

# Microempresas de Barrio: ¿Negocio o Subsistencia?

Márquez, Patricia\*  
Gómez Samper, Henry\*\*

## Resumen

El crecimiento explosivo de la microempresa informal urbana durante los últimos años ha amortiguado la alta tasa de desempleo y brindado empleo a cada vez mayor número de trabajadores en Venezuela. Sin embargo, se conoce poco sobre su funcionamiento. Este trabajo examina la experiencia de una serie de microempresas operadas por habitantes de los barrios del área metropolitana de Caracas que han sido favorecidas con préstamos del Banco de la Gente Emprendedora (BAN-GENTE). Entrevistas con los correspondientes oficiales de crédito y visitas a los negocios evidencian la variedad de empresas que operan y los retos que enfrentan para subsistir. Se identifican retos de orden cultural, socioeconómico e institucional, más allá de la falta de financiamiento, que colocan a la microempresa urbana en condiciones desfavorables frente a empresas de mayor tamaño. Particular interés despiertan las estrategias y prácticas de gestión que despliegan algunas emprendedores exitosos, que han logrado superar los retos que se les anteponen. y convertir su negocio en pequeñas empresas solventes.

**Palabras clave:** Microempresas, sector informal, iniciativa empresarial, estrategias, negocio.

---

Recibido: 02-02-14 . Aceptado: 02-07-29

\* Profesora del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Coordinadora del Centro de Desarrollo Humano y Organizaciones. Culminó sus estudios de Antropología con Ph. D., en la Universidad de California (Berkeley).

\*\* Profesor Emérito del IESA y Ph.D. en Economía y Administración de New York University. Son autores del libro **Microempresas: Alianzas para el éxito**, publicado en 2001 por Ediciones IESA, y dirigen un equipo de investigadores que examina el manejo de negocios pertenecientes a la economía informal así como las microfinanzas en Latinoamérica.  
E-mail: pmarquez@iesa.edu.ve

# Barrio Dweller Microenterprises: Business or Subsistence?

## Abstract

The explosive growth of informal sector microenterprises in recent years has cushioned the high rate of unemployment and enabled a rising share of the Venezuelan labor force to earn a living. However, little is known about how microenterprises operate. This article examines the experience of a number of barrio dweller microenterprises in the Caracas metropolitan area that have benefited from loans made by the Banco de la Gente Emprendedora (BANGENTE). Interviews held with beneficiary loan officers and visits to the place of business provide evidence of a wide variety of business activities and the kinds of challenges that entrepreneurs must overcome in order to survive. Cultural, socioeconomic, and institutional barriers, beyond their lack of access to working capital, place these firms at a competitive disadvantage vis-à-vis larger firms. Of particular interest are the managerial strategies deployed by some entrepreneurs as they overcome barriers and become small, going concerns.

**Key words:** Microenterprises, informal economy, strategy, entrepreneurship, business.

## 1. Introducción

Venezuela presencia un crecimiento explosivo de microempresas pertenecientes al sector informal.<sup>1</sup> La economía informal -el ámbito donde se desenvuelve la mayor parte de los emprendedores- da empleo al 53 por ciento de la fuerza laboral, cerca de 4,6 millones de personas

(OCEI, ahora Instituto Nacional de Estadística, 2000). Sin embargo, a pesar de la importancia que ha alcanzado la microempresa, se conoce poco sobre su funcionamiento. ¿Quiénes son los microempresarios que forman parte de la economía informal? ¿Qué tipo de negocios operan? ¿Es posible que las microempresas informales se conviertan en

1 Definir el término microempresa presenta un problema en sí. El Banco Interamericano de Desarrollo (1998) las define como unidades productoras de bienes y servicios que emplean a cinco trabajadores o menos y poseen un capital inferior a US \$20.000. El Estado Venezolano define al microempresario de la siguiente manera: "persona natural o jurídica, que bajo cualquier forma de organización o gestión productiva, desarrolle o tenga iniciativas para realizar actividades de comercialización, prestación de servicios, transformación y producción industrial, agrícola o artesanal de bienes. En el caso de persona jurídica, deberá contar con un número total no mayor de diez (10) trabajadores y trabajadoras o generar ventas anuales hasta por la cantidad de nueve mil Unidades Tributarias" (Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela, 2001). En este trabajo utilizamos la definición propuesta por el Estado Venezolano, es decir, entendemos como microempresas aquellas unidades productivas con menos de diez personas y ventas anuales hasta por la cantidad de nueve mil Unidades Tributarias. El término sector informal es ambiguo (Betancourt y Freije, 1994:3-6). Para fines del presente trabajo, pertenecen al sector informal aquellas microempresas que no cumplen con todas las leyes de registro, seguro social y contribución al fisco.

pequeñas empresas solventes? A primera vista impresiona la tenacidad y el espíritu emprendedor de muchos empresarios de barrio. Pero, queda por determinarse si los negocios informales son simples mecanismos de subsistencia o constituyen una vía para superarse.

Este trabajo examina algunos retos de diversa índole con que tropieza el microempresario informal urbano que surge del barrio en el funcionamiento de su negocio. Como punto de partida nos preguntamos: ¿Cuáles son estos retos? ¿En qué medida se superan y qué se requiere para ello? Es evidente que algunos microempresarios informales urbanos se las arreglan para lidiar con las trabas que encuentran día a día en la operación de su negocio. ¿Qué tipo de estrategias emplean para ello? ¿Cómo se relacionan tales estrategias con el contexto cultural, social y político de la Venezuela actual? Nuestro análisis se deriva de entrevistas en profundidad con ejecutivos y funcionarios del Banco de la Gente Emprendedora-BANGENTE<sup>2</sup>, así como visitas a los negocios de veinte microempresarios en diferentes ramos de actividad.

