



Vivir de una pasión.

...

Una ficción que nos toca de cerca.

Un manual para animarnos a vivir de lo que sabemos hacer.

Un texto para compartir.

Un camino para emprender.

...

por [Mario Spina](#)





Vivir de una pasión.

ha sido publicado bajo una licencia Creative Commons
Atribución–NoComercial–CompartirIgual 4.0 Internacional
(CC BY–NC–SA 4.0)

Usted es libre para:

- **Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- **Adaptar** — remezclar, transformar y crear a partir del material.

Bajo los siguientes términos:

- **Atribución** — Usted debe darle crédito a esta obra [de manera adecuada](#), proporcionando un enlace a la licencia, e [indicando si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo del licenciente.
- **NoComercial** — Usted no puede hacer uso del material con [fines comerciales](#).
- **CompartirIgual** — Si usted mezcla, transforma o crea nuevo material a partir de esta obra, usted podrá distribuir su contribución siempre que utilice la [misma licencia](#) que la obra original.

Mencionando a su autor y al título de la obra:

***Vivir de una pasión*, de Mario Spina, publicado por Ficcioneadores.**

Imagen de tapa y portadas, de DavidConFran, vía [Wikimedia](#)



A modo de prólogo.

Llevo más de diez años de trabajo con emprendedores, y otros treinta haciéndolo por mi cuenta, como diseñador gráfico y editor.

Emprender me apasiona. Por este motivo he escrito algunos manuales para personas que deciden animarse a recorrer el camino del trabajo independiente.

Hace un tiempo comencé a repensar la manera de acercar algunos de los contenidos necesarios para aquellos que comienzan. De ese proceso, nació este libro: una mezcla de ficción y manual de conocimientos.

Te propongo que recorras sus páginas, que las hagas tuyas y que realices las actividades que surgen del análisis de cada tema.

Si realmente te sirve lo que acá se presenta, habré logrado mi objetivo.

[Mario Spina]



PRIMERA PARTE.

Deseo vivir de mi pasión.

1. Estoy cansado.

Van cinco años. Más de mil ochocientos días. Cuarenta y tres mil horas. Mucho tiempo perdido. ¡Basta! Tengo que cambiar esto. No aguanto más.

–¿Qué te pasa? Estás como perdido. Ausente. Apagado.

–Sí, negrita. Es así. Estoy cansado, frustrado, desanimado...

–¿Soy yo?

–¡Qué va! Sos lo único que me mantiene con los pies en la tierra.

–¿Y entonces?

–Trabajo diez horas diarias, de lunes a sábado. Viajo dos horas por día. Setenta y dos horas por semana, más de trescientas al mes. Y todo por unos pesos, para pagar las cuentas.

–El otro día escuché a una cantante, hablaba en la radio. Contó que cuando tenía veinte años dejó la música, había estudiado piano desde chica. En esa época empezó a trabajar en un banco, mientras estudiaba ciencias económicas. Hizo carrera, llegó a tener un cargo. Ganaba bastante bien. A los treinta empezó a pensar que era una fracasada. Se veía a los cuarenta como gerente de una sucursal, trabajando muchas horas diarias, con un auto nuevo, una casa que pagaba en cuotas y una vida que se le iba consumiendo. Se deprimió. Tuvo un pico de estrés. La internaron, casi no la cuenta.

–¿Y?

–Y... que decidió hacer algo por ella misma: cambiar. Dejó de pensar en las supuestas seguridades de un trabajo tradicional y estable. Empezó a tomar clases de canto. Se puso en estado con el piano, hizo unos cartelitos para ofrecerse como profesora. Juntó algunos alumnos. Salía del banco y daba clases a domicilio. Terminaba tarde, entrada la noche, cansada. Ese ritmo duró unos dos años. Mientras, armó un pequeño repertorio, ensayaba los fines de semana. A los treinta y tres dejó el banco. Tanto la familia, como los conocidos, le preguntaban si estaba segura. Ella contestaba que segura no estaba, lo que estaba era feliz. Ganaba menos. Vendió el auto. Ahora, a sus treinta y seis, tiene varios alumnos, los fines de semana hace shows en bares y en eventos familiares. Se va arreglando y va a dar su primer recital en un teatro. Contaba que se despierta a la mañana pensando en todo lo que quiere hacer, y no en lo que tiene que hacer.

–Así, como lo contás, suena fácil.

–No, para nada. Habló de eso también. De que no le es nada fácil. Todos los días se encuentra con algún nuevo desafío, con algo para aprender. Con complicaciones que resolver. Y decía que, en definitiva, antes también había complicaciones y problemas; solo que ahora los ve como oportunidades, con cada obstáculo superado siente que crece.

–¿Y qué me sugerís? ¿Que deje el laburo?

–No. Yo no te sugiero nada. Solo te lo cuento, para que veas que no sos el único. Que hay otras personas que pasan por lo mismo. Quizás te sirva como ejemplo de que es posible vivir de lo que uno quiere hacer, de lo que uno disfruta, de su pasión. La de ella es la música, ¿y la tuya?

–Dibujar. El lápiz y el papel. Los pinceles y la tinta. El mate junto al tablero. La madrugada con música. Estar más tiempo en casa. Leer.

–¿Y por qué vendés electrodomésticos?

–Por la plata. Por eso.

–La cantante–pianista también gana plata. No vive del aire. ¿Sabés cuál es la diferencia?

–Dime.

–Que ella se arriesgó. Se decidió y lo hizo. No se quedó en la queja.

–Uffff... Me tocaste algo acá adentro.

–¡Bien por mí! Uno a cero. Dale, ponete un poquitín más egoísta. Pensá en vos mismo. Y cuando lo hagas, vas a ver que es el acto más solidario para los que te rodeamos y te queremos. Sé feliz. Date el gusto.

2. ¿Y si algo sale bien?

Al día siguiente, Ariel se levantó mucho más temprano. No podía dormir. Durante toda la noche, los pensamientos pasaron haciendo círculos, repitiéndose: “sé feliz”, “ella se arriesgó”, “nada es fácil”, “pensar en lo que quiero hacer”, “dejar las seguridades”, “sé feliz”, “ella se arriesgó”, “nada es fácil”...

No puedo seguir así. No quiero ir a vender lavarropas. ¡Quiero dibujar!

Camino al trabajo, en el subte, viajaba sentado y muy serio, algo demacrado, meditabundo. Una mujer, algo mayor, se le acercó, lo miró a los ojos y le preguntó:

–¿Estás bien?

–Si, gracias por preguntarme– respondió. –En realidad no estoy bien, me siento fracasado, aturdido, cansado. Eso, cansado.

–¿Problemas en casa?

–¿En casa? No, para nada. En mi vida hay un gran problema: yo mismo.

–“Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo”. ¿Sabés quién lo dijo? [Ortega y Gasset](#), un filósofo español, que vivió a principios del siglo XX. Y tenía razón: somos seres complejos. A mi entender todas las respuestas que necesitamos están dentro nuestro, no hay mucho más. Vivir es tratar con el mundo, dirigirse a él, actuar en él, ocuparse de él.

–¿Sos filósofa?

–No. Vivo en este planeta hace algunos años. Trato de que la vida no me pase de largo. A veces hasta lo logro.

–¿Y cómo hacés?

–Ahora me tengo que bajar. Si querés, nos tomamos un café y charlamos. Quizás te haga bien.

–Sí. Me encantaría. ¿Cuándo y dónde?

–¿Jueves que viene? Siete de la tarde, Junín y Rivadavia. Un bar en la esquina. Me llamo Paula.

–Yo Ariel. Gracias por haberte detenido a mirarme. El jueves estaré allí.

...

–¿Así como así? ¿Te preguntó qué te pasaba? ¿Y sabés quién es esa mujer?

–Ni idea. ¿Mi ángel de la guarda?

–Bueno, por lo menos te cambió el humor. Estabas insoportable.

–Sí. Lo sé. Lo que me contaste la otra noche, la historia de la cantante; y luego este encuentro en el subte. Algo significan.

–Tal vez sean el inicio de algún camino.

–Eso me pone nervioso. Los cambios me ponen nervioso. La incertidumbre me tensiona. ¿Y si algo sale mal?

–¿Y si algo sale bien? La vida es cambio continuo. Lo opuesto es la muerte.

–Sí. Tenés razón. Tengo que hacer algo para cambiar mi estado. Mejor dicho, *quiero* hacer algo para estar mejor.

–¡Guau! Me parece que alguien está pensando distinto.

3. Ni magia, ni milagros.

—O sea que se trata de volver a estudiar.

—No, tan así no. Es un curso, mejor dicho un taller, donde adquirirás algunas herramientas y desarrollás tus habilidades. La finalidad es que puedas vivir de lo que te gusta hacer, vivir de tu pasión. A mi me sirvió, desde hace un año vivo de la jardinería, uno de mis amores. Siento, a diario, el placer de las manos en la tierra, de ver la vida bien de cerca. Me despierto feliz y me voy a dormir aún mejor.

—¿Todos los días?

—Bueno. La vida sigue transcurriendo. Hay momentos con complicaciones, con temores y dudas. Nada es mágico ni milagroso, se debe trabajar un poquito cada día para estar mejor. Aprendo de los errores, de esas situaciones que antes me tensionaban y que no me dejaban dormir.

—Mi cotidianeidad.

—Queda en vos. La decisión es tuya. Aquí te dejo anotada la dirección. Empezaron hace un par de semanas, pero seguro te aceptan. Me tengo que ir, tengo trabajo pendiente.

—Gracias de nuevo, Paula.

Mientras la mujer se retiraba, Ariel pensaba en sus miedos, en las supuestas seguridades de un trabajo como el que tenía, en su apatía, en esos dolores de cabeza que comenzaban a preocuparlo, en el futuro.

4. El plan de vida.

–El filósofo [Byun-Chul Han](#) nos habla acerca del exceso de trabajo y dice que cuando la exigencia sobre el rendimiento se agudiza, se convierte en autoexplotación. Esta es mucho más eficaz que la explotación por otros, pues va acompañada de un sentimiento de libertad. El explotador es al mismo tiempo el explotado. Víctima y verdugo ya no pueden diferenciarse.

–Entonces, al trabajar por nuestra cuenta ¿nos esclavizamos?

–Eso depende de nosotros mismos, de qué plan de vida tengamos. Podemos ser esclavos trabajando para otros, o esclavos de nuestras propias decisiones, o personas libres. Tanto trabajando para otros como para nosotros mismos.

–¿Cómo es eso del plan de vida?

–Justito a eso apuntaba. ¿Pensamos en el estilo de vida que nos gustaría tener? Algunos pueden desear el progreso económico para poder adquirir bienes, otros buscarán el éxito profesional, habrá quien desee tener tiempo libre y quien prefiera salir de la ciudad e instalarse en el campo. Quizás no les preocupe tener que levantarse a las seis de la mañana y trabajar doce horas diarias; o tal vez prefieran trabajar en horario vespertino o nocturno. Existen cientos de combinaciones posibles. Al hablar de un plan de vida, lo que planteamos es poder decidir nosotros mismos esas variables; y no depender del desarrollo de los acontecimientos externos. Como todo plan, se desarrolla mediante la definición de objetivos.

–¿Cómo un viaje? Que lo empezamos a pensar antes, buscamos precios, sacamos los pasajes, definimos recorridos y al final llegamos a ese lugar y cumplimos con nuestro plan.

