Manual para emprendedores 2.ª parte

6 Preguntas claves para emprender y crecer en Venezuela



Bancamiga
Banco Universal

Manual para emprendedores 2.ª parte

6 Preguntas claves para emprender y crecer en Venezuela

Bancamiga
Banco Universal

Contenido

Presentación página 4
José Simón Elarba
Presidente de la Junta Directiva de Bancamiga

Prólogo página 6
Luis Oliveros
Economista. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Metropolitana.

El viaje continúa...
De emprendimiento a empresa página 9

1 **¿Cómo transformar la formalidad legal en la ventaja competitiva de mi emprendimiento?** página 12
Adela Barreto

2 **¿Cómo generar beneficios económicos con responsabilidad ambiental y ética?** página 23
Mauricio Parilli

3 **¿Cómo identificar las necesidades del consumidor para que mi negocio sea exitoso?** página 36
Martha Lucero

4 **¿Es la inteligencia artificial el motor que necesita mi emprendimiento para escalar con solidez en el mercado actual?** página 50
Joco González

5 **¿Qué estrategias financieras debo desarrollar para pasar de la etapa de supervivencia a empresa rentable?** página 62
Jesús Palacios

6 **¿Cómo fortalecer mi autoconfianza y liderazgo para tomar decisiones estratégicas que lleven a mi negocio al siguiente nivel?** página 76
Maickel Melamed

¿Quiénes respondieron las 6 preguntas claves para emprender y crecer en Venezuela? página 92

Presentación

Es un honor presentarles esta publicación para apoyar a quienes han decidido confiar, invertir y crecer en Venezuela.

Esta iniciativa nació con profundo orgullo en 2025 a través del Fondo Editorial Bancamiga, con el lanzamiento del *Manual para emprendedores. Diez preguntas claves para emprender en Venezuela*. Desde aquel día, nuestro propósito ha sido dar respuestas a sus inquietudes, acompañándolos con herramientas multimedia y consejos prácticos para transformar sus ideas en negocios que generen valor económico, bienestar social para sus familias y comunidades, y un impacto positivo en el ambiente.

Hoy, el entorno nos desafía a dar un paso adelante. El año 2026 ha cambiado nuestras perspectivas y nos propone un panorama con nuevos retos. Ya no basta con competir con los negocios más cercanos, ahora competimos en el entorno digital. Las regulaciones exigen mayor rigurosidad, la supervivencia de un negocio ya no depende de la intuición, sino de la eficiencia, la resiliencia y la profesionalización.

Entendemos el esfuerzo diario que realizan y, sobre todo, creemos en su potencial. Por ello, este segundo volumen ha sido diseñado para responder a nuevas preguntas, de la mano de

expertos en diversas áreas para dotarlos de los conocimientos técnicos y estratégicos necesarios para consolidar su posición en el mercado.

Nuestro objetivo con esta nueva publicación es que puedan fortalecer su liderazgo para ayudarlos a construir bases sólidas que les permitan generar confianza y abrir puertas de financiamiento o cerrar alianzas, entendiendo a fondo a un consumidor cambiante y dirigiendo cada acción hacia donde realmente genere valor. Queremos que actúen con visión financiera y ética empresarial para que el éxito sea duradero, encontrando en la transformación digital las herramientas claves para optimizar procesos y conectar con el mundo.

En Bancamiga reafirmamos nuestro compromiso de ser su aliado estratégico en este viaje hacia el desarrollo empresarial. Estamos convencidos de que, con las herramientas correctas y su inquebrantable determinación, sus negocios no solo sobrevivirán, sino que florecerán como referentes del nuevo motor productivo de Venezuela.

José Simón Elarba

Presidente de la Junta Directiva de Bancamiga

Prólogo

En Venezuela, emprender nunca ha sido una moda. Ha sido, para una gran mayoría, la manera de resolver. Durante muchos años, hemos visto nacer negocios en cocinas, en garajes, en redes sociales, impulsados por personas sin plan de negocios, pero con la urgencia y unas ganas enormes de salir adelante. Si bien eso es admirable, la experiencia nos ha enseñado una lección: comenzar es solo el primer desafío; lo difícil es mantenerse, crecer, consolidarse.

Cuando publicamos el primer *Manual para emprendedores*, del cual tuve el gusto de ser coautor, nos concentramos en ese arranque: en cómo transformar una idea en un negocio. Este segundo libro es su evolución natural y se ocupa de la etapa que casi nadie le explica al emprendedor: lo que viene después, cuando ya vende, ya sobrevivió y quiere dejar de apagar «incendios».

Porque pasar de emprendedor a empresario no ocurre de manera espontánea ni por el simple paso del tiempo. Resolver no es igual a gestionar. La intuición y el esfuerzo siguen siendo necesarios, pero en esta nueva etapa, cuando hay nómina, impuestos y competencia, hacen falta otras herramientas.

Este libro llega en un buen momento: en la medida en que Venezuela avanza hacia una economía más abierta, surgirán oportunidades, pero al mismo tiempo mayores exigencias. Quienes se preparen tendrán más posibilidades de aprovecharlas. Justamente, en escenarios complicados gestionar mejor marca la diferencia.

Por eso, valoro mucho esta iniciativa de Bancamiga. Si bien financiar es fundamental, la formación resulta decisiva. Nuestro país necesita emprendimientos que nazcan, pero sobre todo empresas que perduren, generen empleo y creen valor. Este libro es una contribución concreta a ese propósito.

Luis Oliveros

Economista. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Metropolitana



Esta segunda versión del Manual de emprendedores está dedicada a empresas lideradas por venezolanos, dentro y fuera del país, que buscan estrategias para destacar en el mercado. Con el propósito de apoyar su gestión, Bancamiga los acompaña y responde, mediante consejos prácticos y herramientas empresariales, a las principales inquietudes que se plantean los empresarios en la actualidad.

El viaje continúa... De emprendimiento a empresa

Para quienes nos acompañan por primera vez, permítannos presentarles a Samuel y Alejandra, una joven pareja de profesionales venezolanos. Él, psicólogo de profesión, es extrovertido y un apasionado de la cocina; ella, ingeniera en informática, es metódica, analítica y una fiel defensora de la vida saludable. Inspirados por la necesidad de brindarle una nutrición adecuada a su pequeño hijo, Francisco Javier, y buscando generar ingresos adicionales para su hogar, decidieron unir sus talentos para crear un negocio con propósito. Así nació ***NutriCafé & Delicias***, un proyecto dedicado a ofrecer postres y bebidas tradicionales venezolanas en su versión saludable.

Como ocurre en la vida de la mayoría de los emprendedores, su camino no fue fácil y su primer intento fracasó a los pocos meses. Sin embargo, su resiliencia fue mayor. A lo largo del primer volumen de este manual, Samuel y Alejandra decidieron formarse y aplicar estrategias fundamentales dictadas por la experiencia: descubrieron cómo iniciar un negocio con pocos recursos, alinearon su propósito de vida con el de su empresa, definieron su propuesta de valor y aprendieron a identificar las verdaderas necesidades de su clientela ideal.

Paso a paso, lograron organizar la casa. Aprendieron a costear correctamente sus productos, a separar rigurosamente las finanzas del hogar de las del negocio, a potenciar su marca a través de las redes sociales y a implementar la mejora continua y la responsabilidad social en su día a día. Todo este aprendizaje los llevó a dar un salto enorme: estructurar su

negocio para solicitar su primer crédito bancario y así adquirir maquinaria, salir de la cocina de su casa y alquilar su propio espacio comercial.

Hoy, la historia continúa. El esfuerzo constante ha dado sus frutos y *NutriCafé & Delicias* está experimentando un crecimiento sin precedentes. Ya no son simplemente un pequeño emprendimiento familiar de fin de semana; están atravesando esa fascinante y retadora transición: de ser un emprendimiento en fase de supervivencia a convertirse en una empresa formal y rentable.

Pero crecer trae consigo lo que en los negocios llamamos «dolores de crecimiento». En este año 2026, Samuel y Alejandra se enfrentan a un mercado que, si bien muestra signos de estabilización, es muchísimo más exigente, competitivo y digital. El éxito que han alcanzado los ha llevado a un punto de inflexión donde la intuición y el trabajo duro ya no bastan; la nueva realidad les exige eficiencia operativa, visión estratégica y, sobre todo, profesionalización.

En las páginas de este volumen 2, acompañaremos a nuestra pareja a sortear los nuevos y complejos desafíos que supone tener una empresa en franca expansión. Veremos cómo descubren que la formalización legal y el registro de su marca no son un mero trámite, sino la única vía competitiva para cerrar contratos con grandes clientes. Comprenderemos junto a ellos que la verdadera rentabilidad va de la mano de la ética y una gestión sostenible con su entorno (sociedad y el medio ambiente).

Además, seremos testigos de cómo aprenden a leer finamente el comportamiento del consumidor venezolano para dejar de competir únicamente por precio y empezar a generar valor en nichos de mercado inexplorados. Los veremos vencer el miedo a la tecnología al integrar la inteligencia artificial para automatizar tareas, y cómo aplican estrategias financieras

astutas para manejar su flujo de caja y evitar «morir de éxito» ante un contrato masivo. Finalmente, exploraremos cómo, ante circunstancias inesperadas, su liderazgo se puede fortalecer a través de su autoconfianza para tomar decisiones estratégicas certeras cuando el entorno se vuelve adverso.

Este segundo volumen está diseñado para que, al igual que Samuel y Alejandra, puedas dotarte de herramientas técnicas de vanguardia y consejos prácticos para la Venezuela de hoy. No importa si ya leíste el primer volumen o si te unes a nosotros a partir de estas páginas; aquí encontrarás respuestas directas a las preguntas que toda persona propietaria de un negocio debe hacerse para no quedarse estancado.

¿Estás listo para dar el salto definitivo de emprendedor/a a empresario/a? Acompáñanos en este viaje hacia la construcción del éxito empresarial, con sentido estratégico y sostenibilidad.

¡Comencemos!



Escanea el código QR para conocer en detalle los primeros pasos de esta inspiradora historia y las herramientas que utilizaron para levantar su negocio.

1 ¿Cómo transformar las formalidades legales en ventajas competitivas para mi emprendimiento?

Adela Barreto

Hace tres años, Samuel y Alejandra estaban sentados, llenos de nervios y expectativas, frente al escritorio de la gerente de la oficina de Bancamiga en su ciudad. Tras haber fracasado en un primer intento de negocio, buscaban asesoría para obtener su primer microcrédito y arrancar con ***NutriCafé & Delicias***.

La gerente, tras revisar su plan y explicarles el paso a paso financiero, les dio una recomendación que cambiaría su rumbo:

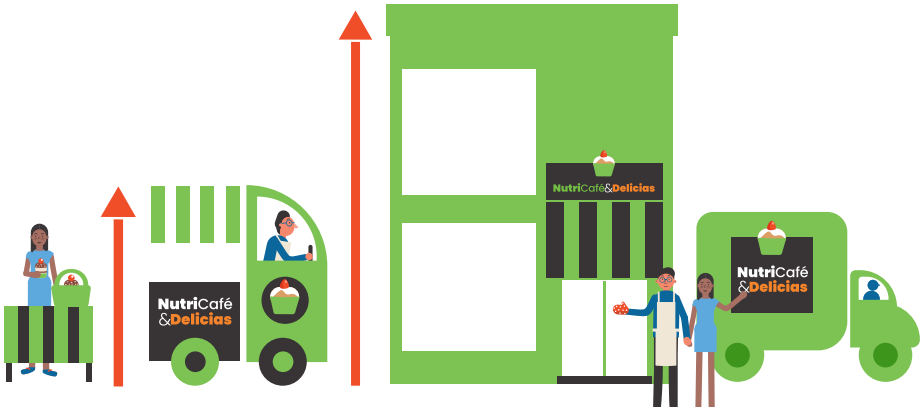
—Para que el banco los apoye en esta fase inicial, necesitan estar formalizados como emprendedores. Les recomiendo que busquen a Adela Barreto. Es una abogada muy reconocida por su compromiso y experiencia guiando a dueños de pequeños negocios en su fase inicial.

Alejandra la contactó esa misma tarde. Adela los sensibilizó sobre la importancia de cumplir con las formalidades legales y los guio paso a paso y con paciencia en el proceso de inscripción en la plataforma «Emprender Juntos» para obtener el certificado del Registro Nacional de Emprendimientos (RNE). Con ese documento en mano, Bancamiga les aprobó el microcrédito que les permitió comprar sus primeros equipos.

I. De emprendedor a empresario

¿Por qué dejar de ser informal?

A los emprendedores que hacen bien su trabajo se les presentan, tarde o temprano, oportunidades de crecimiento. Por ejemplo, otras empresas querrán hacer negocios con ellos para comprar sus productos o, incluso, asociarse; de igual forma, algún banco podría ofrecerles financiamiento para adquirir equipos más sofisticados, materia prima o alquilar un local más grande. Pero muchas empresas –sobre todo las más grandes– solo pueden contratar como proveedores a personas jurídicas legalmente constituidas que emitan facturas en su condición de tales y no a simples emprendedores «informales». Del mismo modo, los bancos suelen reservar sus carteras de crédito para empresas debidamente registradas, limitando el acceso a quienes actúan bajo la figura de personas naturales.



Quien hasta ahora ha estado vendiendo sus productos solo a sus vecinos y amigos, querrá dar un paso adelante y verlos exhibidos en los anaqueles de las mejores tiendas del país. Un emprendedor busca siempre contar con cimientos sólidos para asegurar el futuro de su iniciativa.

Por ello, la decisión de formalizar legalmente el proyecto no es un mero trámite burocrático: es la vía para crecer de manera segura, multiplicar los ingresos y alcanzar la autonomía y solvencia financiera deseadas.

¿Cuáles son los pasos para registrarse como emprendedor?

- **Creación de usuario:** Ingresa al portal emprenderjuntos.gob.ve e inicia el registro suministrando tu número de cédula de identidad y una dirección de correo electrónico activa.
- **Carga de datos personales:** Completa los campos de tu perfil y sube la foto de tu cédula y la foto personal para verificación.
- **Caracterización del emprendimiento:** Indica el nombre de tu proyecto, dónde opera (ubicación geográfica) y describe con precisión su actividad económica principal.
- **Registro financiero:** Completa la información sobre la capacidad económica actual de tu proyecto, dando una estimación inicial de los ingresos o activos con los que cuenta el emprendimiento.
- **Descarga del certificado:** Una vez que los tres pasos anteriores hayan sido validados por la plataforma (el sistema los mostrará con un indicador en verde), podrás descargar tu certificado del Registro Nacional de Emprendimiento (RNE).

Pasaron tres años. El local alquilado de *NutriCafé & Delicias* siempre olía a café recién colado y a postres saludables. Habían diversificado su menú, contratado personal y las ventas no paraban de crecer. Sin embargo, una mañana, Alejandra revisaba la carpeta legal de la empresa y notó algo alarmante: el certificado del RNE se había vencido. Casi al mismo tiempo, el teléfono sonó. Era nuevamente la gerente de Bancamiga.

—Muchachos, he estado evaluando su perfil —les dijo con un tono de sincero entusiasmo—. Han sido excelentes clientes, intachables con sus pagos, y veo cómo sus ventas han crecido reflejándose mes a mes en sus movimientos bancarios.
El banco quiere ofrecerles un crédito comercial de mayor envergadura para que compren esa maquinaria industrial que necesitan y quizás abran otra sucursal. Pero hay un requisito indispensable: ya no pueden operar como emprendedores naturales. Para este nivel de financiamiento, necesitan una figura jurídica formal.

A la propuesta del banco se sumó un descubrimiento amargo esa misma tarde. Alejandra abrió Instagram y palideció. Una cuenta llamada ***Nutri Delicias Caracas*** estaba usando no solo el nombre de su emprendimiento, sino también un logo casi idéntico al de ellos, con la diferencia de que vendían postres tradicionales cargados de azúcar.

—Samuel, nuestra identidad y nuestra reputación están desprotegidos. Nos están copiando la identidad —dijo Alejandra, mostrando la pantalla con frustración.

El tiempo de ensayo había terminado. Si querían acceder a ese gran crédito de Bancamiga para expandirse y proteger todo el esfuerzo invertido en su marca, necesitaban dejar de ser emprendedores informales y convertirse en una verdadera empresa.

La idea de enfrentarse a los trámites del Servicio Autónomo de Registros y Notarías (SAREN) y del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI) paralizaba a Samuel. Alejandra, abrumada por la urgencia, supo exactamente a quién debían recurrir.