## **2. Buhoneros y mucho más...**

En la percepción equivocada de muchos, la microempresa informal es simplemente un buhonero. Sin embargo, a pesar de que el comercio constituye la principal actividad de quienes han creado microempresas, el mundo de éstas es

muy heterogéneo. Incluye, entre muchos otros, a la ama de casa que opera un pequeño negocio casero de confección de tortas de cumpleaños, a la doña que con sus hijos opera el quiosco a la salida de la estación del metro y al joven mecánico que opera su taller en plana calle.

De las microempresas que obtienen crédito de BANGENTE, que incluye en proporción desconocida formales e informales, aproximadamente 65 por ciento pertenece al sector comercio (Márquez y Gómez, 2001:15-16): puestos de mercado libre, abastos, mayoristas de artículos de vestir, mueblerías ambulantes, tiendas de regalos, ferreterías, librerías, ventas de telefonía celular, entre otros. El resto se divide mitad y mitad entre el sector servicio (preescolares, academias, transporte de pasajeros, transporte de carga, centros de copiado, talleres dentales, peluquerías, reparación de artefactos) y producción (ebanistas y carpinteros, preparación de alimentos, panaderías, herrerías, confección y otros).

En síntesis, la noción de microempresa informal urbana va mucho más allá de la buhonería. Uno de los primeros libros del IESA sobre el tema describe el papel de la microempresa urbana en diversas ciudades de América Latina (Márquez y Portela, 1991:2): "... un grupo de unidades productivas relativamente eficientes en la prestación del servicio que ofrecen, que operan en sectores muy abiertos a la competencia pero que ... cuentan con poco capital y son de muy

2 Bangente ha otorgado más de 15.000 microcréditos, de los cuales 8.725 permanecen activos (Llovera, 2001).

pequeño tamaño. [Incluyen] microempresas de confecciones capaces de producir a precios menores que las fábricas 'modernas'; los pequeños talleres manejados por un técnico mecánico que reconvierten repuestos automotrices y desplazan del mercado a los importadores de repuestos; las microempresas que entregan correspondencia que son capaces de hacer lo que nuestros correos jamás pudieron; los conductores de taxis y carritos por puesto que sin ... inversiones millonarias son capaces de transportar gente de un lado a otro de la ciudad (cosa que el ... 'Ministerio del ramo' jamás logró). ..."

¿A cuánto asciende el dinero que mueven las microempresas urbanas? No se sabe. El grueso de los créditos que otorga BANGENTE son por montos inferiores a tres millones de bolívares, pero los hay de montos mayores; se estima que las ventas mensuales del grueso de prestatarios supera, en promedio, los tres millones de bolívares (Llovera, 2001). De ser conocida su magnitud, más asombroso sería el volumen de crédito que mueven los prestamistas y demás agentes del mercado financiero informal.

Ahora bien, en un contexto de crisis social y económica ¿qué tipo de retos encuentran los habitantes de los barrios que al no hallar empleo, crean y operan una microempresa informal? ¿En qué medida las barreras que enfrentan les dificulta operar su negocio? Es evidente que los retos que deben superar se relacionan con la cultura, lo socioeconómico, lo institucional y el manejo mismo del negocio. Estas cuestiones no son excluyentes entre sí y se solapan; por ejemplo, la inseguridad representa una situación que puede

atribuirse a lo socioeconómico como también a lo institucional. Igualmente, muchas veces el manejo poco adecuado a las exigencias del negocio se relaciona con situaciones de orden socioeconómico o sea la poca escolaridad del microempresario o la falta de acceso a los servicios básicos.

### 3. Mitos y realidades del impacto de la cultura

Las barreras al desarrollo económico atribuibles a valores y actitudes de índole cultural son objeto de polémica (Harrison y Huntington, 2000). De hecho, varios estudios publicados en el país y el exterior atribuyen al venezolano actitudes contrarias a la innovación y poca motivación al logro (Rial, 1997; Fairbanks y Lindsay, 1997; McClelland, 1976). El reciente estudio de la Universidad Católica sobre la pobreza (España, 1999) propaga la visión que sostiene el mito de que el venezolano es flojo y poco motivado (Penfold, 2000). Tales estudios pasan por alto el espíritu de creatividad que ha emergido en el sector informal: los centenares de miles de venezolanos que han inventado su propio puesto de trabajo como medio de subsistencia -*el rebusque, la chamba, el guapeo*- y hacen lo imposible para mantenerlo; y las microempresas que prosperan, producto de esta iniciativa, que son hoy generadoras de empleo. En otras palabras, al contrario de lo que sostienen los mencionados estudios acerca del obstáculo cultural para modernizarse, son muchos los venezolanos que, aun frente a condiciones muy adversas, demuestran su motivación al logro; vale la pena insistir en que, más que los estereot-

tipos culturales determinantes, es una trama compleja lo que dificulta el progreso económico y social.

