que quería lograr. Fueron pacientes, y en la mayoría de los casos, por muchos años. Sus negocios eran muy pequeños antes de la expansión y todos usaron distintas y múltiples fuentes de financiamiento para empezar sus negocios. Con frecuencia necesitaron apoyarse en una red de amigos o familiares para asegurar el capital requerido y poder hacer sus sueños realidad.