–Exacto. Y yo les pregunto. ¿Ese viaje, el de su vida, adónde los lleva? ¿Ya lo decidieron? ¿En tren, o en avión? ¿Solos, en pareja o en grupo? ¿Cuántas horas diarias quieren viajar y cuántas descansar?

–Muchas preguntas todas juntas. Es difícil decidirlo. ¿Cómo se puede hacer?

–Un frase conocida dice que “lo importante no es llegar, sino disfrutar el camino”. Y, en definitiva, de eso se trata: de disfrutar lo cotidiano. De despertarse con ganas de hacer cosas. De acostarse con la satisfacción de haber vivido el día.

–Dicho así, suena fácil.

–No, para nada. No es fácil. Por favor no lo tomen como definiciones de un libro de autoayuda. No se trata de eso. Se trata de ser honestos con nuestro sentir. Una vez que sepamos lo que queremos para nuestra vida, recién en ese momento podremos pensar en nuestro negocio. Éste, en el orden de lo importante, viene después. La única manera de que nuestro trabajo no sea un sufrimiento diario es que no se contradiga con nuestra manera de ver la vida. Por ejemplo: si tengo decidido que quiero trabajar de día y descansar de noche, no sería lógico abrir un bar de tragos y espectáculos musicales; iría contra lo que deseamos para nuestra vida.

–¿Y cómo se empieza?

–Empezando, por el principio. Para el próximo encuentro, escriban en una hoja entre cinco y diez cosas que consideran fundamentales, por ejemplo la libertad, la seguridad, el amor, el dinero, o la que les parezca importante. Luego hagan lo mismo pero con esas cosas que no quieren para su vida. Una vez que las escribieron, piensen en cómo se relacionan esos conceptos con el presente que viven. Tengan una hermosa semana... y no se olviden que las decisiones están en sus manos.

...

–¿Siempre es así?

–¿Intensa? Sí, y práctica. Sin muchas vueltas. Soy Carlos.

–Ariel. Un gusto. ¿Cuándo empezaron con el taller?

–La semana pasada. Estás a tiempo. ¿A qué te dedicas?

–¿De trabajo? Vendo electrodomésticos. ¿Y vos?

–Estoy desempleado. Buscando qué hacer. ¿Los electrodomésticos son tu vocación?

–¡Ja, ja! No, para nada. Soy dibujante, pero nunca me largué a intentar vivir de eso.

–Bueno, ahora es un buen momento para pensarlo.

–¿Y a vos, qué te gustaría hacer?

–Algo propio. Estudié unos años de ingeniería, otros de psicología y algo de reiki.

–De todo un poco.

–Sí, así de constante. Pero esta vez va en serio. Necesito sentirme bien con lo que hago.

–Bienvenido al club.

...

–¿Y? ¿Cómo te fue?

–¡Muy bien! La profe es una *grosa*. Tengo tarea para el hogar.

–Buenísimo. Decime si necesitás algo. Estoy con vos.

–Gracias. Lo sé. Siempre estás ahí.

5. Los objetivos.

–“Un trabajo incierto que te guste será más útil que un trabajo seguro que no te guste”. Yo volvía a casa, después de un día de casi doce horas de trabajo, vendiendo cosas innecesarias a personas que no las precisan, que se endeudan para tenerlas y, quizás, no usarlas. Eso sentía, y me encuentro con esta frase escrita en una pared. Me detuve, iba caminando, y la copié en mi cuaderno, así no se me olvidaba. Me vi sentado frente a mi tablero de dibujo, con el mate, algo de música, y me sentí muy bien. Sé que estoy en el camino para conseguir eso que busco. Es cosa de tiempo nomás.

–¡Muy bien! Implementaste el cuaderno. Un gran paso.

–Sí. Me quedó claro: lo que no se escribe, lo que queda en el universo de las ideas, dando vueltas en el aire, en algún momento se evapora. Cuando fui a comprar el cuaderno, entré a la librería y busqué uno que me atrajera. Lo voy a llevar a todos lados, pensé; tiene que gustarme. Como no me atraía la tapa de ninguno, compré uno cualquiera y lo forré con páginas de una revista de historietas. Me gusta mi cuaderno, me entusiasma escribir en él.

–Como le pasa a un niño, cuando tiene algo que disfruta. Es que en el fondo somos chicos, nos entusiasman muchas cosas pero, como somos adultos, callamos ese entusiasmo, lo reprimimos. Porque tenemos que ser maduros y todas esas cosas que nos metieron en la cabeza. Muchas de ellas para dominarnos, tenernos controlados. Si seguimos a la manada, de 8 a 18, está bien. Si nos planteamos romper con esos mandatos, complicamos las cosas. A mi entender, lo mejor que podemos hacer por nosotros mismos es romper con lo establecido, vivir nuestra vida en armonía con el entorno, disfrutándola. Es fácil, mucho más

fácil que vivir engañándose y prometiéndose sueños a futuro. El futuro es hoy. Vos forraste el cuaderno que compraste, con esa pequeña acción lo hiciste tuyo, ya es único, y eso te hace bien. Por ahí, por ese lado es la búsqueda. Aunque parezca una cosa menor, la decisión tomada acerca del cuaderno te identifica, te atraviesa, y te hace bien. Lo mismo habría que lograr con el día a día, cambiar la rutina que te desgasta, decidir lo que haremos luego de despertarnos a la mañana.

–¡Y yo que pensé que solo forraba un cuaderno!

Risas del grupo, cómplices. Son veinte personas que comparten este espacio de reflexión acerca de su futuro, una vez por semana, de 18 a 20. Veinte individualidades buscando algo que los une: **vivir de su pasión**.

...

–Piensen en algo que quieran hacer. Algo importante para sus vidas.

–Terminar este taller. Aprender todo lo que pueda. Y con eso adentro, animarme a cambiar mi realidad.

–¿Alguien más?

–Yo quiero conocer África. Vivir un tiempo allí, en algunos países. Conocer esas culturas, tan diferentes a la nuestra y tan cercanas en muchos aspectos.

–Bien. Muy bien. Eso que ustedes piensan, que les gustaría hacer, si se lo proponen seriamente se convierten en *objetivos*. Tener claro un objetivo es saber hacia dónde quiero ir. Si querés conocer África, necesitás recorrer un camino que te lleve hacia allí. En ese camino, deberás resolver muchas instancias intermedias, esas instancias intermedias son las *metas*. Por ejemplo:

definir las mejores fechas para viajar, averiguar precios de pasajes y dónde hospedarse, definir con quién viajar y cuánto tiempo durará ese viaje. Una vez definidas las metas, debemos averiguar con qué *medios* contamos para lograr cumplirlas. Siguiendo con el ejemplo, para definir las mejores fechas contamos con datos del clima y turísticos que los podemos buscar en internet; lo mismo con los pasajes y hoteles, además de buscar en la web, podemos consultar a personas que hayan visitado esos destinos; podríamos preguntar a amigos y familiares, para saber si alguien quiere viajar con nosotros o si lo haremos solos y decidiremos sobre la duración del viaje, veremos el costo total, nuestra disponibilidad económica y de tiempo, para poder realizar el viaje.

–Entonces, en mi caso, que quiero terminar el taller y poner en práctica lo aprendido, ¿ese sería mi objetivo?

–Así es. ¿Y las metas, cuáles considerarás que serían?

–Venir a cada encuentro, completar las tareas y leer el material que compartís.

–¡Bien! ¿Y los medios?

–Disponer del tiempo necesario, tener dinero para el ómnibus, contar con mi cuaderno, una lapicera, mis anteojos y tener la voluntad de hacerlo.

–Y si tuvieras hijos a tu cargo, contar con una persona para que te los cuide también podría entrar en esta categoría: conseguir la persona sería una meta y la persona propiamente dicha el medio para lograr cumplir esa meta y acercarse al objetivo de terminar el curso. ¿Se entiende?

–¿Clarísimo!

–Entonces, para el próximo encuentro, definan objetivos, metas y medios, que realmente vayan a poder cumplir. Es imprescindible que los objetivos sean realistas y, preferiblemente, pequeños y alcanzables. Así no se frustran y, al cumplirlos, se vuelven a motivar con nuevos objetivos. Piensen que un gran objetivo (cambiar mi situación laboral actual) se puede desglosar en pequeños objetivos, que a su vez están compuestos por numerosas metas. Si lo definen de este modo, los medios para alcanzarlos serán más sencillos de definir.

6. El dinero.

–“Cuando compramos algo, no estamos pagando con dinero, sino con el tiempo que invertimos para ganar ese dinero, por eso hacernos de pocas cosas nos hace más libres”, este pensamiento es de José “Pepe” Mujica, ex presidente de Uruguay, y nos viene muy bien como introducción al tema de hoy: Nuestra relación con el dinero.

–La mía es sencilla: el dinero llega, le digo “hola” y “hasta luego”... no me dura casi nada entre las manos.

–A mí eso no me pasa. Me cuesta ponerle precio a lo que hago. Quizás por eso nunca tengo plata.

–Yo creo que el dinero es un medio, como podría ser el trueque. Necesitamos algunas cosas y ofrecemos otras, en el medio debe existir algo que sirva como bien de cambio, ya que sería difícil que la persona que necesita lo que yo tengo a su vez posea lo que yo necesito.

–Exacto. Por ahí viene este tema. Necesitamos adquirir bienes y servicios y ofrecemos otros bienes y servicios. En el medio está el dinero. Es importante definir cómo será nuestra relación con este bien de cambio. Este espacio no está planteado para juzgar ninguna actitud frente a estos temas; cada uno puede establecer el vínculo que crea conveniente, tanto con su dinero como con su negocio y, en definitiva, con su tiempo. Pensar en el dinero y en qué nos genera, nos puede ayudar a terminar de definir nuestro modelo de vida para comenzar a pensar en nuestro modelo de negocio.

–¿Una pregunta para hacernos podría ser: cuántas horas estoy dispuesto a trabajar para poder acceder a determinado bien?

–Sí. Así es. Y con la respuesta podés definir si estás dispuesto a invertir ese tiempo para lograrlo. De eso se trata, de conocernos y de que las decisiones que tomemos puedan ser coherentes con lo que deseamos para nuestra vida.

7. Milanesas con puré mixto.

–¿Y? ¿Cómo va ese taller?

–Me está cambiando la manera de ver muchas cosas. Viene muy bien, me gusta. ¿Viste que siempre me costó gastar dinero para comprar determinada cosas?

–Sí, nunca quisiste que compremos una tele grande. Sos un tacaño.

–Ahora entiendo que no es así. Sin ser consciente, siempre pensé que gastar dinero en algo que no deseo implica algo más que el dinero en si mismo. Tiempo, esa es la palabra mágica. El tiempo es un recurso que se agota, hay que disfrutar el tiempo vivido, no gastarlo en cosas que no te hagan bien.

–Estás hecho un filósofo.

–Ojalá lo fuera. Igual me gusta buscar respuestas, no quedarme solamente en las preguntas. En ese camino me siento mejor.

–¿Y si a mi me interesa tener un televisor grande para poder ver cine en casa?

–Podría ser... negociemos...

–Bueno, para empezar la negociación, podés dar una señal de tus buenas intenciones.

–¿Sí? ¿Y de qué se trata?

-De que hoy cocines. Me junto con las chicas.

-¿Milanesas?

-Con puré mixto. Te quiero, un poco nomás. No te vayas a ilusionar.

8. Independencia o...

–A ver... Piensen en su idea de emprendimiento, o en su negocio actual. ¿Cómo se ven? Solos, acompañados... Levanten la mano los que están, o se piensan, solos. Uno, dos, tres... En este grupo los solos al momento de emprender son mayoría.