Otro rasgo cultural del venezolano, según algunos, es que tiende a ser 'mala paga'. Consideran que en el país se ha enraizado el hábito de evitar el pago de bienes adquiridos por múltiples razones: la proliferación de invasiones de terrenos municipales y privados, lideradas por figuras políticas, luego del súbito crecimiento de la población a partir de los años cuarenta; el posterior reparto gratuito de materiales de construcción en zonas de barrio por partidos políticos que practicaban el clientelismo; la gestión deficiente en el cobro de impuestos (y de préstamos agrícolas, industriales y de vivienda, muchas veces también otorgados con visos clientelistas por los correspondientes organismos oficiales). Sin embargo, cabe notar que la tasa de morosidad de los créditos de BANGENTE es inferior a la de la banca comercial (Uslar y Llovera, 2001:53); lo cual bien podría ser el resultado de la gestión efectiva de esta institución en el manejo del crédito y cobro de cuotas. Asimismo, han sido documentadas importantes experiencias donde poblaciones de bajos recursos, tanto en zonas urbanas como rurales, han cumplido con el pago de servicios públicos a menudo no cobrados (Vethencourt, 1999a, 1999b). Estas experiencias indican que asumir que el venezolano es simplemente "mala paga" no toma en cuenta un contexto histórico plagado de debilidades institucionales y políticas populistas. Como demuestra la experiencia de BANGENTE, el no pagar es un hábito relativamente fácil de cambiar con reglas claras, supervisión y un buen servicio.

Que tantos venezolanos hayan comprobado su capacidad para idear y crear un negocio no significa que deban descartarse los valores y actitudes del venezolano, cuya influencia sobre la gestión es evidente. Para los oficiales de crédito de BANGENTE entrevistados, una de las principales debilidades de las empresas que surgen del barrio es que el microempresario no puede separarse de su mundo relacional al cual le da gran prioridad.

Un estudio realizado a lo largo de diez años en un barrio de Petare (Caracas), Alejandro Moreno (1995: 428, 440) destaca la importancia de las relaciones interpersonales, familiares, materno-filiales y afectivas del venezolano: "...sobre la vivencia relacional ... florece una ética fundamental ... de tipo afectivo, solidarizante y comunicacional ... contrapuesta a la ética de la modernidad", que permite caracterizar al venezolano popular como un "convive". Como es lógico, esa "ética de tipo afectivo" que caracteriza al venezolano popular se evidencia en su experiencia microempresarial.

Ahora bien, la fuerza de las redes sociales y las dinámicas familiares también pueden brindarle al negocio una ventaja competitiva. Mirna, por ejemplo, es una mujer de 38 años de edad con cuatro hijos que aprovecha las circunstancias como madre jefe de hogar para construir su red de vendedoras de ropa interior (Gómez y Márquez, 2000:11). Ella sabe que en el barrio hay mujeres que no quieren dejar el hogar para ir a trabajar, pero que están dispuestas a vender conjuntos de ropa interior a conocidas, amigas y parientes para poder ganarse como premio un televisor u otro electrodoméstico. Así ha armado toda

una red de vendedoras que con los incentivos adecuados -conocidos por Mirna- colocan los conjuntos entre sus clientes. Por otra parte, las relaciones afectivas y el espíritu solidario del empresario del barrio puede chocar con las obligaciones del negocio; bien pueden cobrar prioridad los problemas de índole personal que la cuota vencida de un crédito a la hora de enfermarse un familiar, pelearse con la pareja o proponerse trasladar al interior un hijo amenazado por la pandilla del barrio. Volviendo al caso de Mirna, para evitar la obligación de asistir a sus vendedoras a la hora de presentárseles un problema familiar o de otro tipo, la microempresaria disfraza la propiedad del negocio diciendo que ella apenas representa una empresa. De esta forma evita que las vendedoras del barrio -muchas veces sus amigas y familiares- aleguen que no pueden entregarle el dinero producto de la venta de la mercancía. Los lazos de amistad y de parentesco harían muy difícil que Mirna insistiera en el pago, mientras que la fachada de representante de la empresa despersonaliza la transacción.

Para el común de los microempresarios es difícil separar la contabilidad del negocio de los gastos personales, aspecto que los oficiales de BANGENTE consideran importante para alcanzar el éxito. No todos están dispuestos, como hacía Yaquelin en los días cuando iniciaba lo que hoy es una microempresa solvente, a alimentar sus hijos menores con el agua de cocinar la pasta mientras el espagueti lo comía el hijo mayor que le ayudaba con el negocio. En caso tras caso, no se trata solo de espíritu solidario; simplemente el hecho de no tener un sistema de seguridad social a la altura de los de países in-

dustrializados e instituciones estatales que respondan a las necesidades de los vecinos del barrio, hace que resolver un problema recaer en el familiar que más tenga. Por más conciencia que tenga el microempresario del barrio de la importancia de mantener la separación entre el negocio y la familia, en algunas situaciones le resulta prácticamente imposible.

En fin, ahondar en el conocimiento de los rasgos culturales de los venezolanos escapa el alcance del presente trabajo. Lo cierto es que la ferviente actividad microempresarial del país pone en evidencia que existen individuos en las grandes ciudades que se muestran dispuestos a emprender un negocio. No en pocos casos, impresiona la motivación al logro. Los estereotipos culturales que se propagan en discursos oficiales y discusiones académicas no reflejan el comportamiento, las actitudes y los valores de un mínimo importante de empresarios que surgen del barrio. Como demuestran Granel et al (1997) en otro contexto gerencial, la cultura no debe ser vista siempre como barrera porque puede ser más bien una fuente de ventajas competitivas.

#### **4. La brecha social que implica el barrio**

La brecha social es tal que más de la mitad de la población del país y el 40% de la de Caracas reside en barrios (CONAVI, 1999:1), la proporción más alta de América Latina. A menudo aislados del resto de la ciudad, los barrios tienden a generar diferencias de orden tanto cultural como socioeconómico. En estas zonas los servicios públicos de seguridad e infraestructura urbana -agua, cloacas,

vialidad- son deficientes<sup>3</sup>, tales como lo son los servicios de sanidad, seguridad, educación y salud.

