



Guía metodológica para la elaboración de **casos emprendedores**

Elaborado por
Anafina Vargas
Francisco Rodríguez
Jonathan Moreno

PRESENTACIÓN

La presente guía metodológica surge de la necesidad de contar con un instrumento que nos permita poner en marcha la construcción del Banco de Casos de Emprendedores o Banco de Modelaje, que constituyan una herramienta clave para acompañar el desarrollo de capacidades emprendedoras en los emprendedores a ser atendidos en el SAE.

Para la elaboración de la misma, partimos de los enfoques y documentos del Prof. Louis Jacques Fisión, de la revisión de los conceptos sobre la elaboración y uso del método de casos en la educación, y en particular de la tesis de grado “Adaptación puntual de cuatro casos de emprendedores en las vías inglés-español para el Instituto Internacional de Formación Empresarial, INFOEM” de la Lic. Luciana Parma, que contó con la tutoría de Francisco Rodríguez.

Para la elaboración de esta guía fue clave el desempeño y aporte de la Soc. Anafina Vargas, quien trabajó junto conmigo en los diversos conceptos y pautas aquí presentadas.

Francisco J. Rodríguez S.

I.- ¿QUÉ ES UN CASO DE EMPRENDEDOR?

El uso de casos constituye la herramienta pedagógica por excelencia dentro del Método de Casos el cual es definido de la siguiente manera:

“La expresión “método de casos” hace alusión a un forma interactiva de enseñanza y de aprendizaje de una práctica o de una profesión. El Acto pedagógico se encuentra en el corazón mismo del método” (HEC, 2000)



En concordancia con la anterior definición el método de casos ha sido utilizado ampliamente como instrumento didáctico en la formación de profesionales, especialmente para aquellos inscritos en las Ciencias Sociales, donde destaca el uso del mismo en la formación de Administradores y Gerentes.

Por tal motivo la validación de este método ha sido realizada en múltiples oportunidades y en diversas casas de estudio. Autores como Ramírez (1972) plantea que el método de caso se comenzó a utilizar en la Harvard Business School (HBS) alrededor de 1908, para la formación en el área de los negocios, aún cuando existen distintas opiniones en relación a la fecha en que comenzó a ser empleado el método, es aceptado que fue en Harvard la primera casa de estudios en utilizarlo, para luego extenderse al resto de los Estado Unidos, Europa y Canadá.

En Latinoamérica, es sólo a partir de los años 80 que comienza a utilizarse de forma incipiente el método de casos y a partir de los 90 que comienza un uso más intensivo de la metodología en destacados centros universitarios, principalmente hacia el área de gerencia. (Rusque, 2003)

Algunos institutos de estudios superiores que se destacan en el uso del método de casos son los siguientes: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda (ICESI), Instituto Colombiano de Administración de Empresa (INCAE), Universidad de Santiago de Chile, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Universidad Metropolitana (UNIMET), Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Escuela de Administración de la Universidad Central de Venezuela (EAC), entre otros.

La autora del libro “Método de Casos” A.M. Rusque (2003) lo define como *“...una metodología cualitativa utilizada en todos los centros de formación profesional en el mundo, especialmente en el área de gerencia y emprendedurismo, que describe un hecho de la realidad usualmente tomado de una empresa y de sus actores sociales, que contiene una definición más o menos evidente de una problemática de la empresa que lleva a buscar alternativas de solución, considerando para ello los hechos y las personas presentadas, las opiniones, vivencias, conocimientos y percepciones de los participantes”*

La definición de caso antes planteada, inmersa en la conceptualización del método, nos lleva a buscar un concepto que identifique plenamente el enfoque bajo el cual serán elaborados los casos emprendedores a ser utilizados por el Servicio de Atención al Emprendedor (SAE).

Existen diversas definiciones sobre qué es un caso, donde generalmente los autores no hacen referencia al tipo de caso que definen, es decir, no se especifica si se refiere a casos gerenciales, empresariales ó a casos emprendedores.

Buscando llegar a la definición del caso emprendedor pasaremos a revisar varios de los conceptos de *casos* que realizan importante autores, posteriormente estableceremos la definición que será adoptada por el SAE para la elaboración de los casos emprendedores, para finalizar el tema conceptual con una comparación entre los tipos de casos antes mencionados a fin de lograr una mayor concreción del caso emprendedor, esta comparación se encuentra en el tercer apartado de la presente guía.

A continuación se presentarán las definiciones más relevantes encontradas:

“En una escuela de gerencia, un caso, es un documento pedagógico que se propone además de la transmisión de conocimientos, la adquisición de aprendizajes y habilidades relacionadas con la práctica de la profesión” (École des HEC, 2000)

“Un caso es la relación escrita que describe una situación acaecida en la vida de una persona, familia, grupo o empresa” (Caballero, 1997)

“Un caso es una narración de una situación real de una empresa que se presenta en su contexto y se analiza con objetivos didácticos para la formación de los participantes” (ITESM, 1991)

“...un caso típico es un registro de un problema administrativo (que ocurrió en una empresa), junto con los hechos circunstanciales que lo rodearon, opiniones y prejuicios de los que dependió la solución que dieron los ejecutivos. Este caso real y particularizado es presentado a los alumnos, para que lo analicen cuidadosamente, lo discutan adecuadamente y finalmente, decidan qué tipo de acción debió tomarse” (Gragg, 1984).

En cuanto al caso emprendedor lo definimos de manera general como una herramienta pedagógica que supone una narración organizada sobre una situación real de un emprendedor, que será analizada por los estudiantes ó posibles emprendedores con la intención de identificar, y comprender los rasgos actitudinales claves de la práctica de un emprendedor.

Tomando en consideración que los emprendedores son los protagonistas de los casos que serán elaborados con fines didácticos y pedagógicos en el marco del proyecto: “Impulso y fortalecimiento del Servicio de Atención al Emprendedor (SAE) como unidad experimental destinada a la formación de empresas y al desarrollo de capacidades emprendedoras”, el concepto bajo el cual se definirá el caso emprendedor es el siguiente:

“Textos pragmáticos para la enseñanza de habilidades y experiencias emprendedoras y la motivación de las capacidades reflexivas y analíticas del estudiante en forma de entrevistas editadas, con información real sobre las experiencias empresariales, personales y familiares pasadas y presentes de los emprendedores, así como sus opiniones y visiones sobre ciertos temas” (Rodríguez F.,2001).

Dentro del concepto antes expuesto, el adjetivo pragmático se refiere a textos que motivan al aprendizaje por medio de las prácticas de ciertas habilidades, ya sean analíticas, reflexivas o conversacionales en los emprendedores.

Esta motivación se realiza a través de la presentación de experiencias empresariales, familiares y personales de otros emprendedores, así como sus opiniones sobre ciertos temas.

Los casos de emprendedores son textos pragmáticos porque van más allá de la exposición de teorías o informaciones, estos pretenden ejercitar las capacidades analíticas y reflexivas de los emprendedores. Para lograr este objetivo los casos emprendedores vienen acompañados de un “Patrón de Análisis”, instrumento que permite una revisión exhaustiva por parte del emprendedor para identificar los aspectos claves que interesan ser destacados.

El caso emprendedor debe destacar una serie de aspectos relacionados con el sistema de acción de los emprendedores, los temas en este sentido son los siguientes:

- Modelos Familiar.
- Formación profesional.
- Experiencia laboral (experiencia en el mundo de los negocios).
- Relaciones con terceros.
- Visiones (sueños).
- Primeras acciones (identificación del negocio-constitución de la empresa).
- Riesgo y obstáculos.
- La empresa - Situación actual.
- Desarrollo (estrategias).
- Dedicación al trabajo.
- Liderazgo.
- Relaciones con los empleados.
- Planes a futuro.
- Valores (diferenciación, innovación, marca propia, sello personal, cooperación, beneficio compartido, reconocimiento o prestigio, etc.)
- Manejo de información de interés.

II.- ¿PARA QUÉ UN CASO DE EMPRENDEDOR?



“El caso no se enfoca en un problema ni pretende preparar a los estudiantes para que se conviertan en resuelve problemas. Tampoco trata de analizar la empresa como tal. Lo que en realidad se pretende es ayudar a los estudiantes para que entiendan los principios fundamentales del sistema de actividades empresariales y cómo los empresarios organizan sus actividades entorno a sus visiones. Con este caso también se pretende mostrar cómo surgieron y se desarrollaron las visiones del empresario” (L. J. Filion).

Tomando en consideración el planteamiento del autor Louis J. Filion, el Caso Emprendedor se utilizará como una herramienta a través de la cual resaltar los rasgos emblemáticos que están presentes en un individuo con actitud y vocación empresarial. De esta manera, el caso es parte de la estrategia pedagógica diseñada para modelar las conductas y visiones que pueden ser aportadas por un empresario real.

En el “Manual para el Uso del Método de Caso” del ITESM exponen que *“...los objetivos didácticos que pueden lograrse con el Método de Caso, se inscriben dentro de los dominios cognoscitivo y afectivo de la Taxonomía de Bloom:*

- a) *Un caso puede servir para manejar las seis categorías del Dominio Cognoscitivo según Bloom y son: Conocimiento (memorización), Comprensión, Aplicación, Análisis, Síntesis y Evaluación.*
- b) *El caso puede servir para el desarrollo de habilidades y de hábitos de trabajo.*
- c) *El caso puede ser utilizado para la modificación positiva de actitudes y reflexión sobre valores” (Lomelin y Paladino, 1993).*

Tomando en consideración el anterior planteamiento, para el caso específico del Servicio de Atención al Emprendedor (SAE) esta herramienta le permitirá a la persona que este orientando al futuro emprendedor, mostrarle ejemplos reales de situaciones iguales o similares vividas por otros emprendedores y que actualmente son experimentadas por él, lo que facilitará la comprensión de las actividades que necesita desarrollar bajo este rol, las cuales son propias del sistema de acción del emprendedor.

En el uso del caso emprendedor podemos compararlo con una Fábula, en tanto que este género literario presenta una historia con personajes que no generan

resistencia ante los lectores, de la cual se logra extraer un aprendizaje que es presentado al final del cuanto como moraleja, facilitando que el lector identifique el elemento a ser recordado y que debe quedar como enseñanza. Al igual que en el caso emprendedor a través de la historia sobre las experiencia de un individuo se busca obtener un aprendizaje o moraleja sobre la actividad de emprender.

Existen otros tipos de casos que pueden ser utilizados junto al caso emprendedor, logrando una sinergia valiosa en el desarrollo de habilidades en los emprendedores, uno de ello es el “Caso Vivo” o “Living Cases”, definidos como “...aquellos en que el protagonista del caso es invitado a la clase para discutir, personalmente con él, el análisis que han hecho los estudiantes”

Esta combinación de casos brinda la posibilidad de generar un espacio en el cual los emprendedores tengan la posibilidad de compartir con los protagonistas de los casos, lo que constituye una experiencia motivadora y nutritiva, que impulsa al emprendedor a continuar con su idea negocio, preparándolo para muchas de las situaciones que seguramente deberá superar, además permite llegar a un nivel de reflexión más preciso, sobre los elementos que constituyen el caso.