¿Cómo definirían a esa situación de desarrollar su actividad en soledad?

–Independencia: Para mi, dejar de depender de un jefe define muy bien ese momento de cambio. Algo así como cuando el adolescente se quiere ir de la casa de los padres para vivir su vida.

–Claro, un cambio muy importante en la vida, el paso de la adolescencia a la vida adulta. Vivir solo, la independencia. Yo me pregunto: ¿Ese ser humano, que se acaba de mudar solo, realmente está solo?

–Y, no. Tiene a sus padres, a sus amigos, a sus vecinos...

–¿Depende de otros? Supongamos que tiene un trabajo, y que por eso tiene su dinero con el que vivir.

–Directamente no. Tiene como acceder a lo que necesita.

–¿Y lo que necesita, quién lo tiene?

–Otra persona.

–Siempre hay otra persona. Eso es la interdependencia. Los adultos somos seres interdependientes, damos y recibimos. Si nos quedamos completamente solos, nos enfermamos. La vida está formada por un intercambio constante, de bienes, de opiniones, de estímulos, de acciones y de muchísimas cosas más. No estamos solos, siempre hay un otro.

–¿Y los que trabajamos de manera independiente?

–¿Vos decís los “unipersonales”? Siempre hay alguien más. Colegas que compiten con nosotros, proveedores a quienes les compramos, clientes que son los destinatarios de nuestros productos, amigos y familiares que nos apoyan... Esas personas son parte de nuestra red de contactos. Con ellos interactuamos.

–Cuando hablábamos de los objetivos, mencionaste a esa persona que nos podría cuidar a los chicos, para que nosotros podamos venir al curso. ¿Podría ser un ejemplo de este tema?

–Sin dudas. Esa persona es una parte fundamental de nuestra red de contactos, ya que sin ella nos veríamos en problemas.

–Todo tiene que ver con todo.

–Los temas se van entrelazando. Forman parte de la vida, y la vida es entrelazada, mezclada. Para poner este concepto en práctica, les propongo que escriban una lista de personas que formen parte de su red de contactos. Junto al nombre, o a como los conocen (por ejemplo Tito, o el proveedor de telas, o la señora de anteojos que me compra los viernes) incluyan la relación que tienen (amigo, familiar, cliente, proveedor, colega, o lo que crean conveniente) y en una tercera columna el motivo por el cual está en este listado (me compra, me vende, me recomienda, me cuida a los chicos, me alquila el local, me prestó dinero,

me escucha cuando lo necesito). Piensen que las redes se construyen, son cambiantes, avanzan, crecen. Con los integrantes de nuestra red interactuamos; la red se construye en base a una relación de confianza, por lo que no solo esperamos que nos “den”, también tenemos que “ofrecer”. Piénsenlo desde ese paradigma.

9. Las necesidades.

–Volvía en el subte y me la volví a encontrar. ¿Te acordás de Paula? La mujer que me pasó el dato del taller para emprendedores?

–Sí, claro que me acuerdo. A veces pienso en ella. Es raro, tengo sentimientos encontrados. Por un lado, le agradezco que te haya orientado. No la conozco, y por eso mismo me da un poco de celos. Apareció en tu vida justo cuando más lo necesitabas y, te enganchaste con el cambio personal.

–El verdadero motor de ese cambio es tu apoyo. Y ese comentario que me hiciste: “Ponete un poquitín más egoísta. Pensá en vos mismo... Sé feliz. Date el gusto”. Eso es lo que verdaderamente me impulsó. Después vino el taller, como a completar mis necesidades.

–¿Necesitás ese cambio?

–No solo que lo necesito, lo deseo. Justo ayer, en otro contexto, hablábamos de eso, de las necesidades y de los deseos.

–¿Y qué decían?

–Que la gente compra por necesidad, pero que también lo hace por deseo. Entender la diferencia nos puede ayudar a enfocar mejor lo que vamos a vender.

–¡Guau! Mirate, escuchate, hablás de vender y no te ponés serio, con cara de sufrido, como cada vez que me contás del negocio, de los clientes, de lo poco que te importan los electrodomésticos.

–Sí. Cuando pienso en mi emprendimiento no me molesta pensar en vender. Es más, entendí que por más que desee producir arte, tengo que vendérselo a alguien. De otra manera nunca voy a poder vivir de mi pasión.

–¿Y cómo funciona lo de las necesidades y los deseos?

–¿Para qué comprás ropa? Por ejemplo una remera.

–Para vestirme. No puedo ir desnuda por la vida, no está bien visto.

–Esa es tu necesidad, vestirme. Entonces cualquier remera te sirve, una de treinta pesos u otra de mil.

–Pero a mí la de treinta, seguro que no me gusta.

–Ahí entran en juego tus deseos. Querés una remera que te entusiasme, con diseño, buen corte, buena costura o con algo estampado. Esa seguro que no cuesta treinta. El precio va a ser bastante mayor. Ahora, el costo de producción, tal vez no sea – proporcionalmente– tan alto como el precio de venta.

–Voy entendiendo. La idea es producir algo que el cliente desee, por algún motivo, para poder venderlo a un precio mayor y ganar más.

–También se trata de producir cosas que sirvan para algo, que además de ser “deseables” generen algo positivo en quien las consume. Eso forma parte de la ética del productor.

–¿Qué pasa con las bebidas gaseosas?

–Bueno, eso sería justamente lo opuesto. Si bien son “deseables”, no aportan nada bueno para quien las consume.

–Producir con consciencia social... me gusta eso.

–Una buena forma de definirlo. A mi criterio, es necesario que produzcamos buscando mejorar los hábitos de consumo. Los productos así obtenidos pueden convertirse en algo más que simples productos. Pueden ser agentes de cambio.

10. El éxito.

–Esta semana estuve pensando en el éxito. ¿Qué opinan de esa palabra? ¿Qué es el éxito para ustedes?

–Lograr lo que uno se propone.

–Concepto amplio si los hay. ¿Y algo un poco más específico?

–El día que logre viajar por el mundo me voy a considerar exitosa.

–Yo el día que pueda pagar las expensas en fecha.

Risas del grupo. Miradas que dicen mucho, que los hacen uno.

–A mi me gustaría tener un auto nuevo, una casa con jardín, pileta y dos perros siberianos.

–¿Vieron? Cada uno lo puede definir de manera diferente. Este tema, como casi todo lo que tratamos en nuestros encuentros, ya fue estudiado. Se podría decir que estamos expuestos a tres niveles de éxito: el social, el familiar y el personal.

–¿Y, en qué se diferencian?

–El *social* tiene que ver con los modelos impuestos, con reflejarse en otros, con desear alcanzar lo que esos referentes han logrado. Los medios, y más aún las redes sociales, nos exponen a diario a conocer (supuestamente) vidas ajenas. Y digo supuestamente porque, en realidad, no sabemos qué siente esa persona. Solo podemos suponer que su vida es una maravilla,

por lo que se muestra. El nivel *familiar* se relaciona con lo que nuestro grupo primario (la familia) espera de nosotros: nuestros padres desean que seamos de una manera, nuestros hijos de otra, quizás nuestra pareja de otra diferente. ¿Y nosotros? ¿Qué deseamos? ¿Qué consideramos como éxito *personal*? Tal vez comprar ese auto, o realizar ese viaje, o pagar las expensas, o tener un negocio que nos permita vivir, o desarrollarnos profesionalmente, o ser buenos padres, o buen amigo, o ser un artista reconocido, o... miles de posibilidades. Otro tema para pensar y definir. Otro paso más para configurar ese modelo de vida, del que hablábamos el otro día.

–Se me está haciendo difícil definir tantas cosas. Es demasiado en qué pensar.

–Es lógico que les pase eso. Están transitando un proceso de crecimiento, de reconocer qué les hace bien, de definir cómo quieren vivir. Están pensando en ustedes mismos. Tengan en cuenta que una persona que disfruta el camino que recorre puede comenzar a sentirse plena. Es por ustedes y por quienes los rodean.

–Eso me dice mi pareja: “Sé feliz, date el gusto”.

–¿Qué mejor que despertarse con ganas de empezar el día? Si logran comenzar así la jornada, es muy probable que no sientan que trabajan. El trabajo no tiene que ser un sufrimiento. Si podemos sentirnos bien, ¿por qué no vivirlo? Bueno, hasta ahora hemos hablado del modelo de vida, en el próximo encuentro empezaremos a definir el modelo de negocios.

–Suena serio, formal. Aburrido.

–Van a ver que no es así. Puede ser un proceso divertido y trataremos de lograrlo. ¡Buena semana!



SEGUNDA PARTE.

**Planifico, luego hago.
El modelo de negocios.**

11. Procrastinar.

El día amaneció lluvioso y frío. A pesar del mal clima, y de la invitación implícita a quedarse en casa, el grupo de emprendedores llegó temprano a la cita. Estaban entusiasmados, expectantes, algunos ansiosos. Los cambios producen este tipo de sensaciones, cuando todo da igual, nada tiene sentido.

–¿Y? ¿Cómo llevás lo que vamos aprendiendo?

–Me cuesta aplicarlo. Cuando me digo a mi misma: vamos a empezar a organizarnos, a definir lo que deseamos, adónde queremos llegar, siempre tengo alguna otra cosa para hacer que me parece más importante. A veces hasta termino viendo una serie en la compu.

–A eso lo llaman *procrastinar*, quiere decir diferir o aplazar. A mí me estaba pasando algo similar. Era como que me daba miedo arrancar. Tené en cuenta que las distracciones abundan, si no te concentrás es muy fácil escaparse. Si me permitís, te doy una pista para arrancar, algo así como un método. A mi me funciona.

–Sí, dale. Lo necesito.

–A la noche, antes de irte a dormir, o si querés ya en la cama, anotá en tu cuaderno cinco cosas importantes para hacer al día siguiente, ordenalas de mayor a menor, en orden de importancia. Pensá en cosas que realmente puedas hacer. ¿Te acordás de los objetivos, las metas y los medios?

–Me acuerdo. Lo que quiero hacer, lo que tengo que hacer para conseguirlo y lo que necesito para poder hacerlo.

–Exacto. A la mañana, mientras desayunás, repasá esa lista y ponele horarios a las actividades necesarias para lograr esos objetivos. También anotate los medios disponibles. El desafío del día es hacerlo realidad. A la noche, antes de hacer la lista de mañana, repasá la de hoy y fijate si algo quedó sin hacer y el motivo que tuviste para que eso pase. Organizá el día siguiente, con nuevos objetivos e incluí los que quedaron inconclusos. Sobre estos últimos tenés que rever muy bien qué pasó y redefinir los medios para que no los vuelvas a postergar. Al principio parece fácil, después se va complicando, hasta que, después de unos días, te vas acostumbrando a esta metodología. La vas incorporando como algo natural.

–Como andar en bici. Cuando aprendés la técnica, luego te subís a las dos ruedas y no pensás en mantener el equilibrio, ni en cómo pedalear, te enfocás en el camino y el destino del viaje.

–¡Eso! Es así, esto es un viaje largo, y todos los días hay que definir el camino de la jornada. Para que sea más fácil conseguirlo, dejate tiempo libre para hacer esas otras cosas que querés hacer, como por ejemplo mirar un capítulo de tu serie favorita. Eso te va a ayudar a que el trabajo diario no sea una obligación.

–Estás hecho un psicólogo.