A la hora de emprender un negocio, las condiciones que rodean a los más aventajados difieren notablemente de las del vecino del barrio. Los primeros obtienen más y mejor educación y forman redes sociales que les brindan acceso a información, crédito comercial y bancario, tecnología de avanzada y hasta servicios de apoyo a la gerencia, entre ellos los que brindan proveedores de diversos productos a sus clientes, pero que rara vez se trasladarían a un barrio para atender una microempresa. En un contexto donde la brecha social es cada vez más marcada, ¿cómo puede una microempresa que surge del barrio dar el salto para convertirse en pequeña o mediana empresa? ¿Es posible que la señora que cose en el barrio y se especializa en arreglos traslade su pequeño negocio a un centro comercial de lujo? El aumento de la brecha social, el crecimiento de la pobreza y el progresivo deterioro de los servicios básicos son factores de índole socioeconómica que limitan las posibilidades del empresario de barrio. Entre las principales barreras socioeconómicas mencionadas por los asesores de BANGENTE y constatadas en visitas a los negocios se encuentran: la inseguridad, la falta de acceso a servicios básicos, a nuevas tecnologías y a información.

La *falta de seguridad* es una de las principales barreras que limitan el éxito y crecimiento de las microempresas. He aquí un ejemplo de lo que les significa la inseguridad a negocios ubicados en los barrios de Caracas (Gómez y Llovera, 1998:10): "Hubo una época en que la bodega del barrio era un centro de reunión social. El bodeguero vendía un grupo reducido de productos ... Los clientes se reclinaban sobre el mostrador ... mientras el bodeguero se tomaba su tiempo para buscar la compra, envolverla y anotar el fiado. ... [Hoy] el cliente no tiene acceso ni a la bodega ni al mostrador: hace cola y es despachado por un hueco, como el que emplean las farmacias de turno en horas de la noche".

Por la creciente inseguridad, las microempresas hacen frente a elevados costos. Por ejemplo, Carlos opera una perfumería y tienda de videos, ubicada en un barrio de Petare; pero debe cerrar en pleno día al ocurrir tiroteos entre pandilleros; el taller de Zunilda que confecciona ropa, debió ser mudado de su vivienda a un edificio seguro en razón de que varias veces entraron a robarle mercancía; Fárida, al regresar del puesto de mercado que opera a su casa, todos los días debe tomar un taxi al salir del Metro para evitar ser víctima de un atraco en la vía, entre otros. Lo irónico es que la inseguridad ha generado nuevas oportunidades de negocio. Por ejemplo, Carlos compensa las

3 Según un estudio realizado en dos barrios grandes de Caracas -Petare Norte y La Vega- el 31% de las familias recibían agua sólo una vez cada 10 días y el otro 19% sólo una vez cada dos semanas (Angel, 1999:10).

bajas ventas de artículos de perfumería con el alquiler de videos piratas a vecinos del barrio que temen salir de su casa en horas de noche.

Es más, la deplorable situación socioeconómica de la mayoría de los venezolanos ha originado una diversidad de comercios al por mayor y al detal, una variedad de manufacturas y de servicios, hasta el voluminoso mercado de crédito informal. El aislamiento de la población que reside en los barrios y la carencia de servicios públicos en estas comunidades ha creado mercados atomizados para emprendedores acuciosos -como Carlos, que vislumbran toda suerte de oportunidades a su alcance. Estos emprendedores persisten en atender su negocio, que no obstante su pequeña escala les ha permitido mejorar sus condiciones de vida.

La *falta de acceso a nuevas tecnologías y a la información* representa también una piedra más con que tropieza el empresario del barrio. Los microempresarios con frecuencia utilizan maquinarias obsoletas porque carecen de capital para adquirir las más modernas. En aquellos casos que cuentan con el capital, les falta acceso a información sobre nuevas tecnologías o les luce complicado usar equipos actualizados prefiriendo

muchas veces continuar con lo que conocen, aunque resulte ineficiente. A menudo sus productos lucen de menor calidad al ser comparados con los elaborados por grandes empresas, lo cual les hace difícil enfrentar la competencia. Otro problema es que con máquinas viejas los costos de producción suelen ser más elevados.

De igual manera, son pocos los empresarios de barrio que pueden apoyar su gestión con una computadora: sólo el 20% de los venezolanos tiene una computadora (Armas, 2000a)<sup>4</sup>. En el caso de Mirna, que maneja su negocio de venta de ropa íntima a través de una red de mujeres vendedoras que no saben que ella es la dueña, tiene que salir del barrio para contratar los servicios contabilidad y de mecanografía para sus cartas de presentación. Nuevamente, aunque esta estrategia resuelve el problema de Mirna y dentro del contexto del barrio le ha permitido expandir su negocio, representa una utilización poco eficiente de su tiempo y recursos.

Además de dificultades de orden socioeconómico, que dicho sea de paso ha impulsado la buhonería, los microempresarios que surgen del barrio deben lidiar con barreras de tipo institucional.

4 Nuestras entrevistas revelan que los emprendedores del barrio se han beneficiado enormemente con la aparición de los celulares, porque pueden establecer un mayor número de relaciones con proveedores y clientes con una velocidad antes impensable (Márquez y Gómez, 2001:148). En 1999, de cada 100 habitantes en Venezuela 14,3 estaban suscritos a la telefonía celular, lo cual es superior a otros países latinoamericanos; México, por ejemplo, tiene 7,8 suscritos por cada 100 habitantes (Armas, 2000b: 23-24). El impacto positivo de los celulares que surgen del barrio nos lleva a la pregunta: ¿Cuál sería el impacto de mayor acceso a Internet y nuevas tecnologías para los empresarios de barrios venezolanos?