III.- EL CASO EMPRENDEDOR, EL CASO GERENCIAL Y EL CASO EMPRESARIAL



Los *Casos Gerenciales* son narraciones que describen situaciones a las que se enfrentan las empresas, especificando los hechos y las opiniones de las que dependen los gerentes para tomar sus decisiones ante esas situaciones. En este sentido es de suponer que mientras más casos resuelva un estudiante mayor será su habilidad para identificar problemas y formular soluciones.

Con este método las decisiones que tome el estudiante y el proceso que siga para llegar a ellas es la clave, en este punto se espera que desarrolle habilidades para esta actividad, para sustentar esas decisiones mediante un análisis adecuado, que aprenda a comunicar sus criterios, a defender los hechos y opiniones en debates, presentaciones o en informes escritos.

Además de los casos gerenciales y emprendedores encontramos los *casos empresariales*, estos casos narran la historia de una empresa que logró ser exitosa, claro está que en estos casos es mencionado de forma constante quien emprendió la empresa, pero no constituye el centro de la narración las acciones necesarias para emprender, el foco central es la narración de los hechos relacionados con las acciones que llevaron a la empresa a lograr el éxito.

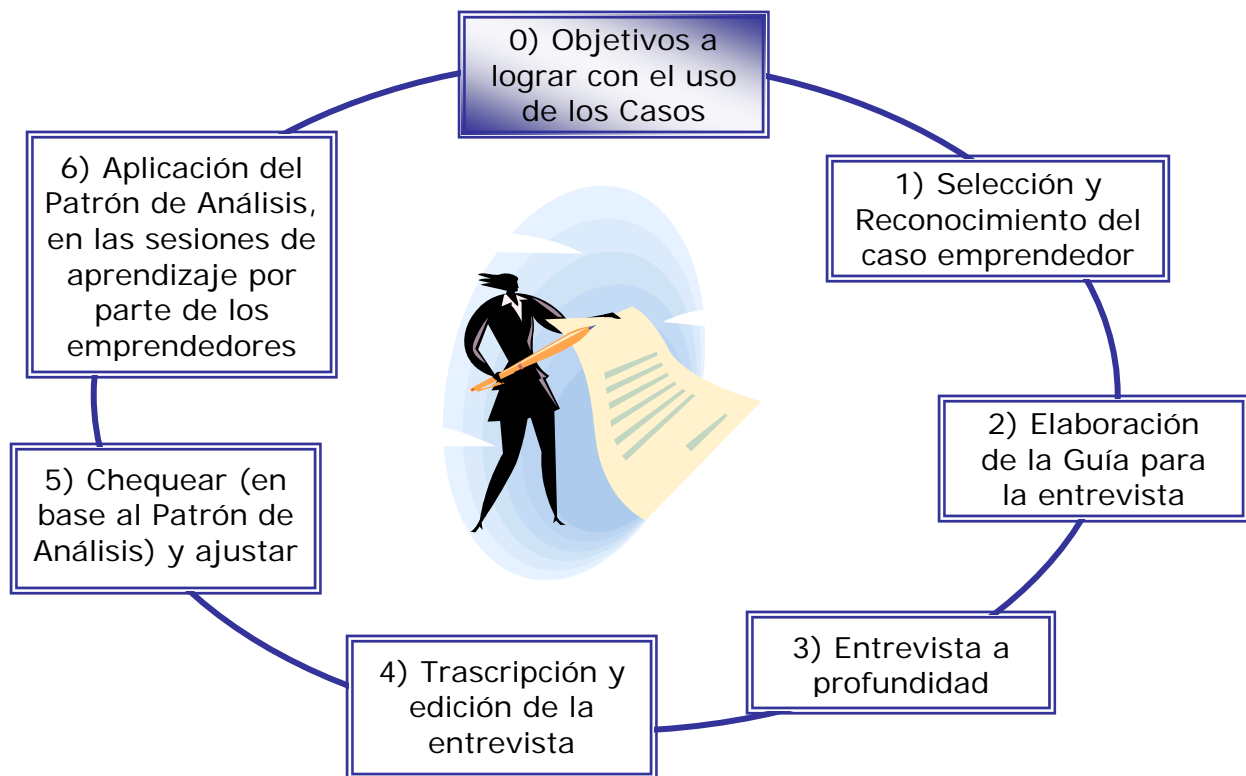
Es importante señalar que, aún cuando existen estos aspectos comunes entre los casos gerenciales, empresariales y emprendedores, existen múltiples diferencias que son necesarias destacar a fin de lograra una adecuada conceptualización del caso emprendedor, lo que facilitará un proceso de construcción enfocado hacia el producto esperado.

A continuación se presenta un cuadro en el cual se exponen las principales características de los tres casos:

Características Tipos de Caso	Foco Central	Tema Tratado	Elementos característicos en la redacción	Utilidad	Aspectos que se destacan
Caso Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El foco central está en las acciones que realizó el emprendedor para constituir su empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Está referido al sector del emprendedurismo. ◆ Es relatada la experiencia del emprendedor, tanto éxitos como fracasos ◆ Fue realizado en base a hechos reales vividos por un emprendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Debe ser verosímil. ◆ Cercano ◆ Conciso, ◆ Provocador 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Constituye una herramienta pedagógica. ◆ Promueve en el participante el establecer una visión y unos objetivos, e identificar los recursos para alcanzarlos. ◆ Puede ser utilizada de forma grupal o individual. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se destacan las experiencias empresariales, personales y familiares que englobaron la actividad de emprendimiento.
Caso Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El foco central es la historia exitosa de una empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se trata el tema del sector empresarial. ◆ Es narrada una experiencia empresarial exitosa. ◆ Fue realizado en base a hechos reales de una empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Debe ser verosímil. ◆ Cercano ◆ Conciso, ◆ Provocador 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Constituye una herramienta pedagógica. ◆ Promueve en los participantes la definición de acciones que permiten el logro de objetivos exitoso en una empresa. ◆ Puede ser utilizado de forma grupal o individual. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se destacan experiencias empresariales que definen el éxito de un negocio a mediano y largo plazo.
Caso Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El foco central es una situación problemática en una empresa y la forma de solución. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Está referido al sector gerencial. ◆ Plantea hechos reales o ficticios. ◆ Expone experiencias problemáticas que buscan obtener un resultado exitoso. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Debe ser verosímil. ◆ Cercano ◆ Conciso, ◆ Provocador 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Constituye una herramienta pedagógica. ◆ Promueve en el participante el uso eficiente y efectivo de los recursos para alcanzar los objetivos. ◆ Es utilizado de forma grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se destacan las situaciones que engloban la actividad gerencial y determinan la toma de decisiones.

IV.- CONSTRUCCIÓN DE LOS CASOS DE EMPRENDEDORES

Actividades para la construcción de un caso emprendedor:



0) Objetivos:

El paso 0 implica una preparación previa a la construcción del caso, esta actividad contempla la definición del Objetivo que será alcanzado, al utilizar el caso emprendedor que se construirá, esta definición de objetivos debe estar ligada con la construcción de un Banco de Casos.

El Banco de Casos constituye un lugar en el cual se concentran los casos elaborados, en el mismo se realiza una clasificación de ellos buscando contar con al menos un caso para cada elemento del sistema de acción, y un caso para cada vía emprendedora (los cuales pueden combinarse),

esto dado que cada caso emprendedor es único. Ya que los mismos no siempre reúnen o destacan todos los elementos que componen el sistema de acción de un emprendedor específico que se está formando, por lo que tener una multiplicidad de casos permitirá la enseñanza de la experiencia emprendedora en todas sus facetas.

La definición de los tipos de casos de que constituirán el Banco de Casos va a determinar uno de los criterios de selección de los emprendedores con los cuales se elaborarán los casos, sin embargo esto está relacionado con la amplitud del Banco de Casos, es decir, el número de casos para cada tipo con los que se desee contar.

1) Selección y reconocimiento del caso emprendedor:

Este paso se inicia con la búsqueda de potenciales emprendedores, con los cuales se conformará una base de datos inicial de la cual se procede a elaborar una lista de emprendedores que participarían en la actividad y constituyen los mejores candidatos en base a los criterios que se definen a continuación.

Criterios de selección de un emprendedor como caso:

- ◆ Nivel de Educación: básica, media o universitaria.
- ◆ Experiencia de negocio desarrollada en el país o en el exterior.
- ◆ La empresa debe estar en funcionamiento.
- ◆ Carrera Universitaria u oficio.
- ◆ Individuo o grupos de individuos.
- ◆ Tipo de negocio: manufacturera o servicio (relacionado con la población objetivo).
- ◆ Intensidad en TIC en el esquema de negocio.
- ◆ Empresa iniciada por cualquiera de las vías emprendedoras: Intra-emprendedor, emprendedor propietario, generación de relevo en empresa familiar, y tecno-emprendedor.
- ◆ Ubicación geográfica: La ubicación dependerá de la población objetivo a la cual estén dirigidos los casos.
- ◆ Características que posee según el tipo de caso requerido en el Banco de Casos.

Se recogerá una información inicial sobre los emprendedores que componen el listado a través de una entrevista abierta, con el objetivo de realizar un reconocimiento general de la actividad empresarial que hasta los momentos ha realizado el entrevistado, permitiendo establecer si nos encontramos ante un auténtico emprendedor, es decir, una personas con una historia de desarrollo empresarial, de la cual podamos destacar con fines didácticos ciertas

características claves para emprender, competencias de un emprendedor, entre otros aspectos que den cuenta de la actividad emprendedora.

Esta primera actividad además permite obtener el principal insumo para la segunda actividad de la construcción del caso al conocer la información inicial sobre la empresa.

Otro elemento importante a lograr a través del primer contacto formal es establecer un ambiente de confianza entre el entrevistador y el emprendedor facilitando así el desarrollo de la segunda recolección de información.

Como resultado de esta actividad se debe generar un listado de los emprendedores con los cuales se realizarán los casos, con este listado se conformará el banco de Casos Emprendedores ó Banco de Modelaje.

2) Elaboración de la Guía de Entrevista

El investigador deberá elaborar una guía para la entrevista a profundidad, dicha guía será realizada en base a un formato preliminar que contiene un serie de preguntas relacionadas con los temas a destacar en el caso emprendedor, se trata de una entrevista abierta semiestructurada, aquí el entrevistador podrá modificar estos cuestionamientos, o incorporar nuevos según sea su apreciación, tomando en consideración los datos obtenidos en la primera entrevista.

Es importante señalar que la guía de entrevista debe contener los temas que se consideran primordiales para un caso emprendedor expuestos anteriormente, además debe considerar los aspectos que integran el Patrón de Análisis para el estudio del caso emprendedor.

3) Entrevista a Profundidad

Utilizando la guía de entrevista previamente elaborada se realiza una entrevista a profundidad al emprendedor, utilizando una grabadora para recoger la información, además de un bloc de notas para que el investigador señale los temas que considere relevantes.

Las preguntas que se encuentran en la Guía elaborada por el entrevistador pueden varias dependiendo del curso de la entrevista, realizando énfasis en aquellos aspectos relevantes que surjan en el momento, en este sentido cobra importancia abordar todos los temas centrales especificados en el primer punto de esta manual.