–¡Ja, ja, ja! Ni por casualidad. Solo te comparto lo que a mi me sirve. Sería algo así como poner en práctica eso de la interdependencia.

12. El producto.

–La primera pregunta que nos debemos hacer, para comenzar a trabajar sobre nuestro *modelo de negocios* es: ¿qué deseo producir?

–¿Pensando en lo que sabemos hacer?

–Sí, y en lo que quieren hacer, Yo por ejemplo, sé manejar máquinas de café express, pero no tengo ganas de poner un bar. En cambio, sé organizar una clase y es mi deseo trabajar capacitando emprendedores. Es el momento de empezar a elegir nuestro futuro, de aplicar lo trabajado en los encuentros anteriores.

–¿Pueden ser productos o servicios?

–Buen punto. Vamos a definir esas palabras, así no hay dudas a futuro. *Un producto es aquello que se puede ofrecer a un mercado determinado, para satisfacer una necesidad o un deseo.* Eso que podemos ofrecer, a la vez puede ser algo físico, tangible, que se puede acumular y transportar, en ese caso estamos hablando de un *bien*, por ejemplo una remera. O puede ser algo intangible, que se realiza en el mismo momento que se consume, un masaje o un arreglo de plomería, éstos son *servicios*. Algunos productos llevan implícitos un servicio: una pizza con entrega a domicilio, la pizza será el producto, la entrega a domicilio el servicio. Pero ojo, no vendemos entregas a domicilio, vendemos pizzas que incluyen el envío. Entonces, a partir de este momento, para lo que vamos a desarrollar en este taller, nos referiremos a productos como un todo, que incluirá a los

bienes y a los servicios. Si bien, los bienes y los servicios, tiene algunas particularidades diferentes, la problemática general de su desarrollo como negocio es muy similar.

–Tengo una duda. Soy dibujante. Quiero trabajar para algunas editoriales, ilustrando cuentos infantiles, y además estuve pensando en fabricar unas remeras estampadas con algunas de mis ilustraciones.

–Muy buen ejemplo. El trabajo que harás, como ilustrador de cuentos infantiles para editoriales, será un servicio. Te contratarán para realizar esa parte del proceso de edición y no tendrás incidencia en el resultado final del producto, ni en su comercialización, tu cliente será la editorial. En cambio, las remeras estampadas implicarán que te ocupes de la ilustración, la confección (aunque la fabrique un taller externo a tu emprendimiento, será tu responsabilidad), la comercialización, la difusión de los productos y la cobranza de las ventas; también necesitarás contar con un espacio para las remeras fabricadas; tus clientes serán aquellas personas que compran las remeras.

–¡Claro! Son dos tipos de productos muy distintos. Y me imagino que se venden de manera diferente.

–No te adelantes. Ya vamos a llegar a ese momento. Ahora sigamos con el tema de hoy... Los productos (bienes y servicios) se conforman en tres posibles niveles de caracterización. El primero es el *del producto básico*, que define el beneficio central del producto, el para qué sirve; en el caso de una remera, para vestirse. El segundo nivel es el del *producto real*, en el que se incluyen algunas características que lo diferencian de los de la competencia: diseño, calidad, marca, empaque, estilo, por ejemplo. Y el tercer nivel es el del *producto ampliado*, este nivel puede incluir, por ejemplo, garantía, instalación, financiación, servicio de post venta, entrega a domicilio...



...El primer nivel, el del *producto básico*, apunta a las *necesidades*, en el caso de la remera: vestirse. Los otros dos niveles, *real* y *ampliado*, a los *deseos*. Ahora, piensen: ¿Qué nos convendrá producir? ¿Algo que esté en el nivel básico? ¿O algo que pueda incluir características de los otros dos niveles?

–Pienso que si vendemos algo que tenga diseño, calidad, empaque, que se entregue a domicilio y se pague en cuotas, va a ser mucho más interesante para el cliente que otra propuesta que no tenga esas características.

–Es así. Si nuestro producto se queda en el nivel básico, cualquier otro emprendedor nos puede igualar y, quizás, vender a mejor precio que el nuestro. Los otros dos niveles nos llevan a un nuevo concepto: la *diferenciación*. Si hacemos algo diferente, o lo mismo que los demás pero de una manera distinta, muy posiblemente ganemos más dinero trabajando el mismo tiempo. Ustedes eligen el camino a tomar. Si les parece bien, piensen en sus productos ¿dónde estarán ubicados?

13. El cliente.

–Ya hablamos de lo que sabemos hacer y de lo que deseamos hacer. Ahora es el momento de pensar en quién se interesará por nuestro producto. Quién lo usará y quién lo comprará. No es lo mismo pensar en quién usa algo a pensar en quién paga por ese algo. El que lo usa es el *consumidor*, el que lo paga es el *cliente*. En muchos casos es la misma persona, por ejemplo, cuando deseo comer un sándwich de milanesa, voy y lo compro, soy el comprador y el consumidor. En cambio, si pensamos en un juguete, el consumidor es el niño y el comprador (cliente) es el adulto que lo paga. En este caso hay que satisfacer los deseos del niño (que el juguete sea atractivo y divertido, por ejemplo) y los del adulto (que sea seguro, que esté al alcance de su bolsillo, que esté disponible cuando quiera comprarlo).

–Imaginate: el pibe, si el juguete saca rayos de colores y tiene ganchos afilados, estaría feliz; pero la madre no lo compraría.

–Tal cual. Si tratamos de entender lo que desean esas personas, estamos pensando en nuestros *clientes*. Los clientes son la razón de ser de un emprendimiento con fines comerciales: deseamos ganar dinero, necesitamos descubrir quienes estarán dispuestos a darnos su dinero a cambio de nuestros productos. ¿A quiénes piensan que les pueden vender lo que producen? Por ejemplo, tus remeras estampadas.

–A cualquier persona. Las puede comprar quien quiera. Yo no voy a limitar eso, necesito vender.

–Sin embargo, en lo que me respondiste hay implícita una limitante: “las puede comprar quien quiera”. Hay algunas más: quien quiera; quien esté en algún lugar adonde tus productos puedan llegar; que use algunos de los talles que fabricarás; que

sea mujer, hombre, trans, o lo que definas según los modelos que dispongas; que tenga la posibilidad de gastar su dinero en una remera; que use remeras; que sea adulto o niño; que se entere de la existencia de tu marca; que use prendas de algodón estampado; que tenga una edad determinada y muchísimos factores más.

–Parece que no era tan fácil.

–Es fácil, solamente hay que definir esas variables. Pensar en quién será nuestro cliente, investigar sobre sus gustos, necesidades, deseos, hábitos de compra, nivel socioeconómico, costumbres. Un posible inicio es observar a los clientes de nuestra competencia, para lo cual primero deberemos conocer a esa competencia.

–¿A otros que también fabriquen remeras? Hay miles.

–Sí, pero no hay miles que, además de fabricantes de remeras, sean dibujantes, como vos. Ahí tenés un lugar para empezar: buscá a esos competidores, fijate qué venden, a qué precio, dónde lo hacen, quién les compra, compará calidades, tratá de averiguar sobre sus proveedores. Si hace falta, convertite en un posible cliente, así podrás observar de primera mano.

–Esto se sigue complicando.

–Parece, pero si lo hacemos paso a paso, con sus objetivos-metas-medios definidos, van a ver que no es difícil. No se debe “suponer”, hay que averiguar, preguntar, observar, evaluar, sacar conclusiones. Una vez que tengamos la mayor cantidad de información posible, podremos pensar en la definición de nuestro cliente. Aclaro: que definamos una tipología de cliente, no quiere decir que solo le podamos vender a ese tipo de cliente. Por ejemplo: si llegamos a la conclusión de que nuestras remeras

irían muy bien para personas que gustan de la lectura de libros de ciencia ficción y fantasía, ese será un posible cliente tipo. Pero también podríamos desarrollar una línea de remeras para amantes de jazz, o de lo ecológico. Para cada tipo de cliente será necesario un nuevo análisis, este trabajo nos acercará mucho al camino lógico para el desarrollo de nuestro negocio.

–Pero, ya habíamos definido qué podíamos hacer y qué queríamos hacer. ¿Esto no nos aleja de esas definiciones?

–Quizás parezca que sí. Pero no solo que no lo hace, sino que nos acerca a lo que desea el posible cliente. Y ya dijimos, sin clientes no hay negocio. Ahora, si no queremos hacer ilustraciones que, por ejemplo exhiban escenas violentas, no atenderemos a ese segmento del mercado, sencillamente buscaremos otro.

–Eso me gusta: “no hagas lo que no tenés ganas de hacer”.

–Por supuesto, ustedes deciden, son los empresarios y quienes deciden sobre su vida. Así de sencillo.

–Suenan interesantes, habrá que poner las manos en la masa.

–Es lo mejor que pueden hacer. Ponerse ya mismo a trabajar en ello.

14. La propuesta de valor.

–¿Pudieron avanzar con la definición de su cliente tipo?

–A mí se me sigue haciendo difícil. Me gustaría abrir un bar, y creo que cualquier persona podría venir a consumir.

–Vos me habías contado que además de bar, el espacio tendría actividades culturales. ¿Sigue siendo así?

–Sí, obras de teatro y shows de pequeñas bandas. Algo íntimo. No me da para armar algo muy grande. Tengo la posibilidad de hacerlo con unos amigos que tienen un espacio que se podría habilitar. Ya estuvimos averiguando.

–Eso que nos contás es lo que te ayudará a definir tus potenciales clientes: gente que además de desear tomar algo, quieran ver un show o una obra de teatro. Eso define edades, gustos, hábitos de consumo. Por más que cualquier persona pueda entrar a tomar un café, o a comer un tostado, seguramente los que más lo hagan, y que vuelvan, serán esos clientes que buscan un espacio que alimente sus sentidos, además de sus estómagos. Pensá en esos sentidos, en esos deseos. Ponete en el lugar de esas personas, sentí lo que sienten ellos, hablá con ellos, buscalos, comprendelos. Eso se llama *empatía*: ponerse en el lugar del otro. *Escuchalos de manera activa* antes de sacar conclusiones. Si los entendés, seguramente podrás definir mejor tu cliente tipo.

–Yo podría dar clases de dibujo, en tu bar, si te interesa.

–No es mala idea, podría ser por la tarde. Los shows serán de noche.

–¿Ven? Escuchándonos, contando lo que deseamos hacer, surgen nuevas propuestas. Eso no quiere decir que aceptemos cualquier cosa, pero lo que el compañero te propone podría ser afín a tu negocio y aprovecharían un horario en el que no tendrías otras actividades planteadas. Esta nueva propuesta podría ayudarte a construir la identidad de espacio. Quizás, podrían disponer una pared para exponer obras de las personas que concurren al taller de dibujo.

–Che, me gusta, charlemos de cómo lo podríamos hacer.

–A mi me cuesta contar lo que deseo hacer. Tengo miedo de que me roben la idea.

–Las ideas no se roban, siguen en tu cabeza, solo te las pueden copiar. Y las copias no son lo mismo que el original. Claro que otra persona podría hacer lo mismo que nosotros, ¿y cuál es el problema? Si hay espacio para todos, el mercado es muy amplio. Si definís bien estas variables que estamos conociendo, no te preocupes, nadie lo hará como vos.

–“Las ideas no se roban, solo se copian”, esperá que anoto eso, va a la pared de mi casa.