—Llamemos a Adela de nuevo —sentenció Alejandra—. Si ella nos ayudó a nacer hace tres años con el RNE, es la indicada para ayudarnos a dar este salto como empresarios.

Adela visitó ***NutriCafé & Delicias*** esa misma tarde. Mientras Samuel le servía una tarta «Fruto del Paraíso», le explicaron

la urgencia: necesitaban constituir una empresa para no perder el financiamiento de Bancamiga y requerían registrar la marca de inmediato.

Adela sonrió con orgullo al ver cuánto habían crecido.
—Muchachos, ese certificado de emprendimiento fue su «traje de bebé», pero ya les queda pequeño. Formalizarse ahora es la llave de ese gran crédito. Además, les tengo una excelente noticia —dijo, sacando su tableta—. Antes de venir, hice una búsqueda fonética y gráfica en el sistema del SAPI. Aunque hay nombres parecidos, su marca original, con el diseño exacto de su logo, está completamente disponible para ser registrada como una marca mixta. Las personas detrás de la cuenta en Instagram que viste, Alejandra, si bien están usando un nombre y un logo casi idénticos a los de ustedes, no han solicitado el registro de los mismos como marca, afortunadamente. Así que ustedes tienen que solicitar el registro ya, antes de que otros, como ellos, se les adelanten.

La pareja suspiró aliviada.

—Ahora, presten mucha atención —continuó Adela, adoptando su tono más pedagógico y estructurado—. Les voy a explicar exactamente, paso a paso, cómo vamos a transformar este emprendimiento en una empresa y cómo vamos a proteger su marca.



¿Cómo elegir un «traje» legal a la medida?

El registro como emprendedor es un primer paso, pero tiene limitaciones: al cabo de tres años, es necesario pasar a constituir alguna de las figuras o formas de personas jurídicas previstas en el Código de Comercio. Las más utilizadas en Venezuela son:

a. **Firma Personal (F.P.):** Funciona para comerciantes individuales, por lo que es la opción ideal para quien trabaja solo. Es como decir: «*Yo soy mi propio negocio*». Tendrías un nombre comercial (ej. *Inversiones Carmen Pérez, F. P.*), pero legalmente,

tú y el negocio son la misma persona. La F. P. **no** es una Sociedad Mercantil, porque no hay socios. Tú respondes por las deudas del negocio con todos tus bienes personales (casa, ahorros, etc.) de forma ilimitada.

b. **Compañía Anónima (C. A.) o Sociedad Anónima (S. A.).** Para constituirla se requieren al menos dos socios, aunque después uno de ellos puede venderle al otro sus acciones, ya que el capital se divide en eso: en acciones. La responsabilidad de los socios se limita al monto de sus respectivos aportes. El negocio es una «persona» distinta a los dueños. Si la empresa tiene deudas, los socios solo pierden lo que invirtieron en acciones, pero nadie toca sus casas o ahorros personales.

c. **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. R. L.).** Es una figura legal vigente, pero por sus limitaciones, es muy poco usada en Venezuela. El Código de Comercio establece un límite al monto del capital de las S. R. L., que ha quedado totalmente desactualizado por la inflación. El capital no se divide en acciones, como en la C. A., que se venden fácilmente, sino en «cuotas de participación».



Conclusión:

La recomendación es casi siempre la de constituir una **Compañía Anónima (C. A.)** por tres razones claves:

a. **Crecimiento:** Si en el futuro quieres que un inversor ponga dinero a cambio de una parte del negocio, puedes venderle acciones, lo cual es más sencillo que modificar las cuotas de una S. R. L.

b. **Imagen Comercial:** En el mercado venezolano, la C. A. genera una percepción de mayor solidez y estructura corporativa ante bancos y proveedores.

c. **Capital Social:** Las C. A. permiten declarar capitales más acordes a la realidad económica actual sin trabas de montos mínimos ni máximos.

II. Las marcas: el corazón de tu negocio

Has invertido esfuerzo, tiempo y dinero en construir tu marca. Notas que la gente reconoce tu negocio a través de ella, que los clientes buscan tus productos o servicios por el nombre o el logo que has escogido para identificarlos. Pero el día menos esperado, alguien más reclama esa marca como suya. O la ves en redes sociales usada por otra persona, o impresa en empaques de productos que no son los tuyos. Esto puede pasar si no registras tu marca: tu negocio podría perder su identidad y hasta enfrentar demandas costosas.



¿Por qué registrar una marca?

El registro de una marca es el paso definitivo para formalizar tu emprendimiento y darle valor real en el mercado.

No basta con registrar el nombre de tu empresa en el Registro Mercantil. Tu nombre comercial, tus logos y tus frases publicitarias necesitan protección: son los activos que conectan tus productos o servicios con el corazón de tus clientes.



¿Cuáles son los tipos de marcas en Venezuela?

Cuando vas a registrar tu marca, el SAPI te pedirá que definas cómo está compuesta. Hay tres tipos de marcas:

a. **Marca denominativa:** Consiste únicamente en el nombre de la marca (las letras, palabras o números), sin importar el tipo de letra, color o diseño con el que se escriba. Protege solo la dimensión fonética y textual.

b. **Marca gráfica o innominada:** Protege exclusivamente el diseño gráfico del logotipo de la marca, sin incluir ninguna palabra, letra o denominación escrita.

c. **Marca mixta:** Es la combinación de las dos anteriores: Nombre + Logo. Es la figura ideal para blindar una identidad comercial de manera integral.

Ejemplo:

«Miel Pura El Tunal» es un emprendimiento de Barquisimeto. Si registran solo el texto «Miel Pura El Tunal» en letras negras de molde, es una marca **denominativa**. Si registran solo el dibujo de una abejita con un sombrero llanero (sin letras), es una marca **gráfica**. En cambio, si registran el nombre «Miel Pura El Tunal» escrito con letras verdes cursivas justo debajo del dibujo de la abejita, es una marca **mixta**. Al elegir la mixta, se protege el nombre y el dibujo en un solo trámite.

El valor de lo invisible: los bienes intangibles de tu empresa

Hoy en día, las marcas tienen cada vez más importancia. En muchos casos, llegan a valer más que todo el inventario físico o los locales de la empresa. La razón es simple:

las máquinas se desgastan y el inventario se acaba, pero el amor y la confianza que los clientes le tienen a tu marca, pueden durar para siempre.

Ejemplo:

Imagina a «Café Aroma de Montaña», un pequeño tostadero artesanal en Mérida. Tienen tres máquinas de café y un camión viejo (bienes tangibles). Sin embargo, la gente en toda Venezuela busca sus bolsas de café con el logotipo de la montaña. Si el taller sufriera un incendio, las máquinas se podrían comprar de nuevo. Pero la confianza que la gente tiene en el logo de «Café Aroma de Montaña» es lo que verdaderamente mantiene vivo el negocio. Ese nombre y ese logo son sus bienes intangibles más valiosos.

¿Cómo proteger la identidad y la reputación de una empresa?

Registrar tu marca es como ponerle un candado legal a la personalidad de tu negocio. Al hacerlo, obtienes el derecho exclusivo de usar ese nombre y logo. Esto protege dos pilares: **identidad** y **reputación**.

Ejemplo:

«Modapelle» es un taller de zapatos en Catia. Su dueña tardó tres años en lograr que la gente asociara su marca con zapatos cómodos, duraderos y siempre a la moda. Al registrar su marca, evita que otra fábrica use el mismo nombre para vender zapatos de mala calidad que arruinen su buena reputación.

¿Qué oportunidades de crecimiento económico se obtienen de registrar las marcas?

Cada marca registrada es una herramienta para ganar más dinero. Te abre las puertas a nuevos modelos de negocios como los siguientes:

- **Contratos de licenciamiento:** Permites que otra empresa use tu marca en sus productos a cambio de un pago (regalías).
- **Franquicias:** Puedes clonar tu modelo de negocio exitoso. Otras personas te pagarán para abrir una sucursal con tu mismo nombre, tus recetas y tus métodos.

Ejemplo:

«Donas Margarita» empezó en un garaje en Porlamar. El negocio se volvió tan famoso que un empresario de Caracas quiso abrir una tienda igual. Como la marca estaba registrada, el dueño firmó un contrato de franquicia con la dueña de la marca. Ahora, el empresario de Caracas le paga un porcentaje de sus ventas mensuales solo por usar el nombre, el menú y el estilo de *«Donas Margarita»*. El emprendimiento original creció sin necesidad de invertir su propio dinero en la capital.

¿Cuáles son los riesgos de no registrar tu marca?

Te los explicamos con este otro ejemplo:

«Hamburguesas El Chamo» operó por dos años en Maracaibo usando un logo muy llamativo en redes sociales. Nunca registraron la marca. Un competidor malicioso vio el éxito del negocio y registró el nombre. Semanas después, *«Hamburguesas El Chamo»* recibió una orden legal que le prohibía usar su propio nombre. Tuvieron que cambiar toda la publicidad, botar los empaques impresos y empezar desde cero con un nombre nuevo, perdiendo miles de clientes en el proceso.

Al escuchar a Adela, Samuel y Alejandra sintieron que una gran nube se disipaba. Lo que parecía un laberinto burocrático ahora era un mapa claro y estructurado.

Siguieron las recomendaciones al pie de la letra. Comprendieron que, para acceder al financiamiento de Bancamiga y proteger el patrimonio de su familia, la figura ideal era la Compañía Anónima (C. A.). Como no tenían grandes sumas de dinero en el banco para el capital social, aplicaron lo aprendido: Alejandra contactó a su contador para que certificara el inventario de sus hornos, batidoras semiindustriales y el mobiliario del local.



- Adela redactó el Acta Constitutiva y los Estatutos, ajustando el objeto social para abarcar no solo la venta de postres y café, sino también servicios de *catering* y talleres de educación alimentaria. Semanas después, tras pagar la Planilla Única Bancaria (PUB) y asistir a la cita de firmas, los tres salieron del Registro Mercantil con la «partida de nacimiento» de su empresa en mano.
- Paralelamente, atacaron el tema de la marca. Gracias a la validación previa de Adela, sabían que ***NutriCafé & Delicias*** era registrable por no ser un nombre genérico y no estar ya registrado. Siguiendo el Clasificador de Niza, solicitaron el

registro de la marca en dos clases, para empezar: una de servicios y una de productos: la Clase 43, para servicios de preparación de alimentos y bebidas para el consumo, y la Clase 30, para productos de pastelería, confitería; chocolate y helados cremosos. Más adelante, al diversificar sus servicios y su producción, añadirían otras clases.

- Para cada una de las dos clases, solicitaron el registro tanto del elemento denominativo «**NutriCafé & Delicias**» como del gráfico (el logo) como marcas mixtas, blindando así ambos elementos de identidad de la empresa.

NutriCafé&Delicias

Un par de meses después, la pareja entró nuevamente a la oficina de la gerente de Bancamiga. Esta vez no eran unos emprendedores nerviosos con un certificado temporal; eran los representantes legales de *NutriCafé & Delicias, C.A.*, con su RIF jurídico y el aval de dos marcas en pleno proceso de registro ante el SAPI.

La gerente revisó la carpeta, sonrió con aprobación y les tendió la mano. La transición de emprendedores a empresarios estaba completa y el crédito comercial que los llevaría al siguiente nivel de expansión, finalmente, era una realidad.



Escanea el código QR para acceder a contenidos complementarios de este capítulo

2 ¿Cómo generar beneficios económicos con responsabilidad ambiental y ética?

Mauricio Parilli

La encrucijada del crecimiento:

> **“¿Vas a crecer improvisando sobre la marcha o vas a escalar con un propósito claro?”**

El dinamismo y la energía positiva que se respiraba en el negocio eran inspiradores. ***NutriCafé & Delicias*** estaba lleno en su hora pico de la tarde, un logro que a Samuel y Alejandra les había costado sudor, lágrimas y una reinvención total tras su primer fracaso emprendedor. La caja registradora no paraba de sonar, las mesas estaban ocupadas y los clientes sonreían. Desde afuera, todo parecía un éxito rotundo; sin embargo, en la pequeña oficina trasera, el ambiente era muy distinto. Alejandra, con su mente analítica y su inseparable hoja de cálculo, masajeaba sus sienes.

—Samuel, siéntate un momento y mira esto —dijo ella, girando la pantalla de la *laptop*—. Estamos batiendo récord de ventas este mes, hay más clientes que nunca. Pero cuando reviso el flujo de caja, me doy cuenta de que, aunque vendemos más, ganamos casi lo mismo.

Samuel, que todavía llevaba el delantal puesto y restos de harina en las manos, frunció el ceño. —¿Cómo es posible? Hemos ajustado el menú, somos eficientes con los turnos del personal.

—Es el entorno, pero también somos nosotros —respondió Alejandra, apuntando con un bolígrafo a la pantalla—.

Los costos de los empaques (importados y dolarizados) se han disparado. La inflación nos está comiendo el margen, y el poder adquisitivo de la gente no da para que subamos los precios otra vez. Estamos atrapados en el medio.

Samuel suspiró y miró hacia la puerta entreabierta de la oficina, que daba directamente a la zona de preparación y lavado. Justo en ese momento, uno de los ayudantes de cocina vaciaba una bandeja completa de recortes de masa, frutas un poco magulladas y empaques plásticos a medio usar en el gran bote de basura. Samuel observó con frustración cómo botaban desperdicios a la basura cada semana.

—Ahí está otra fuga —dijo Samuel, señalando el pipote—. Compramos insumos carísimos con un esfuerzo enorme para que terminen en la basura. Siento que no estamos gestionando bien los recursos, Alejandra. No hay visión de futuro. No estamos siendo eficientes, ni con nosotros mismos, ni con el entorno.



La frustración era palpable. Sabían hacer postres deliciosos y saludables, sabían de redes sociales y de estructuras de costos básicas, pero el país les exigía un nivel de gerencia ético, responsable y colaborativo para el que sentían que aún no estaban preparados. Necesitaban entender cómo blindar su negocio ante un contexto tan rudo, sin perder la calidad ni el propósito que los inspiraba. Esa misma noche, mientras revisaban el inventario desde sus teléfonos en la sala de su casa, a Alejandra le apareció una publicidad en Instagram.

—Mira esto, le dijo a Samuel, mostrándole la pantalla. Bancamiga Banco Universal está promocionando un Foro de Desarrollo Empresarial. Dice que es para «fortalecer el ecosistema emprendedor y empresarial del país ante los retos actuales».

Samuel se acercó. —¿Quiénes van a hablar?

—Hay varios especialistas, pero mira este: Mauricio Parilli. Tiene treinta años de experiencia acompañando negocios en temas de sostenibilidad y es emprendedor social. Su conferencia se llama exactamente *El ADN del negocio resiliente: Crecer con propósito y rentabilidad*.

La palabra «rentabilidad» resonó fuerte tras la conversación de la tarde. Sin pensarlo dos veces, se inscribieron. Un par de días después, estaban sentados en el auditorio del foro, rodeados de cientos de personas emprendedoras que compartían las mismas angustias y esperanzas. Cuando Mauricio Parilli, con su tono cercano, realista y cargado de experiencia, tomó el micrófono, Samuel y Alejandra abrieron sus libretas, listos para encontrar respuestas.

Todo emprendedor llega a un punto de inflexión decisivo. Has logrado superar la prueba de fuego de los inicios: probaste tu mercado, perfeccionaste tus productos o servicios y ahora estás en esa etapa de mejora continua donde la meta es crecer. Sin embargo, en este momento clave surge una gran encrucijada:

¿Vas a crecer improvisando sobre la marcha o vas a escalar con un propósito claro?

Muchas veces, cuando los pequeños negocios escuchan palabras como «sostenibilidad», «responsabilidad ambiental» o «ética», cometen el error de pensar que se trata de lujos exclusivos para grandes corporaciones, papeleo burocrático o gastos innecesarios. Hay que romper ese mito. En la realidad de nuestras economías locales, que suelen ser retadoras y vulnerables, estas prácticas son todo lo contrario: son tu mejor escudo protector.

No se trata de caridad ni de romanticismo; la sostenibilidad es, hoy en día, la vía más segura e inteligente para lograr que tu negocio sea más rentable, eficiente y capaz de perdurar en el tiempo.



Mirar hacia adentro: el autoconocimiento como punto de partida

Antes de mirar hacia afuera y evaluar la manera en que el negocio impacta al entorno, el emprendedor debe mirarse al espejo. El primer paso para generar beneficios económicos de forma responsable radica en la intención y en el grado de madurez de quien lidera el proyecto.