4) Transcripción y edición de la entrevista

El entrevistador debe transcribir la entrevista completa contenida en la grabación en formato electrónico, luego se pasa a editar los datos obtenidos en la entrevista, para resaltar las situaciones vividas por el emprendedor, así como sus experiencias empresariales, personales y familiares presentes y pasadas; sus visiones y opiniones. La edición de la entrevista debe procurar hacer amena su lectura, y fácil su análisis. Por ello la extensión será algo a cuidar, así como el estilo utilizado para la narración.

Para este aspecto es fundamental tomar en cuenta el planteamiento de los profesores Tappan y Martínez (1993) quienes exponen que un caso *“bien manejado...no solamente transmite conocimientos sino que logra que el alumno tenga vivencias, que vibre en escenarios realistas”*, el caso también ha de servir para *“...la modificación positiva de actitudes y reflexión sobre los valores”*.

En este sentido López Caballero realiza una serie de recomendaciones importantes a destacar:

“Un buen caso debe ser:

- ◆ *Verosímil, de modo que su argumento sea posible, que tengamos la impresión de que aquello lo hemos podido vivir.*
- ◆ *Provocador, de modo que la historia que nos cuenta estimule nuestra curiosidad y nos invite al análisis de sus personajes.*
- ◆ *Conciso, sin florituras literarias ni excesos de tecnicismos que degeneren en pesadez.*
- ◆ *Cercano, con narraciones y psicologías de nuestro entorno más cercano, de nuestra cultura.*
- ◆ *Ambiguo, como lo es la vida, de modo que no se convierta en un teatro infantil y maniqueo, de buenos contra malos”* (Caballero, 1997)

Al realizar la edición del caso emprendedor existe la posibilidad de cambiar el nombre del emprendedor y de la empresa a fin de preservar la identidad del mismo, esta opción será seleccionada en caso de que el emprendedor manifiesta que así lo desea, si por el contrario permite que su nombre y datos reales sean incorporados en el caso así debe realizarse. En este aspecto es importante respetar la decisión del emprendedor, para lo cual se le debe consultar en la entrevista, ya que para algunos empresarios los casos constituyen un interesante medio de promoción.

5) Chequear (En base al Patrón de Análisis) y ajustar.

La edición de la entrevista debe ser revisada de forma exhaustiva tomando como referencias los elementos que integran el Patrón de Análisis, de forma tal que el caso contemple de forma clara los aspectos que deben ser identificados por los emprendedores a través del Patrón.

Luego del análisis anterior serán realizados los ajustes necesarios para que el caso conforme la herramienta pedagógica que permitirá dar cuenta de los rasgos actitudinales claves de la práctica de un emprendedor.

6) Aplicación del Patrón de Análisis

Para su uso como recurso pedagógico del caso emprendedor, se le suministra al emprendedor el caso, el deberá leerlo y luego aplicar el patrón de análisis.

El patrón contempla una serie de preguntas a ser contestadas por el posible emprendedor o los participantes, facilitando la identificación de las características del sistema emprendedor. En nuestro caso, hemos validado y asumido el patrón de análisis elaborado por el Prof. Louis Jacques Fisión.

El Coordinador del SAE o la persona designada por él para cumplir las funciones de facilitador en el uso del caso emprendedor, tiene la posibilidad de emplearlo de forma grupal o individual. Presumiendo que pueda existir la posibilidad de contar con varios emprendedores que estén experimentando situaciones similares a las planteadas en uno de los casos emprendedor, el facilitador puede optar por conformar un grupo para discutir los resultados obtenidos luego de la aplicación del “Patrón de Análisis”.

V.- PATRÓN DE ANÁLISIS PARA EL ESTUDIO DE UN CASO EMPRENDEDOR

(Autor: Prof. Luis Jacques Fisión de la École des Hautes Commerciales – HEC¹)

Introducción

Este caso se diseñó como una introducción a la vida y actividades empresariales. Se presenta en forma de una entrevista escrita para ayudar a los estudiantes a entender como este empresario piensa, actúa, se organiza y funciona., reflejando tanto la cultura como la dinámica de los empresarios.



Para que un empresario funcione como tal debe sentirse bien con lo que es, y con la actividad que ha escogido. Una vez que los estudiantes se hayan familiarizado con el mundo, las dinámicas y el “sistema” empresarial, les será más fácil construir un sistema que equilibre el conocimiento de sí mismos con el know-how que se necesitan para tener éxito y realizarse como empresarios.

El caso no se enfoca en un problema ni pretende preparar a los estudiantes para que se conviertan en resuelve problemas. Tampoco trata de analizar la empresa como tal. Lo que en realidad se pretende es ayudar a los estudiantes para que entiendan los principios fundamentales del sistema de actividades empresariales y cómo los empresarios organizan sus actividades entorno a sus visiones. Con este caso también se pretende mostrar cómo surgieron y se desarrollaron las visiones del empresario.

Objetivo

Identificar los elementos que caracterizan el conocimiento de sí mismos y el know-how de los empresarios, para así entender su lógica empresarial.

Preguntas para el Análisis del Caso

1. Tomando en cuenta los siguientes aspectos, ¿Cuál es la **actitud** de este empresario con respecto a ciertas características emprendedoras básicas?

Características emprendedoras básicas:

- Valores y cultura empresarial
- Experiencia de negocios
- Diferenciación

¹ Tomado de la Tesis de Grado: “Adaptación puntual de cuatro casos de emprendedores en las vías inglés-español para el INFOEM” de la Lic. Luciana Parma, UNIMET, Caracas, 2001.

- Intuición
- Compromiso
- Dedicación al trabajo
- Soñador realista (Visionario)
- Liderazgo
- Relaciones moderadas con otras personas
- Sistema de relaciones con los empleados
- Controles conductuales-uso de poder
- Métodos de aprendizaje

2. Construya una tabla resumen que incluya el tipo de persona que es el empresario (conocimiento de sí mismo) y lo que hace (know-how). Concéntrese en los elementos que lo hacen diferente y que mejor lo describen.

3. Identifique las fortalezas y debilidades del empresario

4. Identifique y describa la imagen que el empresario tiene de su entorno interno (la empresa) y de su entorno externo.

5. Diga dónde cree usted que el empresario terminará, si continua pensando y haciendo las cosas de la misma forma. En otras palabras, describa su visión (la del empresario) y diga si ésta es o no coherente, identifique las fortalezas y debilidades de su sistema de visiones y determine si su visión tiene posibilidades de convertirse en realidad.

6. Haga un resumen crítico del sistema de operaciones del empresario, basándose en la forma en que su sistema de visiones incluye o no la detección de oportunidades de negocio. ¿Es su visión coherente con su imagen?

7. Sugiera algunas formas que ayudarían al empresario a mejorar su sistema emprendedor.

VI.- CASOS EMPRENDEDORES

Datos de Identificación

Nombre del Entrevistado: Juan Sebastián Elcano (Presidente y Fundador)

Nombre de la Empresa: TECNOHABITAT 21

Nombre del Entrevistador: Jonathan Moreno y Anafina Vargas (INFOEM)

Transcripción y Edición: Anafina Vargas (INFOEM).

Fecha: Viernes, 31 de octubre de 2003.

Lugar: Caracas.

Presentación

Juan Elcano es egresado de la Escuela de Sociología de la Universidad Central de Venezuela. En esa casa de estudios curso varios semestres de Ingeniería para luego cambiarse de carrera. En 1995, dos años luego de su graduación como Sociólogo, crea la empresa “TECNOHABITAT 21”, de la cual actualmente es presidente.

“TECNOHABITAT 21” es una organización de asistencia técnica en las comunidades, fundamentado en un proceso de formación y capacitación de los miembros de la misma, a fin de logra desarrollos positivos en cuanto a sus viviendas, mejorando las condiciones de vida de estas los habitantes de esas comunidades.

Algunas de las áreas de trabajo que aborda “TECNOHABITAT 21” son: viviendas productivas, formación y apoyo en la regularización de la tenencia de tierras, programas de política nacional de vivienda, organización de redes sociales comunitarias para elevar la calidad los hábitat (formación de equipos efectivos, liderazgo, formulación de proyectos, contraloría social, manejo de conflictos y negociación), higiene y saneamiento ambiental como estrategia para enfrentar epidemias y endemias.

Entrevista

1) **J²**: En principio nos gustaría conocer sobre tu entorno familiar, ¿Cómo describiría a tu familia?

JS³: Mi familia es un grupo de gente en realidad muy humilde, pero muy trabajadora. De allí surge todo esto, desde muy pequeño yo he tenido que trabajar; y no porque me obligara mi familia, sino que ya era una conducta

² Jonathan: El entrevistador.

³ Juan Sebastián: El Emprendedor / Entrevistado.

aprendida. Yo veía trabajar muchísimo a mi papá y a mi mamá, él tenía una empresa que limpiaba cocinas y ese hábito de trabajo intenso me lo fue transmitiendo. Estas conductas de mis padres fueron un modelo para mí, de hecho eso fue lo que me llevó a incursionar en el campo del trabajo muy temprano, no porque me lo pidieran, sino porque me gustaba, al igual que tener mi dinero. Mi papá me enseñó qué era preocupante *“meter la mano en el bolsillo y no tener nada”*, entonces de allí vino mi inquietud por trabajar, esto me llevó a hacer muchas cosas: desde ser buhonero hasta pintar, ser taxista, en fin de todo un poco. Cuando yo tenía 17 años me compré un local en el centro de Caracas, producto de todo el dinero que yo venía recogiendo, me considero un comerciante con facilidad de vender, creo que la empresa que tengo viene de allí, mas lo que me transmitió mi familia.

2) J: ¿Considera que ser “comerciante” es un rasgo distintivo en ti?

JS: Sí, yo creo que esa es una de las diferencias, tienes que sentirlo, para empezar una empresa tienes que vivirlo, por eso no todo el mundo es empresario, tienes que tener vocación y mucha capacidad de sacrificio.

3) J: ¿El ejemplo de tus padres fue el elemento central para decidir ser empresario o hay otras cosas que influyeron u otras personas?

JS: No fueron sólo mis padres, hay otros momentos en mi vida. Yo soy muy inquieto a nivel de iniciativas. Pasé de pintar apartamentos hasta tener un taxi, como ya lo había mencionado, buscando con que me identificaba, eso me ha llevado por diferentes cosas.

Una de las cosas pude corroborar cuando estuve muy trabajando en el comercio es que lo que quería lo alcanzaba, me consideraba muy exitoso , así que estaba seguro de poder lograr mucho en el mundo empresarial.

4) J: ¿Recuerda con admiración a algún profesor?

JS: Cuando entre en Sociología me preguntaba “¿De qué me sirve la Sociología a mi que soy comerciante?, en esto debe de haber dinero por alguna parte”. Esto me lleva a meterme en los talleres de Tomás Páez los cuales estaban dirigidos al área de calidad, competitividad, productividad y asociatividad. Y Tomás se convierte para mi en una referencia; de hecho un día que veníamos de la Universidad Simón Bolívar él me hizo una pregunta: “¿Qué quieres tú realmente en la vida?”, yo le dije: “Realmente yo quiero ser lo que eres tú”, es decir, una persona exitosa, con la experticia en lo que yo estaba buscando, en el área que me gustaba.