–Esto me sirve como introducción al tema de hoy: la *propuesta de valor*. Habíamos definido lo que podríamos hacer, conociendo lo que saben y lo que queremos, y, también, pensamos en la definición de un cliente tipo. Llegó el momento de volver sobre el producto y darle una vuelta de rosca más, agregándole lo que el cliente desea. Por ejemplo, si el cliente tipo del bar-espacio cultural es una persona que gusta del arte, hay bastantes posibilidades de que se interese por un taller de dibujo. Dijimos que es una persona sensible que se siente atraída por la música, las artes se unen, son afines. El bar va cobrando identidad propia, se comienza a diferenciar del bar de la otra cuadra en el que siempre está el televisor prendido en un canal de

noticias. El cliente puede tomar y comer algo, ver una obra de teatro, a una banda de músicos, participar de un taller de dibujo, ver obras plásticas expuestas en la pared, le podríamos agregar una iluminación acorde, una propuesta gastronómica propia y hasta un espacio en dónde pueda comprar las remeras que produce nuestro ilustrador.

–Yo quiero ir a ese bar. Reservame una mesa para dos.

–¿Y cuál podría ser la propuesta de valor de mi emprendimiento de peluquería para damas?

–Según lo que comentaste, tu servicio es a domicilio. ¿Qué desean tus clientas?

–Por lo que sé, y por lo que estuve averiguando, algo importante para ellas es que la peluquera sea alguien de confianza, ya que le tienen que abrir la puerta de su casa.

–Entonces tenés que buscar la recomendación de tus clientas. Podrías empezar con personas conocidas, ofreciéndoles algún descuento inicial, para que conozcan tu trabajo y luego te recomienden. Esas primeras clientas serán fundamentales para el negocio, ellas te abrirán las puertas de sus conocidas. Tu propuesta de valor podría ser la confianza, la puntualidad y la calidad del servicio. Si lográs posicionarte con esas tres cosas, probablemente no necesites competir por precio. Las clientas preferirán pagar un poco más, y quedarse tranquilas.

–Al final, parece que el precio no es tan importante.

–Ya vamos a llegar al precio, pero como adelanto, les digo que es así. La diferenciación, a través de nuestra propuesta de valor, nos lleva a nunca competir por precio. Obviamente que existe un precio de mercado, no podemos cobrar cualquier cosa, pero este tema viene después. Paciencia.

–Menudo temita este de la propuesta de valor.

–Sin dudas. Definir bien a nuestro cliente tipo y contar con una propuesta de valor clara, hacen la diferencia. Todo lo demás es complementario; necesario y complementario.

15. Relación con los clientes. Canales de venta.

–Ya sabemos lo que deseamos, y sabemos, hacer; conocemos a nuestro cliente tipo y, en base a sus deseos, elaboramos un propuesta de valor para nuestro producto. Ya está, somos únicos.

–Y... ¿Pero cómo llegamos a ese cliente?

–¡Muy bien! Están despiertos. Es el momento de pensar en dos cosas, también complementarias: *nuestra relación con ese cliente* y los *canales de venta*. ¿Cómo le vamos a comunicar nuestras novedades? ¿En qué tono, de confianza o formal? ¿Le ofreceremos promociones al inicio del vínculo comercial? ¿Podrá probar el producto antes de comprarlo? Estos interrogantes nos ayudarán a decidir nuestra relación con el cliente.

–Claro, si yo quiero venderle mis remeras a un adolescente fanático de la ciencia ficción, no lo puedo tratar de usted. En cambio, nuestra compañera peluquera, a una señora mayor no la podrá tutear.

–Por tu parte, estoy de acuerdo, si tratás de usted al adolescente quizás ni te conteste. Pero, con la señora mayor, no estoy tan segura; quizás le guste el trato más cercano con su peluquera de confianza. Habría que ver, eso aparecerá en el trato inicial de la compañera peluquera con sus clientas, algunas preferirán la formalidad y otras la confianza. Piensen que es un tema cultural, en algunos países latinoamericanos se trata de usted al padre, en otros se trata de tú a todo el mundo.

–En un banco bastante importante, tratan de vos a todos los clientes, inclusive a los jubilados.

–Seguramente lo deben haber estudiado. Nosotros lo iremos trabajando a partir de la experiencia vivida y de nuestro criterio personal. Después de pensar en estos interrogantes, deberemos pensar en nuestros canales de venta: ¿Venderemos de forma directa al cliente? ¿O lo haremos a través de comercios? ¿En un local a la calle? ¿En una feria? ¿Por internet? Podríamos seguir sumando opciones. Lo importante es definir muy bien esos canales. No es lo mismo una estrategia de venta directa, que otra pensada para clientes mayoristas. Tampoco será lo mismo el precio de venta, vendiendo de una unidad a la vez, que haciéndolo por cantidad a revendedores. Piensen que hay negocios que no se pueden mantener vendiendo pocas cantidades, y otros que no lo pueden hacer vendiendo por mayor, porque sus costos no le dan para hacerlo.

–¿Vamos a hablar de esos costos?

–Si, por supuesto, es un tema fundamental. Ya vamos a ver que los costos muchas veces definen la estrategia a seguir para la comercialización de nuestros productos. Todo está relacionado. No es lo mismo que el bar de nuestro compañero reciba sus clientes de manera directa, que lo haga a través de una agencia de turismo, que se quedará con un porcentaje de lo consumido por los clientes que traigan. Quizás le sirva en la cantidad, quizás eso le complique la vida, recuerden que nos había comentado que el lugar será un espacio íntimo, no muy grande. Quizás el hecho de trabajar con turistas le permita tener precios más elevados y el local lleno a diario, quizás prefiera clientes locales con lo que pueda generar un vínculo. Son decisiones, nada está escrito. En este tema, como en todos los demás, la última palabra es la de ustedes mismos, a la que se llega evaluando las opciones posibles, con criterio. No se olviden que el fin último, además de disfrutar el camino, es obtener un ingreso económico.

–Felices y con platita, eso me gusta.

–Una opinión personal, en base a la experiencia vivida: *eviten dejar sus productos en consignación*, es decir, entregarlos a un revendedor para que los ponga a la venta y que luego nos pague por los productos vendidos y nos devuelva lo que no se vendió, Este tema es muy complejo, debe existir una relación de mutua confianza para poder hacerlo. Los productos expuestos se deterioran y, muchas veces, cuando se devuelven están en malas condiciones. Los plazos para cobrar por esas ventas se hacen extensos y eso va contra nuestra economía, ya que, como pequeños emprendedores, no tenemos lo que se llama “espalda financiera”, no podemos pagar las producciones al contado y cobrarlas “algún día”. Y, además, son fuente de conflictos.

16. Ingresos.

–Para completar la primera etapa de la definición de nuestro modelo de negocios, vamos a empezar a definir de dónde nos entrará el dinero. Debemos tener muy claro cuál será nuestra fuente de ingresos en cada etapa del desarrollo de nuestro negocio.

–Disculpá. ¿El ingreso de dinero no es siempre por ventas?

–No. Por eso aclaré “en cada etapa del desarrollo del negocio”. Dependiendo de ese momento específico, puede variar. Por ejemplo: querés empezar con el bar, tenés algunos ahorros y necesitás más dinero porque con lo que tenés guardado no alcanza. ¿Qué hacés para conseguir el dinero?

–Busco entre mis conocidos quien está en condiciones de prestarme.

–Bien. También podés solicitar un crédito bancario, o buscar socios, o participar de algún programa de apoyo a emprendedores que otorgue financiación, o conseguir algún inversor de riesgo. O sencillamente empezar con el dinero que tenés, y buscar los recursos que te faltan por algún otro camino que no sea el del dinero (que te los presten, o alquilen, por ejemplo). Hay muchas maneras de conseguir ese dinero inicial, lo importante es poder definirlo, conociendo lo que implica (tasas de interés, si es un crédito; porcentajes de las utilidades a futuro, si es un socio; preparar un plan de negocios y aceptar las condiciones, si es un programa de apoyo; o estar dispuesto a compartir un porcentaje alto de las posibles ganancias con un inversor de riesgo; o sencillamente no defraudar a esa persona que confió en nosotros).

–A mí me parece todo tan lejano. Digo, no sé quién me puede prestar un peso para empezar con la producción de remeras.

–¿Sabés qué es lo que necesitás?

–Remeras, una impresora, papel para transfers, una plancha industrial, una mesa de trabajo, algunos estantes...

–Pensá que lo que necesitás son todas esas cosas, no es dinero. Si tenés el dinero, mejor, vas y comprás lo que necesitás. Pero si no tenés plata ¿qué hacés? ¿dejás la idea de lado y seguís vendiendo electrodomésticos? Todo eso que necesitás son recursos, hay que buscarlos, quizás alguien tenga algo de todo eso y no lo use.

–Yo tengo una tabla larga, y unos caballetes. Te los podría dar, y te armás una mesa.

–¿Ves? Ya tenés mesa. Bueno, volvamos a los ingresos, los recursos vienen después.

–*Omnia tempus habent.*

–¿Y eso?

–Es latín, significa que todo en la vida tiene su momento.

–Bien, agradezco el aporte cultural, pero volvamos a lo material. Con los ejemplos anteriores, vimos algunas situaciones referidas al ingreso de dinero. Como bien dijo el compañero, la más habitual es el ingreso de dinero por ventas. En algunos casos por ventas de productos, en otros por suscripciones, o por venta de publicidad, por ejemplo. Cada negocio tiene sus particularidades. Ahora pensemos, cada uno en su idea o emprendimiento, y definamos ¿de dónde provendrán los ingresos? Si

hay más de una posibilidad, por favor desarróllenla. *Recuerden que escribir sobre nuestras dudas, conflictos, ideas, propuestas y posibles soluciones, es la mejor manera de tener esos pensamientos a mano.*

17. Acomodando ideas.

Ya en su casa, luego de una jornada de trabajo extenuante, Ariel, sentado a la mesa de la cocina, acompañado por su mate y unas rodajas de pan casero, se dispone a acomodar ideas y volcarlas en su cuaderno.

Piensa en como los días se suceden de manera vertiginosa; diez horas diarias de trabajo y dos horas de viaje, y ya se pasó la mitad del día. La mitad de la vida se irá de la misma manera.

Se siente abrumado y entusiasmado. Abrumado por la rutina en que está inmerso, entusiasmado por el camino que comenzó a recorrer. Sabe, lo siente en el cuerpo, éste es su momento. Si continúa avanzando en la definición de cómo quiere vivir su futuro, lo conseguirá; en pocos meses será libre, tan libre como su deseo lo permita.

Piensa dedicarse por entero a su pasión, el dibujo. Brindará servicios a editoriales, producirá remeras estampadas y dará clases de dibujo para jóvenes y adultos. Tendrá tres tipos de clientes, uno para cada tipo de producto.

Para las remeras estampadas, sus clientes serán amantes de las historietas, del cine de ciencia ficción y del jazz; producirá remeras por pedido a partir de un catálogo de ilustraciones en las que se encuentra trabajando. Ya estuvo charlando con amantes de esos géneros, y están dispuestos a comprar remeras de buena calidad estampadas con motivos originales, y eso, justamente, es lo que mejor sabe hacer.

Los cursos y talleres de dibujo estarán orientados a jóvenes y adultos que se interesen por el mundo de la historieta. Tiene los conocimientos necesarios, estudió Bellas Artes, conocen muy bien la anatomía humana y la puesta en página de una historia.

Le queda averiguar un poco más sobre editoriales, pero por lo que pudo investigar, a partir de artistas conocidos, existe un mercado para la ilustración infantil y juvenil; ese segmento le agrada y lo siente cercano. ¡Hay tanto para aprender, tanto para investigar, tanto para hacer! Sí, definitivamente, volvió a sentirse vivo.