## **5. Burocracia y corrupción: barreras institucionales**

Un estudio del Banco Mundial advierte que la economía global, en toda América Latina, pone al descubierto fallas en las instituciones que contribuyen a nutrir la pobreza y la injusticia social (Burki y Perry, 1998:15): "Las instituciones son las reglas que moldean el comportamiento de las organizaciones y de los individuos en la sociedad ... atañen al desarrollo porque determinan la eficiencia y la existencia tanto de los mercados como de las organizaciones, públicas o privadas".

Agrega que las instituciones, así definidas, incluyen la excesiva reglamentación e ineficacia de la burocracia pública, la corrupción y el acoso de las autoridades, la ausencia de un sistema judicial sencillo y confiable que permita hacer cumplir los contratos y resolver conflictos, y la falta de acceso al crédito por quienes carezcan de adecuadas relaciones. Fallas institucionales de esta índole prevalecen en el país y se combinan unas con otras para crear las diferentes trabas con que tropiezan las microempresas.

Al igual que en otros países latinoamericanos (ver De Soto, 1987), la *excesiva reglamentación* en Venezuela inhibe a los informales a registrar su microempresa. Formalizarla significa contratar los servicios de un abogado, sacar un Registro de Información Fiscal (RIF), abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa, comprar libros de actas y de contabilidad, y contratar un contador para llevar los libros. De allí que sólo las microempresas que trabajan como proveedores de insumos o servicios de transporte a grandes

empresas (que exigen el uso de facturas), consideran que se justifica el costo del registro. El caso de Félix, uno de los decenas de dueños de camiones estropeados que cada madrugada hacen cola frente a fábricas y almacenes en la zona industrial de Paracotos, brinda un ejemplo de cómo operan las microempresas informales que prestan servicios de transporte de carga en zonas industriales (adaptado de Gómez, 2001:42):

Félix adquirió su vehículo a temprana edad con las prestaciones de su anterior trabajo y un préstamo de su madre, y tiene el camión afiliado a una fábrica de productos de higiene personal que despacha a comercios en Caracas y el interior del país. A veces Félix pasa el día entero sin cargar, en cuyo caso queda anotado para el día siguiente. Cobra su viaje de 30 a 45 días después de realizarlo, por medio de un compañero que tiene su empresa de transporte registrada. El compañero le descuenta un porcentaje por el servicio y le presta dinero al 10 por ciento mensual para viáticos y reparaciones del camión.

¿Por qué Félix no registra su microempresa? Primero, para no incurrir en los costos antes mencionados; quizás aún más, para evitar el pago del Impuesto de Valor Agregado (IVA) el día 15 de cada mes, muchas veces 20 ó 30 días antes de que la fábrica cancele las facturas de viajes realizados. De paso, debe agregarse que el pago mensual del IVA requiere procesar una planilla (tarea por lo general desempeñada por el contador, quien también prepara la planilla de liquidación del Impuesto sobre la Renta).

El microempresario informal también resulta perjudicado de no contar con

un RIF, que se expide a quienes posean un recibo de algún servicio público que certifique su dirección. Por ejemplo, para Yaquelín (que opera un kiosco en Las Adjuntas, cerca de la entrada del Metro) sus ventas ascienden a casi un millón de bolívares por semana, entre chucherías, dulces criollos, tarjetas telefónicas y boletos del Metro (que permiten a sus clientes ahorrar tiempo de espera). De contar con un RIF, ella podría comprar chucherías de los distribuidores a mejor precio; pero no puede sacarlo porque su casa, en la que vive desde hace años, era un ambulatorio municipal abandonado que invadió, donde no paga ni luz ni agua.

El *acoso de las autoridades* afecta principalmente a los buhoneros. Algunos alcaldes los toleran más que otros, pero el cambio de alcalde casi siempre es seguido de operativos para desalojarlos. El desalojo de buhoneros tiene sentido porque invaden espacios públicos dejando cantidad de desperdicios; pero hasta tanto no aumenten las oportunidades de empleo o se facilite instalaciones para su reubicación, los buhoneros seguirán invadiendo las calles y parques porque carecen de otras opciones para subsistir.

En zonas donde al buhonero se le permite operar (dentro del horario establecido) se le exige un permiso de la Junta Parroquial, que a menudo significa el pago de un soborno. Cada buhonero busca hacerse de un puesto fijo y en zonas donde abundan se forman asociaciones para protegerse del acoso policial, pues el permiso no siempre vale. Quien representa la asociación hace recolectas en cada puesto para pagar al policía, salvo en días cuando el policía los alerta de la visita de su supervisor a la zona y deben desalojar-

la. Cabe mencionar que algunos representantes de asociaciones de buhoneros cuentan con importantes nexos partidistas para proteger a sus afiliados. Hoy en día una modalidad del buhonerismo es el *guaqueo*, donde un individuo coloca su mercancía sobre una manta en cualquier acera que le convenga; al percatarse que se acerca alguna autoridad, junta las cuatro esquinas, envuelve su mercancía y sale corriendo. Estos *guaqueadores* obtienen una ganancia neta diaria de aproximadamente Bs. 35.000 (U.S. \$ 50) libre de impuestos, lo cual supera el sueldo diario de muchos empleos no calificados en el sector formal (Yañez, 2001).