Este profesor me marca por ser distinto a los demás, esto en varios sentidos, primero estaba metido en un área nueva dentro de la Sociología y en especial para la Escuela de la U.C.V., que son todos los temas que te comente antes,

que para muchos profesores no eran objeto de estudio de esta disciplina. En segundo lugar, no tenía ese enfoque de formar a los estudiantes para ser trabajadores de ministerios o promotores de sindicatos, lo que no está mal, pero implica siempre ser empleado y eso no es lo que yo quería.

5) J: ¿Cuál fue tu formación profesional?

JS: Comencé a estudiar ingeniería, pero me pareció muy fuerte, entonces me retiré al cuarto semestre. Posteriormente mi esposa me inscribe en la escuela de Sociología, y comienza una nueva fase de mi vida. Presente la prueba interna y fue grande mi sorpresa cuando quede de tercero en el listado de los admitidos. Mientras estudiaba yo pensaba: “En esta carrera tiene que haber un negocio”, es decir, en el campo de lo social debe ser posible hacer buenos negocios. En mi opinión, a nosotros en la Escuela de Sociología, nos formaban para crear sindicatos, para ser profesores, para trabajar en Ministerios, pero yo nunca me vi. trabajando como un empleado.

6) J: ¿Cómo descubres que este negocio podría llegar a serlo?

JS: Luego de salir de la universidad, un amigo político del partido de gobierno, o sea era de COPEI, por ser Sociólogo, me llama para trabajar con él, en la Dirección de Desarrollo Social del Ministerio de la Familia. Aunque salí de la Universidad “sin saber nada realmente”, él me dice: “Tú debes de haber aprendido algo” y me lleva como su asistente; allí comienzo a coordinar personal, además de otras funciones, sin embargo tenía siempre en mente la pregunta: “¿Pero dónde está el negocio?”.

Estábamos en 1995, en un momento clave para Venezuela. Se iban a comenzar a aplicar una serie de programas muy interesantes en el gobierno del Dr. Rafael Caldera, existían 14 programas sociales y nosotros (el Ministerio de la Familia, éramos los coordinadores; En este trabajo mi interés no era solo atender satisfactoriamente a las alcaldías, las ONG's, las personas que solicitaban información, y ofrecer la coordinación con los demás entes; Yo siempre pensaba: “Aquí tiene que haber un negocio, esto no puede ser simplemente asistencialista” . Eso me lleva a realizar un estudio de ¿quiénes eran mis clientes dentro del Ministerio?, ¿cuál era su interés?, ¿que venían a ver?, ¿qué solicitaban?, como resultado de ese estudio, me doy cuenta que todo giraba entorno a “la asistencia técnica”.

En este punto comienzo a hilvanar la ruta a seguir: más o menos tengo una idea del negocio, quería salirme del Ministerio, porque de verdad no me encontraba a gusto allí, y entrar a desarrollar ese mercado, que estaba cautivo, ya que había muy poca gente que brindase este tipo de asistencia.

Comencé a analizar la gama de los programas sociales, de manera de determinar cuales lograban mejor sus objetivos, y cuál era el más efectivo para yo poder obtener recursos, lo que me llevó a hacer un estudio mas completo de todos los programas, ¿cómo se diseñaron?, ¿cómo se ejecutaban?. Esto me condujo al programa de vivienda, específicamente al componente urbano donde se ganaba muy bien; así comienzo a buscar cómo meterme a la parte social del programa, pero que me sea rentable. En esta área se abren unos cursos donde capacitaron a 65 grupos, (de los cuales hoy por hoy, somos solamente cinco). Entonces visualicé el negocio, me retiré del Ministerio, comencé a tocar puertas y ubiqué 3 o 4 socios estratégicos, conseguí unos amigos alcaldes que se interesaron y luego conseguí a un grupo de colegas y profesionales en el área de social que también se interesaron y fuimos organizándonos, claro sin recursos.

7) J: Volviendo un poco a la época de estudiante en la universidad ¿En tu opinión eras un buen estudiante?

JS: No, no me identificaba como un estudiante bueno, para mí el estudio era una herramienta pero no era mi fin, yo tenía la cabeza centrada en muchas cosas. No fueron bajas mis calificaciones, pero tampoco fueron las mejores. La universidad no me marca, me marcan personas dentro del sistema dentro el cual me involucré y me marcan esas personas porque yo las busqué, no porque la universidad me brindó esa oportunidad. Como estudiante nunca fui una estrella, más bien me estrellé muchas veces.

8) J: Juan Sebastián ¿Cómo es tu método de aprendizaje?

JS: Es *constructivista*: aprendo intercambiando, aprendo viendo las cosas, aprendo mucho a través de actividades lúdicas, me gusta jugar con las personas, me gusta jugar con los equipos y eso es lo que me va dejando el aprendizaje, esa es la parte más *constructivista*. Se que me falta mucho por aprender, así que todos los días salgo al campo y aprendo algo diferente.

9) J: ¿Cuándo te encuentras con un área del negocio que no conoces, cómo compensas esa falta de conocimiento?

JS: Mi carácter de emprendedor y empresario me llevó obligatoriamente a manejar 3 o 4 conceptos necesarios, por ejemplo, cuando entré en este negocio, el mismo era un área exclusiva de los ingenieros civiles y arquitectos. En el área urbana (desarrollo de la ciudad) lo social no tenía cabida, entonces obligatoriamente eso me llevó a mi a aprender a hablar, a intercambiar con ingenieros, tener que conocer los conceptos básicos del urbanismo, tuve que leer y aprenderme palabras claves. Posteriormente, cuando ya me fui involucrando, necesité especializarme, hice varios cursos en el área urbana en la ULA y en la UCV, casi me convierto en un urbanista. De hecho acabo de

hacer una exposición con Ingenieros, Urbanistas, Arquitectos y ellos no podían creer que yo era Sociólogo, ya que manejo la terminología como lo hacen ellos; claro eso es necesario para poder ser aceptado y para que nos entendamos; al principio ellos me hablaban en un lenguaje que yo no lo entendía y yo les hablaba en un lenguaje que ellos no comprendían. Las cosas que aprendí me fueron dando la orientación necesaria, y hoy por hoy digamos que más que Sociólogo soy Ociólogo.

Eso de Ociologo lo invento un Ingeniero Civil mexicano que conocí en un congreso en el cual dicte una ponencia, le parecía casi increíble que un estudios de la sociedad estuviera tan bien preparado en otras áreas y más en el área del urbanismo.

10) J: Juan Sebastián ¿Cuál fue tu primer trabajo?

JS: El primer trabajo en mi vida fue con una tía que limpiaba oficinas en un edificio empresarial, yo veía que ella siempre tenía dinero, ganaba el doble del salario mínimo en esa época, así que un día le dije que la podía ayudar al salir de clases, tendría como 12 o 13 años, en ese entonces ganaba mucho dinero, tres veces más que cualquier muchacho de mi edad, limpiaba oficinas desde salir de clases hasta las 12 p.m., esa idea surgió de mi, nadie me dijo nada. Cuando empecé con mi tía yo manejaba la aspiradora, después me ascendió y terminé limpiando vidrios, ese fue mi primer trabajo.

11) J: ¿Tú consideras que esa primera experiencia fue útil para lo que eres hoy?

JS: Si, como ganaba mucho dinero, me acostumbré a tenerlo, de verdad fue impresionante. En ese momento con mi dinero, salía con mis 4 hermanos al cine, claro yo pagaba todo, realmente ganaba bastante y no tenía en qué gastar, ya que mi papá nos compraba todo. Esto me llevó a que a los 14 años me comprara mi primer carro y mi papá no sabía, fue un Volkswagen, me costó cinco meses de mi salario.

12) J: En cuanto a tus relaciones con los actores del entorno, ¿Cómo es tu relación con los clientes?

JS: En principio es necesario definir al cliente, ya que hay diversos tipos y todos son muy difíciles: La *empresa privada* cuando nos ha contratado tiene un concepto diferente del acompañamiento, al que tiene *el Estado*, quién además tiene otras metodologías, y una forma de acción muy diferente; en ambos casos mi relación con ellos ha sido interesante, y muy buena. Con cada cliente es inevitable hacer un estudio de quién es, para todos los casos me preparo antes de ir a entrevistarme con él. Muchos no tienen ni siquiera la idea de lo que necesita, en otras ocasiones el cliente cree tener la razón, tiene una interpretación muy particular de las Políticas de Estado en esta área,

interpretan a su manera los programas sociales, y esto también depende también de las necesidades de la comunidad.

13) J: ¿Y en el caso de los proveedores?

JS: Mis proveedores normalmente son profesionales, actualmente existe una carencia de profesionales calificados que tengan el perfil de pararse frente a una comunidad, de manejar el escenario, de poder “bajar el lenguaje”, esto implica que puedas ser comprendido por una persona de cualquier comunidad, es decir, adecuar el lenguaje para la audiencia. Dado que el trabajo comunitario es relativamente nuevo, no hay un ABC del acompañamiento social comunitario, no existe una metodología universalmente valida, ya que todas las comunidades son diferentes, aunque estén ubicadas en el mismo espacio geográfico. Tratar de extrapolar, en este negocio no funciona.

14) J: ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de tu empresa actualmente?

JS: Una cosa que de alguna manera no me ha favorecido es mi apariencia, siempre he utilizado jeans y franelas, es difícil que me encuentres vestido de flux, corbata o formal; normalmente cuando llamo a los proveedores viene un señor bien trajeado, entonces piensan que tengo cara de muchachito y me tratan como tal, eso ha sido muy complicado para mi, a nivel de proveedores esto es duro.

Una fortaleza importante de mi empresa es la característica humana de la gente que trabaja conmigo, cuando vamos a realizar un proyecto en cualquier comunidad, o empresa nos ponemos en contacto directo con nuestros clientes, es un contacto muy humano, ya que no hay otra forma de lograr buenos resultados en este negocio, de otra forma se estaría haciendo una actividad distinta, pero en el acompañamiento comunitario es necesaria esta característica de la empresa.

15) J: ¿Cuáles fueron las trabas en los comienzos de tu negocio?

JS: Te puedo contar una historia para que tengas una referencia, una de mis primeras experiencias fue en Tinaquillo, el traslado implicaba un autobús hasta Valencia, otro hasta Tinaquillo y un jeep hasta el barrio. Estamos hablando que en total eran 3.400 Bs. el viaje (ida y vuelta), yo sólo me iba con 5.000 Bs., claro yo sabía que en la comunidad siempre te dan café, te dan comida, son muy hospitalarios. Pero cuando el autobús se frenaba, yo decía: “¡¡¡Ay Dios Mío!!! Que no se vaya a accidentar”, porque no tenía dinero para otro transporte. Era mucha tensión, esa es la tensión del arranque, esas situaciones me llevaron a aprender muchísimo, me enseñó a sobrevivir de una manera muy interesante,... ese es el inicio, como el de toda empresa, duro.

16) J: ¿Qué te motiva?

JS: Mi principal motivación son las tres hermosas mujeres que tengo en casa, mi esposa y mis hijas son mi mayor motivación. Cuando inicié este negocio y no obtuve resultados a corto plazo, me preocupaba el futuro de mi familia, porque lo estás arriesgando todo, no sólo era mi bienestar, sino el de los míos; eso me motivo a seguir trabajando duro, me motivó a levantarme luego de cada caída. En esto también tuvo mucha participación mi esposa, ella me ayudo en todo momento, lo más importante fue su apoyo incondicional, y eso no es fácil. Yo pasé 8 meses sin percibir ninguna ganancia, y ella siempre estuvo conmigo dándome fuerzas para seguir.