18. Las actividades.

–Para que un negocio funcione, hay cosas que sí o sí tenemos que hacer. Pensemos en todo el ciclo de nuestro negocio, desde la idea y el diseño de un producto, pasando por las etapas de producción, difusión, venta y cobranza. Estas son las *actividades clave* que tendremos que tener en cuenta. Sus características, el momento en que se deben llevar a cabo, cómo se realizarán y por qué hacerlas, todo esto nos ayudará a organizar nuestro día a día como emprendedores proactivos.

–Eso de la proactividad es algo que escuché varias veces. ¿Podés explicar un poco más?

–Sí, claro. Alguien proactivo es quien no espera que otros decidan por él, es una persona que piensa lo que tiene que hacer, planifica esa acción y la lleva a cabo. La proactividad es una característica propia de los emprendedores. En nuestro negocio no tendremos un jefe que nos diga que acciones ejecutar, esas decisiones deben partir de nosotros mismos, de la observación del entorno y de la definición de qué camino nos interesa seguir.

–Pero, un empleado también puede ser proactivo.

–Por supuesto. Quien no espera que le indiquen que hacer, que piensa por si mismo, que propone y que hace, está siendo proactivo. La proactividad es una fuerza interior, algo que nos impulsa a hacer.

–Pero... Hacer por hacer no sirve.

–Por eso es tan importante la planificación. Estamos en un punto en donde debemos elegir el camino a seguir. Si deseo ir a determinado lugar, debo tomar decisiones, qué me conviene más, cómo llego a ese sitio, para no distraerme y evitar una ruta errónea. Claro que, una vez en el camino, puedo rever algunas de las decisiones previas, corregir el rumbo. Piensen que casi nunca un camino es recto, eso sería el ideal. “El recorrido más corto entre dos puntos es una línea recta”, esto es geometría básica. Pero la vida no es geometría y mucho menos básica, hay complicaciones, vueltas atrás, nuevas decisiones para tomar.

–Justo ayer estuve pensando en esto, en todo lo que tengo que hacer para poner en marcha mi emprendimiento. Y, en el medio de esos pensamientos, me quedé en blanco. No supe cómo seguir. Fue frustrante.

–Es muy común que pase eso. A medida que avanzamos en una nueva manera de hacer las cosas, surgen las dudas, y es en ese momento que podemos sentirnos frustrados. En ese punto hay que parar. ¿Vieron como hace un jugador de fútbol, cuando avanza solo con la pelota frente al arco contrario? En ese instante puede tomar dos decisiones: patea al arco, y que sea lo que sea; o, se detiene un momento, mira alrededor, busca un compañero que esté en una buena posición y le pasa la pelota. Los que se detienen un segundo, observan, piensan y luego deciden, son los que hace que ese juego sea hermoso. Los que patean al arco sin pensar, hacen que ese deporte sea tan emocionante. Pero, ambos, están preparados para tomar la decisión que puede ser fundamental para ganar el partido. A medida que nos entrenemos en esto de llevar un emprendimiento adelante, será más fácil tomar decisiones. Lo que les sugiero, en esta etapa inicial, es que, cuando hay dudas, paren la pelota y piensen.

–Bueno, será que nunca jugué al fútbol. Por eso me quedo en blanco, sin saber que hacer.

–¿Tienen sus cuadernos? Entonces, llegó el momento de usarlos. Piensen en su negocio, en qué es lo que decidieron hacer. Anoten las etapas que deberán superar para llegar a vender, y cobrar, sus productos. Una vez definidas las etapas, hagan una lista de actividades clave en cada una de esas instancias. Sean minuciosos, anoten todo, por más que parezca algo mínimo. Por ejemplo, pensemos en las remeras estampadas del compañero. ¿Qué etapas piensan que deberá completar para tener un producto, venderlo y cobrarlo? Yo anoto en la pizarra.

–Pensar los modelos.

–Dibujar los motivos.

–Comprar la tela y confeccionar las remeras.

–Hacer publicidad.

–Vender y cobrar.

–¿Algo más?

–Volver a empezar.

–Bien. A ver... Pensar los modelos: ¿ya sabemos lo que prefieren los potenciales clientes?

–Habría que agregar, antes de todo lo que dijimos, investigar el mercado y definir cuál será la propuesta de valor del negocio.

–¡Muy bien! Por ese lado va la cosa. Aplicar lo que estuvimos viendo previamente. Una vez que sabemos lo que esos posibles clientes quieren, entonces pensamos la propuesta de valor, en la que irían incluidos los diseños a estampar. En este punto es aconsejable realizar pruebas de producto. No empiecen fabricando cientos de productos, es aconsejable realizar algunos prototipos, lo más cercanos a los productos finales. En este caso no sería difícil, se pueden producir y estampar algunas pocas remeras y ponerlas a la venta. Y, dependiendo de lo que pase con esos productos, realizar las correcciones que creamos convenientes atendiendo a la opinión de los primeros clientes. De este modo evitaremos encontrarnos con una habitación de la casa llena de remeras que nadie quiere comprar.

–Si fabrica pocas remeras, quizás le cuesten más, por unidad, que si fabrica una cantidad mayor.

–Es muy posible. Pero en esta primera etapa no buscamos ganar dinero, estamos poniendo a prueba a los productos en el mercado. Siempre será mejor no ganar de entrada, pero evitar invertir una cantidad grande de dinero, esfuerzos y expectativas y que luego no funcione. De ese punto es más difícil volver.

–¿Y los costos?

–Ya falta menos... tranquila. Por ahora vayan haciendo este listado de actividades clave. Es un paso muy importante.

19. Los recursos.

–¿Pudieron trabajar sobre las actividades clave?

–Por mi parte, desde el último encuentro, fueron unos días bastante intensos. Pensé en los productos que podría desarrollar, luego definí a mis potenciales clientes, y volví sobre los productos para pensar en la propuesta de valor. Después escribí sobre la fuente de ingresos (bueno, traté de hacerlo...), después hice una lista de actividades clave. En ese punto me di cuenta de que necesito dinero para comprar un montón de cosas. Sin plata va a ser difícil. Y no veo a dónde conseguirla. Ahí me volví a trabar. Pero esta vez no me frustré, le tengo que encontrar la vuelta. ¡Quiero dejar de vender electrodomésticos!

–Yo también estuve pensando mucho en el dinero. Es difícil conseguir un crédito para empezar.

–¿Alguien más piensa en que el dinero es una traba para arrancar? Bien... Veamos... Casi todos levantan la mano. Parece que este tema es complejo.

–Y sí. Es clave conseguir algún aporte inicial.

–¿Qué necesitan para desarrollar sus negocios? Por ejemplo... Vos, que querés abrir un bar cultural.

–Plata para comprar las instalaciones, máquina de café, equipos de audio, luces, materia prima para comenzar a preparar comidas y bebidas... El lugar ya lo tenemos, el dueño del espacio sería uno de los socios.

–¿Necesitan dinero?

–Sí, claro. Para comprar todo hace falta dinero, por lo menos en este planeta.

–Piensen: ¿qué es lo que realmente necesitan? ¿Dinero?

–Bueno, necesitamos cosas, que se compran con dinero.

–O sea... lo que necesitan no es dinero, necesitan esas cosas, como las definiste recién.

–Si...

–Esas “cosas” se llaman *recursos*. De esto hemos hablado hace un par de encuentros, cuando debatíamos sobre el dinero. Ampliemos el tema... Los recursos pueden ser *físicos* (todo aquello que sea material, por ejemplo la cafetera, la materia prima, los equipos de sonidos, las luces y mil cosas más); *económicos* (el dinero inicial, por ejemplo) y *humanos* (suena horrible definir a las personas como recursos, pero en esta instancia es una buena manera de hacerlo). Para adquirir recursos físicos se recurre a los recursos económicos, o al ingenio. ¿Qué pasa si no tenemos acceso a dinero? ¿Emprendemos o no lo hacemos?

–Y... Es más difícil.

–Puede ser, pero no es imposible. Piénsenlo de la siguiente forma: los recursos que necesitan pueden estar en algún lado, sin ser usado, disponibles. Solo es cosa de encontrarlos. Piensen en la tabla para la mesa y los caballetes.

–Suena sencillo, pero...

–Tratemos de no poner la palabra “pero” tan al alcance de la lengua. Sin “peros” se avanza mejor. Pensemos en la máquina de café: ¿sabías que si te comprometés a comprar el café a un distribuidor, es muy probable que te provea de la máquina exprés? ¿Y que hay algunas marcas de bebidas que te pueden proveer de los vasos, sillas y mesas? ¿Y otras de heladeras? ¿Y que un mostrador se puede construir con madera en desuso? Quizás algún conocido tenga algún equipo de sonido que nos sirva para empezar y no lo esté usando. Es cosa de empezar a contar nuestra idea, enfatizando en nuestras necesidades de recursos. Ir armando una red de conocidos que se interesen.

–¿Y si llegamos al final de esa red y los recursos no aparecen?

–Siempre hay opciones: Programas estatales de financiación para emprendedores, instituciones que otorgan créditos blandos, familiares que puedan aportar dinero (quizás en formato préstamo, o quizás asociándose con una pequeña parte del negocio), o plataformas de mecenazgo, micromecenazgo, financiamiento colectivo o *crowdfunding*.

–¿Y eso, cómo funciona?

–La idea es que muchas personas (mecenazgos) aporten pequeñas cantidades de dinero para hacer posible un proyecto. A cambio de ese aporte, se les ofrecen recompensas, que pueden ser productos, consumiciones, u otras cosas que les podamos dar como reconocimiento por su confianza.

–Se me empieza a aclarar el panorama. No parece tan difícil. Hay que decidirse y encaminarse.

–Sí, así es. Les propongo que confeccionen una lista (en su cuaderno) de los recursos necesarios para llevar adelante su proyecto, al lado de cada uno definan a qué categoría pertenece (físico, económico o humano), al lado escriban si ya lo tienen. Si todavía no lo consiguieron, incluyan ideas de dónde podrían buscarlo (por ejemplo: para el mostrador, pedirle a Susana el contacto de su primo que se dedica a reciclar cosas, para ver si tiene algo que pueda servir). El paso siguiente podría ser efectivamente salir a buscar eso que nos falta. Dejen la opción de comprarlo para el final. Un buen desafío inicial, es intentar conseguir la mayor cantidad de cosas sin desembolsar dinero.

20. Los aliados.

–Solos no se puede. Escriban esta frase en sus cuadernos. Subráyenla. Repítanla. **Solos no se puede.**

–¿Y qué hacemos? ¿Buscamos socios?

–Podría ser una opción. Pero no es la única. Podemos ser emprendedores unipersonales, que trabajan -aparentemente- en soledad, sin embargo, nunca es así. Ya dijimos que afuera hay un mundo, y que formamos parte de él. En ese mundo, interactuamos. Con colegas, competidores, proveedores, clientes, empleados, socios, con gente que nos puede recomendar a otras personas; y muchas de esas personas serán nuestros *aliados*.

–Pero... socios, empleados... ¿en qué categoría entran estos aliados?

–Una cosa es un socio, con quien debemos dejar en claro, y si es posible por escrito, lo que aportará cada uno y lo que retirará cada uno del negocio. Otra cosa es un empleado, una persona que trabaja en nuestra empresa, recibe una retribución económica, tiene aportes y beneficios sociales, y cumple una función determinada. Otra cosa son los aliados. Puede ser que lo sea un socio, o un empleado, o un proveedor, o un cliente, o un colega. Con los aliados se construyen relaciones de confianza y sinergia, en las que buscamos el beneficio mutuo; potenciarnos, recorrer un camino juntos, algún interés en común.