Un crecimiento sólido requiere de un profundo autoconocimiento. Es fundamental que te detengas a reconocer cómo manejas tus emociones frente a la presión y, sobre todo, cómo te estás relacionando contigo mismo, con tu equipo de trabajo, con tus clientes y proveedores.

La ética y el valor de la coherencia

A menudo, el afán por acelerar el crecimiento o la simple presión por sobrevivir nos tientan a tomar «atajos». Podría parecer fácil

saltarse el cumplimiento de ciertas normativas, descuidar los deberes formales o bajar la calidad prometida para ahorrar unos cuantos bolívares. Sin embargo, un líder ético entiende que estos atajos son trampas que, a la larga, destruyen el valor del negocio.



RECUERDA: La ética no es un concepto abstracto; es la transparencia con la que operas todos los días.

Un emprendedor con visión quiere convertirse en un empresario que genere riqueza, pero también bienestar para su entorno. Para lograrlo, tu activo más valioso no es tu maquinaria ni tu inventario: es **tu reputación**.

Esa reputación se construye cerrando lo que llamamos la «**brecha de incoherencia**», es decir, asegurándote de que lo que promete tu marca sea exactamente igual a lo que entregas en la realidad. Cuando logras esa coherencia, generas una confianza inquebrantable en el mercado, y la confianza es el motor definitivo de la fidelización y las ventas.

El ciclo de impacto: entendiendo tu huella en el entorno

Una vez que te conoces como líder y entiendes el valor de la coherencia, el siguiente paso es mirar tu cadena de valor. Todo negocio, sin importar su tamaño, está inmerso en un «ciclo de impacto».



Cada decisión que tomas tiene repercusiones, tanto positivas como negativas, en tu entorno económico, social y ambiental.

Para crecer con propósito, necesitas desarrollar curiosidad y capacidad de investigación. Entender qué está pasando en tu mercado, con tu cliente y con cada variable que afecta

tu operación te permite desarrollar lo que llamamos una «visión sistémica».

Tener visión sistémica es ver el panorama completo y entender que, en tu negocio, todo está conectado.

Si ofreces un servicio, la calidad no se trata solo de la efectividad en el momento en que atiendes al cliente. La verdadera calidad implica cuidar cada etapa: desde cómo negocias con tus proveedores y cómo implementas el servicio, hasta el seguimiento y la garantía que ofreces en la posventa. Si fabricas un producto, significa cuidar los materiales, estandarizar los procesos para evitar daños y hacerte responsable de lo que entregas.

En este ciclo, es vital evaluar cómo usas los recursos:

- ¿Cómo estás manejando los desechos de tu producción?
- ¿Cuánta energía consumes?
- Incluso, si tienes un local comercial, ¿has pensado en la contaminación visual o sonora que podrías estar generando y cómo afecta a tus vecinos?

Evaluar estos aspectos no es para castigarte, sino para trazar una ruta clara que te permita mitigar riesgos y encontrar nuevas oportunidades de mejora.

La economía circular: tu escudo en economías vulnerables

Aquí es donde entra en juego la economía circular. A veces suena a un término técnico, lejano o exclusivo de países industrializados, pero en realidad es una de las herramientas de supervivencia más prácticas para las pequeñas y medianas empresas. En economías locales que enfrentan tantos retos y vulnerabilidades, la circularidad te ayuda a que tu proceso productivo sea menos dañino y, al mismo tiempo, mucho más eficiente.

¿Qué significa esto en el día a día de tu emprendimiento?

Significa buscar formas inteligentes de alargar la vida útil de tus insumos. Significa aprovechar al máximo los recursos locales y entender la necesidad de preservarlos. La economía circular te invita a preguntarte:

¿Puedo generar un producto o servicio alternativo aprovechando lo que antes consideraba un «desecho» en mi proceso?

Al hacer esto, no solo reduces tus costos operativos y mejoras tu rentabilidad, sino que también estimulas el aprendizaje constante dentro de tu equipo y generas un impacto positivo en tu comunidad. Adaptarse al entorno de esta manera hace que tu modelo de negocio se mantenga vigente e innovador.



El mejor momento para organizar la casa, sistematizar y mejorar tu modelo de negocio es justo ahora, cuando eres pequeño y estás

a punto de dar el salto. Si esperas a ser «grande» para preocuparte por tu impacto y tu eficiencia, te tocará improvisar. Y en los negocios, la improvisación a la hora de escalar siempre sale muy costosa.

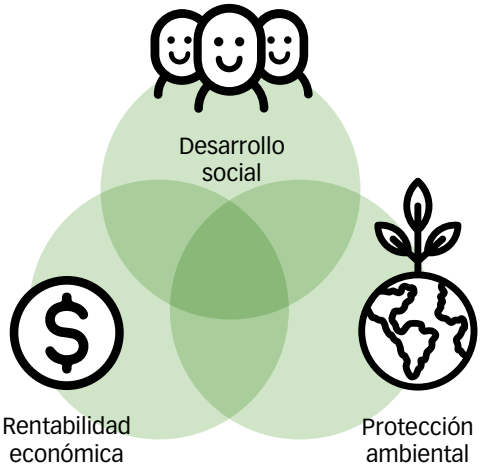
EN RESUMEN:

Los beneficios de la circularidad son:

1. Reduces costos operativos.
2. Mejoras la rentabilidad.
3. Estimulas el aprendizaje en tu equipo.
4. Generas impacto positivo en la comunidad.

El modelo del triple impacto: de la teoría a la realidad venezolana

Este enfoque de crecer con propósito tiene un nombre global: el modelo de triple impacto (**desarrollo social**, **protección ambiental** y **rentabilidad económica**). En Venezuela ya existen referentes que demuestran que ser «la mejor empresa para el mundo» es un camino viable y altamente rentable.



Dos casos emblemáticos ilustran cómo integrar la circularidad y la ética en el ADN del negocio:

1. **Leather Heart:** innovación desde el residuo. Como la primera «Empresa B» certificada en Venezuela, Leather Heart transformó un problema ambiental en una oportunidad de negocio. Su modelo se basa en la fabricación de peluches utilizando como materia prima las mermas o desechos de fábricas de diseño venezolanas. Este es un ejemplo puro de economía circular: lo que otros descartan se convierte en un activo que genera empleo y apoya causas de alimentación y reforestación, demostrando que el residuo puede ser el inicio de una cadena de valor con propósito.
2. **Casa Franceschi / Grupo San José:** ética que multiplica la productividad. Esta organización bicentenaria dedicada al cacao demostró que la transparencia y la gestión «ganar-ganar» son los mejores aliados de la rentabilidad. Tras enfrentar crisis profundas, transformaron su cultura hacia una relación ética y honesta con los productores del campo. Los resultados son contundentes: al mejorar la calidad de vida de los cacaoteros y rescatar la confianza, la empresa logró reducir sus costos en un 44 % e incrementar su productividad en un 132 % en apenas un año. La ética no fue un gasto, sino el motor de su expansión internacional.

El poder de la colaboración y la trampa del ego

Para consolidar todo este modelo de crecimiento, hay un factor humano que no podemos dejar por fuera: la colaboración. Tradicionalmente, muchos negocios pequeños compiten desde la escasez, viéndose unos a otros como amenazas. Sin embargo, para el emprendedor que busca escalar con propósito, colaborar es la verdadera llave que abre nuevas puertas en el mercado.



Colaborar significa construir confianza. Se trata de tener la disposición de brindar apoyo, mostrar tu competencia, cuidar tu confiabilidad y ser solidario con los demás actores de tu ecosistema. Y aquí entra un reto personal gigantesco para cualquier líder: atreverse a ser vulnerable.

Muchas veces, el ego del emprendedor no le permite pedir apoyo cuando lo necesita o reconocer a tiempo que se ha equivocado para aprender. Querer tener siempre la razón o aparentar que todo está bajo control puede llevar a la quiebra a un negocio con un producto excelente, simplemente por la mala calidad de las decisiones de quien lo dirige.



Reconocer dónde estás fallando y apoyarte en aliados es un síntoma de madurez e inteligencia empresarial.

Equipos ágiles: la colaboración empieza por casa

Esa misma mentalidad colaborativa debe vivirse puertas adentro con tu equipo de trabajo. A medida que el emprendimiento crece, la multifuncionalidad se vuelve indispensable. Necesitas diseñar equipos que sean ágiles, con capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y con el espacio necesario para crecer a la par del negocio.

Fomentar un ecosistema de aprendizaje interno hace que tu personal se apropie de la visión de la empresa y cuide los detalles de calidad por convicción, no por obligación.

Una nueva manera de pensar y hacer empresa

Al final del día, el reto no está solamente en entender qué significa la sostenibilidad, sino en convertirla en una herramienta diaria para desarrollar una nueva forma de pensar y actuar.

Tu meta es pasar de ser un emprendedor que sobrevive a convertirte en un empresario que genera riqueza, bienestar y desarrollo en su entorno.

Asumir la ética, la economía circular y la colaboración te pule como líder y te da una visión mucho más amplia.

Al cerrar esas brechas de incoherencia entre lo que tu marca dice y lo que realmente hace, no solo aseguras la rentabilidad y eficiencia de tus operaciones, sino que consolidas un negocio digno de confianza, respeto y admiración en el mercado.

Al salir del foro de Bancamiga, el silencio en el carro de Samuel y Alejandra era absoluto, pero no por desconexión, sino porque las mentes de ambos trabajaban a mil por hora.

Alejandra rompió el hielo:

—A partir de lo que escuché del experto creo que la basura que estamos generando es un efectivo mal gestionado que nos está haciendo perder dinero.

Por su parte, Samuel le comentó que esa parte de mirarse al espejo lo dejó pensando mucho —mientras Alejandra lo escuchaba con atención—.

—Mi ego me hacía sentir que el equipo no me cumplía, pero la verdad es que no he sido el líder colaborativo que nuestra visión exige. Si queremos perdurar en el tiempo y generar riqueza real, tengo que entender que la sostenibilidad empieza por cómo trato a mi equipo y cómo gestiono cada recurso. Ser un empresario con propósito significa que cada decisión ética que tomemos hoy se traducirá en mayor productividad y ventas mañana. Ya no es solo vender postres; es gestionar *NutriCafé & Delicias* de forma tan responsable que el bienestar se sienta en todo nuestro entorno.



A la mañana siguiente, descargaron la ***Checklist de Autoevaluación del Ciclo de Impacto*** que mencionó el experto. Al responderla con honestidad, el diagnóstico dolió un poco, pero les dio claridad. El problema de los empaques costosos y el desperdicio de alimentos eran las fugas de capital más graves.

Esa tarde, Samuel cerró el local media hora antes y reunió a todo el equipo. Respiró hondo, dejando de lado la postura de «jefe que todo lo sabe».

—Muchachos, estamos perdiendo dinero en cosas que podemos evitar, y la responsabilidad es mía por no haber creado un mejor sistema. A partir de hoy, ***NutriCafé & Delicias*** *iniciará un plan de «cero desperdicio».*

El cambio no fue mágico ni inmediato. Hubo fricciones. A los ayudantes de cocina les costaba separar los residuos orgánicos al principio, argumentando que «quitaba tiempo en las horas pico».



Alejandra, aplicando la paciencia y los números, les demostró que reutilizar ciertos recortes de masa para crear una nueva línea de «minigalletas de cortesía» para el café no solo ahorraba insumos, sino que aumentaba la propina que dejaban los clientes felices.

Para el tema de los empaques, Alejandra decidió poner en práctica el concepto de economía circular. Investigó y contactó a un proveedor local que utilizaba materiales biodegradables hechos a base de fibra de caña, un recurso nacional más económico que el plástico importado. Aunque la transición requirió rediseñar las etiquetas y educar al cliente sobre la nueva presentación, el alivio en los costos se sintió desde el primer mes.

Pero lo más importante no fue el ahorro en dólares, sino el cambio en la cultura interna. El equipo comenzó a proponer ideas. Uno de los baristas sugirió donar la borra del café a un vivero cercano a cambio de plantas ornamentales para decorar el local.

Samuel y Alejandra entendieron que la sostenibilidad no era un lujo de grandes corporaciones ni un gasto burocrático; era su escudo protector ante la crisis. Al alinear sus valores con sus operaciones, estaban, por fin, comenzando a crecer con propósito. La brecha de incoherencia se estaba cerrando, y el ADN resiliente de *NutriCafé & Delicias* latía más fuerte que nunca.

Escanea el código QR para acceder a contenidos complementarios de este capítulo

3 ¿Cómo leer el mercado venezolano para dejar de competir por precio y empezar a generar valor?

Martha Lucero

El reloj marcaba las seis de la tarde de un viernes y, aunque las mesas de ***NutriCafé & Delicias*** estaban ocupadas, la hoja de cálculo en la *laptop* de Alejandra mostraba una realidad innegable: llevaban exactamente seis meses con las ventas estancadas. No bajaban, lo cual era un alivio en el siempre desafiante contexto económico venezolano, pero tampoco subían. El ansiado plan de abrir una segunda sucursal parecía alejarse cada vez más.

Alejandra se frotó los ojos, cansada de analizar las mismas variables. La inflación seguía su ritmo y los costos operativos obligaban a hacer ajustes milimétricos. Según los reportes de mercado que solía leer para mantenerse al día, el 64 % de los consumidores estaba enfocado casi exclusivamente en el precio a la hora de comprar.

—No lo entiendo, Samu —dijo Alejandra, girando la pantalla hacia su socio, que terminaba de organizar la vitrina de postres sin azúcar—. Nuestros precios son competitivos, pero la gente viene menos veces al mes.

—Es que ya no somos los únicos, Ale —respondió Samuel, secándose las manos en el delantal—. Comer saludable dejó de ser una moda; ahora es un estilo de vida. Hay al menos tres negocios nuevos en la ciudad haciendo cosas parecidas. Y la gente, con el presupuesto tan ajustado, si hoy no nos encuentra de paso, simplemente compra en el local de la otra esquina. No se casan con nadie.

Samuel tenía razón. El mercado estaba duro, pero también estaba cambiando. Los clientes llegaban en busca de algo más que un simple postre. Alejandra había notado que, a pesar de las restricciones económicas, un buen grupo de personas veía en el café un refugio. Un estudio reciente de la empresa Tendencias Digitales lo confirmaba: un 22 % de los consumidores actuaba como «gratificadores emocionales», que hallaban en la compra un alivio o recompensa inmediata ante el estrés diario. Además, existía un 15 % de «exploradores motivados» que valoraban la novedad como forma de distracción.

—La gente prioriza el precio, sí —razonó Alejandra en voz alta—, pero cuando deciden gastar, lo hacen por un comportamiento más emocional. Quieren que les simplifiquemos la vida, sin menús complejos; buscan bienestar y rapidez. Y nosotros nos estamos quedando como una opción más del montón.

—Tenemos que salir de la caja —afirmó Samuel con determinación—. Necesitamos algo nuevo, que atraiga a esos chamos de la Generación Z, a los deportistas, a la gente que anda a mil por hora, pero que quiere cuidar su salud. Debemos dejar de ser «el lugarcito de postres» para convertirnos en una necesidad en su día a día. La oportunidad de inspirarse llegó dos semanas después en la Expo «Venezuela es aroma a café», el evento de barismo y cultura cafetalera más importante de la región.



El centro de convenciones vibraba con el sonido de las máquinas de expreso, el tintineo de las tazas y un olor profundo a granos recién tostados que impregnaba cada rincón. *NutriCafé & Delicias* había hecho el esfuerzo de alquilar un pequeño estand comercial para ganar visibilidad.

Mientras Alejandra atendía a los curiosos que se acercaban a probar sus galletas de avena y cacao, Samuel recorría los pasillos absorbiendo ideas. Fue en el área de exhibiciones de nuevas técnicas donde quedó fascinado con el *cold brew*, un método de extracción de café en frío que tomaba horas, pero daba como resultado una bebida suave, refrescante, con menos acidez y altísima en energía. «Esto es perfecto para el clima, para el que va al gimnasio, para el que quiere algo rápido y diferente», pensó emocionado.

Justo cuando regresaba al estand para contarle a Alejandra, una voz resonó por los altavoces invitando a los emprendedores presentes al auditorio principal.

—Ale, deja a los muchachos a cargo del estand un rato. Tienes que venir a escuchar esto —le dijo Samuel, tomándola del brazo.

En la tarima se encontraba Martha Lucero, una reconocida asesora de marcas positivas, *coach* y promotora de bienestar con más de 15 años de experiencia corporativa. Martha estaba por dictar un *workshop* exprés sobre ¿Cómo leer el mercado venezolano para dejar de competir por precio y empezar a generar valor? Sus primeras palabras silenciaron la sala y capturaron por completo la mente analítica de Alejandra y el espíritu proactivo de Samuel.