17) J: ¿Qué criterios utilizas para la selección del personal?

JS: Tengo una metodología particular, los pongo a hablar tres minutos y después los pongo a caminar, con eso me basta. Posteriormente lo demás si es instrumentos, le pasas una encuesta, pero cuando la persona llega a la evaluación técnica ya ha dicho mucho, y dado el perfil que necesitamos, el cual es muy especial, con las primeras palabras, puedo llegar a muchas conclusiones sobre el aspirante. Durante estos años he entrevistado a muchas personas para selección, y he devuelto curriculas impresionantes, ya que eso no me dice nada, ya que en algunos de esos casos sabes que “ese va a ser un muerto muy ilustrado”, por eso la evaluación exclusiva de los CV, no es el criterio que utilizo para seleccionar a mi personal.

18) J: ¿Cómo captas al recurso humano?

JS: Primero mucha observación, en cualquier lugar que visito especialmente cuando voy a las universidades; por otra parte mis amigos en el medio me los recomiendan, por ejemplo, si necesito un especialista para formar una cooperativa, ubico a algún socio estratégico. Ello depende de donde vaya a trabajar, ya que ellos ya son conocedores. En un principio si tenia que ir buscándolos personal “con pinzas”, ahora tengo diversos socios estratégicos. Si yo tengo especialistas en unas áreas, y ellos tienen especialistas en otras, intercambiamos profesionales y ya.

19) J: ¿Cuál es el factor clave de éxito en tu empresa?

JS: Considero que mi perseverancia es la clave, eso me mantiene en el mercado, esa búsqueda constante de clientes, que nos ha llevado a ejecutar proyectos en diferentes áreas. Nunca me he metido en una camisa de fuerza, claro también me he metido en problemas por querer hacer de todo. Sin embargo, otro elemento que nos ha servido para que las cosas funcionen bien en esos momentos son los socios estratégicos, si nos metemos en una área que

no dominamos, ubico a los especialistas en esa área y comenzamos a trabajar juntos, existe una asociación estratégica entre los que manejan cierto tema y nosotros, que estamos en ese momento entrando en el tema, pero que tenemos el contacto con el cliente.

20) A⁴: ¿Cómo conoces a esos socios estratégicos?

JS: Voy con mucha frecuencia a la Universidad para foros, congresos, charlas y cualquier tipo de evento que me interese, me invitan constantemente a dictar charlas, allí conozco a las personas, trato de ubicar gente muy joven y gente muy mayor. A los jóvenes los quiero puros, que los vicios y las virtudes se las creé yo dentro de la organización, pero deben tener mucha inquietud. De las personas mayores, tomo la experiencia de ellos, si me gustan sus trabajos, los contacto y comenzamos a intercambiar.

21) J: ¿Qué significa riesgo para tu negocio?

JS: Igual que para toda empresa la quiebra es el principal riesgo. Luego está el riesgo personal, en mi caso he tenido desde mucho estrés y he llegado a estar hospitalizado con problemas de tensión. Esto pasa cuando eliges mal a tu proveedor o tomas decisiones incorrectas. Estás arriesgando tu nombre que es lo que más valor tiene, ya que cuando te equivocas en este negocio, quedas marcado para siempre, por eso he tenido mis picos y mis bajas. He tenido que perder en muchos casos, trabajar sin recibir pago por esa inversión de tiempo, recursos y conocimientos.

22) J: ¿Cómo manejas esos riesgos actualmente?

JS: Hay en día cuando vamos a entrar en una nueva negociación, tengo herramientas para manejarlas de mejor manera, tenemos mucha experiencia, más técnica, más conocimiento y así el riesgo es menor. Claro siempre hay riesgo, y en muchas ocasiones dependiendo del riesgo percibido se establece la ganancia: a mayor riesgo mayor ganancia. La especialización te minimiza el riesgo, pero existe y más, cuando trabajas con seres humanos y comunidades que son impredecibles en la mayoría de los casos.

23) J: ¿Cuál consideras fue la estrategia que te ayudó a conseguir los primeros resultados positivos en el negocio?

JS: Comencé a observar a las personas que iban al Ministerio, que “requerían ayuda pero no se les proporcionaba”, que “estaban más necesitadas y que no obtuvieron respuesta”, así identifique cuál era el grupo que yo podía ayudar, y los contacte, planteándoles lo que podía hacer por ellos, lo que además yo sabía

⁴ Anafina Vargas: Entrevistadora.

que iba a satisfacer su necesidad. Esa fue una estrategia interesante, que me permitió identificar a mis primeros clientes.

24) J: ¿Para conseguir los clientes cuál es la principal recomendación?

JS: Ver la necesidad y su potencialidad, por ejemplo, no hago nada con ponerme a ofrecer viajes a la luna, cuando la gente lo que quiere es llegar a Miami; entonces tienes que ver cuál es tu potencialidad, para responder a esa necesidad. En muchos casos tu le creas la necesidad al cliente, si eres buen vendedor, pero siempre atento a los que realmente puedes dar.

25) J: ¿Qué porcentaje del tiempo que le dedicas al negocio lo utilizas para planificar?

JS: Ahora en planificación lo que hago son líneas gruesas. Tengo otras personas que me ayudan con esta área, y por eso le dedico menos tiempo, además me gusta más la negociación, y le dedico más a esa actividad, así las personas del área de planificación, toman las líneas gruesas que les proporciono, y luego discutimos lo que ellos han elaborado.

26) J: Si lo colocamos en términos de porcentajes ¿Cuánto era anteriormente?

JS: Era muy poco porque trabajaba “como vaya viniendo, vamos viendo”, improvisaba mucho. Primero no la entendía, ni le veía la importancia, hoy sí. Después de un tiempo vas madurando, además al comienzo no me daba tanto tiempo para planificar, trabajaba como un apaga fuego. Ahora se va tornando necesario el hecho de planificar.

27) J: En relación al tema de delegar funciones o responsabilidades ¿Cuán importante para ti en tu empresa?

JS: Es lo más importante para mí hoy por hoy, ya que me permite hacer muchas otras cosas. Cuando seleccionas a una persona es porque ella está capacitada, y nunca me ha dado miedo delegar; Dejo a mi personal cometer errores, si puedo arreglarlo, de forma que aprendan en base a su propia experiencia, aunque siempre intento guiarlos en base a mi experiencia. Pero en última instancia, son ellos los que deciden como hacer las cosas.

28) J: ¿Cuántas personas tienes en tu empresa?

JS: Como funcionamos por proyecto, depende lo que estemos haciendo, pero fijo en la empresa tengo a cinco personas. Hay proyectos que ameritan veinte o treinta personas, es todo un grupo. Hay que tener un equipo de logística, un equipo de operativo, un coordinador local, un coordinador general.

29) J: ¿No temes que al delegar, Tecnohabitat 21 sea más Tecnohabitat 21 y menos Juan Sebastián?

JS: No, Juan Sebastián siempre es Tecnohabitat 21, por eso delegar no me preocupa. Me encanta que la gente innove, la gente que cree nuevas formas de hacer las cosas, de allí han salido buenas cosas, aunque en algunos casos implique costos económicos no previstos.

30) J: ¿Cuándo delegas pensando en que el personal se potencie, no te has pasado por el hecho que de pronto ese personal se deslinde de la empresa?

JS: Sí, claro y hay muchas maneras de deslindarse. El año pasado, uno de mi personal se llevó toda la información de mi computador, allí perdí el trabajo de medio año, eso por ser tan confiado, pero esto es parte del negocio. Claro que me dio mucha tristeza esa pérdida, no perdí tanto en lo económico, o en lo material, como en lo personal. Perdí la confianza en las personas; por lo que en algún momento entré en una depresión horrible.

Además, si alguien de mi empresa desea independizarse, yo soy el primero en ayudarlo a montar su empresa y a desarrollar proyectos, ya que ellos terminan siendo socios estratégicos.

31) J: ¿Has aplicado algunas medidas para que no ocurra esa situación de pérdida de la información nuevamente?

JS: Sería el hombre más bruto del mundo si no lo hago, inclusive con personal que es muy allegado, pero después de lo ocurrido es necesario.

32) J: ¿Qué opinas de la intuición, eso existe?

JS: Hay personas que ven cosas donde otros no, que ven las necesidades donde uno no las ve. Considero que hay personas que tienen “un olfato impresionante”. En algunos momentos uno ve negocios buenísimos de otros, que no entiende como lo lograron o de dónde les vino la idea; Entonces uno piensa: “Yo me quiero meter en este negocio”; pero además de no tener la visión clara del negocio en el momento preciso, es posible que no tengas las capacidades necesarias para hacerlo exitoso.

33) J: ¿Cómo escogiste el nombre de tu empresa?

JS: En el momento que registro la empresa mi hermana, que era mi abogada, me dice que necesita un nombre, juntos decidimos Tecnohabitat, pero sin ninguna razón en especial, sólo con la intención de combinar los temas de asistencia técnica y vivienda. Cuando mi hermana va al registro para buscar el

nombre ya existía, dado que no tenía el dinero para pagar otra búsqueda, le colocamos un número al lado y así surgió el nombre.

34) J: ¿Prefieres trabajar solo, o siempre te ha gustado trabajar en equipo?

JS: En un primer momento me gustaba mucho trabajar solo, pero después me percaté de que hay gente que puede hacer y ver cosas que yo nunca podría. Por lo que es mejor trabajar en equipo, con personas que hacen cosas mejor que tú, y además eso te permite dedicarte a otras actividades, que haces bien cuando tienes el tiempo suficiente. Por eso busco socios claves, llamo a los especialistas, les digo lo que quiero y sale muy bien.

35) J: ¿Cuál es tu rutina, es decir, a qué hora llegas, a qué hora sales de la oficina, cuál es tu horario de trabajo en caso de que tengas alguno?

JS: No tengo horario de trabajo. Porque quiénes nos contratan lo hacen para abordar a una comunidad, lo que lo convierte en un trabajo diferente, al que hay que adaptarse; Así que trabajo mucho de noche y los fines de semana, ya que en esas horas es que las personas están en sus comunidades, es por eso que tenemos un horario distinto a lo normal, a ese establecido de 8:00 a 12:00 y de 2:00 a 5:00; por el contrario pueden ser las 10:00 u 11:00 de la noche y estamos trabajando.

36) J: ¿Tienes algún espacio para ti, para el descanso?

JS: Si, los viernes son para mí, son mi espacio. Voy a centro comerciales con mi familia, de paseo, sobre todo me gusta pasear en mi carro; allí tengo un equipo de sonido espectacular que me ayuda a despejar ideas, me ayuda a drenar. Le colocó mucho volumen, y me voy por la Cota Mil o por las autopistas “cuando estoy trancado”, eso me da “golpes en el cerebro” y me despeja, lo utilizo como un despegue.

37) J: ¿Es algo como una terapia de choque?

JS: Si, me doy “golpes durísimos” y después de unos minutos me llega la idea; me sirve como “un acelerador”, yo creo que me doy un golpe, y la idea sube. Si tengo tensión alta, me baja la tensión. Es como una herramienta personal, muchas personas dicen que parezco loco, pero si me funciona y muy bien.