–¿Un socio no es siempre un aliado?

–En principio, podríamos decir que sí, ya que hay un interés en común: que el negocio funcione. Pero, podría ser que ese socio solo haya aportado capital y que no cumpla ningún otro rol en el negocio, en ese caso estará esperando a retirar utilidades económicas, pero no decidirá sobre el recorrido cotidiano.

–La señora que me cuida los chicos, para que venga al curso.

–¡Exacto! Un excelente ejemplo. El proveedor que me financia, porque cree en lo que estoy desarrollando. El cliente que participa de una campaña de financiamiento colectivo, o el que vuelve a comprar y me recomienda. El colega con el que nos potenciamos para encarar proyectos en común.

–La compañera que me ofreció una tabla con caballetes, para que me arme una mesa.

–Sí, ella aportaría un recurso que necesitás. Cuenta como aliada. Si se comprometió a ese nivel, es muy posible que puedan generar algún vínculo en común. Esta es la etapa de construir redes. Listados de personas, o instituciones, con los cuales cruzarnos, ofrecer y pedir. Dar y recibir. Las redes funcionan así. Si soy solidario, la construcción será más sólida. Recuerden que quien nunca ofrece, o nunca participa, cuando necesita no consigue. Es un buen momento para replantearnos el mundo que nos rodea, el que quiero construir alrededor de mi idea y, por lo tanto, de mi vida.

–¿Adiós capitalismo?

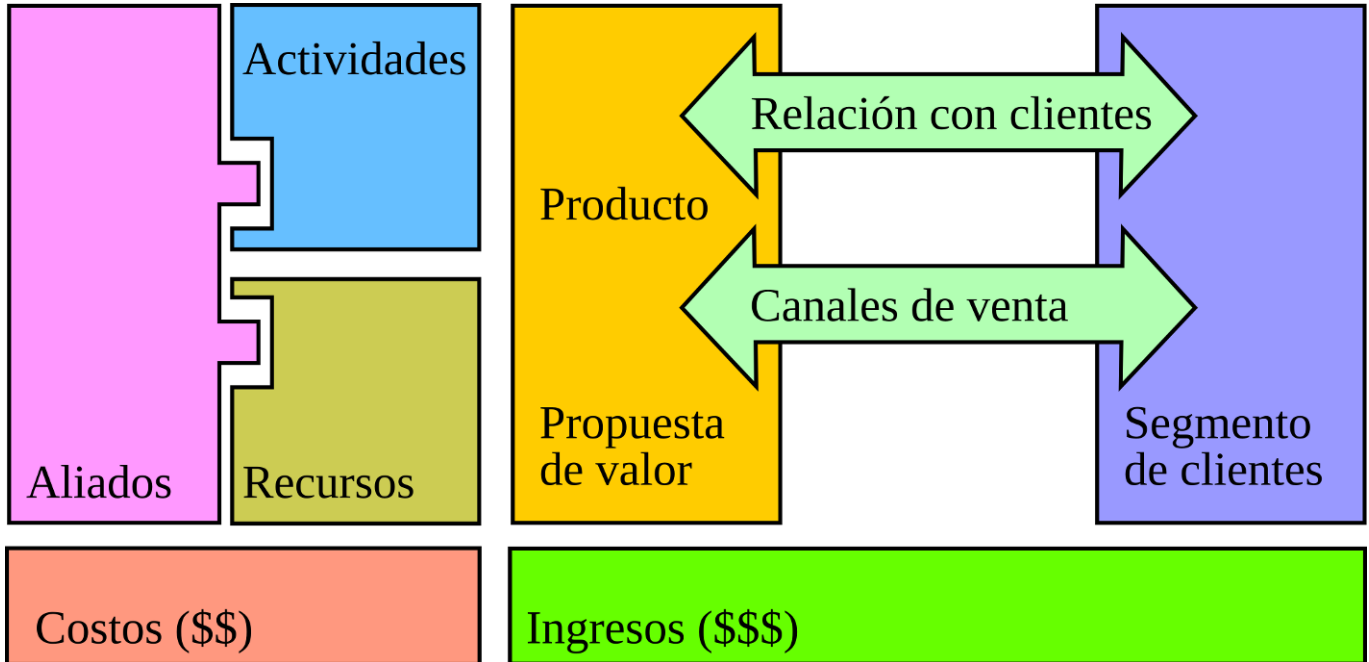
–Sabemos que nos es posible, vivimos inmersos en él. Lo que sí es posible, es construir espacios de pertenencia, colaborativos, cooperativos, que no dependan tanto del sistema establecido. Cada uno elige el lugar en el que se para. Eso también forma parte de este camino emprendedor.

–Y no repetir errores. Lo pienso a partir del concepto de “no le hagas a otro lo que no te gusta que te hagan a ti.”

–¡Muy buen resumen! Si han sufrido trabajando en negro, o si lo que ganaban no les alcanzaba, o si se sentían oprimidos, o excluidos, este es el momento de no repetir viejos esquemas. Cada quien en su espacio puede contribuir a construir un mundo más humano, en el mejor sentido del significado de esa palabra.

–¡Menuda tarea tenemos! Me motiva pensar así.

21. Canvas, modelo de negocios.



–Esto que están viendo es un resumen de todo lo que venimos hablando, volcado como una herramienta pensada para el desarrollo de un negocio. Se llama *Metodología Canvas*, fue creada por [Alexander Osterwalder](#), y se utiliza en todo el mundo, tanto por grandes empresas como por programas de apoyo a microemprendedores, como ustedes. La idea es ir completando cada instancia: partiremos del producto, averiguaremos quiénes son nuestros clientes, y qué desean comprar; definiremos de qué manera nos relacionaremos con ellos y por medio de qué canales nos comprarán; decidiremos cómo nos ingresará el dinero y qué actividades clave serán necesarias para desarrollar nuestro producto; listaremos los recursos con que contamos y cuáles necesitamos adquirir; evaluaremos quiénes serán nuestros aliados y, por último, calcularemos cuánto nos costará todo esto, para que una vez obtenido ese costo, podamos ponerle precio al fruto de nuestro trabajo, sin miedo a equivocarnos.

–Si lo planteabas así de entrada, seguro que no te entendía nada. Pero de la manera en que lo fuimos recorriendo, me queda clarísimo.

–Sería interesante que puedan dibujar su propio Canvas en unas hojas de cartulina y lo peguen a una pared, en su casa, en su taller, o donde puedan, cuanto más grande mejor. Esa será la base fija. Después con papelitos autoadhesivos vayan jugando propuestas, completando cada casillero. Si tienen socios, compartan la experiencia. Si están solos, sumen a familiares o amigos de confianza. Siempre varios ojos ven mejor que dos, y varios cerebros piensan más allá. Esta metodología es dinámica, muy probablemente vaya cambiando con el desarrollo del negocio. Déjenla descansar un par de días, vuélvana a observar, pónganse en los zapatos del cliente, de los proveedores, sean críticos. De eso se trata, de tener adelante de los ojos una mirada rápida, pero profunda, del modelo de negocios elegido.

-¡Vamos a la librería, cartulinas, marcadores y papelitos autoadhesivos para todas y todos!

-¡Qué bueno que siga el entusiasmo! Estamos llegando al punto más complejo, los costos. Para el próximo encuentro, traigan neuronas. Yo también trataré.



TERCERA PARTE.

Los costos.

22. Marcela, reventa de zapatillas.

–Para empezar a entender sobre costos, les voy a contar el caso de Marcela, una emprendedora que, a través de la experiencia vivida, y del análisis de sus circunstancias, logró vivir de lo que deseaba hacer. Lo voy a ir desarrollando en la pizarra, así podemos volver a verlo y analizarlo juntos. Veamos algunos datos, para ir comprendiendo el caso. Los números utilizados no son lo importante, pueden quedar desactualizados, es necesario incorporar los conceptos entendiendo lo que pasa a diario.

Marcela revende zapatillas blancas de lona. Se las compra a un fabricante.

Paga cada par a \$250.-

Vende cada par a \$450.-

Vende, aproximado, 80 pares al mes (ya hace un año que está vendiendo).

Con estos datos, ya podemos hacer los primeros cálculos.

Mensualmente gasta \$20.000.- (80 pares x \$250 que es lo que le cuesta el par).

Mensualmente le ingresan \$36.000.- (80 pares x \$450 que es el precio de venta).

Por cada par vendido, “gana” \$200.- (\$450 - \$250).

Mensualmente “gana” \$16.000.- (80 pares x \$200 de “ganancia”).

–Primera conclusión: **¿Cómo ven el negocio de Marcela?**

–Se lo ve interesante. Gana \$16.000 por mes. Le va mejor que a mí, yo gano 13.000 de sueldo.

–Pero... ¿vos estás en blanco en tu trabajo?

–Sí. ¿Y qué tiene que ver?

–Y... que cobrás doce sueldos, más un sueldo repartido en dos medio aguinaldos, o sea que cobrás trece sueldos; que tenés vacaciones pagas, obra social y aportes jubilatorios. Si algún día no podés ir a trabajar, también tenés días por enfermedad, o por estudios, o por trámites personales, que los cobrás igual.

–¡Me vas a convencer de que no cambie mi trabajo por mi emprendimiento!

–Yo no digo eso, solo comento que me parece que al estar en blanco tenés ciertas cosas cubiertas que Marcela no tiene.

–Muy bien, veo que están pensando en este tema. Y estos pensamientos nos dispararán el planteo que sigue. Avancemos, no nos olvidemos de estos comentarios, ya los vamos a retomar.

Marcela no vende en su casa, lo hace en una feria. Necesita guardar la mercadería en algún lugar cercano a la feria, ya que no puede transportar las zapatillas todos los días. Trabaja de miércoles a domingos de 11 a 19. Mensualmente va cuatro veces al fabricante para reponer mercadería, esos días viaja en remise. Para llegar a la feria, viaja todos los días en colectivo. Tiene un teléfono celular, lo necesita para comunicarse con la casa, clientes y proveedor. Almuerza en el puesto, está muchas horas en la calle, por más que quiera ahorrar, siempre se gasta algo. Está formalizada, paga monotributo e ingresos brutos, ambos en las categorías mínimas. Para entregar las zapatillas necesita comprar bolsitas de buena calidad.

Salir a trabajar le cuesta dinero. Veamos...

Lo que gasta Marcela mes a mes

<u>Puesto en feria (\$150 por día x 20 días al mes)</u>	<u>\$ 3000.-</u>
<u>Depósito de mercadería (mensual)</u>	<u>\$ 1000.-</u>
<u>Remises (\$150 c/u x 4 viajes)</u>	<u>\$ 600.-</u>
<u>Viajes (\$8 c/u x 2 viajes diarios x 20 días al mes)</u>	<u>\$ 320.-</u>
<u>Celular, abono mensual</u>	<u>\$ 400.-</u>
<u>Comida (\$100 diario x 20 días)</u>	<u>\$ 2000.-</u>
<u>Monotributo / Ingresos brutos</u>	<u>\$ 1200.-</u>
<u>Bolsas (80 unidades x \$5 c/u)</u>	<u>\$ 400.-</u>
<u>Talonario de facturas, volantes y tarjetas (promedio mensual)</u>	<u>\$ 300.-</u>
<u>Subtotal</u>	<u>\$ 9220.-</u>
<u>Marcela “ganaba” x los 80 pares vendidos al mes</u>	<u>\$16.000.-</u>

Resulta que gasta, para poder vender, cada mes \$ 9.220.-

Le queda de “ganancia” mensual \$ 6.780.-

–¿Y ahora? ¿Es tan buen negocio? ¿Puede vivir de él?