> Aceptar el desafío de emprender y crecer en un mercado de supervivencia —y de constantes oportunidades— como el venezolano, no es solo un acto de valentía; es, sobre todo, un acto de optimismo.

Cuando comenzaste, aceptaste el reto de conectar con un propósito, construir una marca y hacer empresa bajo un gran compromiso. Hoy ya no eres solo un emprendedor: eres dueño de tu propio negocio. Y cuando te toca superar el estancamiento en una Venezuela que cambia constantemente, se requiere algo más que optimismo. Se exige usar «lentes nuevos» para evitar la miopía de la operatividad diaria y ese desespero que surge cuando los números no van acorde al plan.

Cuando las ventas se detienen, el mercado te envía un mensaje claro: el valor que ofrecías ayer ya no es suficiente para cubrir las expectativas de hoy. Es el momento de buscar nuevas oportunidades.

Enamórate del problema de tu cliente, no de tu producto

Obsesionarte con las soluciones es un excelente inicio. Muchas veces creemos que la salida obvia es bajar los precios. Al fin y al cabo, ¿a quién no le gusta pagar menos? Sin embargo, el punto clave es entender que **precio no es lo mismo que valor**.

El valor percibido de un producto está directamente asociado a lo que resuelves. Si el problema del cliente es la distribución de un presupuesto limitado, el precio será relevante. Pero si su necesidad primaria es ahorrar tiempo, la rapidez tendrá mucho más valor que el costo. Esto te obliga a elevar tu interés en el entorno, afinar la escucha activa y observar constantemente. No puedes ofrecer soluciones si no conoces los «dolores».



¿Por dónde puedes empezar?

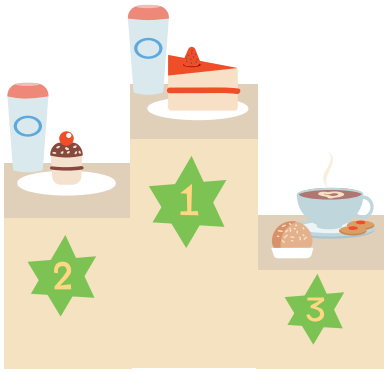
1. Ordena la casa: El poder de tus datos

Para saber hacia dónde vas, primero necesitas identificar con total claridad dónde estás parado hoy. En el entorno actual, la intuición no es suficiente; la clave del crecimiento está en la información que ya generas.

- **Organiza y analiza:** Tu negocio habla a través de sus ventas. Registra qué vendes, a quién le vendes y cómo compran. Al tener estos datos bajo control, podrás validar si realmente le estás vendiendo a quien crees, y qué oportunidades estás dejando de aprovechar.
- **De datos a estrategia:** Aplica el **Análisis ABC (Ley de Pareto) para identificar ese 20 % de productos que genera el 80 % de tus resultados**. Usa gráficos de tendencias para anticiparte a las temporadas y no dejar dinero sobre la mesa.

Esto te permite superar el caos operativo y dejar de adivinar, al entender cuáles son tus productos estrella y cuáles son los menos rentables. Así, cada decisión tiene un sustento.

Ya con tus números en orden es tiempo de ver el entorno, y cómo se comporta el consumidor venezolano.



2. El consumidor en la Venezuela de hoy: de la resistencia a la racionalidad

Con base en los datos de Atenas Grupo Consultor, para comprender qué pasa por la cabeza del consumidor venezolano actual, es necesario entender que vive en una dualidad: tiene el ánimo arriba, pero la calculadora en la mano. Dejamos de comprar por volumen, «por si acaso», y ahora somos expertos en **microdecisiones** del día a día. Ya no existe esa gran clase media a quien todos le vendían y movía al país; hoy coexisten segmentos con un poder adquisitivo mucho más marcado.

Ante este contexto del mercado venezolano actual, debemos tomar en cuenta las siguientes afirmaciones:

- **La esperanza impulsa el consumo:** Cuando hay expectativa positiva, el gasto sube.
- **Existe la fidelidad emocional:** Somos fieles a lo que la marca representa, no solo al objeto.
- **Vendemos a segmentos:** No se le puede vender igual a todo el mundo.

2.1. La segmentación profunda exige estrategias diferentes

La calle está segmentada por hábitos de compra y no solo por niveles socioeconómicos:

Segmento	Vol.	Comportamiento	Frecuencia	Estrategia de producto
Los Innovadores	7 %	No les importa el precio; buscan novedad, lanzamientos y estatus. Valoran la comodidad.	Gran compra mensual.	**Experiencia:** Innovación, empaques superiores y exclusividad.
Buscadores de valor	29 %	Analizan rendimiento y atributos. Buscan la mejor relación precio-valor. Quieren sentirse astutos.	Planificación semanal.	**Durabilidad:** Formatos familiares que justifiquen el ahorro. Programas de lealtad simples.
Enfocados en precio	64 %	Su única variable es: «¿Puedo pagarlo?». Compran solo lo esencial para el día.	Compra diaria (al día).	**Accesibilidad:** Formatos pequeños, desembolso mínimo y disponibilidad total.

Si los intereses y preocupaciones son distintos, ¿les puedes vender a todos por igual?

Por otro lado, es importante destacar que el consumidor venezolano siente la necesidad constante de proteger a su familia, destinando entre el **60 % y el 90 % de sus ingresos** exclusivamente a la alimentación y la salud.

Entender esto te permitirá ajustar tu estrategia comercial y comunicacional, acorde al segmento al que te quieras dirigir.

2.2. Del duelo de la marca a la multifidelidad

Aquí viene lo interesante. Tras años de escasez y marcas que aparecían y desaparecían, el consumidor sufrió un «duelo». Aun así, hoy entre el **61 % y 70 %** de los venezolanos necesita confiar en una marca para comprarla y tienen su elección clara antes de salir de casa; con todo y eso, ya no puede ser fiel a una sola marca porque, sencillamente, a veces no la encuentra. Esto dio paso a la **fidelidad múltiple**: tenemos dos o tres marcas en el corazón y si tú no estás, me voy con la otra, siendo la presencia y la disponibilidad factores decisivos. Es mejor estar en pocos puntos de venta y ser constantes, que estar en muchos y que a veces no te encuentren. Esto trae consigo la pregunta, ¿estás construyendo poder de marca?

2.3. La importancia de una propuesta segmentada y de valor

Hoy no basta con «vender». El venezolano está cansado de relaciones transaccionales. Quiere **conexión**. Si quieres que te elijan, tienes que ser la marca que entiende a quien compra «un poquito cada día», ofrecer un rendimiento real por su dinero o darle exclusividad si es alguien que valora el estatus.

Para que tu negocio sobreviva a la rotación de marcas, debes elegir un nicho y diseñar algo relevante para ellos, entendiendo sus hábitos de consumo. Una vez que comprendes que el consumidor necesita conectar emocionalmente y que sus recursos son

limitados, es momento de analizar, segmentar y proyectar tu mercado para **innovar**.

3. Innovar: La creación de tu propio espacio

En un entorno tan volátil, la innovación no es un lujo; es la consecuencia de haber escuchado a la calle. Muchos empresarios sienten que están atrapados en un «mar de tiburones», donde todos venden lo mismo. Esa pelea por cada centavo es una estrategia insostenible.

Lo más inteligente es dejar de pelear y crear tu propio espacio. Esto es lo que W. Chan Kim y Renée Mauborgne definen en su libro como la *Estrategia del Océano Azul*: dejar de competir por precio para empezar a competir por valor.

Para hacer esto, te propongo dos herramientas fundamentales del libro, y las voy a aplicar a un ejemplo práctico para facilitar su comprensión. Utilicemos un negocio de *venta de repuestos de motos*, ya que es un mercado saturado y en constante crecimiento en el país.

3.1. El esquema de las seis vías (Mirar donde otros no miran)

Explora estos caminos para encontrar tu nicho:

- **Vía 1. Explorar industrias alternativas:** No solo compites con quien vende lo mismo. En el caso de los repuestos, *piensa qué otros negocios están relacionados con el mercado de las motos, podrías mirar a las* ***empresas de delivery****: ellos no buscan solo la pieza, buscan que la moto no se detenga.* ¿Qué les ofreces tú? Quizás un kit de mantenimiento preventivo.
- **Vía 2. Explorar grupos estratégicos dentro de los sectores:** Entender por qué los clientes saltan de una categoría de lujo a una económica, o viceversa, y proponer un puente entre ellos. En los repuestos de motos, están las ventas en concesionarios, que dan certeza, y puestos informales, que dan precio y rapidez;

entonces, busca ser un *Centro Certificado de Servicio Express*, con marcas alternativas más económicas.

- **Vía 3. Explorar la cadena de compradores:** A veces quien paga no es quien usa el producto; por eso, diseña algo que enamore al que decide la compra. *En lugar de hablarle solo al motorizado, podrías dirigirte al* ***dueño de una flota de mensajería****, alguien que valora la facturación clara y la garantía por encima del precio del día.*
- **Vía 4. Explorar ofertas complementarias:** Piensa en qué hace el cliente antes, durante y después de usar tu producto. *Quien compra un repuesto, necesita instalarlo. Podrías ofrecer un espacio de* ***«Hazlo tú mismo»*** *con herramientas prestadas o una alianza con mecánicos certificados para una instalación exprés.*
- **Vía 5. Explorar atractivo funcional vs. emocional:** Si tu industria es fría y técnica, mételo el corazón. *Las ventas de repuestos suelen ser transaccionales; tú podrías crear el* ***«Punto de Apoyo al Motorizado»****, un lugar con hidratación y sombra para quienes pasan el día trabajando en la calle.*
- **Vía 6. Anticípate al tiempo:** No mires el hoy; mira hacia dónde van las tendencias. *Si observas el auge de la movilidad eléctrica, podrías empezar a especializarte en* ***repuestos para motos eléctricas*** *antes de que el mercado explote.*



3.2. La matriz de las cuatro acciones (ERAC)

Luego de ver las seis vías, elige la que consideres más viable y rentable. Lo siguiente es pasar esa idea por este análisis para que tu propuesta sea única y realista, lo que resulta más táctico.

Siguiendo con nuestro ejemplo de la ***venta de repuestos para motos***, elegiremos enfocarnos en el sector de flotas y *delivery*; apliquemos, entonces, la matriz:

- **Eliminar:** Quita aquello que la industria hace «por costumbre» pero que no agrega valor. *Por ejemplo, elimina el inventario de*

accesorios de lujo o estéticos (luces de colores, calcomanías) que no aportan al rendimiento del trabajador de ese sector.

- **Reducir:** Baja la intensidad de atributos que al cliente no le importan tanto. *Podrías **reducir el tamaño del local de exhibición**; si te enfocas en flotas, necesitas más un almacén eficiente y un despacho rápido que una vitrina lujosa.*
- **Aumentar:** Identifica en qué elemento debes esforzarte mucho más. *Aquí podrías aumentar la **velocidad de despacho y la garantía real** de las piezas; para un repartidor, el tiempo es dinero.*
- **Crear:** Pon sobre la mesa un elemento totalmente nuevo. *Crea un «Plan de Mantenimiento por Suscripción» donde el cliente paga una cuota mensual y tiene prioridad en servicios básicos sin esperas.*

¿Para qué aplicar esto? Para salir del «mar de tiburones» donde todos se canibalizan por precio.

Aplicar el esquema de las seis vías y la matriz ERAC te permite rediseñar tu modelo de negocio para que sea eficiente (ahorrando costos innecesarios) y único (haciendo que la competencia se vuelva irrelevante).

4. ¿Es tu nicho una oportunidad real?

Antes de lanzarte, pasa tu idea (como este nuevo modelo de repuestos para *delivery*) por estos cuatro pilares de viabilidad:

1. **¿Es medible? ¿Podemos conocer el tamaño real de este mercado? *En el ejemplo:*** *¿Cuántas motos de delivery y flotas operan en mi ciudad? Si puedo estimar el número, tengo un norte.*
2. **¿Es accesible? ¿Tienes los recursos logísticos para llegar a ese cliente? *En el ejemplo:*** *¿Puedo contactar a los gerentes de las flotas o llegar a las paradas de motorizados con mi propuesta?*

3. **¿Es sustancial? ¿Tiene el tamaño mínimo para ser rentable?** ***En el ejemplo:*** *¿El volumen de compras de estas flotas justifica haber eliminado la venta de accesorios estéticos?*

4. **¿Es accionable? ¿Puedes diseñar mensajes que realmente los muevan a comprar?** ***En el ejemplo:*** *¿Mi mensaje de «Cero motos paradas» resuena con el dolor del dueño de la flota?*

¿Para qué pasar este filtro? Para equilibrar la audacia con la prudencia. Este filtro asegura que tu esfuerzo e inversión no se diluyan en una buena idea que no tiene sustento económico. Te da la certeza de que has encontrado una ventaja competitiva estratégica y sostenible.

RECUERDA:

Ser exitoso en Venezuela hoy no es una cuestión de suerte, sino de estrategia, data y empatía. Al dejar de competir por precio para empezar a liderar por valor, dejas de ser una opción más, para convertirte en el aliado indispensable que tu cliente estaba esperando. Atrévete a ver lo que otros ignoran, ordena tu casa y construye un negocio que no solo sobreviva, sino que trascienda. Recuerda que las marcas existen para hacer el bien y del mundo un lugar mejor, a través de su rentabilidad.



La charla de Martha fue como encender una luz en una habitación a oscuras. De regreso al local, el nivel de energía de Alejandra y Samuel estaba a tope. Por primera vez en semanas, no hablaban de preocupaciones, sino de estrategia.

—El problema es que estábamos tratando de venderle a ese 64 % enfocado en el precio, peleando centavo a centavo con las demás cafeterías —dijo Alejandra, abriendo una libreta de notas—. Nuestra oferta empresarial debe comenzar a hablarles a esos nuevos nichos de mercado que Martha nos hizo ver en la conferencia: los innovadores y los que buscan valor a sus nuevas necesidades, fundamentados en los que quieren bienestar como gratificación personal porque eso se conecta también con nuestro propósito como empresa.

—¡Exacto! No compitamos solo por precio, pensemos distinto —saltó Samuel, apoyando las manos sobre la mesa—. Pensemos cómo el negocio puede solucionar nuevas necesidades a nuevos tipos de clientes. Fíjate que últimamente he visto que nos visitan personas que se clasifican en la Generación Z (los que nacieron prácticamente en la primera década de este siglo) y observo que muy pocas veces piden café negro y hasta les cuesta consumir algunos postres tradicionales que preparamos. Esa clientela en particular pareciera pensar diferente. Nuestro café tiene que hablarles en su propio lenguaje, sin perder nuestra esencia. ¿Te parece si aplicamos algunas de las seis vías que Martha nos enseñó?



Se sentaron a desglosar las variables. —Si analizamos la **Vía 1 (Explorar industrias alternativas)** —explicó Alejandra, conectando los puntos—, nuestra competencia no son solo los otros cafés saludables de la zona. Si le apuntamos a la Generación Z, e inclusive a nuestra clientela que se preocupa por su salud, nuestra verdadera industria alternativa son las bebidas energéticas comerciales y los suplementos preentrenamiento.

Ellos buscan energía rápida, pero muchos odian los químicos de esas latas. Nosotros les ofreceremos energía natural y saludable.

—¡Brillante! —celebró Samuel—. Y si vemos la **Vía 6 (Anticiparse al tiempo)**, la tendencia mundial va hacia bebidas funcionales, saludables y portátiles. La generación actual pareciera no buscar una taza perfecta de café negro, sino que ven al café como una experiencia de expresión personal y, quizás, hasta una experiencia estética. El *cold brew* que vimos en la Expo puede ser una alternativa y nuestro negocio puede comenzar a especializarse en el «Café Frío», algo que no habíamos visto antes. La gente no quiere sentarse media hora a esperar que le enfríen un café tradicional con hielo, que además queda aguado. Quieren calidad, pero la quieren *ya*. El *cold brew* se prepara la noche anterior, está listo para servir y tiene un sabor superior.