38) J: ¿Qué hace cuándo terminas tu jornada de trabajo?

JS: Me relajo con los muchachos, llevándolos a algún sitio.

39) J: ¿Tus hijos?

JS: No, con mi personal. Los llevo a algún sitio, depende en que lugar del país estemos, y de como se haya ejecutado la actividad. Lo importante es sentarnos a discutir fuera del contexto, revisamos la actividad, la discutimos, vemos en que fallamos, cuál fueron los aciertos, que observaron, qué podemos mejorar.

40) J: ¿Cómo definiría el liderazgo que tienes dentro de tu empresa?

JS: Considero que es un liderazgo participativo, no es un liderazgo autocrático, no me gusta que me llamen jefe. Nunca me ha gustado que me vean como el jefe, prefiero que me vean como el amigo. Hay mucho respeto entre nosotros, y además mucha confianza.

41) J: ¿Cómo ves el desarrollo de este negocio, como ves el futuro de tu empresa?

JS: Mira, mientras tengamos “este gobierno”, el negocio de la asistencia a comunidades tiene mucho futuro. Creo que estoy dónde debo estar, cada vez hay más necesidades que podemos satisfacer. Mi sueño es no tener que trabajar, porque cuando deje de trabajar quiere decir, que ya no hay pobreza. Sí ese ideal ocurre, tendría que diversificarme, irme a otra área, pero mientras se mantengan situaciones como ésta en el mundo, tenemos trabajo por mucho tiempo. A futuro no me veo mal ubicado. De lo que he oído, creo que debo abrir otras áreas de atención y lo estamos estudiando.

42) J: ¿Tiene sentido pensar que tu empresa va a continuar creciendo?

JS: Creo que si, lo que pasa es que “esto es esquizofrénico”, toda esta situación; en un entorno tan cambiante, y complicado surge mayor necesidad de apoyo para las comunidades, también para grupos de personas desempleadas que cada vez son más, es decir, existen potenciales clientes, y cada vez hay más, sobretodo porque no hay una definición de hacia dónde va este país.

43) J: ¿Qué significa para ti crecer?

JS: Crecimiento dentro de este negocio es el poderme mantener dentro del staff, crecer aquí es poder llegar a hacer reconocido por las grandes empresas, crecer es poder pararte en un podium con ellos, crecer es que tu ejecutes un proyecto, por ejemplo, como uno que ejecutamos hace poco, donde estaban los cinco grandes de este negocio, que además de ejecutarlo fue el más exitoso de todos. Eso es crecer, poderte mantenerte, y que no bajas “la santa maría”, el poder pararte al lado de ellos y discutir con ellos, los que antes ni siquiera te miraban, eso es crecimiento. Creo que entramos en una nueva fase de mucho

compromiso, ya que estamos entrando al *Jet Set* en este negocio, y claro los demás te ven de forma distinta.

44) J: ¿Cuál consideras que es la principal innovación en tu negocio, o la diferencia respecto a otros?

JS: Realmente es que le estamos llegando a la gente con un sentido humano, nosotros no estamos viendo a esas personas solo como clientes, nosotros lloramos y reímos como ellos, vivimos con ellos los momentos, nosotros tenemos un corte(estilo) como más humanístico, esto es lo que realmente se necesita, un trabajo con mucho sentido humano; Lo cual es diferente al modo de las grandes empresas en esta área, que llegaron a un momento, al que espero no llegar yo, que como tienen tantos recursos y mueven tanto, sus trabajos y las comunidades se convierten en “un contrato más”.

45) J: ¿Qué consejo le darías a las personas que quieren incursionar en el área empresarial?

JS: Eso es difícil, yo le diría que si se quiere meter en este medio, no puede esperar resultados económicos beneficiosos a corto plazo, jamás te los va a dar; ningún negocio te da resultados a corto plazo. Siempre tienes un proceso de maduración, de aprendizaje. Tienes que ser muy perseverante, debes tener la capacidad para en algún momento decir, “Mosca!!!, estás haciendo las cosas mal, está pasando algo”. Que aunque te estrelles en el algún momento del proceso, que eso no sea una barrera para que no te vuelvas a parar. Yo considero que si alguien tiene una empresa es por persistente, y por tener la capacidad de levantarse, pero si se queda en el piso, quiere decir que no tiene la voluntad, ni va a tener la voluntad para hacer otras cosas. Si estás en el piso y no te paras con el primer golpe, lo mejor es bajar la santa maría.

46) J: ¿Quieres decir algún comentario adicional?

JS: Para cerrar yo quiero aclarar, porque se puede dar a entender que el cliente, o quien nos contrata realmente solamente se va hacia el Estado, pero nosotros hemos trabajado con empresas, inclusive tuvimos un convenio con el Gobierno Español, o sea es variado, y es eso lo que nos ha permitido mantenernos; Por que si te vas a trabajar sólo con lo que es la política de estado, la misma no está definida y sobre todo en este momento a nivel de programas sociales. Entonces esa que sería una fuente para nosotros, si tu dependieras de esos clientes, es decir, del Gobierno como tal o del Estado, “estás pelando”, y entonces tienes que buscar, siempre crear, y buscar nuevos clientes, o sea nuevas personas que te contraten, en otras empresas, en otros departamentos, en otras organizaciones; en este negocio se trabaja con la mente para sobrevivir, y tu dices al principio, que bárbaro! “no me quedo una rentabilidad marcada”, que “no me quedó nada en la cuenta del banco”, No esa

no es la clave, ya con sobrevivir eres exitoso OK?; El sobrevivir haciendo el trabajo que quieres es un éxito, y sobre todo en este negocio; entonces uno tiene que buscar el como se está moviendo la ola, o sea hacia donde van “los tiros”, como “va la cosa” y estar todo el tiempo está pendiente, monitoreando, cuáles son las necesidades, hacia donde se va moviendo el entorno, que está sucediendo, hay temas que son claves cuando se hablan, y hay que estar muy pendiente con todo, con la televisión, de gente de afuera del país, de gente de adentro, y uno se pregunta ¿por dónde va esto?, ¿Por dónde es eso de Capital Social? ¿Cómo la gente lo está entendiendo?, ahora no se habla de Calidad de Vida, porque es una cosa muy amplia, ahora se habla de Bienestar, y de esa cosas es de a que tu tiene que estar siempre pendiente, y sobre todo en un área como ésta.

Para todos es igual, lo importante es estar pendiente de por dónde va la gente que está metida en lo que tu estás haciendo. En nuestro caso, que quiere el BID, que quiere el Banco Mundial, la gente que está prestando para proyectos sociales, que está trayendo recursos, que tiene recursos en otros países, que tu puedas acceder a través de Internet, para poder presentarles propuestas, para ejecutar proyectos. Tienes que estar mosca con eso, y si te quedas esperando, y dependiendo de una sola institución estas muerto.

Eso es lo que desde mi punto de vista tienes que hacer, perseverancia, ser terco, “te cerraron la puerta”, vuelve más tarde, si esa persona no te quiere escuchar, busca que detrás de él, siempre hay una persona que seguro te va a escuchar, y no que porque te dijeron que no, eso te cerró la oportunidad.

No es sólo cuestión de alternativas, que siempre las hay, siempre; entonces esa es parte de esta historia, y ese es mi cierre. y de mi equipo sería interesante la posición de Lupita, la Coordinadora de Proyectos de la empresa, que es como la parte humana, la parte tierna de Tecnohabitat, de verdad que ella es la que le pone el toque de dulzura, porque los hombres somos más toscos, y esa parte es muy importante en toda empresa, así sea la secretaria o la asistente.

Vuelvo y cierro con lo que abrí, en el área social “dos más dos no es cuatro” y yo, por ejemplo como jefe de esta oficina, digo que esta semana vamos a trabajar diez, es posible que se enferme uno, que otro tenga una complicación y terminamos ocho o siete, porque las cosas no siempre son como uno quiere, estás trabajando con gente y como tal debes tomar en cuenta eso.

J: Muchas Gracia Juan Sebastián por tu colaboración para esta actividad.

JS: Siempre estaré a la disposición para continuar colaborando.

Datos de Identificación

Nombre del Entrevistado: Vicente Vera
Nombre de la Empresa: V&V Servicios de Limpieza⁵
Nombre del Entrevistador: Louis Jacques Filion.
Fecha: Agosto 2000
Lugar: Caracas.
Este caso ha sido escrito, traducido y adaptado al inglés por el profesor **Louis Jacques Filion**.
Traducido y adaptado al español por **Luciana Parma**.

Presentación

Vicente Vera comenzó sin nada y en sólo unos años construyó un negocio altamente exitoso en el sector de la limpieza, fácil de penetrar, pero muy competitivo. ¿Por qué tuvo tanto éxito? En vez de desarrollar su propio negocio de la forma tradicional, construyó un sistema social compuesto de unidades semi-autónomas que juntas han formado una empresa de auto-desarrollo.

Entrevista

1) L.J. Filion: ¿Ha habido algún empresario en su familia?

V. Vera: Mi tío (el hermano de mi madre) era carpintero.

2) L.J. Filion: ¿A qué se dedican sus padres?

V. Vera: Mi padre es un camionero que se dedica a hacer viajes largos. Yo tengo cuatro hermanas y hermanos así que mi madre no trabajaba porque tenía muchas cosas que hacer en la casa.

3) L.J. Filion: ¿Cuénteme acerca de su educación?

V. Vera: Me gradué de sociólogo y he asistido a un cierto número de sesiones de entrenamiento gerencial. Soy el hijo menor, así que tuve que pagarme los estudios. Solía trabajar para mi tío durante las vacaciones. En bachillerato trabajé como vendedor de periódicos para el *El Universal* en las mañanas. Durante los fines de semana trabajaba en la ferretería de la urbanización. Cuando terminé el bachillerato, tomé un curso de reparación automotriz por un año y después de esto trabajé a tiempo completo como mecánico en un taller. Como a los 20 años tuve un accidente muy grave que me malogró la columna y me operaron para enderezarla. Todo estaba saliendo bien, pero estuve totalmente paralizado por aproximadamente un año. Durante este tiempo pude pensar y leer mucho. Cuando trabajaba en el taller solía hablar con los clientes. Uno de ellos era un profesor de filosofía universitario. Él solía decir que el

⁵ Este es un caso extraído de una entrevista de la vida real. Los nombres y lugares han sido cambiados.

futuro no sólo estaba en manos de la tecnología, ¡sino también en el entendimiento de los seres humanos como animales sociales! Conversábamos por largo rato y con el tiempo nos hicimos buenos amigos. Me fascinaba lo que decía y a menudo pensaba en ello. Debido a mis problemas de columna ya no quería trabajar como mecánico y decidí estudiar ciencias sociales, enfocándome en la sociología. Conseguí un trabajo durante los fines de semana en una ferretería y otros trabajos extraños durante la semana. Conocí a Sara, a quien le faltaba un año para terminar la carrera de docencia y decidimos vivir juntos.

4) L.J. Filion: ¿Cómo comenzó su compañía?