–¡Ufff! Se complicó la cosa. Tiene que aumentar el precio de venta o vender más zapatillas.

–Ajá. ¿Y lo aumenta así nomás, de un día para otro, por decreto?

–O abrir otro puesto, en otro lugar.

–¿Y quién atiende ese puesto?

–Quizás esto de revender zapatillas no sea buen negocio.

–Podría ser. ¿Y cómo hacemos para definir si es un buen negocio, o no? ¿Cuánto debería ganar Marcela con su emprendimiento?

–Por lo menos un sueldo mínimo.

–¿Y eso es... cuánto? ¿Le alcanzará para vivir?

–¿Cómo hacemos para saberlo?

–En este punto es imprescindible saber cuánto dinero necesita Marcela para vivir. No todos gastan lo mismo. Una persona sola, que vive con sus padres, seguramente no precisará lo mismo que una mujer sola con dos hijos; o que un emprendedor casado que tiene tres hijos y paga alquiler. Es en este punto que aparece un concepto difícil de incorporar por los emprendedores. Para definirlo, les pregunto: Cuando ustedes buscan trabajo en relación de dependencia, una vez que se ponen de acuerdo en las tareas que realizarán, en dónde será el lugar de trabajo y cuáles los horarios, ¿qué otra cosa necesitan definir?

–Lo que nos van a pagar por el trabajo.

–¿Y eso se llama...?

–Sueldo.

–¿Trabajarían en una empresa sin cobrar un sueldo?

–No –rotundo, varios emprendedores lo expresan a coro.

–Y entonces ¿por qué cuando trabajan para ustedes mismos no piensan en cobrar un sueldo?

–Porque retiraremos dinero de las ganancias del negocio.

–¿Y eso cuándo y cuánto será?

–Cuando dé dinero y lo que se pueda.

–O sea que, mientras tanto vivirán de otra cosa, o del aire que respiran.

–Pero, es imposible pretender cobrar un sueldo, si todavía no empezamos ¿Cómo vamos a saber cuándo y cuánto?

–Saberlo, a ciencia cierta, seguramente no lo sabrán hasta que pase. Lo que si se puede hacer es considerarlo en los costos y planificar el momento en el que lo deberían cobrar. Y de esa forma ver qué pasa mientras tanto.

–¿Decís de incluirlo en los costos?

–Efectivamente. Esos gastos mensuales que tiene Marcela, para poder vender sus zapatillas, se llaman **Costos Fijos**. Y se los define como ***aquellos egresos que se tiene SÍ o SÍ todos los meses, se venda a o no se venda, se produzca o no se produzca.***

–Entonces, en esos costos fijos hay que incluir nuestro sueldo, porque habrá que cobrarlo mes a mes, ¿si no de qué comemos?

–¡Exacto! **El sueldo del emprendedor es un costo fijo.** Y la gran pregunta es: ¿de cuánto deberá ser nuestro sueldo?

–De lo que necesitemos para vivir.

–¡Correcto! Lo ideal es tomarse un mes para anotar todo lo que gastamos para vivir. Es el momento de comenzar a separar el dinero del emprendimiento del dinero personal. Deben ser dos cajas separadas. Lo que necesitamos para el negocio, lo paga la caja del negocio; lo que utilizamos para vivir, lo sacamos de nuestro sueldo; como haría cualquier empleado. Si no hay no se gasta, o se pide prestado (el negocio al bolsillo del emprendedor, o el emprendedor a la caja del negocio) y se anota. Cuentas claras, conservan la amistad. Incluso la nuestra con nuestro negocio.

–Cuando decís anotar todo, ¿te referís a “todo, todo”?

–Sí, todo-todo. Para simplificarlo, lo podemos separar por rubros, así no nos olvidamos de nada. **Recuerden que estamos trabajando con los gastos personales, no con los del negocio.** Anotemos todo; una vez que tengamos el total, definamos que parte de ese total nos toca pagar a nosotros. Acá depende si compartimos los gastos con alguien más, o si los afrontamos nosotros en su totalidad. El número que nos dé, será lo mínimo que deberíamos ganar de sueldo mensual.

Gastos personales mensuales

<u>Vivienda (alquiler, cuota, expensas, arreglos)</u>	<u>\$</u>
<u>Servicios (electricidad, gas, teléfono, internet, celular, rentas, agua, etc)</u>	<u>\$</u>
<u>Medicina (remedios, cuotas, etc)</u>	<u>\$</u>
<u>Diarios (alimentación, limpieza, etc. Estos son los más difíciles de controlar ;Anotar todo-todo!)</u>	<u>\$</u>
<u>Educación (escuela, útiles, uniformes, micro, etc)</u>	<u>\$</u>
<u>Mascotas (comida, veterinario, etc)</u>	<u>\$</u>
<u>Ocio (películas, libros, revistas, salidas, etc)</u>	<u>\$</u>
<u>Otros</u>	<u>\$</u>
<u>Subtotal</u>	<u>\$</u>

Parte que me corresponde pagar a mí. \$ _____

Sueldo como emprendedor (lo mínimo que debería cobrar por mes) \$ _____

–Para seguir adelante con este tema, tomemos como sueldo lo que necesita Marcela para vivir. Ella definió que con \$10.000.- de sueldo le alcanza, ya que comparte algunos gastos con un familiar. Veamos nuevamente los costos fijos:

Sus costos fijos mensuales son \$ 9.220.-

Su sueldo mensual (que también es un costo fijo) es \$10.000.-

El total de los costos fijos mensuales del negocio de Marcela es \$19.220.-

Marcela paga cada par (este es el Costo Variable del producto) a \$ 250.-

Marcela vende cada par (este es el Precio de Venta del producto) a \$ 450.-

Marcela “gana” por cada par vendido \$ 200.-

Esto que supuestamente gana, se llama **Contribución Marginal**, y se calcula haciendo la siguiente cuenta:

Contribución Marginal (CM) = Precio de venta (PV) – Costos variables (CV)

CM = \$450 – \$250

CM = \$200.-

Con la Contribución Marginal, Marcela deberá cubrir los Costos Fijos del emprendimiento.

Lo que tiene que averiguar Marcela es, **¿cuántos pares de zapatillas necesita vender para pagar sus Costos Fijos?**

Esto se llama Punto de Equilibrio. Y se calcula de la siguiente manera:

Punto de Equilibrio (PE) = Costos Fijos (CF) / Contribución Marginal (CM)

PE = \$19.220 / \$200

PE = 96,1

Este resultado da la cantidad de pares que hay que vender, como no se puede vender una fracción de par, se redondea al par siguiente. O sea que **Marcela necesita vender 97 pares de zapatillas (con las variables conocidas de CF, CV y PV) para cubrir los CF de su emprendimiento.**

–Sabíamos que actualmente vende 80 pares, ¿por lo tanto...?

–¿Pierde plata aunque vaya a trabajar, y se pase los días en la feria?

–Sí, así es. Triste realidad, pero muy cercana a muchos emprendedores.

–¿Y entonces? ¿Aumenta los precios, o no los aumenta?

–Podría ser, ¿pero cómo hace?

–¿Le agrega valor a sus productos? No sé, borda las zapas, las pinta de colores, o algo. Porque así no puede seguir.

–Diste en el clavo. Es lo que Marcela hizo. Los lunes, su día libre, hizo un taller de pintura sobre tela y, de a poco, se fue animando. El proceso de cambio le llevó unos meses, pero al día de hoy, ya no vende zapatillas blancas. Todas salen pintadas.

–Veamos los números actuales:

El CV por par, ahora es de \$250.- (\$200 por las zapatillas blancas, más \$50 por la materia prima para pintar)

Esto incluye el deterioro de los pinceles. No incluye la mano de obra, porque Marcela lo hace en la misma feria, en vez de estar mirando el celular todo el día, ahora se dedica a pintar zapatillas. Y eso le redituó en que la gente la ve trabajar, se detiene, le pregunta y, muchas veces le compra.

Los CF son iguales, \$19.220.-

El PV de cada par pintado es de \$800.-

La nueva CM (PV – CV) es de \$550.-

El nuevo PE (CF / CM) es de 35 pares.

–¡Parece que la cosa cambió!

–Y mucho. Ahora cuando vende el par 36 (recuerden que compra 80 pares por mes), el emprendimiento gana plata.

–La historia le cambió a partir del agregado de valor.

–Sí, de darse cuenta y de decidirse a hacerlo.

–¿Y con la ganancia que hace?

–La va juntando, y cada tres meses la reparte: un tercio para ella, como aliciente por el trabajo bien realizado, los dos tercios restantes los reinvierte en su emprendimiento. De a poco el negocio crece. Ahora, cuando llueve, se queda en casa pintando. Actualmente, está empezando a ofrecer, por internet, sus zapatillas pintadas a mano. Inclusive toma pedidos especiales.

–Acá se ve cómo se puede definir el precio del producto.

–Sí. Siempre hay un precio normal de mercado, por productos similares no podremos cobrar más que la competencia. Pero tampoco podemos cobrar menos de lo que nos cuesta producir y vender ($CV+CF$). Lo que sí podemos hacer es buscar diferenciarnos, como hizo Marcela al pintar sus productos, y así poder cobrar incrementar nuestra CM y bajar el PE .

–Fácil. Ahora sí que me animo.

–Queda en ustedes pensar el *cómo*, el *cuándo*, el *por qué* y el *con quién*. Las herramientas están disponibles. Quizás la decisión más compleja sea la que tengan que tomar los que tienen un trabajo seguro. En ese caso, ser prudentes es un buen consejo. Se

puede hacer una transición; empezar el nuevo emprendimiento de a poco y, a medida que crece, ir restándole horas al “trabajo seguro” para sumárselas al negocio propio. Sea como sea, les deseo lo mejor para este camino.

Hubo aplausos, sonrisas, fotos y alguna gaseosa para brindar.

Ariel salió a la calle con una sensación nueva. Una mezcla de plenitud con esa picazón en la barriga que genera embarcarse en una aventura, o tal vez la ansiedad de tomarse unos mates con la Negrita y contarle de las nuevas herramientas que ahora posee para lograr el objetivo de vida. Una brisa fresca le pegó de lleno en la cara. Aires nuevos, quizás... o tal vez vientos de cambio.

23. Caminante no hay camino...



Ahora les queda a ustedes elegir el camino a seguir, investigar, evaluar y tomar decisiones. Un paso a la vez. Recuerden que es mejor caminar con paso firme, reconociendo el camino, que hacerlo de manera atolondrada, sin detenerse a observar por dónde tenemos que transitar. Sin temores. Después de todo, nos podemos equivocar. De los errores se aprende, siempre se puede volver a empezar. Hay cientos de casos, de personas que comenzaron con un desafío personal, eligieron un camino y, luego las cosas no sucedieron como lo esperaban. Los que decidieron continuar, corrigiendo eso que no funcionaba; los que realmente deseaban vivir de su pasión, son los que, además de llegar a destino, disfrutaron el camino.

Mario Spina.

Buenos Aires, Argentina. Marzo de 2018.

--- F I N ---



<https://ficcionadores.wordpress.com>