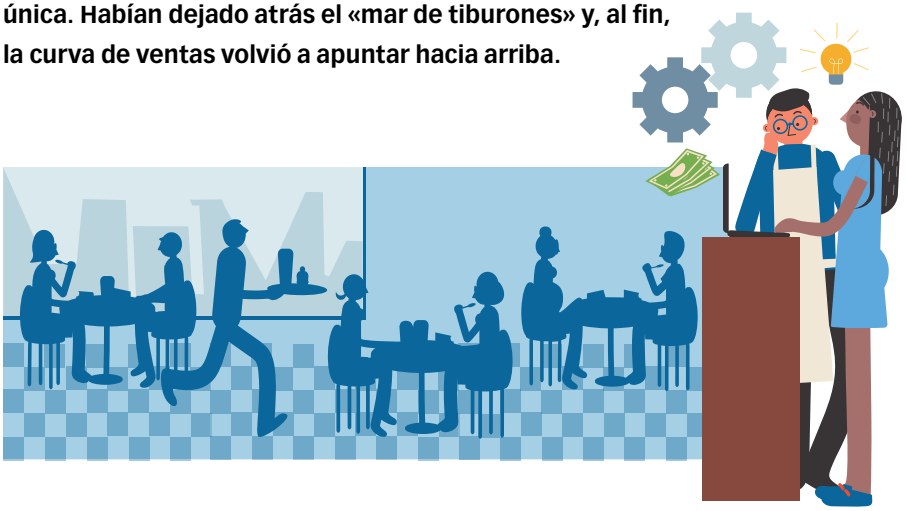
Una vez encontrado el nicho, pasaron el nuevo servicio por el tamiz táctico de la **Matriz ERAC**, tal como había aconsejado la experta:

- **Eliminar:** Decidieron eliminar las preparaciones complejas en barra que generaban largas filas para este producto. Cero procesos lentos; el cliente que busca energía rápida odia la complejidad.
- **Reducir:** Redujeron el uso de lácteos pesados y siropes tradicionales. El *cold brew* destaca por sí solo, y para los que buscan un toque extra, usarían únicamente opciones de origen vegetal y endulzantes naturales, alineados a su propuesta de bienestar.
- **Aumentar:** Aumentaron la portabilidad y la rapidez. Invirtieron en botellas de vidrio reutilizables para que los clientes pudieran comprar su «dosis de energía» y llevársela al gimnasio o a la oficina de inmediato.
- **Crear:** Aquí fue donde la magia de la fidelización entró en juego. Samuel propuso crear el «***Nutri-Energy Pass***», una suscripción semanal para oficinistas y atletas de gimnasios cercanos.

Pagaban una vez y pasaban cada mañana a retirar su botella fría sin hacer cola.

Era el momento de tomar **«Café Frío»** de calidad. El reto no fue fácil. La preparación de esta bebida debía hacerse con 12 o 24 horas de anticipación, con una técnica de extracción lenta en frío, para lo cual debieron entrenarse tanto Samuel como el barista que tenían en el equipo. Además, tuvieron que hacer labor educativa en sus redes sociales, enseñándole a la gente por qué esta bebida tiene mejores propiedades para la salud que un «café frío» común o que un granizado de café que venden en la mayoría de los otros negocios.

Sin embargo, a los dos meses de lanzar la línea de *cold brew*, los resultados validaron la teoría. *NutriCafé & Delicias* dejó de ser solo un lugar para comer un postre el fin de semana. Se convirtieron en el aliado indispensable de las mañanas para un nuevo segmento de clientes que valoraba su tiempo, su salud y la gratificación de empezar el día con una propuesta única. Habían dejado atrás el «mar de tiburones» y, al fin, la curva de ventas volvió a apuntar hacia arriba.



Escanea el código QR para acceder a contenidos complementarios de este capítulo

4 ¿Es la inteligencia artificial el motor que necesita mi emprendimiento para escalar con solidez en el mercado actual?

Joco González

> **“Para cada gigante hay una piedra, y para cada problema hay una solución”**
> (frase inspirada en la historia bíblica de David y Goliat)

El inconfundible aroma a café recién colado y a torta de plátano horneada llenaba el local de *NutriCafé & Delicias*. Era jueves por la tarde y el negocio fluía a buen ritmo. Detrás de la barra, los dos nuevos integrantes del equipo atendían a la clientela con soltura, un logro que a Samuel le llenaba el pecho de orgullo. Habían crecido. Sin embargo, mientras observaba el salón desde una de las mesas del fondo, una arruga de preocupación cruzaba su frente.



Frente a él, Alejandra tecleaba a toda velocidad en su *laptop*. De pronto, un parpadeo en las luces del local —un clásico bajón eléctrico— hizo que la pantalla se oscureciera por un segundo antes de volver a brillar. Alejandra suspiró con pesadez y guardó los cambios de su documento por tercera vez en la última media hora.

—No logro cruzar estos datos, Samuel —dijo Alejandra, frotándose los ojos—. Sé que la economía ha estado mostrando ligeras mejoras este año y que la gente está buscando opciones diferentes, pero no logro identificar con exactitud en qué segmentos de clientes estamos siendo más rentables. Tengo una montaña de ventas registradas, pero analizar esto a mano, o incluso con mis tablas dinámicas, me está tomando las horas que debería usar para entrenar o descansar.

Samuel asintió, compartiendo su frustración.

—Y ese no es el único reto que tenemos en frente, Ale. A tres cuadras acaban de abrir una cafetería enorme, de esas que tienen un presupuesto de mercadeo gigante. Nosotros no podemos competir gastando miles de dólares en publicidad. Necesitamos entender qué valora realmente nuestra clientela, más allá del precio, para que no se vayan. Necesitamos fidelizarlos, pero no sé por dónde empezar sin gastar dinero que no tenemos.

—Deberíamos usar herramientas de inteligencia artificial para esto —sugirió Samuel, recordando algunos artículos que había leído—. Dicen que ayuda a procesar datos y crear estrategias en minutos.

Alejandra, siempre analítica, frunció el ceño.

—Samuel, yo uso la IA para que me arme mis rutinas de ejercicio o me dé recetas saludables, pero ¿para el negocio? Primero, no tenemos tiempo de hacer cursos larguísimos para entender cómo funciona. Segundo, no me queda claro en qué aspectos del negocio puedo utilizar esta tecnología. Tercero, ¿y la seguridad de nuestros datos? No voy a subir nuestra información financiera a una plataforma desconocida. Además, sabes que hay herramientas que están bloqueadas en el país y hay que hacer malabares para entrar. No quiero más complicaciones.

Estaban atrapados en el dilema de muchos pequeños negocios: sabían que necesitaban evolucionar para enfrentar a competidores más grandes y a un consumidor cada vez más exigente, pero se sentían sin el tiempo, el presupuesto o la confianza tecnológica para dar el salto.

Al día siguiente, mientras el equipo preparaba la apertura del local, Samuel revisaba su teléfono mientras tomaba su primer café de la mañana. Había estado buscando alternativas para optimizar procesos sin que ello implicara un gran gasto. De repente, en su red profesional, se topó con una publicación que capturó su atención.

Se trataba de un fragmento de una conferencia dictada por Joco González, un reconocido especialista en Negocios Digitales y Comercio Electrónico con más de 25 años de experiencia, CEO de la empresa tecnológica Zuliatec. La conferencia se titulaba «No juegues más con la inteligencia artificial». Samuel había escuchado hablar de él antes en un foro de emprendedores locales de Bancamiga, uno de los principales bancos del país. Joco era conocido por su enfoque práctico y por entender perfectamente las fricciones tecnológicas que se viven en el país.

Samuel se acercó a Alejandra, encargada de organizar el inventario del día en su tableta.

—Ale, tienes que leer esto. Es de Joco González. Aborda exactamente lo que hablábamos ayer: cómo competir con los grandes sin tener su presupuesto y, lo mejor de todo, aclara tus dudas sobre la seguridad y las herramientas que sí podemos usar aquí sin problemas de bloqueos.

Alejandra, intrigada por el perfil técnico y la trayectoria del autor, dejó la tableta a un lado y comenzó a leer el artículo que Samuel le compartía desde su pantalla.

1. El negocio que no se adapta, retrocede

Voy a ser directo desde el principio: la inteligencia artificial no es el futuro. Es el presente. Y si tu negocio todavía no la está usando de ninguna manera, probablemente ya estás corriendo con desventaja sin saberlo.

No digo esto para alarmar, sino para contextualizar. Hoy un emprendedor en Venezuela enfrenta un mercado que exige más eficiencia, más velocidad y más presencia —con los mismos recursos de siempre, o incluso menos—. En ese escenario, la tecnología deja de ser un lujo para convertirse en una ventaja competitiva real y accesible.

Lo que cambia todo es que la barrera de entrada nunca fue tan baja. Las herramientas más poderosas del planeta son gratuitas, están en español y no requieren conocimientos técnicos para empezar a usarlas hoy.

2. ¿Desde dónde estás mirando la IA?

Antes de hablar de herramientas, necesito hacerte una pregunta: ¿cómo estás usando la inteligencia artificial hoy en tu negocio?

En años de trabajo con emprendedores y empresarios en toda América Latina, he identificado tres posiciones muy distintas frente a este tema.

- El espectador la mira de lejos. Le parece interesante, pero siente que «eso no es para él» o que es demasiado complicado.
- El usuario ocasional la usa de vez en cuando —le pide un texto, la consulta como si fuera Google— pero no le saca partido real.
- Mentalidad *IA First*: antes de resolver un problema solo, primero le pregunta a la IA. Antes de escribir, la consulta. Antes de tomar una decisión, la usa para analizar escenarios.

Ese cambio —de usuario ocasional a *IA First*— es el salto más importante que puedes dar como emprendedor. No requiere

inversión económica. Requiere intención. Y todo comienza por aprender a comunicarte bien con estas herramientas.



Dudas frecuentes en torno a la inteligencia artificial en los negocios

Antes de hablar de herramientas, vale la pena atender algunas dudas que generalmente se nos presentan cuando escuchamos hablar de inteligencia artificial aplicada a los negocios.

- **¿La IA va a reemplazar mi negocio o quitarme el trabajo?** No. Reemplaza tareas repetitivas, no criterio ni relaciones. Tu visión del negocio sigue siendo tuya.
- **¿Esto es solo para empresas grandes?** Al contrario. Hoy las herramientas más poderosas son gratuitas y están disponibles para cualquier persona con acceso a internet.
- **¿Tengo que pagar herramientas costosas?** No es necesario para empezar. Google Gemini y ChatGPT en su versión gratuita permiten implementar la mayoría de lo que se describe en este capítulo sin inversión.
- **¿Mis datos están seguros?** Es una pregunta válida. La regla es simple: nunca compartas con una IA contraseñas, datos bancarios ni información confidencial de tus clientes.

3. La habilidad que nadie te enseñó: hablarle bien a la IA

Hay una razón por la que dos personas pueden usar la misma herramienta y obtener resultados completamente distintos. No es suerte ni talento especial. Es la calidad de lo que le piden.

A esa instrucción le llamamos ***prompt.*** Y aunque el término suena técnico, la estructura es sorprendentemente lógica —tres partes que cualquier persona puede aplicar desde hoy:

Estructura del *prompt*

La instrucción consta de tres partes que cualquier persona puede aplicar:

1. **Inicio — rol y tarea:** Le dices a la IA quién debe ser y qué necesitas. «Desde ahora eres un experto en ventas para pequeños negocios. Ayúdame a...»
2. **Contexto — detalles e instrucciones:** Le das información específica de tu situación. «Tengo una tienda de ropa femenina en Maracaibo, mi clienta principal tiene entre 25 y 40 años, y quiero...»
3. **Salida — objetivo y formato:** Le indicas cómo quieres recibir la respuesta. «Dame tres ideas concretas en un listado sencillo, con ejemplos aplicados a mi negocio».

La diferencia entre un *prompt* vago y uno bien construido es la diferencia entre una respuesta genérica y una que puedes usar directamente en tu operación.



Tips para sacarle el máximo provecho al usar la IA

Pero la estructura es solo el punto de partida. Hay algunos hábitos que marcan la diferencia entre quien usa la IA por encima y quien realmente le saca provecho:

a. **Aliméntala por partes.** No le pidas todo de una sola vez. Empieza por lo más importante y construye desde ahí, conversación a conversación.

b. **Pídele objetividad.** Dile explícitamente que identifique debilidades. «Sé crítico y dime qué le puede fallar a este plan». Las mejores decisiones se toman cuando alguien te dice lo que no quieres escuchar.

c. **Exígele honestidad.** La IA puede cometer errores y a veces presenta información con más seguridad de la que debería. Dile directamente: «Solo comparte información que puedas verificar

y dime cuando no estés seguro». Ese simple hábito reduce considerablemente el riesgo de tomar decisiones basadas en datos incorrectos.

d. **Provócala a preguntar.** Antes de pedirle una respuesta, dile: «Antes de responderme, hazme las preguntas que necesitas para darme una mejor solución». Ese simple paso cambia la calidad de todo lo que viene después.

e. **Cámbiala de perspectiva.** Una de las formas más poderosas de usar la IA es pedirle que analice lo que generaste desde otro punto de vista. «Analiza esta propuesta como si fueras mi cliente». O: «Revisa esta estrategia desde los ojos de mi proveedor». O: «¿Qué objeciones tendría alguien que recibe esta oferta?» Ver tu propio trabajo desde los ojos del otro es uno de los ejercicios más valiosos que puedes hacer —y la IA lo hace en segundos.



4. Gemini: tu segundo cerebro y aliado estratégico

Existen varias herramientas de IA disponibles hoy —ChatGPT, Claude, Copilot, entre otras—. Cada una tiene sus fortalezas y vale la pena explorar más de una.

Para efectos prácticos, vamos a centrarnos en Google Gemini, por una razón sencilla: es gratuito, está disponible en español y cualquier persona con una cuenta de Google puede empezar a usarlo ahora mismo, sin instalar ni pagar nada.

¿Qué puede hacer Gemini por tu negocio? En términos simples, es como tener un colaborador disponible las 24 horas, que sabe de *marketing*, redacción, finanzas, estrategia y análisis —y que responde en segundos—. No reemplaza tu criterio ni tu experiencia, pero los potencia.

Cuatro formas concretas de aplicarlo desde esta semana:

- **Captación y fidelización de clientes:** puedes pedirle que diseñe una estrategia de captación según tu tipo de negocio y tu cliente ideal, que te proponga ideas para un programa de lealtad sencillo, o que te ayude a pensar cómo recuperar a clientes que dejaron de comprarte. Con el contexto correcto, puede entregarte un plan de acción que normalmente tomaría horas desarrollar.
- **Publicidad y mercadeo:** Gemini puede crear publicaciones para redes sociales, textos para anuncios, guiones para videos cortos y calendarios de contenido mensuales. El trabajo de contenido que antes tomaba días puede quedar listo en una tarde —y con la voz de tu marca si aprendes a dársela desde el *prompt*.
- **Análisis de datos:** no necesitas ser analista. Pégale los números de tus ventas, los comentarios de tus clientes o las respuestas de una encuesta, y pídele que los interprete, que identifique patrones y que sugiera acciones. Decisiones más inteligentes, en una fracción del tiempo.
- **Finanzas básicas:** puede ayudarte a estructurar un flujo de caja, entender un reporte contable, calcular márgenes o comparar escenarios de precio, explicado con lenguaje simple y sin tecnicismos. No reemplaza a tu contador, pero te convierte en un dueño de negocio que entiende sus propios números.

Cuando ya te sientas cómodo usando Gemini de esta forma, existe un nivel más avanzado: las **Gemas**, que son asistentes personalizados que puedes configurar con el contexto permanente de tu negocio. Es el siguiente paso natural, y vale mucho la pena explorarlo cuando estés listo.



5. Tu próximo paso comienza esta semana

La transformación digital no ocurre en una sola decisión grande. Ocurre en el acumulado de pequeñas decisiones diarias: el día que usas Gemini para preparar tus publicaciones, el día que construyes tu primer *prompt* con estructura, el día que le pides a la IA que revise tu estrategia antes de ejecutarla.

Mi recomendación concreta es: *esta semana entra a Gemini, cuéntale en qué consiste tu negocio y pídele ayuda con el reto más urgente que tienes ahora mismo. Usa la estructura de tres partes que aprendiste en este capítulo. Los resultados te van a sorprender.*

El QR que se encuentra al final de este capítulo te dará acceso a un Kit Estratégico de IA con recursos prácticos de apoyo —plantillas de *prompts*, un *checklist* de madurez digital y herramientas listas para aplicar— para que no empieces desde cero.

La IA no va a reemplazar tu visión, tu esfuerzo ni la relación que construiste con tus clientes. Pero puede multiplicar todo eso. Y hoy, esa posibilidad está al alcance de cualquier emprendedor con acceso a internet.



Es momento de dejar de jugar con la inteligencia artificial y comenzar a usarla como el aliado estratégico que es —uno capaz de generar resultados tangibles en productividad y rentabilidad para tu negocio.