V. Vera: después de graduarme no conseguía trabajo, así que decidí comenzar a hacer toda clase de trabajos raros (reparaciones, mantenimiento de jardines y afines). También estaba trabajando medio tiempo en una ferretería y comencé a poner anuncios en su cartelera. Desde el mes de mayo comencé a construir mi lista de clientes, casi todos para mantenimiento de jardín. Yo ya tenía una camioneta “pick-up” y casi todas las herramientas necesarias. Durante la época de lluvias ofrecía otro tipo de servicios a mis clientes (destape de desagües, limpieza y afines). Extendí mis servicios a todas las áreas que pensé podía cubrir. Hice una lista con las personas a las cuales podía llamar cuando tuviese mucho trabajo o en caso de que surgiera un trabajo como el de limpieza doméstica. Así fue como comenzó V&V Servicios de Limpieza.

5) L.J. Filion: ¿Lo pensó por mucho tiempo antes de comenzar el negocio?
¿Había ya antes considerado la opción de dedicarse a los negocios?

V. Vera: Sí y no. Lo había considerado antes, pero no muy seriamente. Sólo ocurrió.

6) L.J. Filion: Cuéntenos acerca de sus comienzos.

V. Vera: No necesité pedir dinero prestado para comenzar el negocio. Para ese entonces no teníamos hijos. Mi novia era y continúa siendo profesora de un colegio. Aunque los dos contribuíamos con los gastos de la casa, ella ganaba lo suficiente como para mantenernos a los dos. Yo tenía poco dinero y unas pocas deudas con la universidad. Todo se fue dando poco a poco. Mi tío que era carpintero me ayudó muchísimo. Se acababa de retirar y trabajó para mí por dos años casi de gratis. Usábamos casi todo su equipo para los servicios de mantenimiento de edificios y trabajos de reparación. Después de dos años, comenzamos a hacer más trabajos de limpieza. Ahí era donde estaba la demanda.

Siempre me ha maravillado la posibilidad de desarrollar una empresa que fuera un sistema social en sí misma, una empresa que tuviera algo que ofrecerle a todos sus empleados. No sabía mucho de negocios, así que decidí concentrarme en lo que sí sabía: estructuras sociales. Era uno de mis principales intereses en la universidad. Solía soñar acerca del tipo de sistemas que podría desarrollar, pero nunca logré construirlo en el área que mejor

conocía: la construcción. Después de dos años, ya tenía seis empleados, dos de los cuales trabajaban en el sector de la limpieza. Cuando miro atrás, esos dos años fueron un período “de ensayo y error”. Para ese entonces trataba de entender el mercado y de descubrir la manera de dirigir un negocio. Cuando regresé de vacaciones, después del segundo año decidí concentrarme en los servicios de limpieza porque me di cuenta que allí había una gran demanda. Ideé un sistema con el cual todo el mundo contribuiría y se beneficiaría. Me tomó un año el ponerlo en marcha y todavía presenta fallas. Todos hemos trabajado duro. Después de cuatro años, la empresa ya cuenta con 146 empleados. Nos dedicamos principalmente al área de la limpieza (residencial, comercial, industrial e institucional).

7) L.J. Filion: ¿Cómo divide las ventas entre las distintas áreas?

V. Vera: Varía de año en año. Al final del mes de junio teníamos un 35% en residencial, un 20% en comercial, 5% en industrial, 35% en institucional y 5% en otras áreas. Ahora estamos tratando de desarrollar las áreas industriales y residenciales. Seguimos haciendo algunos trabajos de reparación, pero es sólo una pequeña división totalmente separada del resto de la compañía que emplea a cuatro personas, tres de las cuales trabajaban para mi tío y han estado con nosotros desde el principio. Operamos exclusivamente en la zona metropolitana de Caracas. Puede ver nuestro nombre por todos lados, sobretodo en los periódicos. Somos la única empresa de limpieza que se anuncia en los autobuses y en la televisión. Hacemos programas de radio. Puede que usted haya oído acerca del sistema de franquicias⁶ que lanzaremos el mes siguiente en el estado Miranda y probablemente más adelante lo hagamos en el resto de Venezuela. Nuestra fortaleza es que hemos profundizado en la filosofía Semler⁷ y hemos desarrollado un sistema de selección de personal especializado invirtiendo mucho tiempo en él, ya que nuestro personal es nuestro recurso más importante.

8) L.J. Filion: ¿Qué criterios utiliza para la selección del personal?

V. Vera: Valores humanos principalmente. El entrenamiento no importa mucho en este negocio. Es útil si las personas tienen experiencia, pero no se necesita tener mucha. Lo importante es encontrar personas que estén dispuestas a aprender. Esto cuenta por aproximadamente el 50%, ya que el resto depende de los propios individuos. Lo que piensan, si congenian con los demás, si comparten nuestros valores, si son leales, si se puede confiar en ellos. Después de seis o siete entrevistas, los candidatos deben resolver un problema real con el cual nos hayamos topado en el pasado o que estemos tratando de resolver en el presente y ellos deben proponer una o dos soluciones que sean realistas, aplicables y aceptables. Algunas veces, ya en este momento podemos identificar

⁶ La venta de franquicias ya no sólo extranjeras, sino venezolanas está comenzando a ser un negocio muy rentable.

⁷ Semler, Ricardo (1993), Maverick, *The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*. New York: Warner Books.

el módulo para el cual son más aptos. También se les pide que diseñen una estrategia para la compañía y después de todo esto hablamos con ellos y es entonces cuando nos damos cuenta de su madera. Cuando te has reunido con alguien por lo menos seis o siete veces por una o dos horas cada vez, sobretodo cuando la persona se encuentra en una posición de vulnerabilidad, uno se puede hacer una idea de ella. También les informamos acerca del capital de la empresa. Ellos pueden ver lo que hemos hecho. Nos concentramos en conocer quienes son para así determinar si se adaptarán o no. Hay muchas personas que quieren trabajar, pero que no quieren involucrarse ni tampoco ser creativos en su trabajo. Claro que todo esto requiere de mucho tiempo y al final del proceso si el candidato no es el adecuado no hacemos la oferta. No queremos arriesgarnos a romper un sistema en el cual todo el mundo se encuentra tan motivado. Nuestro sistema funciona.

9) L.J. Filion: He escuchado que se tiende a asociar la palabra “entrenamiento” con su empresa.

V. Vera: Nuestros empleados deben tomar una hora de entrenamiento semanal. Lo cual representa mensualmente la mitad de una jornada de trabajo. Los nuevos empleados reciben cinco días de entrenamiento obligatorio en un salón de clases y cinco días de entrenamiento práctico. Es como un período de prueba. A pesar de nuestro riguroso sistema de selección, después de este período de prueba nos vemos en la necesidad de eliminar el 8 ó 10% de nuestros candidatos. Una vez que han terminado el entrenamiento introductorio, los nuevos empleados pueden escoger los cursos que tomarán. Todos los cursos son prácticos y fueron diseñados específicamente para la empresa, en las áreas de gerencia, gerencia de recursos humanos y estrategia, entre otras. Este tipo de aprendizaje permanente ayuda a nuestra gente a ser mejores profesionales en todos los sentidos. Ellos aprenden a hacer bien su trabajo, a seleccionar personal, a tratar con los clientes, a vender la empresa, a vender nuestros servicios, a administrar su tiempo, a trabajar con calidad y a ser productivos. Al principio, contratábamos a un consultor para que nos diseñara los cursos de entrenamiento. El año pasado el consultor comenzó a trabajar a tiempo completo con nosotros.

10) L.J. Filion: Háblenos acerca de su sistema. ¿Se basa éste en alguna ideología?

V. Vera: Es un sistema semi-democrático donde todo el mundo es miembro de dos grupos: un módulo de trabajo y un grupo de plan de acción. Es una versión mejorada del modelo 3M. La persona que creó el módulo o grupo es asignada como coordinador principal y las elecciones se llevan a cabo cada año. Las asignaciones deben ser ratificadas por el Comité Ejecutivo, el cual está formado por todos los coordinadores y mi persona. Cada módulo es como una mini-empresa, con líderes de actividades a cargo de las ventas, calidad, inspección y reclutamiento. Los líderes son asignados por el coordinador electo. Ellos se encargan de las actividades gerenciales además de su propio trabajo y obtienen

una bonificación adicional. Cada módulo se compone de 15 personas y pueden emplear a personas que trabajen medio tiempo o personal por temporadas si es necesario, por ejemplo, para un contrato institucional grande. Cada módulo opera en un área geográfica específica. Todo el sistema se centra en ofrecer calidad. Cada módulo tiene que desarrollar su propio mercado, asignar sus propios recursos y tomar las decisiones, todo dentro de unas normas generales para toda la empresa. Por ejemplo, hay procedimientos específicos para la selección del personal, la evaluación, ofertas y control de calidad. Todo el mundo se involucra. Ellos son los que permiten que el sistema funcione. Cuanta mayor responsabilidad tienen, más interesados se vuelven. Las ganancias se reparten de la misma forma. No hay dos empleados que ganen lo mismo. La remuneración no se basa en la antigüedad, sino en el trabajo, así como también tenemos un sistema de bonificaciones sustentado en las ganancias que cada individuo genera para la compañía. Por ejemplo, si el empleado introduce a un nuevo cliente, recibirá el cinco por ciento de las ganancias del primer año, lo que equivale a la mitad de las ganancias. Los grupos de plan de acción se reúnen una vez al mes. Estos grupos los conforman las personas de los distintos módulos quienes discuten posibles mejoras y cambios en el sistema y hacen recomendaciones al Comité Ejecutivo. Una persona que sólo quiera hacer su trabajo no sirve para este tipo de sistema. Tienes que participar, involucrarte y contribuir al crecimiento de la empresa como un todo.

11) L.J. Filion: ¿No es éste un sistema totalitario?

V. Vera: Las personas son libres de decidir si quieren o no ser parte de la compañía y si lo hacen tienen que seguir las normas. Una empresa productiva tiene que tener un sistema donde todo el mundo vaya en la misma dirección.

12) L.J. Filion: ¿Cuál es su trabajo en todo esto?

V. Vera: Mi trabajo es el de moderar y dar a conocer la dirección a seguir a través de una visión específica. Tengo que pasar mucho tiempo entendiendo, investigando y trabajando el mercado. Esto implica investigación y análisis de mercado, reuniones con clientes, mercadeo, ventas y pensar acerca de cómo “vender” nuestro producto. ¿Cómo podemos hacer para que el público en general entienda lo que hacemos? Supongo que se podría decir que mi trabajo diario es mercadeo y finanzas. Algunas veces tengo que dedicarle mucho tiempo a las finanzas. Para mí esta es la parte difícil de tener un negocio.

13) L.J. Filion: ¿Cómo definiría usted lo que sus clientes compran?

V. Vera: Nuestros clientes compran calidad. Ellos compran nuestra posición en el mercado y nuestra seriedad. Algunos de nuestros clientes más grandes dicen cosas como: “Escogí V&V Servicios de Limpieza porque es una empresa conocida por su calidad que no quiere perder esta reputación y sabía que estaban en condiciones de gastar los 9 millones de bolívares en el equipo que se necesita para hacer el trabajo”. Se nos conoce por nuestra seriedad y

confiabilidad, porque hacemos nuestro trabajo como se debe y siempre cumplimos con lo que se nos pide.

14) L.J. Filion: ¿Considera usted que ese es un factor clave?