La falta de un *sistema judicial sencillo y confiable* también perjudica a las microempresas. Lo que se observaba hace unos años no ha cambiado: "... Para la mayoría de los fines exigidos por una sociedad como la venezolana, el sistema de administración de justicia prácticamente no existe. Recurrir a un tribunal para que resuelva un conflicto u obligue a que se cumpla con un compromiso contractual implica costos, demoras y peligros tales que sólo se recurre a él cuando las magnitudes en juego son lo suficientemente significativas, como para justificar el riesgo de entrar en contacto con el turbio e impredecible mundo de la justicia venezolana" (Naím, 1989:511).

En razón de las fallas del sistema legal y judicial, los microempresarios administran su propia justicia. Esto implica que cualquier problema que surja entre los socios de un crédito mancomunado o entre un microempresario y sus clientes o proveedores tiende a solucionarse por vías informales, que pueden ser ineficientes, costosas y hasta peligrosas.

Por lo demás, los vecinos de barrio raras veces tienen títulos de propiedad de su vivienda, ni opción de hipotecarla para ampliarla o mejorarla, ni de aprovechar una hipoteca para financiar la compra de equipos requeridos por su microempresa. Esta falla del sistema legal tiende a exacerbar la falta de acceso al crédito.

La *falta de acceso al crédito* es una barrera institucional, al menos para las microempresas que aquí nos conciernen: "... los mecanismos de financiamiento en el país tienden a depender de manera fundamental de las relaciones personales... los vínculos familiares, de compadrazgo y de amistad, sirven como sustitutos para asegurar la confiabilidad de la transacción que no garantiza el sistema legal ni un sistema más impersonal y técnico de evaluación del riesgo (Kelly, 1989:87).

Rara es la microempresa informal que pueda contar con tales relaciones. El problema se agudiza para el emprendedor novato: en BANGENTE sólo otorgan microcréditos a negocios establecidos e igual ocurre con las pocas fundaciones privadas y entidades públicas que ofrecen financiamiento a la microempresa (Orlando, 2001:23).

En razón de la falta de acceso al sistema financiero, los microempresarios inician su capital de trabajo haciendo uso de la liquidación de prestaciones sociales del trabajo anterior o recurriendo a sus familiares y amigos. Es evidente que muchos de ellos acuden al mercado de crédito informal, constituido por prestamistas, que cobran de 10% al 20% por ciento de interés mensual, así como al crédito solidario y ahorro colectivo, como el "san" y el "bolso" (Gómez y Llovera, 1999:3-8). El "sanero" -es decir, quien maneja un

san- se convierte a menudo en banquero del barrio. Algunos exigen garantías, como el título de propiedad de un vehículo o alguna prenda: artefactos del hogar, sierras eléctricas y demás herramientas de trabajo.

Los retos antes comentados conspiran en contra de las posibilidades de que, mediante la creación de una microempresa, su dueño y su familia salgan de la pobreza; pero más cotidianos son los retos de gestión.

## **6. ¿Cómo manejar el negocio?**

Toda nueva empresa enfrenta retos de gestión. Aquellos particularmente evidentes van desde obtener financiamiento hasta cómo asignar los recursos disponibles (entre activos, personal y capital de trabajo), aprender el tejemaneje del negocio, buscar un "nicho" de mercado y (al menos en el caso de las empresas que practican algún grado de formalidad) obtener los permisos (Gómez y Dezerega, 1989:426-39). Estos retos se reflejan en los problemas que identifica una encuesta realizada con 137 microempresas, principalmente del área metropolitana: "... casi la mitad menciona a la falta de clientes y la competencia excesiva como problema principal" (Orlando, 2001:24).

La *falta de capital* es considerado uno de los problemas fundamentales de los microempresarios (Banco Interamericano de Desarrollo, 1998:8), que además se magnifica en razón de la falta de crédito comercial y bancario. Se manifiesta en diversas formas, más allá de los altos intereses que deben pagar a los usureros: compran sus insumos en efectivo y a mayores precios; adquieren equipos (hornos, neve-

ras comerciales, máquinas de coser) de segunda mano y vehículos de carga de tercera o cuarta; construyen equipos improvisados (los llamados "hechizos"), los cuales no siempre garantizan la calidad del producto. Curiosamente, algunas de las microempresas que logran adquirir equipos industriales -que bien pueden requerir operarios con mayor capacitación- conservan el hechizo por si los primeros fallan. Por otra parte, cuando inician su negocio muchas microempresas deben atraer clientes vendiéndoles a crédito. Esto implica dedicar esfuerzo y tiempo para lograr que los clientes paguen y trae como consecuencia que el empresario no siempre dispone del flujo de caja requerido para cumplir con sus suplidores en el tiempo estipulado.

Entre los numerosos ejemplos de problemas derivados por la falta de capital se encuentra el mencionado caso de Yaquelín cuya venta de chucherías alcanzaban montos irrisorios mientras no logró obtener préstamos sucesivos, primero de la Fundación Eugenio Mendoza y luego de BANGENTE, para convertir en tarantín la "bandeja" que antes cargaba en la calle y, más adelante, el tarantín en kiosco de estructura fija. Igualmente, Betzaida, que confecciona artículos de vestir, debe coordinar, justo a tiempo, los créditos que le otorga BANGENTE para la compra de telas y demás insumos con el tipo de mercancía que vende a una conocida tienda (franelas en Carnaval, trajes de baño en Semana Santa, uniformes escolares en septiembre, conjuntos de blusa y pantalón en diciembre); cualquier retraso en el crédito o en la entrega de mercancía pondría fin a su relación con la tienda y su mercancía se quedaría fría.