Alejandra apartó la vista de la pantalla, visiblemente más relajada. El enfoque directo del experto había disipado sus principales barreras mentales.

—Me gusta lo pragmático que es. La regla de la seguridad es clara: no subimos datos sensibles ni financieros, solo

información de tendencias. Y el hecho de usar Gemini nos resuelve el problema de los bloqueos de internet, porque podemos acceder directo con nuestra cuenta de Google, sin necesidad de instalar VPNs que pongan lenta la red.

Decididos a no ser simples «espectadores» y adoptar esa mentalidad *IA First*, la pareja se sentó frente a la computadora. Aprovechando un momento de buena conectividad, Alejandra fue la primera en probar. Tomó los datos de ventas del último mes, eliminó cualquier información personal de los clientes, y agrupó las cifras por producto, horarios de compra y edades aproximadas.



Siguiendo la estructura del experto (rol, contexto, salida), Alejandra redactó su primer *prompt* estructurado:

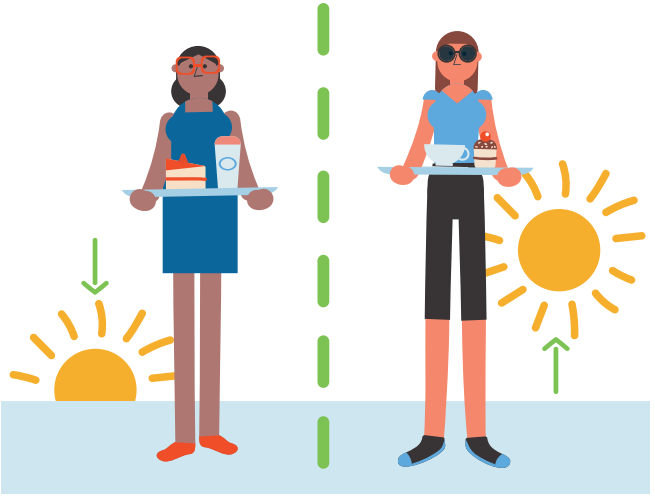
«***Rol:*** *Actúa como un analista de datos comerciales.*

Contexto: *Tenemos un café de postres saludables en Venezuela, donde el consumidor busca calidad y bienestar emocional.*

Tarea: *Te daré una lista de nuestras ventas de los últimas tres meses agrupadas por horarios, edades y razón de compra. Analiza los datos, identifica patrones de consumo y entrégame un listado con los dos segmentos de clientes más rentables y una recomendación para cada uno».*

En cuestión de segundos, la pantalla se llenó de un análisis claro, incluso con gráficas sencillas. La herramienta identificó que el segmento de jóvenes deportistas (como Alejandra) compraba mayoritariamente en las mañanas productos de alta rotación, pero bajo margen, mientras que el segmento de personas que buscaba «un momento de disfrute sin culpa» generaba el mayor volumen de ingresos en las tardes.

—¡Wow! Hacer esto me hubiera tomado al menos tres horas de cruzar celdas en Excel —dijo Alejandra, sorprendida por la velocidad y la precisión.



Era el turno de Samuel. Conociendo los segmentos gracias a Alejandra, atacó su propio nudo crítico: la fidelización frente a la nueva y gigantesca competencia. Recordando el consejo de Joco sobre pedirle objetividad a la IA, Samuel escribió:

«***Rol:*** *Eres un especialista en marketing relacional y fidelización.*

Contexto: *Nuestro café compite con locales que tienen mayor presupuesto publicitario. Nuestro fuerte es la conexión local y la sostenibilidad.*

Tarea: *Basado en el segmento de familias que nos visita en las tardes, proponme tres estrategias de bajo costo para fidelizarlos. Sé crítico y dime qué obstáculo podría tener cada idea en el contexto económico actual».*

Entre las estrategias propuestas por la IA, la que más les gustó fue la creación de un **«Pasaporte de Bienestar»:** un programa de lealtad donde los sellos se ganaban no solo comprando, sino trayendo envases reciclables o participando con el equipo de ***NutriCafé & Delicias*** en las actividades en las que colaboraban mensualmente con la Fundación Salvemos al Planeta. Al completar 5 sellos podías tener un combo gratis de torta más café. La IA

también les advirtió, con honestidad brutal, que el principal reto sería la constancia del personal para ofrecer la promoción si había mucho volumen de gente. Esto le permitió a Samuel anticiparse y planificar una pequeña capacitación para su equipo.

Esa tarde, al cerrar el local, las luces volvieron a parpadear, pero esta vez la sensación era diferente. Alejandra no sentía frustración; había experimentado que una tarea que le llevaba horas o días, la había resuelto en minutos, siempre y cuando llevara datos de su negocio. Samuel, por su parte, ya tenía el borrador de su campaña de fidelización para ponerlo en práctica la semana siguiente.

Comprendieron que la tecnología no venía a quitarles la esencia artesanal y cálida de *NutriCafé & Delicias*. Por el contrario, al integrar la inteligencia artificial en sus procesos operativos y estratégicos, acababan de ganar el recurso más valioso que tiene cualquier persona emprendedora: tiempo para pensar, para innovar y para seguir creciendo con propósito.



Escanea el código QR para acceder a contenidos complementarios de este capítulo

5 ¿Qué estrategias financieras debo desarrollar para pasar de la etapa de supervivencia a empresa rentable?

Jesús Palacios Chacín

> **“El efectivo es para un negocio lo que el oxígeno para un individuo: nunca se piensa en él cuando está presente, pero es lo único en lo que se piensa cuando está ausente”.**
> Warren Buffett (Inversor y empresario)

El pequeño espacio de oficina en la parte trasera de *NutriCafé & Delicias* estaba inundado de una euforia que Samuel y Alejandra no habían sentido desde el día de la inauguración. Sobre el escritorio reposaba una carpeta manila con los anhelados permisos sanitarios y, junto a ella, el trofeo mayor: un contrato firmado para distribuir sus postres en una de las cadenas de supermercados más importantes a nivel regional.

Su estrategia de diversificación había funcionado. Las minigalletas de casabe con melado de papelón y especias, junto con los besitos de coco con harina de avena, habían sido un éxito rotundo. No solo eran deliciosos, sino que resolvían un dolor real en el mercado: eran *snacks* saludables, libres de gluten, amigables para personas celíacas e intolerantes a la lactosa, y grandes aliados para la salud digestiva.

—¡Nos vamos a las grandes ligas, Ale! —celebró Samuel, abrazándola con fuerza—. Las ventas se van a triplicar. Ya me imagino nuestros empaques en todos los anaqueles.

Sin embargo, Alejandra, fiel a su naturaleza analítica,

no despegaba la vista de la última página del contrato. Su sonrisa inicial se fue desdibujando poco a poco, dando paso a un gesto de genuina preocupación.

—Samuel, siéntate un momento —dijo ella, con un tono inusualmente serio, deslizando el documento hacia él y señalando una cláusula en letra pequeña—. Mira las condiciones de pago.

Samuel entrecerró los ojos.

—«El pago de la mercancía facturada se realizará mediante transferencia bancaria a los treinta (30) días continuos posteriores a la recepción conforme en nuestros almacenes». ¿Treinta días? Bueno, es normal en los supermercados, ¿no?

—Es normal para empresas grandes, pero para nosotros es una bomba de tiempo —explicó Alejandra, abriendo rápidamente su *laptop* y mostrando su flujo de caja—. Para cumplir con el volumen de este primer pedido, necesitamos comprar el triple de materia prima mañana mismo. Necesitamos mandar a hacer un lote nuevo de empaques biodegradables y, lo más importante, pagarle las horas extras a nuestro equipo de cocina. Todo eso se paga de contado o a máximo cinco días en la calle.



La habitación quedó en silencio. Alejandra tecleó un par de comandos más y suspiró.

—Revisé nuestras cuentas personales. Los ahorros que teníamos para emergencias se fueron en los trámites de los permisos sanitarios y en la adaptación de la cocina. Estamos a punto de «morir de éxito», Samuel. Tenemos al mejor cliente que podríamos soñar, pero no disponemos del dinero en la caja para sostener la producción mientras esperamos un mes para cobrar.

El pánico se apoderó de ambos. Estaban atrapados en un callejón sin salida: si no entregaban, perdían el contrato y su reputación; si entregaban, corrían el riesgo de quebrar el negocio por falta de liquidez operativa en esos treinta días de espera. Desesperados, sabían que necesitaban asesoría urgente para entender cómo maniobrar financieramente sin ahogarse en el intento.

Al día siguiente, el ambiente en la cocina de *NutriCafé & Delicias* era tenso. Mientras Samuel horneaba una tanda de galletas de casabe y Alejandra empacaba pedidos por *delivery*, la rutina de siempre los acompañaba: un altavoz inteligente reproduciendo su pódcast favorito.

Ambos eran fieles oyentes de *Tertulia y Dinero*, un espacio donde siempre encontraban discusiones aterrizadas sobre la dinámica económica actual de Venezuela.

—«Bienvenidos a un nuevo episodio» —sonó la voz del presentador en la cocina—. «Hoy tenemos a un invitado de lujo para hablar de los dolores de cabeza de todo aquel que tiene un negocio en este país. Nos acompaña el economista Jesús Palacios Chacín, consultor de negocios, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello, del IESA y director de la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE). Hoy responderemos a una pregunta vital: ¿Qué estrategias financieras debo desarrollar para pasar de la etapa de supervivencia a una empresa rentable?».

Alejandra detuvo lo que estaba haciendo y miró a Samuel. Era como si el universo les estuviera hablando directamente.
—Súbele el volumen —pidió ella, tomando una libreta.

Lo que escucharon a continuación fue sumamente revelador para la pareja, una clase magistral que cambiaría su forma de ver el negocio:

Nuevas oportunidades en el entorno económico

Venezuela transita un punto de inflexión. La mayor apertura hacia socios comerciales occidentales y la previsión de que los ingresos totales en dólares del país aumenten en más de 50 % en 2026 abren un ciclo de ingresos en divisas sin precedente reciente. Para el emprendedor, ese cambio es el viento de cola más importante de las últimas décadas, y si el emprendimiento ya venía siendo un motor de crecimiento de nuestra economía previo a 2026, esperamos que frente a un escenario de mayor crecimiento e inversiones el espíritu de innovación se fortalezca.

Incluso, frente al ánimo golpeado que dejan los desastres naturales, nuestro país tiene el potencial de despertar con lo que se ha conocido en los mercados como un proceso de destrucción creativa, es decir, que la destrucción de capital físico e instituciones obsoletas por un desastre (terremoto, guerra, crisis) abre espacio para reconstruir con tecnología y métodos más eficientes. También lo llaman «efecto fénix» o hipótesis del «build back better» (reconstruir mejor), y hay literatura académica que documenta cómo ciertos desastres naturales se asocian con mejoras posteriores de productividad, precisamente porque fuerzan el reemplazo de infraestructura vieja.

Sectores como **construcción, manufactura, comercio y transporte** vienen de contracciones de entre el 75 % y el 81 % respecto a 2014. Eso no es solo una cicatriz histórica: es el tamaño de la oportunidad. Las empresas que se consoliden

en estos sectores durante la reactivación partirán de una base muy baja, con un consumo muy debilitado y competencia reducida. La pregunta es cómo estructurarse financieramente para aprovechar ese momento sin quemarse en el intento.



Manejo eficiente del flujo de caja

El **flujo de caja** es el pulso financiero de cualquier empresa: mide las entradas y salidas netas de dinero en un período y es el indicador más honesto del estado de corto plazo de un negocio, más fiable que la utilidad financiera del negocio.

En Venezuela, gestionarlo bien exige atención a tres frentes, especialmente ante la insuficiencia del crédito bancario, aún limitado por restricciones regulatorias (alto nivel del encaje legal —un porcentaje de los depósitos bancarios que deben mantener en reservas los bancos—) y de tamaño del mercado (bajo volumen de depósitos).

El primero es el capital de trabajo neto —la diferencia entre la liquidez de corto plazo y las cuentas por pagar de corto plazo—. Un resultado negativo significa incapacidad de hacer los pagos inmediatos; uno excesivamente alto implica riesgo de pérdida de poder de compra.

El segundo es la política de cobro: un repunte en cuentas por cobrar es una trampa frecuente —y puede ser un punto de conflicto con aumentar las ventas—, porque, aunque estén denominadas en dólares, el tiempo del dinero detenido deteriora el poder de compra de esos recursos: debido a que también hay inflación en dólares y estimamos que esa volatilidad cambiaria e inflacionaria se mantenga en el mediano plazo. Con lo cual, reducir los días promedio de cobro y restringir el crédito a clientes con historial probado son medidas concretas que deben tomarse mientras se mantenga la alta presión cambiaria.

El tercero es el inventario como cobertura: en contextos de volatilidad cambiaria, tener inventario de materia prima

—o productos terminados, dependiendo del modelo de negocio, si no implica manejo de materia prima— puede ser más eficiente que mantener efectivo ocioso, siempre que no comprometa la disponibilidad de efectivo.

Para monitorear la salud de los ingresos y la capacidad de pago del negocio, una herramienta clave es la **prueba ácida** —activos corrientes[1] menos inventarios, dividido entre pasivos corrientes[2]— no debería caer por debajo de 0,6. Cuando cae, la empresa opera sin colchón para absorber imprevistos.

La **prueba superácida** lleva ese análisis al límite: descuenta también las cuentas por cobrar, dejando en el numerador solo el efectivo disponible —caja, bancos y valores negociables— frente a los pasivos de corto plazo.

La fórmula es:

$$\left[\frac{\text{activos corrientes} - \text{inventarios} - \text{cuentas por cobrar}}{\text{pasivos corrientes}}\right]$$

Este indicador no debería caer por debajo de 0,4. En Venezuela, donde cobrar a tiempo no está garantizado y las cuentas por cobrar en bolívares se erosionan con la inflación, este indicador revela si la empresa tiene músculo propio o si su liquidez depende de que todo salga bien. Cuando cae por debajo de ese umbral, cualquier retraso en cobros o cualquier mes de ventas débiles puede convertirse en una crisis de caja inmediata.

1. Dinero en efectivo, bancos, cuentas por cobrar, inventarios u otros títulos valores que son convertibles a efectivo a corto plazo.

2. Cuentas por pagar de corto plazo —por unos meses—, en sueldos, proveedores, dividendos a accionistas, impuestos y créditos.

Un ejemplo práctico: *la productora de mandarinas.*

Imagina a Carmen, productora de mandarinas en el estado Carabobo. Al cierre del mes tiene lo siguiente:

Activos corrientes:

- Caja y banco: USD 800
- Cuentas por cobrar (supermercados que le deben de la última entrega): USD 1.200
- Inventario de mandarinas listas para vender: USD 2.000
- Total de activos corrientes: **USD 4.000**

Pasivos corrientes:

- Proveedores de fertilizantes: USD 600
- Pago pendiente de flete: USD 400
- Impuestos por pagar: USD 500
- Total de pasivos corrientes: **USD 1.500**

Índice de solvencia (la más básica):
USD 4.000 / USD 1.500 = **2,67** **(parece sólida)**

Prueba ácida (excluye inventario):
(USD 4.000 – USD 2.000) / USD 1.500 = USD 2.000 / USD 1.500 = **1,33** **(todavía bien)**

Prueba superácida (excluye inventario y cuentas por cobrar):
(USD 4.000 – USD 2.000 – USD 1.200) / USD 1.500 = USD 800 / USD 1.500 = **0,53** ⚠ **(por encima de 0,4, pero ajustado)**

¿Qué nos dice este caso?

Que su negocio parece solvente si uno mira los números generales, pero que en realidad su liquidez inmediata depende casi completamente de dos cosas: que los supermercados le paguen a tiempo y que logre vender el inventario antes de que se dañe. Si uno de esos supermercados se retrasa 30 días, Carmen no puede pagarle al proveedor de fertilizantes ni al fletero.

En Venezuela este escenario no es hipotético. Un cliente que paga tarde, una cosecha que no rota a tiempo, o una semana de

escasez de efectivo pueden convertir una empresa aparentemente sana en una empresa con problemas reales de caja. La prueba superácida lo revela antes de que el problema llegue.



Planificación financiera y estructura de costos

La planificación financiera no empieza con un Excel: empieza con una decisión sobre qué empresa se quiere ser. El presupuesto es su traducción numérica.