V. Vera: Pienso que lo más importante es tener una estrategia. Tienes que saber a dónde vas. Tienes que ser diferente, no sólo en el mercado, sino también en la forma en que organizas y diriges tu compañía. Éste es un elemento fundamental. Tener una visión y plantearse nuevas metas cada año. Contratar a las personas adecuadas, tener un sistema que te permita usar todo el poder mental y remunerar de manera justa. Todo el mundo tiene que ganar en este sistema. No somos millonarios, pero vivimos bien. Trabajamos en un ambiente de cordialidad que, a la vez, nos permite tener un buen nivel de vida.

15) L.J. Filion: ¿Tiene la empresa una junta directiva?

V. Vera: Sí, pero es sólo una formalidad y no juega un papel activo. Lo que sí tenemos es un Comité Directivo formado por mi tío, el profesor de filosofía que mencioné anteriormente, tres empresarios (incluyendo una mujer) y el presidente de un ancianato. Nos reunimos una vez al año para hablar sobre las tendencias del mercado y sobre lo que debemos hacer en el futuro.

16) L.J. Filion: ¿Es usted miembro de alguna otra junta?

V. Vera: Sí, de tres. Soy uno de los representantes del consejo de padres del colegio donde trabaja Sara. También formo parte del viejo comité de ex-alumnos universitarios y de un pequeño taller mecánico en el que poseo 25% de las acciones. Sólo nos reunimos una vez al año.

17) L.J. Filion: Volviendo al tema de la empresa, ¿cuántas personas le reportan directamente?

V. Vera: La empresa no funciona así. Todo el mundo dirige o es miembro de un grupo o módulo que alguien se encarga de dirigir. No tenemos un organigrama. No creo en ese tipo de cosas. Eso es para organizaciones grandes y burocráticas.

18) L.J. Filion: ¿Quiere decir que nadie le reporta?

V. Vera: Nadie le da órdenes a nadie. Tenemos una serie de normas y todos nos guiamos por ellas. Si alguien necesita un consejo, se dirige a la persona con más experiencia o a la persona más apta para prestarle ayuda. Si quisiera ser pedante al respecto se podría decir que 12 personas necesitan consultarme con mayor frecuencia: el gerente de administración y contabilidad, el carpintero a cargo de la división de reparaciones (hay cuatro personas en esta división y estoy pensando en formar una compañía aparte con ella, ya que sus actividades no tienen nada que ver con las del resto de la compañía), el consultor que contratamos para dirigir los cursos de entrenamiento y los nueve coordinadores de módulo.

19) L.J. Filion: ¿Tiene secretaria?

V. Vera: No, soy un demente de la informática y me encargo de hacer todo el trabajo yo mismo. Tenemos dos personas en administración que se encargan de las ofertas, informes bancarios, estados financieros y trabajos de esa clase. Usan tecnología IBM.

20) L.J. Filion: ¿Tiene políticas empresariales y descripciones de cargo?

V. Vera: No las suficientes. Estamos apenas comenzando. Ya llegarán.

21) L.J. Filion: ¿Existe algún sindicato?

V. Vera: No, resultaría sumamente difícil en nuestro sistema.

22) L.J. Filion: Usted me dijo que se plantea nuevas metas cada año y me puedo dar cuenta de que son muy ambiciosas ¿Se han quejado los empleados de las ambiciosas metas de la compañía?

V. Vera: No, porque ellos mismos las proponen. Hay muchas formas de incrementar el ingreso si se trabaja para V&V Servicios de Limpieza, por ejemplo, tú puedes hacer el trabajo de limpieza en la noche y buscar nuevos clientes durante el día. Nuestras metas podrían ser mucho más ambiciosas, pero para financiar un crecimiento más rápido tendríamos que contar con más dinero del que disponemos. Le pagamos a nuestros empleados quincenalmente, pero algunos de nuestros clientes, en especial las instituciones nos pagan cada 60 ó 90 días. Cuanto más grande es el cliente, más pequeño es el margen de ganancias y más tiempo toma recibir el dinero. Usted puede darse cuenta de porqué nuestra lógica de crecimiento se basa en los sectores residenciales y de negocios pequeños.

23) L.J. Filion: ¿Mantiene usted un contacto personal frecuente con sus clientes?

V. Vera: No, lo evito. Si lo hiciera no tendría suficiente tiempo para hacer mi trabajo. Me reúno con cinco o seis de ellos todos los meses, uno o dos por semana. Ahora tenemos algunas propuestas importantes en camino que pienso aceptar. Una de ellas es por 120 millones de bolívares al año con una gran empresa que opera en Caracas. Aunque, para ser franco, no soy el mejor vendedor dentro de la organización. Cuanto más tiempo le dedico a las actividades empresariales, más difícil se me hace vender.

24) L.J. Filion: En otras palabras, a medida que afina sus habilidades gerenciales...

V. Vera: No, eso no fue lo que dije. No gerenciales, empresariales. Se le paga a alguien más para que gerencie la empresa. No es mi trabajo, yo no soy un gerente, soy un emprendedor. ¡Eso amigo mío, es un trabajo en sí mismo! Si aprendes a ser un emprendedor las cosas te saldrán bien. Si no aprendes, te irá mal. Una empresa es un sistema social. Una empresa necesita dirección. El ser un empresario requiere ser capaz de ubicarse donde las cosas se vean más

claramente y a la vez ser capaces de hacer malabares con los problemas, echar una mano en donde se necesite y trabajar en equipo para buscar soluciones. El problema no lo resolverás por ti mismo. Aprendí esto de mi tío, además de otras cosas. Uno tiene que crecer como persona y ayudar a los otros a hacer lo mismo. Uno tiene que aprender a alejarse de las cosas. Suena muy fácil, pero toma su tiempo. Puedo imaginarme la posición en la que me encontraré cuando la empresa se haya duplicado, triplicado y cuadruplicado. Esta es la razón por la cual no le pongo límites al crecimiento, pero trato de ser cuidadoso. Si tenemos éxito o no, ese ya es otro asunto. Podríamos empezar a perder dinero. El futuro lo dirá. Es todo parte del riesgo.

25) L.J. Filion: Entonces, ¿ha notado que cuanto más se involucra en su rol de emprendedor, más difícil se le hace vender?

V. Vera: Puede que sea impresión mía. ¿Es igual para todo el mundo? Usted es el especialista ¿Qué piensa usted?

26) L.J. Filion: Todo el mundo es diferente. Todos tenemos nuestros propios sistemas.

V. Vera: Estoy de acuerdo con eso.

27) L.J. Filion: ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de su empresa?

V. Vera: Nuestras debilidades son siempre temporales. Se deben al crecimiento. En principio, nos las ingeniamos para superarlas. Algunas veces toma tiempo hacerles entender a algunos coordinadores que tienen que controlar sus gastos. Con respecto a las fortalezas, diría que la principal es la calidad de nuestra gente y el hecho que les asignamos trabajos productivos. Esta es la esencia de las cosas. La información es también una fortaleza. Necesitamos tener una información precisa acerca de lo que está pasando en el mercado, tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Algunas veces, voy a los Estados Unidos para ver cómo la industria de la limpieza está haciendo las cosas por allá. Siempre hay algo nuevo que nos puede interesar. En Japón, vi un robot que limpiaba las ventanas. No estoy diciendo que voy a ir mañana a comprar uno, pero he visto uno y sé lo que puede hacer. La disponibilidad de información interna es también una de nuestras fortalezas. Todo el mundo sabe lo que está pasando. Los registros están disponibles para todos los empleados.

28) L.J. Filion: Usted dice estar bien informado, lo cual es una fortaleza. ¿Cómo obtiene información acerca de lo que está pasando en la empresa y cómo hace para llevar el control?

V. Vera: Uno tiene que confiar en la gente, de lo contrario ésta no confiará en uno. Hubo un momento en que les dije que tenían que supervisar las cosas por sí mismos. Tenemos un sistema en el cual cada módulo es responsable de sí mismo. Una persona se encarga de llevar la contabilidad, otra el control de calidad. Además de su trabajo de limpieza, los empleados se encargan de esto.

El mes pasado, acordamos poner a uno de los empleados a trabajar medio tiempo para que pudiese diseñar un mejor sistema de inspección de servicios. También tenemos sistemas presupuestarios muy ajustados. Diría que comprende el 90% de nuestro control general y el resto se da en las discusiones. Yo superviso muy poco. Confío en las personas. La atmósfera que uno crea es mucho más importante que cualquier control que se pudiese imponer. Si las personas quieren robar o ausentarse de sus trabajos, encontrarán la forma, pero de todas formas tratamos de que no les resulte tan fácil.

29) L.J. Filion: Tengo una serie de preguntas finales que hacerle relacionadas con su rol de emprendedor. ¿Qué es lo que le produce mayor satisfacción en el proceso empresarial?

V. Vera: Todo, el sólo hecho de serlo. Si no disfrutara lo que hago, sería terrible. Pienso que el hecho que me guste representa el 90% de mi motivación.

30) L.J. Filion: ¿Hay algo más específico que lo motive?

V. Vera: La participación de todo el mundo. Es muy importante para mí ver que el resto de las personas también sienten placer con el progreso de la empresa.

31) L.J. Filion: ¿Qué lo inspira?

V. Vera: Me inspira alejarme de los problemas. Creo que las mejores ideas se me ocurren cuando estoy haciendo otra cosa que no sea trabajar.

32) L.J. Filion: ¿Qué quiere decir?

V. Vera: Cuando tomo vacaciones, cuando ando en bicicleta, cuando doy un paseo en lancha. Siempre se me ocurren muchas ideas en esos momentos. Nunca trabajo los fines de semana. He aprendido que las vacaciones son vitales. A pesar de que trato de no pensar en la empresa cuando me voy de viaje, siempre tengo muchas ideas cuando regreso.

33) L.J. Filion: Usted dice tomar de seis a ocho semanas de vacaciones al año. ¿Las toma todas al mismo tiempo o en diferentes épocas del año?

V. Vera: Tomo cuatro semanas consecutivas con la familia. Tenemos dos hijos y estamos esperando el tercero. Vamos a la Gran Sabana, pero planeamos hacer algo diferente en el futuro porque acampar no es fácil cuando se tienen niños pequeños. Tomo dos semanas en Navidad. También me tomo una semana entre mayo y junio y otra en octubre para visitar ferias comerciales en Norte América, Europa y otros lugares. Comencé a hacer esto el año pasado, pero tendré que reducirlas, dos semanas es mucho tiempo.

34) L.J. Filion: ¿Qué piensa del uso del poder como herramienta gerencial?

V. Vera: Me da gusto saber que su uso tiene límites porque de otra forma puede ser peligroso. Eso es exactamente lo que pienso.

35) L.J. Filion: ¿Qué le diría a alguien que esté pensando en comenzar un negocio?

V. Vera: Algunas personas comienzan un negocio sin tener buenas ideas y por lo general, todo resulta ser un desastre. Si tienes las ideas y las capacidades para hacer algo, entonces hazlo y no mires atrás, pero eso sí, prepárate bien. Reflexiona, pregúntate: ¿Qué vas a hacer que sea diferente? ¿Quiénes son tus clientes? ¿Quién es tu competencia? ¿Qué es lo que puedes hacer mejor que ellos? ¿Cuál es tu visión? Sigue adelante. Pienso que éste es el mejor consejo que puedo dar.

L.J. Filion: ¡Gracias!