*Cómo sacar cuentas*, es un aspecto de la gestión relacionado con la baja escolaridad del microempresario que surge del barrio, quien no siempre está consciente de su falla. La tarea se torna aún más difícil en la medida que miembros de la familia trabajen en el negocio; entradas y salidas mezclan lo del negocio con lo del hogar. Es más, el microempresario raras veces se asigna un sueldo por el trabajo que desempeña y tiende a subestimar sus costos y sobrestimar ingresos por ventas. Muchas veces no sabe a ciencia cierta el costo de sus insumos y se resigna a determinar, por ensayo y error, dónde conseguir los mejores precios. Al recibir un crédito, lo desvía para el pago de otros compromisos; "un hueco tapa el otro" y se genera un círculo vicioso, que incluye recurrir al prestamista usurero. También, la reñida competencia que enfrenta en ramos como el comercio, la confección o el transporte de carga, a menudo lo llevan a reducir precios y tarifas por debajo del costo real.

Según los asesores de BANGENTE, el empresario del barrio con posibilidades de tener éxito se distingue por su capacidad de llevar cuentas, lo cual por lo general se traduce en tener la práctica de anotar en un cuaderno los costos y las ventas. También afirman que el microempresario informal exitoso es aquel que entiende su capacidad de producción y conoce su mercado. Con frecuencia se observan microempresarios de la confección que ofrecen sus productos a tiendas que inicialmente compran cantidades pequeñas. Cuando los propietarios de las tiendas se convencen de la demanda del producto empiezan a presionar al microempresario para que produzca en ma-

yores cantidades. Sin embargo, aquí el microempresario muchas veces se estrella porque no tiene la capacidad de aumentar su producción súbitamente. Entre los problemas más comunes es que no cuenta con el personal -por más que involucre a toda la familia y no tiene capital para adquirir equipos que le permitan aumentar su producción.

En definitiva, sólo al comprobar que las condiciones de vida del microempresario han mejorado, ha logrado educar a sus hijos o ampliar su vivienda, se podría afirmar que su negocio en verdad le ha generado un margen de beneficio.

## **7. Conclusiones: ¿Pobres y poco eficientes?**

Este trabajo representa un paso para comprender las condiciones culturales, socioeconómicas e institucionales que afectan la gestión de la microempresa informal que surgen del barrio y hasta qué punto pueden ser superadas. Hurgar la experiencia de algunas microempresas nos ha permitido entrever por qué los estudios del sector informal de la economía venezolana señalan que hay demasiados pobres y muy pocos eficientes (Márquez y Portela, 1991; Betancourt y Freije, 1994). Los retos que enfrentan y las barreras que se les anteponen, a simple vista, condenan a la mayoría a mantenerse en una especie de economía paralela, caracterizada por la exclusión física, social, cultural y económica.

A pesar de las trabas que empujan a muchas microempresas a permanecer como simples mecanismos de subsistencia, impresiona el número de empresarios que logran generar riqueza para mejorar su cali-

dad de vida -convertir su rancho en vivienda estable, sufragar el costo de una escuela privada para educar a sus hijos, mejorar la cesta alimenticia que trae a su hogar, etc.-. Impresiona también la variedad de estrategias que los empresarios del barrio han ingeniado para echar adelante su negocio, lidiar con la reñida competencia que los rodea y enfrentar los retos con que tropiezan. Hay microempresarios que diversifican su negocio, atendiendo diferentes ramos para minimizar el riesgo de que alguno fracase. Otros acuden a instituciones expresamente orientadas al microcrédito, con el propósito de acceder a montos y plazos cada vez mayores, de acuerdo con el desempeño de su negocio. Otros establecen alianzas de diverso orden y se afilian con cooperativas, como en el caso del servicio de transporte de pasajeros. Otros vinculan su negocio a empresas de mayor tamaño, en calidad de proveedores de insumos o servicios, convirtiéndose en eslabones clave en la cadena de distribución de productos de consumo masivo.

Que las microempresas de barrio alcancen el éxito depende, en buena parte, de solucionar los extensos y graves problemas sociales de la mayoría de los venezolanos: garantizar el acceso a más y mejor educación, resolver los problemas de inseguridad personal, ofrecer asistencia médica de calidad, y un largo etcétera. Por eso, parte de la estrategia para desarrollar las micrompresas implica políticas sociales. Sin embargo, esto no significa que haya que tratar a las micrompresas como las inválidas de la economía, como objeto de política social. Las microempresas creadas por pobres no son solo una manifestación más de la po-

breza. Los pobres también despliegan iniciativa empresarial, poseen motivación al logro y pueden compartir con los demás sectores de la sociedad la tarea de forjar una economía más productiva. De allí que una visión empresarial y de gerencia debe preceder a los criterios de orden social en cualquier política dirigida a apoyar a los emprendedores que emergen de sectores populares (Márquez y Gómez, 2001: 128).

Es importante concluir con una nota de cautela contra el romanticismo que a veces se escucha acerca del papel de la microempresa como corazón de la economía. Dados los retos que se derivan de unas estructuras sociales, económicas y culturales que de antemano los sitúa en posiciones de gran desventaja como empresarios, cabe preguntarse hasta qué punto la microempresa venezolana de hoy puede servir de propulsor del desarrollo económico. También es imperativo tener en cuenta que, a pesar del espíritu emprendedor de muchos venezolanos, ello no siempre es condición suficiente para lograr que una microempresa perdure en el tiempo. Mas allá de los retos del entorno, sabemos que tanto en los barrios urbanos de Venezuela como en Wall Street, no toda idea de negocio resulta ser buena.