Un presupuesto bien construido parte del contexto macroeconómico —inflación en dólares, tipo de cambio, expectativas de consumo— y los convierte en supuestos de ingresos que consideran estacionalidad y resultados históricos o de empresas del sector o en situaciones similares. Sobre esa base se definen los pesos de cada partida de costos como porcentaje de los ingresos brutos.

Un ejemplo de estructura de costos en el sector agroindustrial (como porcentaje de los ingresos del negocio): costo de materia prima al 75 %, gastos de personal al 6 %, alquiler al 1 %, lo que genera un ingreso operativo del 18 %. Tras los gastos financieros e impuestos, la utilidad neta queda en 7 %.

Esos pesos son el mapa: cuando una partida se desvía, el empresario sabe exactamente dónde buscar el problema. El establecer partidas de gasto por porcentaje de los ingresos brutos ayuda a que la estructura se ajuste en función de las ventas. Por ejemplo, en vez de determinar un monto fijo en dólares para el presupuesto de mercadeo, se define un uso del 6 % de los ingresos brutos para ese fin.

Dos elementos requieren atención especial:

1. **La inflación en dólares**, que se mantendrá cerca del 15 % anual en el mediano plazo; los gastos fijos dolarizados deben presupuestarse con ese ajuste incorporado.

2. **La distinción entre ingresos recurrentes** —u operativos: los ingresos que genera directamente el negocio— e ingresos extraordinarios —venta de activos, rendimientos cambiarios—.

Estrategias de resiliencia financiera: cuando aumente la presión cambiaria

Cuando el entorno se tensa —por ejemplo, con un repunte del diferencial cambiario—, la empresa debe cambiar de foco: del **foco comercial** —crecer en ventas, ganar mercado— al **foco financiero**. Eso no es retroceder; es sobrevivir para competir después.



Las decisiones clave en ese modo defensivo son seis:

- Reducir días de cuentas por cobrar para limitar la exposición cambiaria.
- Priorizar productos con rentabilidad superior al 10% y buena rotación.
- Evitar actividades de riesgo alto: bancarizaciones de dólares a través de mecanismos complicados o facturas congeladas en bolívares —que se enfrentan a la pérdida de poder de compra por devaluación—.
- Moderar los días de crédito comercial incluso a clientes con trayectoria, porque en entornos volátiles el historial pasado no garantiza el comportamiento futuro.
- Aplicar políticas de precio diferenciadas según moneda de pago: el dólar reduce incertidumbre y merece un tratamiento distinto.
- Usar el inventario como cobertura ante repuntes de la inflación o devaluación.

Frente al diferencial cambiario —que oscila entre el 20% y el 30% en Venezuela—, la fórmula de ajuste es directa:

Precio del producto × (1 + diferencial cambiario % ×
% compras hechas en dólares o que muestren ajustes de precios en dólares (así sean pagadas en bolívares a BCV)

Esa fórmula busca proteger el margen sin necesidad de subir todos los precios de forma indiscriminada.



Integración B2B y fortalecimiento de cadenas de valor

La empresa que opera sola en un entorno volátil carga más peso del necesario. La **integración B2B** —*Business-to-Business* o relaciones comerciales sólidas entre empresas— es una de las estrategias más efectivas para distribuir ese peso y convertirlo en ventaja competitiva.

En Venezuela, donde el crédito bancario es limitado, las relaciones entre empresas cumplen funciones que en otros mercados hacen las instituciones financieras. Un proveedor que otorga 45 días de plazo es, en la práctica, una fuente de financiamiento de capital de trabajo. Un cliente que paga adelantado a cambio de descuento es una línea de crédito de cortísimo plazo. Entender eso cambia la manera de negociar.



Las palancas de una estrategia B2B efectiva son cuatro:

1. **La negociación de plazos con proveedores**. En un momento de consumo más lento, muchos están dispuestos a extender condiciones a cambio de compromisos de compra de mediano plazo. La clave es llegar con información: volumen anual, historial de pagos y una propuesta concreta sobre la mesa que ponga a valer tu negocio, con datos que explican más que mil palabras.
2. **Construir relaciones con clientes ancla** —dos o tres que representen un porcentaje interesante de los ingresos (más de 20 % entre todos), con acuerdos de suministro estables—, lo que

reduce drásticamente la variación del flujo de caja del negocio: su capacidad de generar ingresos y cubrir los compromisos de corto plazo.

3. **La complementariedad entre empresas:** dos fabricantes que comparten un contenedor de importación reducen costos logísticos; dos prestadores de servicios que se refieren clientes mutuamente amplían su oferta sin ampliar su estructura; varios comerciantes que compran en conjunto acceden a condiciones de mayorista. Estas alianzas no requieren integración societaria: requieren confianza y acuerdos claros.

4. **La participación activa en cadenas de valor más largas.** Venezuela tiene sectores con potencial exportador identificado —ron, cacao, camarones, pesca— donde la integración entre productor primario, procesador y exportador es la condición para que el producto llegue a mercados internacionales con calidad y volumen suficientes. El emprendedor que identifica en qué eslabón de esa cadena puede agregar valor —y se posiciona ahí antes que la competencia— tiene una ventaja que el capital solo no compra.

RECUERDA:

La transición de empresa en supervivencia a empresa rentable no es un salto: es una secuencia de decisiones financieras correctas tomadas consistentemente.

El flujo de caja dice dónde está la empresa hoy.

El presupuesto dice adónde quiere ir. La resiliencia determina si sobrevive el camino.

Y las relaciones B2B determinan si llega más lejos de lo que podría sola.

Apenas terminó el episodio, Alejandra ya tenía su hoja de cálculo abierta, inspirada por el caso de la productora de mandarinas.

—Vamos a enfrentar la realidad, Samu. Calculemos nuestra propia prueba superácida, tal como dijo el profesor Palacios —indicó Alejandra, trasladando los montos equivalentes a dólares—. Sumemos lo que tenemos disponible.



- Caja y bancos: USD 450
- Cuentas por cobrar (pedidos de la semana pasada): USD 300
- Inventario (materia prima actual, empaques y productos terminados): USD 1.200
- Total de activos corrientes: USD 1.950

Luego sumaron los compromisos inmediatos: pago de nómina, servicios y a los proveedores menores de la semana.

- Total de pasivos corrientes: USD 900

Aplicaron la fórmula:
(1.950 – 1.200 – 300) / 900 = 450 / 900 = **0,50**

—Cero con cincuenta —suspiró Alejandra, recostándose en la silla—. Según el experto, no debería caer por debajo de 0,4. No estamos en terapia intensiva, pero tenemos la luz amarilla encendida. No tenemos un colchón grueso para absorber ese mes de espera del supermercado sin descapitalizarnos.

Para tomar decisiones, el siguiente paso fue organizar su presupuesto definiendo pesos porcentuales sobre sus ingresos brutos, como sugirió el economista. Descubrieron que su estructura quedaba así:

- 55 % en costos de insumos,
- 15 % en personal operativo,
- 10 % en alquiler y servicios, y
- 5 % en mercadeo.

Esto les dejaba una rentabilidad bruta de 15 % pero al incorporar el pago de impuestos y gastos financieros la utilidad neta proyectada era del 8 %. Constituía un margen de ganancia bajo, pero real y manejable.

Ahora sabían exactamente cuánto les costaba producir. Pensaron que una estrategia para incrementar ese margen neto era ubicar insumos más económicos sin sacrificar calidad: lógico porque es la partida de mayor peso.



Con los números claros, activaron otras dos estrategias de resiliencia financiera de forma inmediata:

1. **Usaron el inventario como cobertura.** Con los USD 450 que tenían en caja, adelantaron la compra de avena sin gluten, papelón y coco deshidratado, protegiéndose de posibles picos en la brecha cambiaria.
2. **Priorizaron productos.** Decidieron impulsar con fuerza a través de sus redes sociales —disminuyendo los costos de ventas tradicionales— los besitos de coco, ya que tenían el mejor margen de ganancia de todo su menú y una alta rotación entre sus clientes deportistas. Ese flujo de caja diario ayudaría a mantener viva la operación mientras llegaba el pago del supermercado.



Pero el golpe maestro vino gracias a la recomendación de Integración B2B:

Samuel, vestido con su mejor camisa, se reunió con Don Carlos, su proveedor principal de empaques y harinas especiales. No fue a pedir favores, fue con datos. Le mostró el historial de compras impecable del último año y le puso sobre la mesa el contrato del supermercado.

—Don Carlos, este contrato nos convierte en uno de sus clientes más grandes de la zona —explicó Samuel con aplomo—. Para cumplirles, necesitamos su apoyo. Requerimos que nos otorgue un crédito comercial de 45 días continuos para este pedido mayor. A cambio, firmamos exclusividad con usted por el resto del año.

El proveedor evaluó los documentos, reconoció la seriedad del negocio y la gran oportunidad de venta, y extendió la mano para cerrar el trato. Esa negociación actuó como la línea de crédito que los bancos no podían darles.

Un mes después, el camión de logística recogía el segundo lote de postres para abastecer a la cadena de supermercados. Alejandra revisó su sistema; el primer pago fuerte finalmente se había hecho efectivo en su cuenta. La prueba superácida ahora marcaba un saludable 0,8. Se miraron y sonrieron. Habían superado la trampa de «morir de éxito», entendiendo que:

Emprender no era solo vender más, sino tomar decisiones financieras inteligentes para crecer de forma sostenible.



Escanea el código QR para acceder a contenidos complementarios de este capítulo

6 ¿Cómo fortalecer mi autoconfianza y liderazgo para tomar decisiones estratégicas que lleven a mi negocio al siguiente nivel?

Maickel Melamed

> **"Un océano se forma gota a gota… y tu grandeza también".**
> Maickel Melamed

El dinámico y acelerado ritmo de Caracas se vio abruptamente silenciado por una crisis compleja que paralizó por completo la ciudad. Para Samuel y Alejandra, una joven pareja de emprendedores, esta pausa forzada significó un golpe devastador. *NutriCafé & Delicias*, que se encontraba en pleno auge gracias a una valiosa alianza estratégica con una importante cadena de supermercados de la capital, tuvo que cerrar sus puertas indefinidamente.

Encerrados en su apartamento caraqueño, con la frustración a flor de piel y la incertidumbre de no saber cuándo reabrirían, la pareja quedó atrapada en un ciclo de desánimo. Todo el entusiasmo y la confianza que habían construido con tanto esfuerzo parecían haberse derrumbado ante la imposibilidad de operar en la rutina diaria.

Buscando una forma de distraerse de la abrumadora realidad y encontrar alguna alternativa, encendieron la televisión y sintonizaron un importante noticiero nacional. Durante la emisión, se encontraron con un segmento especial dirigido a apoyar a los emprendedores en tiempos de contingencia. En ese preciso momento, le estaban haciendo una entrevista

a Maickel Melamed, conferencista internacional, orador motivacional, mentor estratégico y asesor empresarial. Su intervención capturó de inmediato la atención de Samuel y Alejandra.

Melamed habló de manera inspiradora sobre cómo sostener la visión en medio de la adversidad. Explicó que la autoconfianza en el liderazgo empresarial no surge de la certeza absoluta, sino de una mirada de grandeza sostenida en el tiempo. Sus palabras sobre cómo los líderes deben enfocarse en el avance y no dejarse consumir por la duda sembraron una semilla de esperanza en la pareja, impulsándolos a buscar una salida a su encierro mental y operativo.



1. La autoconfianza comienza con una mirada de grandeza

La autoconfianza en el liderazgo empresarial no surge de la certeza absoluta, sino de una mirada de grandeza sostenida en el tiempo. Esa mirada implica tres pilares: enfoque, avance y consistencia.

El liderazgo que evoluciona entiende que lo que no avanza, retrocede; y que la grandeza no es un punto de llegada, sino un camino que exige constancia.

Sin embargo, en momentos de crisis, gran parte de los emprendedores queda atrapada en un ciclo silencioso:



- La distracción conduce a la duda.
- La duda conduce a la parálisis.
- La parálisis devuelve nuevamente a la duda.
- Y la duda termina alejando del avance.

Este circuito diluye la claridad y debilita la autoconfianza. La verdadera grandeza comienza cuando se rompe ese espiral y se sustituye la distracción por dirección, la duda por decisión y la parálisis por acción consciente.

2. Las trampas del ego que debilitan el liderazgo

En el camino hacia la grandeza aparecen distintas trampas del ego que intentan devolver al líder al territorio de la autodesconfianza.

Algunas de las más comunes son:

- Hipercontrol.
- Perfeccionismo.
- Necesidad constante de validación.
- Comparación permanente.
- Informalidad en acuerdos.
- Expectativas irreales.
- Sobreidentificación con el negocio.



¿Cómo afectan al empresario?

- El hipercontrol ralentiza decisiones y limita el crecimiento de los equipos.
- El perfeccionismo retrasa las ejecuciones esperando condiciones ideales que rara vez llegan.
- La necesidad constante de validación limita la capacidad para liderar con autenticidad por la búsqueda de aceptación externa.
- La comparación permanente genera un estilo de dirección reactivo y poco autónomo en lugar de innovador.
- La informalidad genera ambigüedad.

- Las expectativas irreales producen frustración anticipada
- La sobreidentificación hace que el empresario interprete cada resultado como una validación personal.

El verdadero riesgo:

La mayoría de las veces, estas trampas no destruyen un negocio de forma inmediata; lo desgastan lentamente.

Muchos empresarios comienzan a perder claridad precisamente cuando el negocio empieza a crecer. Lo que antes funcionaba como fortaleza —controlar todo, decidir todo, participar en todo— se convierte posteriormente en un límite estructural.



El negocio evoluciona, pero el liderazgo no siempre evoluciona al mismo ritmo.

3. La verdadera autoconfianza estratégica

La verdadera autoconfianza no se expresa controlando cada detalle. Se demuestra desarrollando la capacidad de construir:

- Sistemas,
- Relaciones,
- Estructuras,
- Equipos capaces de sostener el crecimiento.

Lo que nos aleja de la informalidad y nos convierte en profesionales en lo que hagamos en la vida. Fortalecer la autoconfianza empresarial es un ejercicio emocional integral. Es una construcción estratégica basada en:

- Claridad,
- Acción,
- Coherencia,
- Observación,
- Capacidad de adaptación.

Para la autoconfianza empresarial no basta creer más en uno mismo; es requisito imprescindible aprender a ver con mayor objetividad. interpretar los entornos, los contextos y la data subyacente.

Cuando un empresario ve mejor:

- Decide mejor.
- Interpreta menos.
- Ajusta mejor.
- Construye confianza basada en resultados y aprendizaje.

4. El momento donde la autoconfianza deja de ser emocional y pasa a ser estratégica

Muchos negocios dejan de crecer no por falta de oportunidades, sino por exceso de dudas o ambivalencia. Incluso me atrevo a decir que los momentos de mayor confusión son los momentos de abundancia, los cuales, por falta de visión y estructuras, se convierten en escasez autogestionada.

Cuando el liderazgo no evoluciona, la organización comienza a depender excesivamente de la energía emocional del fundador.

A medida que el negocio evoluciona, las decisiones se vuelven más complejas:

- Contratar o no contratar.
- Invertir o esperar.
- Expandir o consolidar.
- Asociarse o mantener control.

En ese momento, la autoconfianza deja de ser emocional y pasa a ser estratégica.

El empresario ya no necesita solamente motivación. Requiere:

- Claridad.
- Criterio.
- Estructura.
- Capacidad de decidir en incertidumbre.

Liderar el siguiente nivel implica dejar de ser únicamente el ejecutor principal para convertirse en diseñador de dirección, cultura y visión estratégica.

Cuando el líder pierde la mirada de grandeza, comienza a interpretar cada decisión desde el miedo y no desde la posibilidad. Por el contrario, cuando sostiene esa mirada, la autoconfianza se convierte en consecuencia natural del movimiento, la consistencia y la capacidad de avanzar incluso en medio de la incertidumbre.

La grandeza, entonces, no es una ambición abstracta, sino el ancla que permite desterrar la autodesconfianza y construir un liderazgo firme, enfocado y orientado al siguiente nivel.

5. La mirada cuántica: energía, negocio y orden

En contextos retadores, especialmente para negocios que buscan evolucionar, la autoconfianza del líder se convierte en un activo estratégico. Se trata de desarrollar la capacidad de observar el entorno con criterio, decidir con oportunidad y actuar con consistencia.

Desde la metodología de la **Mirada Cuántica**, la autoconfianza del líder se fortalece cuando existe alineación entre tres dimensiones fundamentales:

Energía

Se relaciona con:

- Propósito,
- Visión,
- Dirección,
- Motivación.