## Bibliografía Citada

- Angel, Shlomo (1999), "La política de vivienda en Venezuela: Diagnóstico y guías de acción". Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo (octubre). (CONAVI, Doc. No. 482).
- Armas, Virgilio (2000a), "La dimensión social y económica de Internet", en **Debates IESA**, V (4):35. Caracas.
- Armas, Virgilio (2000b), "La masificación del celular", en **Debates IESA**, VI(2):23. Caracas.
- Banco Interamericano de Desarrollo (1998), Unidad de Microempresa, "Promoviendo crecimiento con equidad". Washington, D.C. (abril).
- Betancourt, Keila y Samuel Freije (1994), "Sector informal". Documentos de base (No. 26), Proyecto Venezuela Competitiva. Caracas: Ediciones IESA.
- Burki, Shahiv y Guillermo Perry (1998), **Institutions matter**. Washington, D. C.: Banco Mundial.
- Consejo Nacional de Vivienda (CONAVI) (1999), "Preparación de Planes Para Proyectos de Mejoramiento de Desarrollos no Controlados". Taller "Elevando el Mejoramiento Urbano en América Latina". Sept. 13-17, Washington D.C. (Doc. No. 581).
- De Soto, H. (1987), **El Otro Sendero: La Revolución Informal**. Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- España, Luis Pedro (Coord.) (1999), **Pobreza: Un mal posible de superar**. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello y Asociación Civil para la Promoción de Estudios Sociales.
- Fairbanks, Michael y Stace Lindsay (1997), **Plowing the sea -Nurturing the hidden sources of growth in the developing world**. Boston: Harvard Business School Press.
- Gómez, Henry (2001), "La responsabilidad social de la empresa", **Debates IESA**, Vol. VI, No. 2, enero-marzo, pp. 39-42. Caracas.
- Gómez, Henry y Víctor Dezerega (1989), "Chispa y acierto: La iniciativa que se emprende". En Naím, Moisés (ed.), **Las empresas venezolanas: Su gerencia**. Caracas: Ediciones IESA.
- Gómez, Henry y José Ramón Llovera (1999), "¿Quién financia la pequeña empresa

- en Venezuela?", **Debates IESA**, Vol. V, No. 1, julio-septiembre, pp. 3-8.
- Gómez, Henry y José Ramón Llovera (1998) "Empresas emergentes", **Debates IESA**, Vol. IV, No. 2, octubre-diciembre, pp. 9-12. Caracas.
- Gómez, Henry y Patricia Márquez (2000), "¿Prácticas de gerencia en microempresas de barrio?" **Debates IESA**, Vol. VI, No. 1, julio-septiembre, pp. 8-12. Caracas.
- Granell de Aldaz, Elena, Garroay, Davil y Malpica, Claudia (1997), **Éxito gerencial y cultura**. Caracas: Ediciones IESA.
- Harrison, Lawrence E. y Samuel P. Huntington (eds.) (2000), **Culture matters**. New York: Basic Books.
- Kelly de Escobar, Janet (1989), "Un mundo turbulento: el sistema financiero venezolano". En Moisés Naím (ed.), **Las empresas venezolanas: Su gerencia**. Caracas: Ediciones IESA.
- Llovera, José Ramón (2001), Vice Presidente de Negocios. Banco de la Gente Emprendedora. Caracas (10.10) Entrevista.
- Márquez, Gustavo y Portela, Carmen (1991), "Los informales urbanos: ¿Pobres o eficientes?", en Gustavo Márquez y C. Portela, comps., **Economía informal**. Caracas: Ediciones IESA.
- Márquez, Patricia y Henry Gómez (2001), **Microempresas: alianzas para el éxito**. Caracas: Ediciones IESA.
- McClelland, David (1976), **The achieving society**. New York: Irvington Publishers.
- Moreno, A. (1995), **El aro y la trama: Episteme, modernidad y pueblo**. Caracas: Centro de Investigaciones Populares y Ministerio de la Familia.
- Naím, Moisés (1989), "Viejas costumbres y nuevas realidades en la gerencia venezolana", en Moisés Naím, ed., **Las empresas venezolanas: Su gerencia**. Caracas: Ediciones IESA.
- OCEI (2000), "Indicadores de la fuerza de trabajo". Caracas: Oficina Central de Estadísticas e Informática (ahora Instituto Nacional de Estadística).
- Orlando, María Beatriz (2001), "Microempresas en Venezuela: Desempeño, capital físico y capital humano". **Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales**, No.36, enero-dic. 2000. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Penfold, Michael (2000), "La falacia cultural", **Debates IESA** Vol. VI, No. 2, p 55.
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela (2001), "Decreto ley de creación, estímulo, promoción y desarrollo del sistema microfinanciero". **Gaceta Oficial**. No. 37-164, 22 de Marzo.
- Rial, Alberto (1997), **La variable independiente**. Caracas: Editorial Galac.
- Uslar, Juan y José Ramón Llovera (2001), "Microempresas: Una visión de negocios", **Debates IESA**, Vol. VI, No. 4, pp.52-55. Caracas.
- Vethencourt, Fabiola (1999a), "El ambulatorio Santos Luzardo: Transparencia y autogestión en Barquisimeto". En Henry Gómez, Fabiola Vethencourt y Virgilio Armas, **Gobernabilidad y Democracia**. Tomo II. Caracas: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Vethencourt, Fabiola (1999b), "Aguas de Monagas: Transformación de la gerencia pública". En Henry Gómez, Fabiola Vethencourt y Virgilio Armas, **Gobernabilidad y Democracia**. Tomo IV. Caracas: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Yañez, Yoswald (2001). "Informe de entrevistas con microempresarios". IESA, Equipo de Investigación sobre Microempresas (Inédito).