Inteligencia de negocio

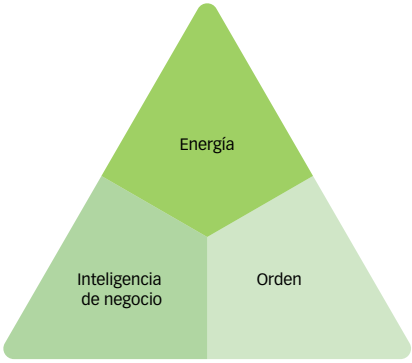
Se relaciona con:

- Modelo de ingresos,
- Propuesta de valor,
- Entendimiento del mercado,
- Capacidad de diferenciación.

Orden

Se relaciona con:

- Estructura,
- Procesos,
- Ejecución,
- Claridad operativa.



Este triángulo permite observar con mayor claridad la realidad empresarial y reducir la fricción en la toma de decisiones.

Cuando estas tres dimensiones se alinean, disminuye la incertidumbre interna del líder y aumenta la claridad para decidir.

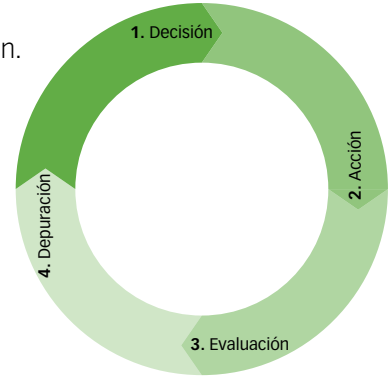
Muchas veces el empresario cree que perdió confianza, cuando en realidad perdió orden. O perdió visión. O perdió claridad sobre el negocio que está construyendo. La autodesconfianza no siempre proviene de falta de capacidad; frecuentemente proviene de exceso de ruido, desgaste operativo o desconexión entre lo que el empresario quiere construir y cómo lo está ejecutando.

6. La autoconfianza se construye mediante decisión y depuración

La autoconfianza no surge únicamente de la claridad conceptual. Se construye mediante un ciclo continuo de:

1. Decisión.
2. Acción.
3. Evaluación.
4. Depuración.

Cada decisión genera información.
La información permite ajustar.
El ajuste produce victorias tempranas.
Y las victorias tempranas consolidan la confianza del líder y del equipo.



Por ello, el empresario que quiere llevar su negocio al siguiente nivel debe enfocarse en:

- Depurar.
- Simplificar.
- Ordenar.
- Más que en complejizar.

No se trata de construir estructuras pesadas, sino sistemas ligeros, funcionales y sostenibles.

La estructura correcta no ralentiza el negocio; le permite avanzar con menos desgaste y mayor claridad.

La claridad de objetivos también es clave. Un empresario sin metas definidas duda constantemente. En cambio, cuando existen objetivos claros e indicadores concretos, las decisiones pueden evaluarse con mayor objetividad. Esto disminuye la incertidumbre y fortalece la confianza del líder y de su equipo.

7. La confianza también se construye con claridad organizacional

La confianza empresarial no debe depender únicamente de intuiciones aisladas.

Se fortalece mediante:

- Acuerdos claros.
- Roles definidos.
- Expectativas alineadas.
- Indicadores visibles.
- Comunicación precisa.

No se trata de confiar ciegamente, sino de construir contextos donde la confianza sea más fácil.



La importancia de la asertividad

Un líder asertivo:

- Toma decisiones con claridad.
- Comunica con precisión.
- Y reduce ambigüedad organizacional.

Cuando una decisión está mal comunicada, el equipo interpreta. Lograr una organización de interpretación es uno de los grandes objetivos que un líder se merece, pues no solo le facilita su trabajo, sino que le permite a la organización una comunicación de clase mundial.

Cuando todo está claramente comunicado, al equipo simplemente le toca ejecutar.



La claridad comunicacional:

- Disminuye la ansiedad.
- Evita desgaste innecesario.
- y fortalece la confianza colectiva.

8. La data y los objetivos claros fortalecen la autoconfianza

Otro elemento fundamental es la reducción de expectativas irreales.

La autoconfianza no crece cuando todo sale perfecto. Crece cuando el empresario aprende a interpretar correctamente los resultados.



Decidir basado en data permite:

- Comprender aciertos.
- Identificar errores.
- Ajustar con rapidez.
- y disminuir incertidumbre.

La claridad de objetivos también es clave. Un empresario sin metas definidas duda constantemente.

Las decisiones pueden evaluarse con mayor objetividad cuando existen:

- Objetivos claros.
- Métricas.
- Indicadores concretos.

9. Venezuela: crisis, adaptación y oportunidad

El contexto venezolano ha obligado a miles de empresarios a desarrollar capacidades extraordinarias de adaptación.

Emprender en medio de:

- Incertidumbre económica,
- Cambios constantes,
- Presión operativa,
- Mercados complejos

ha convertido al empresario venezolano en un líder resiliente y creativo.

Sin embargo, sobrevivir no siempre significa evolucionar.

Muchos empresarios se acostumbraron a reaccionar constantemente al entorno, pero no necesariamente a construir dirección estratégica.

La crisis también puede ser oportunidad.



La crisis puede convertirse en información cuando obliga a:

- Optimizar recursos.
- Fortalecer relaciones.
- Innovar.
- Diferenciarse.
- y observar mejor el mercado.

La incertidumbre, bien interpretada, puede transformarse en ventaja competitiva.

10. Las redes de apoyo como ventaja estratégica



Ningún negocio evoluciona en aislamiento.

Construir redes de apoyo permite:

- Ampliar perspectivas.
- Compartir aprendizajes.
- Detectar oportunidades.
- Y fortalecer decisiones.

Relacionarse con otros empresarios, aliados estratégicos, mentores y equipos confiables permite ampliar la mirada, compartir aprendizajes y generar nuevas oportunidades.

**En mercados complejos,
colaborar puede ser tan importante
como competir.**



11. La autoconfianza como sistema de evolución

La autoconfianza empresarial no se construye eliminando la duda.

Se construye desarrollando la capacidad de:

1. Observar
2. Interpretar
3. Decidir
4. Ajustar
5. Y evolucionar constantemente.

La crisis deja de ser un obstáculo y se convierte en información.
El error deja de ser fracaso y se transforma en aprendizaje.
La incertidumbre deja de paralizar y se convierte en espacio de observación.

El empresario que desarrolla este tipo de liderazgo no necesita certezas absolutas para avanzar. Confía en su capacidad de decidir, medir, ajustar y evolucionar.

Y allí comienza verdaderamente el siguiente nivel.

12. El sistema de evolución estratégica

La autoconfianza empresarial no se construye eliminando la duda. Se construye desarrollando la capacidad de observarla, entenderla y transformarla en acción estratégica.

Por ello, el liderazgo evolutivo necesita un sistema práctico que permita avanzar con claridad y consistencia. Dentro de la metodología de la **Mirada Cuántica**, este sistema se desarrolla en cuatro etapas:



Fase 1. Observar

Identificar señales de autodesconfianza, bloqueos y fricciones internas que afectan la toma de decisiones.

Fase 2. Ordenar

Diagnosticar qué dimensión requiere fortalecimiento: energía, negocio u orden.

Fase 3. Decidir

Tomar decisiones estratégicas con claridad, criterios definidos y comunicación asertiva.

Fase 4. Depurar y escalar

Evaluar resultados, ajustar procesos y convertir cada aprendizaje en una nueva victoria temprana.

Este sistema transforma la autoconfianza en una capacidad entrenable.

La confianza deja de depender de momentos emocionales y comienza a sostenerse sobre claridad, estructura y movimiento consistente.

Luego de ver la entrevista, Samuel y Alejandra se sentaron a analizar profundamente el mensaje. Comprendieron que la autoconfianza empresarial no se construye eliminando la duda, sino desarrollando la capacidad de observarla, entenderla y transformarla en acción estratégica.

Decididos a dejar atrás la parálisis, acordaron que necesitaban un sistema práctico que les permitiera avanzar con claridad y consistencia. Para diseñar una estrategia de reactivación segura, decidieron aplicar las cuatro etapas del sistema de evolución estratégica mencionado por el experto:



Fase 1. Observar: Samuel y Alejandra se dedicaron a identificar las señales de autodesconfianza, bloqueos y fricciones internas que afectaban su toma de decisiones. Reconocieron que el miedo a perder su mercancía o a fallarle a su aliado comercial los había llevado a un estado de parálisis total.

Fase 2. Ordenar: Procedieron a diagnosticar qué dimensión requería fortalecimiento: energía, negocio u orden. Entendieron que su frustración provenía de un desgaste operativo repentino; necesitaban fortalecer el «orden» y el «negocio» reestructurando su logística para adaptarla al contexto actual de Caracas.

Fase 3. Decidir: Decidieron tomar decisiones estratégicas con claridad, criterios definidos y comunicación asertiva. Acordaron reactivar las operaciones, pero de forma controlada: despacharían únicamente productos de alta rotación hacia las sucursales del supermercado ubicadas en zonas de la capital con acceso vial garantizado, y comunicaron esta directriz de forma transparente a su equipo y al gerente del supermercado.

Fase 4. Depurar y escalar: Establecieron un plan para evaluar resultados, ajustar procesos y convertir cada aprendizaje en una nueva victoria temprana. Monitorearían el éxito de estas primeras rutas seguras para, paulatinamente, ir abriendo nuevas zonas de despacho a medida que la ciudad retomara su ritmo.

Al aplicar este sistema, Samuel y Alejandra lograron transformar su autoconfianza en una capacidad entrenable. La confianza dejó de depender de sus emociones del momento y comenzó a sostenerse sobre claridad, estructura y un movimiento consistente, poniendo su negocio nuevamente en marcha.

Aún desde su encierro temporal, mientras observaban por la ventana las calles silenciosas de Caracas, la atmósfera en el apartamento de Samuel y Alejandra había cambiado por completo. La parálisis había quedado atrás. Al aplicar el sistema y ver cómo su equipo respondía con precisión, comprendieron profundamente que la crisis deja de ser un obstáculo y se convierte en información. La incertidumbre había dejado de paralizarlos para convertirse en su nuevo espacio de observación. Su autoconfianza ya no dependía de la motivación efímera, sino de un sistema de evolución estratégica.

Entendieron que el empresario que desarrolla este tipo de liderazgo no necesita certezas absolutas para avanzar, sino que confía en su capacidad de decidir, medir, ajustar y evolucionar. Con este optimismo cimentado en la estrategia y no en la ilusión, aprovecharon el tiempo restante de contingencia para diseñar el futuro de su empresa. Con la mente clara y la mirada de grandeza restaurada, trazaron dos metas fundamentales que los llevarían a trascender la crisis y alcanzar el posicionamiento que siempre habían soñado:



Meta a corto plazo (Posicionamiento Nacional y Alianza Financiera): Decidieron estructurar el modelo de logística restringida que acababan de inventar para convertirlo en un servicio estándar de contingencia de su negocio. En lugar de construir estructuras pesadas, se enfocarían en diseñar sistemas ligeros, funcionales y sostenibles. Para apalancar este crecimiento, identificaron como alianza principal el sólido apoyo que Bancamiga estaba ofreciendo a las micro, pequeñas y medianas empresas en Venezuela; sabían que acceder a sus planes de financiamiento y acompañamiento sería el motor perfecto para replicar su modelo de distribución segura en otras ciudades del país.

Meta a mediano plazo (Expansión Internacional): Proyectaron la exportación de su marca hacia mercados vecinos, entendiendo que ningún negocio evoluciona en aislamiento.

Su estrategia sería construir sólidas redes de apoyo corporativo e institucional, ya que relacionarse con otros empresarios, aliados estratégicos, mentores y equipos confiables permite ampliar la mirada, compartir aprendizajes y generar nuevas oportunidades. Comprendieron que, en mercados complejos, colaborar puede ser tan importante como competir, por lo que usarían el respaldo de su nueva estructura y sus alianzas bancarias para introducir sus productos en el extranjero. Samuel y Alejandra se miraron con una sonrisa de complicidad.

El encierro ya no era una prisión, sino una sala de planificación estratégica. Sabían que, al sostener esa mirada de grandeza, la autoconfianza se convierte en consecuencia natural del movimiento, la consistencia y la capacidad de avanzar incluso en medio de la incertidumbre. Habían dejado de ser únicamente los ejecutores principales para convertirse en diseñadores de dirección, cultura y visión estratégica.

Y allí, en medio de la crisis y con la certeza de su resiliencia estratégica, comenzaba verdaderamente su siguiente nivel.



Escanea el código QR para acceder a contenidos complementarios de este capítulo

¿Quiénes respondieron las 6 preguntas claves para emprender y crecer en Venezuela?

Adela Barreto. Abogada especialista en propiedad intelectual (marcas y derechos de autor) y derecho del arte. Estudios: UCAB (*cum laude*), Franklin Pierce Law Center, EE. UU. y University of Cambridge, Inglaterra.

Mauricio Parilli. Consultor, Ashoka Fellow y líder de Aprendo y Emprendo. Experto en innovación social corporativa y gestión de cambio organizacional. Impulsa el desarrollo de negocios sostenibles y redes colaborativas.

Martha Lucero. Especialista en mercadeo con veinte años de trayectoria corporativa. Facilitadora de emprendedores y experta en *branding*, conecta marcas con su propósito para estrategias asertivas.

Joco González. Consultor en negocios y transformación digital, con más de veinticinco años de experiencia. CEO de Zuliatec, conferencista y especialista en inteligencia artificial aplicada a los negocios.

Jesús Palacios Chacín. Consultor venezolano especializado tanto en análisis de entorno como financiero de Venezuela; investigador en el IIES de la UCAB, ex Senior Economist en Ecoanalítica y profesor de Macroeconomía en la UCAB y el IESA.

Maickel Melamed. Venezolano, economista y psicoterapeuta con más de quince años como mentor de líderes y empresas familiares. *Young Global Leader* y cofundador de Grow. Maratonista que superó lo imposible para liberar el potencial humano.

Notas

Notas

Manual para emprendedores
2.ª parte

6 Preguntas claves para emprender y crecer en Venezuela

Editado por el Fondo Editorial de Bancamiga Banco Universal C.A.

Comité Editorial
Milagro González
Aura Helena García
Gustavo González Molinares
Francisco Rodríguez Portillo

Dirección Editorial
Milagro González
Aura Helena García

Compilación y adaptación de textos:
Gustavo González Molinares
Francisco Rodríguez Portillo

Corrección:
Alberto Márquez

Ilustraciones:
Idana Rodríguez

Diseño:
ABV Taller de Diseño:
Carolina Arnal
Waleska Belisario

Impresión:
Editorial Arte

Hecho el Depósito de Ley
Depósito Legal: DC2026001514
ISBN: 978-980-19-0066-5
Tiraje: 500 ejemplares
Caracas, Venezuela
2026

Fondo Editorial de Bancamiga Banco Universal C.A.

Consejo Consultivo:
José Simón Elarba
Ariel José Martínez
Milagro González

Bancamiga Banco Universal

RIF: J316287599
Bancamiga Banco Universal, C.A.

Dirección:
Av. Principal de La Castellana
Edf. Sede Gerencial La Castellana
Piso 2, Oficinas A, B, C, D, E, F
Urb. La Castellana
Caracas, 1060

Teléfono: 0212-2010887

Web y Redes Sociales:
https://www.bancamiga.com/
Instagram: @bancamiga
X: @bancamiga
Facebook: Bancamiga Banco Universal
YouTube: @BancamigaBancoUniversal
Tik Tok: @bancamiga

Esta publicación del **Fondo Editorial Bancamiga** da respuesta a seis preguntas clave para que desarrolles e impulses estrategias que consoliden tu actividad empresarial en el tiempo, desde una perspectiva sostenible y aprovechando recursos vitales como la inteligencia artificial. En esta segunda versión, mantenemos nuestro objetivo de poner a tu alcance una completa caja de herramientas para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades reales del mercado actual, orientados a generar resultados económicos positivos y escalables para tu familia y comunidad, e incorporar prácticas amigables con el entorno.

Trabajando en conjunto con reconocidos expertos en diversas disciplinas, te brindamos consejos prácticos que despejan las principales dudas de los empresarios ante los desafíos de hoy. Estas lecciones nacen de la sólida experiencia de Bancamiga acompañando a empresas venezolanas a través de servicios integrales por casi dos décadas. Por ello, si deseas reforzar tu autoconfianza ante el contexto actual y promover una visión estratégica y sostenible para tu negocio, te invitamos a leer y aplicar el contenido de este manual.



9 789801 900665

RIF: J316287599

Bancamiga
Banco Universal